

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

На правах рукописи

Харитоновна Ольга Сергеевна

**Теоретико-методологические основы разработки адаптивной
маркетинговой стратегии организации в системе
дополнительного профессионального образования**

Специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Диссертация
на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Научный консультант:
д-р экон. наук, доцент
Мелентьева Оксана Владимировна

Луганск – 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
 РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	
1.1 Система образования: роль и характеристика в условиях маркетинговой ориентации образовательных организаций	19
1.2 Детерминанты адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации	35
1.3 Зарубежный опыт разработки и реализации адаптивных маркетинговых стратегий в системе дополнительного профессионального образования	58
Выводы к разделу 1	76
 РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
2.1 Стратегический анализ внешней среды организаций дополнительного профессионального образования в регионах Российской Федерации и Луганской Народной Республики	81
2.2 Мониторинг рыночных условий функционирования системы дополнительного профессионального образования Российской Федерации и Луганской Народной Республики	102
2.3 Маркетинговая политика организаций дополнительного профессионального образования	125
Выводы к разделу 3	153
 РАЗДЕЛ 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИ- ТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
3.1 Компетентностный подход к подготовке профессиональных кадров в системе дополнительного профессионального образования	156
3.2 Методология моделирования процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии в образовательной организации	175

3.3 Методический инструментарий анализа и выбора адаптивной стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования на основе методов нечеткой логики	202
Выводы к разделу 3	224
 РАЗДЕЛ 4. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
4.1 Научно-практический подход к ценообразованию программ дополнительного профессионального образования в контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии	228
4.2 Качество образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования	243
4.3 Кадровое обеспечение процесса разработки и реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций	266
Выводы к разделу 4	280
 РАЗДЕЛ 5. РАЗРАБОТКА АДАПТИВНОЙ МАКРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ	
5.1 Концептуальный подход к разработке и реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования	284
5.2 Моделирование условий реализации адаптивной маркетинговой стратегии в разрезе программ дополнительного профессионального образования	296
5.3 Механизм реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации дополнительного профессионального образования	316
Выводы к разделу 5	336
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	340
СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ	345
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	346

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Процесс оценки конкурентоспособности программ дополнительного профессионального образования	387

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Характеристика организаций – конкурентов в сегменте реализации программ дополнительного профессионального образования для государственных и муниципальных служащих	388

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Конкурентный анализ организаций высшего образования, реализующих программы дополнительного профессионального образования в ЛНР	389

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Численность кандидатов и докторов наук по отраслям наук в ЛНР	399

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Стратегический анализ системы дополнительного профессионального образования в Луганской Народной Республике	400

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Результаты анализ временных рядов обращений по услугам дополнительного профессионального образования, связанные с переподготовкой и повышением квалификации государственных гражданских служащих	403

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Расчеты отклонений от запланированной маркетинговой стратегии для программы дополнительного профессионального образования	408

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Анкета обратной связи среди выпускников, родителей действующих обучающихся и самих обучающихся ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля	410

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Проект положения об отделе кадрового тестирования Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих на базе Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»	414

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Положение о научно-образовательных программах как основа реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования	419

ПРИЛОЖЕНИЕ М

Справки о внедрении результатов диссертационной работы	424

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современная ситуация, которая складывается в системе образования Луганской Народной Республики (ЛНР) как нового региона Российской Федерации, характеризуется значительными трансформационными процессами во всех сферах жизнедеятельности. Необходимым условием успешного экономического развития ЛНР является нормализация социально-экономических отношений в обществе, что возможно при наличии конкурентоспособной системы образования, которая обеспечивает подготовку специалистов, обладающих необходимыми профессиональными знаниями и компетенциями. При этом на фоне трансформации рынка труда, появления новых форм занятости и сокращения жизненного цикла профессиональных компетенций, образовательные организации дополнительного профессионального образования сталкиваются с необходимостью гибкого реагирования на изменения рыночной конъюнктуры и адаптации к происходящим изменениям.

В этих условиях традиционные подходы теряют эффективность, поскольку они не учитывают высокой динамичности спроса на образовательные услуги, сезонности и непредсказуемости поведения потребителей образовательных услуг. Возникает потребность в выстраивании адаптивных маркетинговых стратегий, способных оперативно перестраиваться под воздействием внешних и внутренних факторов, интегрируя аналитические инструменты и гибкую маркетинговую политику для формирования и продвижения специфического продукта – программ дополнительного профессионального образования. Необходимость углубленного исследования разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации, оказывающей образовательные услуги, в том числе и в системе дополнительного профессионального образования, обуславливается потребностью ускоренной подготовки и переподготовки кадров для различных отраслей экономики ЛНР в кратчайшие сроки с целью ликвидации дефицита кадров.

Повышенное внимание к вопросам адаптации образовательной организации высшего образования к внешним изменениям приобретает актуальность вследствие дефицита ресурсов, с которым в настоящее время сталкиваются почти все организации социальной сферы. Адаптация предприятий к работе в новых условиях часто требует перестройки всей системы управления таким образом, чтобы обеспечить возможность быстрого реагировать на изменение конкурентного окружения и создавать необходимую базу для эффективного принятия решений и мобилизации средств для достижения наилучшего результата на основе использования гибкого маркетингового инструментария, что формирует методологическую базу для построения устойчивых маркетинговых стратегий развития образовательных организаций в процессе их взаимодействия с целевой аудиторией.

Степень разработанности проблемы. Вопросы развития дополнительного профессионального образования нашли свое отражение в работах отечественных ученых, среди которых можно отметить труды А.Ю. Баранова, С. А. Беякова, О.С. Гапоновой, И.Г. Дежиной, В.Н. Жукова, М.В. Морошкиной, Л.В. Мурашкиной, А.В. Каравай, И.А. Коршунова, В.И. Колыхматова, Т.Е. Коноваловой, Л.Б. Костровец, А. В. Кузьмина, Т.В. Малковой, Р.В. Ободца, О. В. Романовой, Т. А. Сварник, Ю.Н. Трифонова и др., которые рассматривали дополнительное профессиональное образование в разрезе подготовки кадров для отдельных отраслей народного хозяйства.

Актуальность, значимость и необходимость использования маркетинга в деятельности образовательных организаций рассматривали в своих научных работах Д. И. Асланов, Л.В. Балабанова, С. А. Бандурко, В. В. Манахова, В.Е. Глазунова, Н.А. Завалько, Э. Д. Зундуева, Ф. Н. Исмаилова, А.О. Кравец, Л.В. Крылова, Е.В. Курач, В.А. Лебедев, О.В. Мелентьева, О. В. Мелькова, Г.С. Ободоева, Н.М. Ованесян, И.В. Петенко, Е.В. Сардак, Г.Б. Сапарова, М.В. Селюков, В. Ю. Сергеев, О.Ю. Цыбина, В.Ю. Чернецкий, Н.П. Шалыгина, З.Ю. Юзбекова.

Разработка и реализация стратегий развития образовательных организаций изучалась в контексте ряда исследований отечественных авторов, таких как В.В. Игнатова, А.Е. Какаева, М.В. Семибратский, Л.Л. Портянская, Б.А. Тхориков и других. Вопросы разработки маркетинговой стратегии образовательных организаций рассматривались в трудах М. А. Башлак, Н.Ю. Возияновой, Л.Н. Волковой, В. В. Вольчик, Р. Р. Гайфулиной, А.А. Казущик, Д.Д. Кривошеевой-Медянцевой, А. К. Кайдашовой, И.В. Корсаковой, Н.С. Мушкетовой, В.Д. Николаева, И.В. Пеньковой, А.В. Сидорина, Е.В. Самсоновой, Е. Е. Тарасовой, Л. В. Тепловой и Н.А. Ефимовой, Ю. В. Филоненко, Е. В. Фурса, Н.В. Щукиной. Однако, исследований, посвященных разработке адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций, в настоящее время недостаточно. Отдельные теоретические и практические вопросы рассматривали в своих работах такие научные деятели, как Е.А. Бутенко, Е.Б. Воробьев, Л.П. Дашков, Л.Х. Джабраилова, Й.В. Джапаева, Н.А. Заруба, М. В. Зинцова, Е.Ю. Кулакова, О.П. Михайлова, Ю.В. Мицкевич, А.И. Сучков, И.И. Топилина.

В ряде работ затрагиваются вопросы анализа жизненного цикла услуги, которые позволяют выстроить оптимальные прогнозы развития организации и повышения качества образовательной услуги. Этим вопросам посвящены труды таких авторов как М.В. Деев, О.С. Жданова, А.Р. Зюмалина, А.Г. Зинченко, И. Н. Колесников, Е. Л. Незнахина, С. В. Ратафьев, И. А. Самофеев, С. Б. Сорокин, А. А. Счастливых, О.А. Третьяк, Т. А. Худякова, А. Г. Финогеев, А. А. Финогеев, А. В. Шмидт

Различные практические аспекты процесса модернизации российского высшего образования рассмотрены в работах Е. М. Авраамовой, Е.М. Азарян, Е.Ю. Алексейчевой, А. Аузана, С.Б. Брижатовой, Е.М. Бухвальда, В.Н. Вострикова, М. Горикова, И. В. Гудкова, Е.И. Демидовой, Г.А. Ключарева, Т. Л. Клячко, Е. Ю. Куломзиной, Е. Н. Лищук, Д. М. Логинова, С. Ю. Наумова, Е.С. Полтавцевой, Н. В. Савченко, Д. А. Темнякова, О. В. Шинкаревой, в которых активно исследуются перспективы модернизации высшей школы с

учетом процессов глобализации, необходимого государственного регулирования, развития экономики знаний, роли непрерывного образования в повышении конкурентоспособности национальной экономики.

Анализ научных результатов в контексте заявленной научной проблемы свидетельствует о постоянном поиске решений, связанных с разработкой методологического аппарата по созданию адаптивной маркетинговой стратегии для организации сферы образовательных услуг, в частности системы дополнительного профессионального образования. Так, недостаточно полно изучены особенности маркетинговой деятельности организаций сферы образования новых территорий Российской Федерации (Луганская Народная Республика, Донецкая Народная Республика, Херсонская и Запорожская области), не в полной мере реализованы методы прогнозирования объема предоставления услуг дополнительного профессионального образования с учетом требований рынка труда, основанные на современных теоретических разработках в области стратегического маркетингового управления; отсутствуют способы идентификации наиболее приемлемых направлений адаптивной маркетинговой стратегии, позволяющей получить количественную оценку эффективности ее реализации и перераспределения маркетингового бюджета. Исходя из вышеизложенного, данная работа является актуальным и своевременным исследованием.

Гипотеза исследования заключается в предположении того, что под воздействием трансформационных процессов системы образования, с учетом интеграции Луганской Народной Республики как нового субъекта в социально-экономическое пространство Российской Федерации, формируются специфические условия для реализации образовательных программ дополнительного профессионального образования в высших образовательных организациях. Поэтому предложенные теоретико-методологические подходы и практические рекомендации будут способствовать разработке оптимальной адаптивной маркетинговой стратегии реализации программ дополнительного профессионального образования для целевой аудитории на высококонкурентном

рынке образовательных услуг и ускорит интеграционные процессы.

Цель исследования – обоснование теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по разработке и реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования в условиях конкурентной среды.

Достижение поставленной цели обуславливает решение следующих **задач исследования:**

определить детерминанты адаптивных маркетинговых стратегий в системе дополнительного профессионального образования;

обосновать внедрение компетентностного подхода к подготовке профессиональных кадров в системе дополнительного профессионального образования;

сформировать модель процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии, в основе которой находится жизненный цикл образовательной услуги в системе дополнительного профессионального образования;

предложить методологический подход к моделированию жизненного цикла образовательных услуг (программ) в системе дополнительного профессионального образования;

определить методический инструментарий анализа адаптивной стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования на основе методов нечеткой логики;

разработать научно-практический подход к ценообразованию программ дополнительного профессионального образования в контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии;

сформулировать концептуальный подход к разработке адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций дополнительного профессионального образования;

разработать механизм реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций дополнительного профессионального образования.

Объектом исследования являются процессы разработки и реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования.

Предмет исследования – совокупность экономических, социальных и управленческих отношений, возникающих в процессе разработки и реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования.

Теоретическая и методологическая основа исследования. Теоретической основой в данном исследовании являются труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам маркетинга, стратегического маркетинга и их применения в образовательных организациях высшего образования.

Методологическая база исследования представлена рядом методов и методических подходов, среди которых следует выделить общие методы научного познания: систематизация и анализ информации, метод синтеза и анализа, метод формальной логики и эмпирический метод познания. Для анализа использовались законодательные и нормативные акты, документы по вопросам модернизации высшего образования в Луганской Народной Республике. Для решения поставленных в диссертации задач использовались методы теоретического обобщения, индукции, дедукции, синтеза, логического представления результатов исследования при изучении теоретических основ и процессов разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации; метод нечеткой логики использован для методического инструментария к анализу и оценке адаптивной стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования; математические методы моделирования для определения типа рядов данных в контексте моделирования процессов разработки адаптивной маркетинговой стратегии, а также для планирования и контроля маркетингового бюджета продвижения программ дополнительного профессионального образования; методы статистического маркетингового анализа применены для решения научной задачи, связанной с анализом динамики основных показателей на рынке дополнительного профессионального

образования Российской Федерации и Луганской Народной Республике; инструменты стратегического анализа, позволившие структурировать факторы внешней и внутренней среды в регионе и оценить их влияние на работу образовательных организаций. Обработка экономической информации, построение таблиц, диаграмм, рисунков осуществлялось с применением пакета прикладных программ.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили научные труды и монографические исследования российских и зарубежных ученых в сфере развития системы дополнительного профессионального образования. В аналитической части исследования для применения инструментов стратегического анализа использовались отчетные и аналитические материалы мониторинга образования Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля». Для детализации рынка образования в Российской Федерации, ЛНР и ДНР использовались материалы из официальных источников Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации, Государственной службы статистики Донецкой Народной Республики, Государственного комитета статистики Луганской Народной Республики.

Научная новизна полученных результатов заключается в обосновании теоретико-методологических подходов к разработке и реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования. Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

определены детерминанты адаптивных маркетинговых стратегий в системе дополнительного профессионального образования, которые в отличие от существующих подходов, охватывают три группы: локальность рынка образовательных услуг, неценовые детерминанты и детерминанты, оказывающие влияние на поведение потребителя, что позволяет комплексно

учитывать специфику функционирования учреждений дополнительного профессионального образования, обеспечивая формирование инструментов позиционирования и продвижения программ дополнительного профессионального образования с учётом поведенческих особенностей целевых аудиторий, совершенствование механизмов взаимодействия с обучающимися и корпоративными клиентами, укрепление конкурентных позиций образовательных организаций и рост их привлекательности для различных категорий потребителей образовательных услуг;

обосновано внедрение компетентностного подхода к подготовке профессиональных кадров в системе дополнительного профессионального образования на основе проблемно-целевого анализа запросов потребителей услуг, как методологической основы формирования конкурентоспособных программ повышения квалификации или переподготовки слушателей с учетом постоянной адаптации к требованиям рынка за счет своевременного обновления образовательных программ, оперативного реагирования на изменение спроса на образовательные услуги и внедрения инновационных техник обучения, что позволило обосновать внедрение нового структурного подразделения в виде отдела кадрового тестирования с алгоритмом адаптационных процедур в механизме реализации маркетинговой стратегии образовательной организации высшего образования для сегмента государственной и муниципальной службы;

сформирована модель процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии, в основе которой находится жизненный цикл образовательной услуги в системе дополнительного профессионального образования, представленная в виде интеграции трех ключевых составляющих: функции маркетингового управления процессом предоставления образовательной услуги, бизнес-процессы реализации образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования, стадии жизненного цикла процесса предоставления образовательной услуги, внедрение которой будет способствовать повышению адаптивности образовательной организации к изменениям рынка, обеспечению согласованности между стратегическими

целями организация и операционными маркетинговыми решениями и гибкой реализации бизнес-процессов в процессе оказания образовательных услуг;

предложен методологический подход к моделированию жизненного цикла образовательных услуг (программ) в системе дополнительного профессионального образования, основанный на анализе динамики количества обращений слушателей с целью приобретения программ дополнительного профессионального образования. Это позволило представить выборочное уравнение временного ряда с использованием полученных оценок тренда и аддитивной сезонной компоненты обращений слушателей по услугам дополнительного профессионального образования, на основе которого составляется точечный прогноз спроса на образовательные услуги, что обеспечивает обоснованность маркетинговых решений, позволяя выявить перспективные направления подготовки и выстроить гибкую маркетинговую стратегию продвижения программ дополнительного профессионального образования;

определен методический инструментарий анализа адаптивной стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования на основе методов нечеткой логики, позволяющий получать данные о необходимых количественных текущих изменениях в структуре затрат на маркетинговые инструменты реализации программ дополнительного профессионального образования по направлениям переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, что позволяет осуществлять выбор стратегии, которая является наиболее адекватной для конкретной услуги с учетом экстраполяции результатов прошедшей деятельности в будущие маркетинговые планы, детализировать процессы разработки маркетинговой стратегии в организации высшего образования и оптимально распределить маркетинговый бюджет между имеющимися маркетинговыми инструментами;

разработан научно-практический подход к ценообразованию в системе дополнительного профессионального образования в контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии, который представляет собой

комплексное управление процессом формирования стоимости образовательных услуг, основанное на сочетании теоретически обоснованных принципов и инструментов рыночной адаптации. Отличительной характеристикой данного подхода является обоснование выбора пакетного определения цен на соответствующие программы с установлением адекватной цены по запросу соответствующего потребителя, а также использование принципа снижения цены при увеличении количества слушателей программы и применение бимодального подхода, ориентированного на применение как дистанционных технологий, так и очных практико-ориентированных занятий, обеспечивающих выработку умений и навыков по соответствующей специальности, что позволит обеспечить баланс между экономической эффективностью образовательной организации и социальной доступностью образовательных программ;

сформулирован концептуальный подход к разработке адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций дополнительного профессионального образования, который позволяет рассматривать маркетинговую деятельность как управляемый процесс, основанный на интеграции теоретических принципов, методологических основ и практических инструментов, обеспечивающих целостность, согласованность и устойчивость функционирования образовательной организацией с учетом адаптации к происходящим изменениям;

разработан механизм реализации адаптивной маркетинговой стратегии организаций дополнительного профессионального образования, который в отличие от существующих разработок, органично включает следующие блоки: управление реализацией стратегии, операционный маркетинг, управление продуктом, компетентностное сопровождение, управление качеством, управление взаимоотношениями с клиентами, финансового обеспечения, цифрового сопровождения и аналитики, что будет способствовать рационализации внутренних маркетинговых процессов и повышению эффективности использования маркетинговых ресурсов в процессе функционирования образовательной организации в условиях изменчивой

внешней среды.

Соответствие паспорту специальности. Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (маркетинг), в частности: п. 10.3. Концептуальные основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга; п. 10.4. Моделирование стратегических и операционных маркетинговых решений; п. 10.5. Маркетинг на рынках товаров и услуг. Маркетинговые стратегии и маркетинговая деятельность хозяйствующих субъектов; п. 10.6. Состояние и тенденции развития внешней и внутренней среды маркетинговой деятельности, сегментация рынков и определение рыночных ниш.

Теоретическая значимость работы. Теоретическое значение полученных научных результатов состоит в развитии концептуальных положений выработки адаптивной маркетинговой стратегии организации высшего образования в условиях высокой конкуренции подготовки специалистов в социально-гуманитарной сфере, что будет способствовать повышению качества жизни граждан, решать вопросы безработицы и подготовки высококвалифицированных специалистов, необходимых в краткосрочной перспективе для экономики Российской Федерации и Луганской Народной Республики.

Практическая значимость работы заключается в том, что теоретические положения в виде моделирования процессов разработки адаптивной маркетинговой стратегии доведены до уровня обоснованного методического инструментария по анализу и оценке таких стратегий в системе дополнительного профессионального образования на основе методов нечеткой логики. Наибольшую практическую ценность имеют комплекс рекомендаций по реализации ценовых стратегий на программы ДПО, положения оценки качества образовательных услуг, методика анализа маркетинговой политики образовательных организаций на основе комплекса маркетинга, рекомендации по разработке дорожных карт реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации, методический подход к прогнозированию спроса на образовательные услуги.

Работа выполнена в соответствии с тематическим планом научно-исследовательских работ ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля». Результаты научного исследования нашли отражение в ряде госбюджетных тем: БД-1-20 «Основные направления и задачи научно-исследовательской деятельности в сфере дополнительного профессионального образования» (2020–2022 гг.), в которой рассмотрены теоретические аспекты процесса переподготовки и повышения квалификации работников; разработаны методические положения по организации переподготовки и повышения квалификации в новых реалиях; разработаны практические рекомендации по совершенствованию маркетингового управления сферой дополнительного профессионального образования; БД-1-23 «Стратегические направления развития дополнительного профессионального образования: конкурентные преимущества, тенденции, вызовы и угрозы» (2023–2025 гг.), в которой определены стратегические ориентиры и тенденции развития системы дополнительного профессионального образования в условиях интеграции в образовательный контент Российской Федерации; проанализированы состояние и условия развития дополнительного профессионального образования в Луганской Народной Республике; выявлены конкурентные преимущества, вызовы и угрозы; обоснованы цели и задачи развития дополнительного профессионального образования в среднесрочной перспективе.

Апробация и внедрение результатов диссертационной работы. Диссертация является итогом самостоятельных научных исследований автора. Все научные положения и результаты, изложенные в диссертации, и выносимые на защиту выводы получены автором лично. Научный вклад автора в развитие теоретико-методологических положений разработки адаптивной маркетинговой стратегии организаций дополнительного профессионального образования конкретизирован в научных статьях в рецензируемых научных изданиях и публикациях апробационного характера списка основных публикаций.

Рекомендации, предложенные в диссертационной работе, одобрены и внедрены в деятельность следующих организаций: Министерство образования и

науки Луганской Народной Республики (справка № 04-7796 от 11.07.2024 г.); ФГБОУ ВО «Донбасский государственный технический университет» (справка № 49-13-02/33 от 09.07.2024 г.).

Теоретические положения и методические разработки внедрены в учебный процесс федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» при преподавании учебных дисциплин: «Маркетинг услуг», «Экономический механизм маркетинга», «Маркетинг некоммерческих организаций», «Стратегический маркетинг», «Стратегический маркетинг» (справка № 107-115-1677/78 от 24.06.2024г.).

Основные положения и результаты исследования докладывались и обсуждались на научных и научно-практических мероприятиях различного уровня: Международной научно-практической конференции, посвященной 105-летию БГПУ (г. Минск, 2019 г); II Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию ФГБОУ ВО Вятская ГСХА и 55-летию экономического факультета (г. Киров, 2020 г.); V международной научно-практической конференции, «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2021-2022 г.); XVI международная научно-практическая конференция «Issues of development of modern science and technology» (Австралия, г. Мельбурн, 2022 г.); III Всероссийской научно-практической конференции «Человек труда и наука» (г. Новочеркасск, 2022 г.); XVI International Scientific and Practical Conference «Issues of development of modern science and technology: Collection of articles» (Австралия, г. Мельбурн, 2022 г.); Материалах пула научно-практических конференций (г. Керчь , 2023 г.); Материалах международной научно-практической конференции «Информационное общество и духовная культура молодёжи» (г. Витебск, 2023 г.); XVI Международной научно-практической конференции «Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России» (г. Уфа, 2024 г.); Материалах

международной научно-практической конференции «Ранняя профилизация как основа профессионального самоопределения и развития личности» (Республика Казахстан, г. Кокшетау, 2024 г.). Вклад автора в коллективные труды конкретизирован в списке работ, опубликованных по теме диссертации.

Публикации. По теме диссертации опубликованы 54 научные работы, в том числе: 31 статья в рецензируемых научных изданиях, входящих в перечень ВАК; 5 прочих статей; 3 монографии, в том числе 1 личная; 15 работ апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 63,29 п.л., из них 45,79 п.л. принадлежит лично автору.

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, пяти разделов, заключения, списка литературы, содержащего 309 наименований, и 11 приложений (на 39 страницах). Общий объем диссертации составляет 426 страниц.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Система образования: роль и характеристика в условиях маркетинговой ориентации образовательных организаций

Динамика развития современного рынка труда и трансформация социально-экономической среды обуславливают необходимость подготовки специалистов нового типа, обладающих необходимыми профессиональными знаниями и личностными качествами, обеспечивающими их конкурентоспособность, гибкость и способность к профессиональной адаптации. Важным становится формирование у специалистов целостного мировоззрения, позволяющего адекватно осмысливать происходящие процессы в обществе и активно участвовать в социально-экономической жизни государства. Ключевая роль в решении этих задач принадлежит системе профессионального образования, которая выступает основным источником формирования интеллектуального потенциала общества и определяет уровень развития его производительных сил.

В современных реалиях становления системы образования в Российской Федерации, по мнению авторов В.Я. Назмутдинова и И.Ф. Яруллина, «...процесс управления обучением, воспитанием и развитием личности стал ориентироваться на конечные результаты, что предполагает поиск путей обновления принципов, методов, содержания отдельных процессов управления...» [140, с. 16]. Таким образом, формируются ориентиры долгосрочного планирования мероприятий по повышению качества предоставления образовательных услуг.

Реализация образовательных услуг рассматривается как процесс приведения системы в соответствие с законами и тенденциями мировой

образовательной сферы, развитие лучших отечественных традиций. Одной из отличительных черт современной системы образования является переход от государственного управления образованием к государственно-общественному. Центральная идея государственно-общественного управления образованием заключается в объединении усилий государства и общества в решении образовательных проблем, предоставлении учителям, учащимся, родителям большего количества прав и свобод в выборе содержания, форм и методов организации образовательного процесса, в выборе различных типов образовательных учреждений.

Эффективное функционирование и устойчивое развитие высшего образования существенным образом влияют на конкурентоспособность национальной экономики и являются приоритетными стратегическими задачами государства. Высшее образование представляет собой ключевой сегмент системы профессионального образования государства и имеет довольно сложную иерархическую структуру [48]. Одним из приоритетных направлений развития государства, особенно в условиях становления постиндустриальной экономики, является сфера формирования человеческого капитала, включая здравоохранение, образование и науку. Формируется спрос на человеческий капитал со стороны развивающихся отраслей и одновременно уменьшается недостаток их внутрипромышленной координации, присущий информационному обществу. Соответственно, для формирования такого капитала важную роль, в данном случае, играет система образования.

В Российской Федерации образование включает в себя следующие ступени: начальное, среднее, высшее, последипломное и дополнительное образование.

Система образования реализуется в рамках действующего нормативно-правового поля Российской Федерации [147]. Данные субъекты входят в систему образования, которая в 2022 году активно интегрировалась в новые условия в связи с вхождением новых регионов в состав Российской Федерации. Так, в статье 10 «Структура системы образования» федерального закона система

образования включает в себя «...общее образование, профессиональное образование, дополнительное образование и профессиональное обучение...» [147]. Исходя из вышеизложенного, более детально остановимся на системе высшего и дополнительного профессионального образования (ДПО) в соответствии с предметом исследования данной научной работы.

Процесс функционирования и развития системы высшего образования может быть описан в виде схемы, представленной на рисунке 1.1.

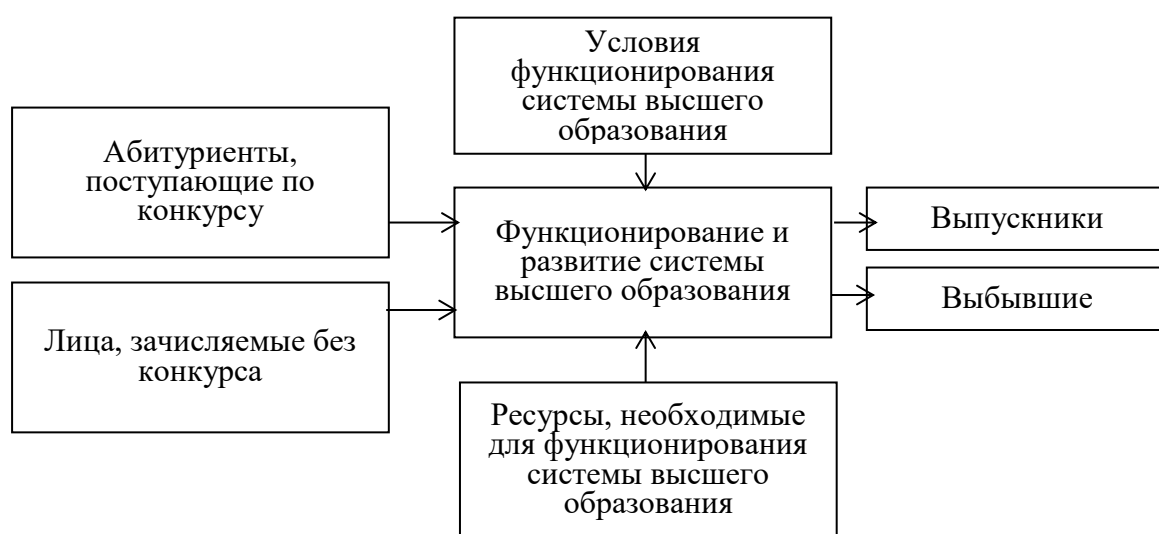


Рисунок 1.1 – Общая схема процесса функционирования и развития системы высшего образования *(составлено на основе изучения нормативно-правового поля РФ в сфере образования)*

Отличительной особенностью функционирования системы высшего образования в настоящее время является то, что проблемы, связанные с этим процессом, рассматривались исключительно в рамках данной системы. Другие критерии оценки (эффективность, оптимальность, социальная значимость услуг и т.д.) применительно к организации высшего образования рассматриваются в неразрывной связи с общим успехом стратегии деятельности, принятой образовательной организацией на рынке образовательных услуг. Конечным результатом оценки эффективности образовательной организации является востребованность выпускника на рынке труда, что связано с качеством образования с приоритетом в подготовке специалистов для отраслей, которые

нуждаются в квалифицированных кадрах [76, с. 91].

Следует отметить, что обеспечение качественной подготовки специалистов в настоящее время требует, прежде всего, оптимизации деятельности образовательной организации во внешней социальной среде, что может быть наиболее эффективно реализовано на основе концепции целевого стратегического планирования, которое снижает социальное значение образовательной услуги для отдельных категорий граждан, а именно:

- снижение бюджетной доли государственного финансирования высшего образования при увеличении затрат на реализацию качественных программ высшего образования и, как следствие указанного противоречия, удобстве и необходимости привлечения внебюджетных ресурсов;

- возросшая конкуренция между образовательными организациями за бюджетные средства;

- возросшая конкуренция между образовательными организациями за внебюджетные средства на современном рынке услуг в сфере образования и др. [222, с. 300-301].

Результаты образовательной деятельности, содержащие декомпозицию образовательных целей, должны быть ориентированы на возможности индивидуального и личностного развития выпускников организаций ВО в современных условиях, а также отражать условия, в которых осуществляется современный образовательный процесс [53, с. 40]. Такой подход ориентирован на изменения в содержании различных дисциплин и курсов, изучаемых в рамках основной профессиональной образовательной программы в образовательной организации. Значение высшего образования в современном обществе возрастает, что связано с идеями непрерывности образования и принятием этих идей обществом (концепция пожизненного обучения об образовании человека на протяжении всей жизни) [138]. С.Р. Филонович считает, что возникновение понятия *life-long learning* является следствием постепенной трансформации образования как важнейшего элемента социальной структуры [223, с. 55].

Современное развитие общества и экономики всё в большей степени

определяется качеством человеческого капитала, способностью личности к постоянному обновлению знаний и умений. Как отмечает Н.А. Родионова, речь идёт «...о динамичной экономике, способной к саморазвитию, которая может эффективно использовать все производственные ресурсы, включая знания, и способствовать реализации интеллектуального потенциала страны через развитие науки и образования...» [177, с. 100]. В условиях развития экономики, основанной на знаниях, все большее значение в повышении конкурентоспособности организаций реального сектора экономики приобретает образование в течение жизни, основной частью которого является дополнительное профессиональное образование (ДПО).

В энциклопедической литературе непрерывное образование рассматривается как «...принцип организации образования, объединяющий все его ступени и виды (дошкольное, школьное, профессиональное и постпрофессиональное – повышение квалификации и переподготовка) в целостную систему, обеспечивающую возможность обновления и пополнения знаний и навыков на протяжении всей жизни человека от раннего детства до старости...» [180]; «...философско-педагогическая концепция, согласно которой образование рассматривается как процесс, охватывающий всю жизнь человека; аспект образовательной практики, представляющий её как непрекращающееся целенаправленное освоение человеком социокультурного опыта с использованием всех звеньев имеющейся образовательной системы; принцип организации образования, образовательной политики...» [179].

В научной литературе под непрерывным образованием понимается «...целенаправленное получение и усвоение человеком знаний, умений и навыков в течение всей жизни с целью поддержания общественно и индивидуально необходимого уровня общеобразовательной и профессиональной подготовки» [26, с. 15].

Университет в рамках своей стратегии развития придерживается концепции непрерывного образования, которое рассматривается как «...система взглядов на образовательную практику, которая провозглашает учебную

деятельность человека как неотъемлемую и естественную составляющую часть его образа жизни во всяком возрасте. Она предусматривает необходимость достройки образовательной лестницы новыми ступенями, рассчитанными на все периоды взрослой жизни. В качестве основной цели непрерывного образования рассматривается пожизненное обогащение творческого потенциала личности...» [20, с. 27].

В современных условиях система непрерывного профессионального образования, в которую входит Университет, должна рассматриваться как инструмент экономической политики, направленной на повышение конкурентоспособности и обеспечение профессиональной мобильности специалистов с позиции профильного министерства (рис. 1.2).

Непрерывное образование выступает системообразующим элементом инновационного развития, обеспечивая воспроизводство и актуализацию интеллектуального потенциала личности и общества в целом. С позиции личностно-деятельностного подхода непрерывное образование рассматривается как процесс постоянного саморазвития и профессионального роста индивида. По мнению И.В. Осокина, реализация непрерывного образования представляет собой «...процесс роста и эффективного применения образовательного потенциала индивида в течение его личной и профессиональной жизни» [161, с. 216]. Данное определение акцентирует внимание на деятельностной природе образования, его неразрывной связи с профессиональной реализацией и личностным развитием человека. О.В. Зайцева уточняет, что непрерывное профессиональное образование «подчеркивает функциональную специфику получаемых знаний» [79, с. 107], тем самым указывая на необходимость целевой направленности образовательных программ, их адаптации к конкретным задачам профессиональной деятельности. Это придаёт процессу обучения прикладной характер, делает его более гибким и ориентированным на реальные потребности рынка труда.

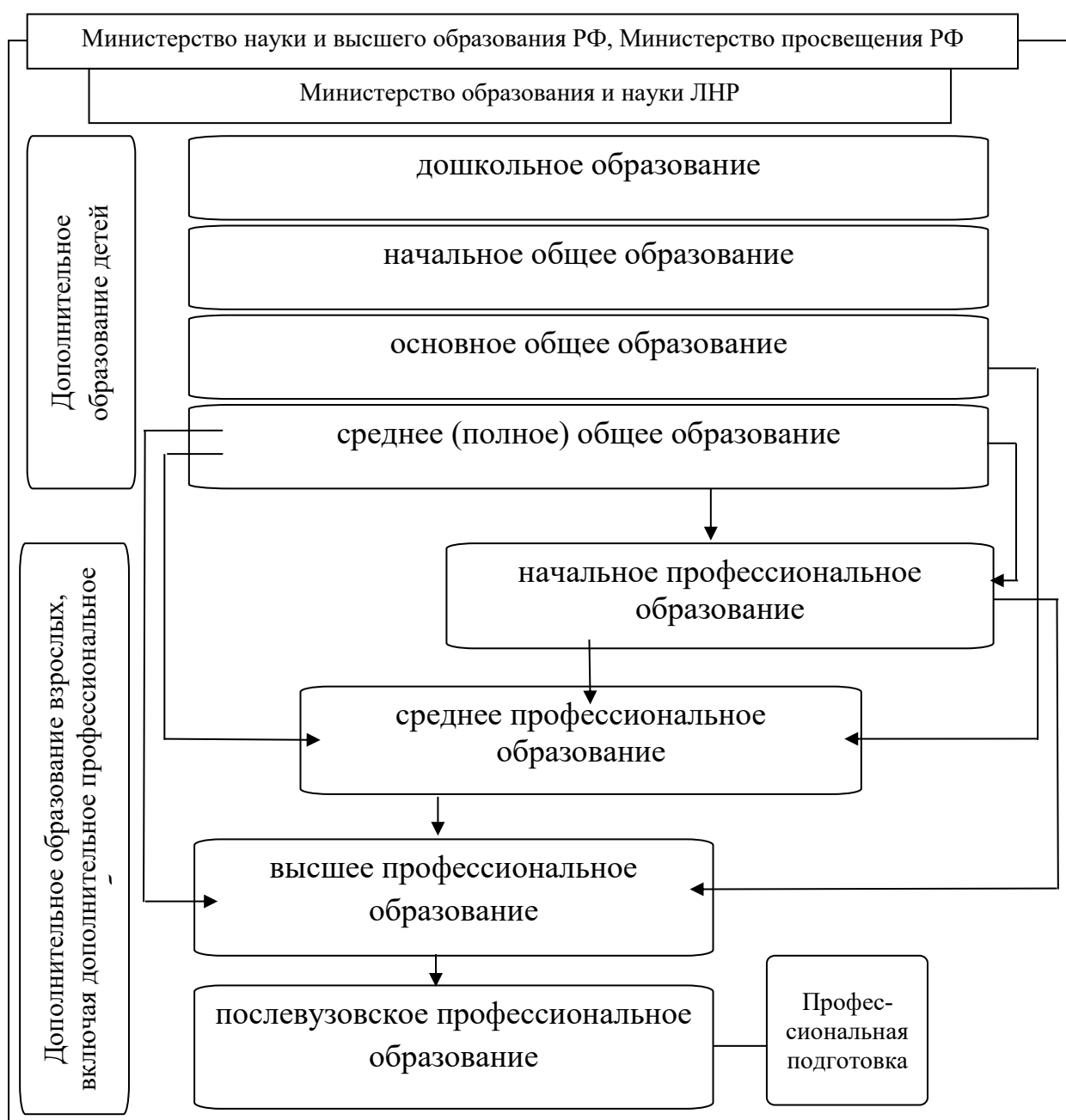


Рисунок 1.2 – Схематическое изображение системы непрерывного образования (составлено на основе [193, 293])

В современных условиях ускоренного обновления технологий и информации особую актуальность приобретает проблема поддержания профессиональной компетентности. Как подчёркивает Д.Ф. Губаев, «...непрерывное образование становится необходимым условием для успешной карьеры в современном мире, где профессиональные знания и умения обновляются значительно быстрее, чем раньше» [60, с. 195]. Следовательно,

способность к постоянному обучению становится ключевым фактором профессиональной устойчивости и конкурентоспособности личности. По мнению И.О. Котляровой, современная система непрерывного образования достигла стадии зрелости, что проявляется в «многообразии форм и методов реализации». При этом большинство исследователей, как отмечает автор, связывают развитие непрерывного образования «с электронным образованием и с применением дистанционных технологий» [112, с. 7]. Это свидетельствует о переходе системы образования на новый технологический уровень, обеспечивающий индивидуализацию, доступность и гибкость образовательных процессов. Таким образом, непрерывное образование следует рассматривать как многоуровневую и динамичную систему, обеспечивающую развитие личности на протяжении всей жизни.

Дополнительное профессиональное образование занимает значимое место в структуре непрерывного образования, обеспечивая обновление, углубление и расширение профессиональных знаний и навыков в соответствии с уровнями профессиональной подготовки. Согласно Закона об образовании в РФ дополнительное профессиональное образование «...направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды. Дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки)» [147].

Непрерывное ДПО – это дополнительное профессиональное образование, в основе которого заложен принцип непрерывности, направленной на компенсацию недостающего профессионального знания у специалистов, возникающего в силу объективного отставания базового образования от потребностей динамично развивающейся практики.

Понятие непрерывного образования наиболее полно выразил в своей

работе известный американский педагог Джон Дьюи, где отметил, что «...образование не должно прекращаться с окончанием школы, и назначение школьной организации состоит в обеспечении продолжения образования посредством организации сил, гарантирующих развитие...» [80, с. 58]. Аналогично мнение высказано Робертом Пирсом, который подчеркивает социальный аспект непрерывного образования: «...прогресс и развитие общества зависит от постоянного обучения его членов...» [190, с. 33].

Образование в течение всей жизни совпадает с принятым в России пониманием аналогичного термина «...непрерывное образование не на всю жизнь, а через всю жизнь...», данная концепция также заложена в сути трудовой стоимости К. Маркса [224] и теории предельной полезности А. Маршала [127], а также в исследованиях нобелевских лауреатов Т. Шульца и Г. Беккера [206]. Эта роль стала возрастать во второй половине XX в., принципиально изменившись в его последние десятилетия, что нашло свое теоретическое отражение в ряде концепций социального и экономического развития, среди которых выделяются концепции постиндустриального общества, теория человеческого капитала, деятельность общества, новой экономики, экономики знаний. Информационная революция и формирование нового типа общественного устройства – информационного общества – принципиально изменяют роль информации и знаний в социальном и экономическом развитии.

С помощью дополнительного профессионального образования население не только удовлетворяет образовательные и профессиональные потребности, но и обеспечивает подтверждение своей квалификации новым стандартам характерных для стремительно меняющихся условий профессиональной деятельности. Программы ДПО дают возможность государству и работодателю в достаточно короткий срок обеспечить трудовую мобильность граждан и направить их потенциал на развитие новых отраслей экономики, видов экономической деятельности, необходимых для устойчивого развития региона.

Изучение тенденций функционирования системы дополнительного профессионального образования свидетельствует о высокой динамике

трансформации профессиональной структуры рынка труда. По оценкам зарубежных исследователей, ежегодно в мировой экономике утрачивают актуальность свыше пятисот профессий, одновременно формируется более шестисот новых направлений профессиональной деятельности. При этом, «...если раньше высшего образования было достаточно для 20-25 лет практической деятельности, то сейчас оптимальный срок его эффективности составляет, по мнению экспертов ЮНЕСКО, 5-7 лет, а в отраслях, определяющих научно-технический прогресс, 2-3 года» [26, с. 13]. Это означает, что специалисты, не занимающиеся регулярным обновлением знаний и повышением квалификации, теряют профессиональную конкурентоспособность и оказываются не готовыми к требованиям современной экономики, а значит система ДПО, развивающаяся в настоящее время, должна занимать ключевое место в структуре непрерывного образования.

Современное развитие технологий требует постоянного повышения уровня образовательной подготовки кадров, поскольку внедрение инноваций невозможно без соответствующего роста компетентности работников. Как отмечается, «...срок подготовки специалиста в средних и высших учебных заведениях составляет 4-6 лет, а меры по совершенствованию высшей школы, как показала практика, дают эффект через 12-20 лет» [49, с. 52]. В условиях стремительных социально-экономических изменений такой временной период становится чрезмерным, поскольку современная экономика нуждается в более оперативной отдаче от системы образования. Решить данную проблему позволяет развитие системы ДПО, которая рассматривается на международном уровне как наиболее гибкий, адаптивный и эффективно действующий элемент непрерывного образования. В отличие от традиционной подготовки, ДПО способно быстро реагировать на изменения в технологиях, требованиях рынка труда и профессиональных стандартах.

В настоящее время период подготовки специалиста в вузе практически совпадает с циклом обновления информации, что приводит к быстрому устареванию полученных знаний. По оценкам исследователей, в среднем за 3–4

года актуальность информации снижается почти наполовину. Следовательно, система высшего образования, действуя в автономном режиме, не может обеспечить выпуск специалистов, полностью соответствующих современным требованиям экономики и технологий. Лишь в сочетании с развитой системой дополнительного профессионального образования возможно формирование действительно конкурентоспособного специалиста, способного к постоянному профессиональному развитию, быстрой адаптации к изменениям и эффективному использованию новых знаний на практике.

Приоритетность системы ДПО состоит именно в развитии кадровой составляющей. Дальнейшее развитие дополнительного профессионального образования определяет рост кадровых возможностей страны, наращивание ее духовного, интеллектуального и экономического потенциала. Высшее образование всегда рассматривалось как двигатель инноваций. Понимание важности роли образовательных организаций высшего образования в инновационной инфраструктуре привело к созданию концепций предпринимательского университета, исследовательского университета, инновационного университета и др. В последние годы появились исследования, позволяющие лучше понять основные подходы к созданию инновационной и предпринимательской культуры в университетах. В то же время, как отметила группа экспертов, подготовившая «Отчет NMC Horizon: Высшее образование – 2017» [305], очень важно отказаться от статус-кво в высшем образовании и признать неудачи.

Несмотря на признание непрерывного образования стратегическим направлением развития человеческого капитала и важнейшим условием конкурентоспособности личности и общества, его современная система сталкивается с рядом существенных проблем, затрудняющих реализацию принципа «обучение в течение всей жизни»:

несбалансированность между потребностями рынка труда и содержанием образовательных программ, что приводит к формированию избыточных знаний при недостаточной прикладной направленности обучения, снижая эффективность использования образовательного потенциала;

современная система непрерывного образования характеризуется отсутствием целостности и единой нормативно-организационной модели, отсутствует эффективная преемственность, наблюдается недостаточная согласованность между государственными и корпоративными структурами, что приводит к дублированию функций и снижению результативности образовательных процессов. Кроме того, на институциональном уровне сохраняется «...излишняя бюрократизация процесса коммуникации между обучаемым и источником образования» [82, с. 214], что существенно замедляет обмен информацией, усложняет административные процедуры и снижает гибкость образовательной системы;

неравный доступ к образовательным возможностям, связанный с проблемой социальной и территориальной дифференциации. Жители малых населённых пунктов и социально уязвимых групп имеют ограниченные возможности для участия в образовательных программах из-за нехватки инфраструктуры, низкого уровня цифровой грамотности и финансовых барьеров. Как отмечает Н.А. Никонова, одной из причин низкой вовлеченности населения является «...нехватка свободных денежных средств для вложений в своё образование» [145, с. 105], что ограничивает доступ к программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Кроме того, значительная часть трудоспособного населения сталкивается с «...отсутствием свободного времени» [123, с. 65] для участия в образовательном процессе, что особенно актуально для работников занятых в интенсивных производственных и сервисных сферах;

недостаточная цифровая готовность системы образования несмотря на активное внедрение дистанционных и электронных технологий. Во многих образовательных организациях существует дефицит современных онлайн-платформ, интерактивных инструментов и адаптивных систем обучения, способных учитывать индивидуальные особенности обучающихся;

недостаток финансовых и кадровых ресурсов, что ограничивает возможности образовательных организаций по обновлению материально-

технической базы, разработке инновационных программ и привлечению квалифицированных педагогов. Это особенно остро наблюдается в различных Центрах дополнительного профессионального образования, так как они расположены или арендуют непригодные для проведения занятий помещения, что ведет к снижению качества образования по данному виду обучения [137]. Особую значимость в этом контексте приобретает недостаточная активность предпринимательского сектора. Как подчёркивает Д.Ф. Губаев, наблюдается «недостаток вложений со стороны бизнеса в развитие кадрового потенциала» [60, с. 195], что существенно снижает эффективность интеграции образования и реального сектора экономики;

недостаточная мотивация граждан к участию в образовательных процессах, т.к. несмотря на признание важности непрерывного обучения, значительная часть населения проявляет низкую заинтересованность в регулярном обновлении знаний. Это связано с отсутствием устойчивой культуры саморазвития, недостаточной информированностью о возможностях обучения и слабой поддержкой со стороны работодателей.

Преодоление указанных проблем требует комплексных мер государственной, корпоративной и общественной поддержки, направленных на формирование эффективной модели обучения на протяжении всей жизни.

Современная система дополнительного профессионального образования функционирует в условиях высокой динамики внешней среды, усиливающейся конкуренции и изменяющихся образовательных запросов населения и организаций. В этих условиях необходим маркетинговый подход в системе образования в целом, и в частности дополнительного профессионального образования, который базируется на понимании образования как особого вида социально значимой услуги, ценность которой определяется степенью удовлетворения образовательных, профессиональных и культурных потребностей потребителей. В отличие от традиционных административных моделей управления, ориентированных преимущественно на процесс,

маркетинговый подход фокусируется на результатах и потребителе образовательных услуг – обучающемся, работодателе, обществе в целом.

Актуальность, значимость и необходимость использования маркетинга в деятельности образовательных организаций рассматривали в своих научных работах Е.М. Азарян [4], Д. И. Асланов, С. А. Бандурко, В. В. Манахова [16], В.Е. Глазунова Н.А. [51], Завалько [77], Ф. Н. Исмаилова и З. Ю. Юзбекова [93], А.О. Кравец [115], Л. В. Крылова [118], О.В. Мелентьева [131], О. В. Мелькова [132], Г. С. Ободоева, Г. Б. Сапарова и Э. Д. Зундуева [154], Р. В. Ободец и В.Ю. Чернецкий [153], Н. М. Ованесян, В. А. Лебедев [156], И. В. Петенко [168], В. Ю. Сергеев [189], О.Ю. Цыбина [283], Н. П. Шалыгина, М. В. Селюков и Е.В. Курач [289].

Маркетинговый подход в сфере ДПО ориентирован на обеспечение гибкости и адаптивности образовательных программ, а также на формирование устойчивых отношений между образовательной организацией, обучающимися и работодателями. Как подчёркивает О.Ю. Цыбина, он представляет собой «...маркетинговый подход, ориентированный на успешное удовлетворение образовательных запросов личностей, фирм, социальных институтов и групп, всего общества» [283, с. 78]. Таким образом, образование рассматривается не только как инструмент профессиональной подготовки, но и как механизм социального взаимодействия, направленный на развитие человеческого капитала и повышение конкурентоспособности экономики.

Развитие маркетингового подхода в системе дополнительного профессионального образования предполагает не просто использование инструментов продвижения образовательных услуг, но и формирование методологической основы управления образованием. Как отмечает Н.П. Шалыгина, речь идёт о «...формировании принципиальных позиций и подходов, последовательном накоплении, наращивании маркетинговых конструкций и инструментария в решении конкретных проблем рынка образовательных услуг» [289, с. 2]. Это означает, что маркетинг становится не внешним дополнением к

управленческой деятельности, а её внутренним содержанием, обеспечивающим согласование интересов всех участников образовательного процесса.

С позиций стратегического управления образовательными организациями маркетинг выполняет функцию интеграции образовательной, научной и инновационной деятельности, направленной на долгосрочное развитие. В этом контексте А.О. Кравец подчёркивает необходимость перехода к «...маркетинговой парадигме развития образовательной организации» [115, с. 65], которая предполагает использование принципов клиент-ориентированности, инновационности и социального партнёрства. Такая парадигма позволяет образовательным учреждениям не только эффективно функционировать в рыночных условиях, но и развивать внутреннюю систему качества, ориентированную на потребности личности и общества.

Особое значение маркетинговый подход приобретает в контексте формирования интеллектуального потенциала и социальной миссии системы дополнительного профессионального образования. Как отмечает Г.С. Ободоева и соавт., реализация маркетинговых принципов в образовании «...определяется интересами в долгосрочном понимании всех субъектов рынка образовательных услуг и общественных отношений в целом в сфере учреждений и системы управления в образовании, а также возможностью создания широкого социального статуса в виде определения интеллектуального потенциала» [154, с. 142]. Это подчёркивает, что маркетинг в ДПО не сводится к рыночным механизмам – он становится инструментом стратегического развития общества, обеспечивающим рост человеческого капитала, укрепление социальной стабильности и развитие инновационной экономики.

Маркетинговая ориентация образовательных организаций осуществляется во всех содержательных аспектах, обеспечивая комплексное исследование, прогнозирование и формирование спроса на образовательные программы, обеспечение их конкурентоспособности, создание положительного имиджа образовательной организации и установление долгосрочных отношений с целевой аудиторией (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Маркетинговый подход к функционированию образовательных организаций (авторская разработка)

Сфера образования постоянно подвергается видоизменениям и совершенствуется, так как главная цель профессионального образования – это подготовка высококвалифицированного работника с определенным уровнем и профилем, конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, а также свободно владеющего своей профессией.

Соответственно возникает необходимость разработки адаптивной стратегии образовательной организации к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Так следует отметить объективный рост конкуренции в образовательной среде в связи с негативными демографическими изменениями в РФ и стремительным развитием технологий, эффективная сегментация становится не просто желательной, а необходимой для обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития любой образовательной организации. Без четкого понимания целевой аудитории, ее потребностей и мотивов, разработка адаптивной маркетинговой стратегии, способной гибко реагировать на изменения внешней среды, становится практически невозможной. Поэтому, в рамках данного исследования важно выделить сущность понятия адаптивности в маркетинговых стратегиях.

1.2 Детерминанты адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации

Маркетинговый подход в образовании имеет стратегическое значение, поскольку обеспечивает устойчивое развитие образовательной организации в условиях изменчивой внешней среды, способствуя повышению эффективности управления образовательным процессом, обеспечению соответствия между образовательным предложением и потребностями экономики, развитию конкурентных преимуществ образовательной организации, формированию устойчивой приверженности обучающихся и выпускников к бренду учреждения.

Современные образовательные организации нуждаются в адекватных кардинальных изменениях в характере управления образовательным процессом

и его сегментными составляющими. В постоянных трансформационных условиях каждой организации особенно важно диагностировать и обоснованно оценить современную рыночную ситуацию с целью применения эффективных средств, инструментов и подходов функционирования в макроэкономической среде, которые с одной стороны, учитывали рыночную ситуацию, а с другой – наиболее полно использовали возможности потенциала образовательных организаций посредством разработки адаптивной маркетинговой стратегии.

Если говорить о стратегии, то данный термин произошел от греческого *strategos* – «мастерство генерала» или «искусство ведения войска». Одним из основоположников современного стратегического менеджмента считается А. Чандлер, который в своей работе определил стратегию как «...определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, а также принятие курса действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей...» [303, с. 54], автор также подчеркивал, что стратегия тесно связана со структурой организации, которая должна соответствовать выбранной стратегии.

И. Ансофф в своих работах расширил понимание стратегии, включив в него не только определение целей, но и «...выбор рынков, на которых организация будет конкурировать, и способов, которыми она будет достигать конкурентных преимуществ...» [13, с. 122]. И. Ансофф ввел понятие стратегического планирования и подчеркивал важность анализа внешней среды. Необходимо упомянуть и классика в сфере маркетинга М. Портера, который акцентировал внимание при разработке и реализации стратегии на «...достижении устойчивого конкурентного преимущества...» [308, с. 35] за счет выбора определенной стратегии (лидерство по издержкам, дифференциация или фокусирование). М. Портер разработал ряд инструментов для анализа конкурентной среды, таких как модель пяти сил, которая максимально отражает сильные и слабые стороны организации в мезоокружении.

Экономическую стратегию энциклопедический словарь представляет как «...долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации региона, руководства предприятий в

отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты...» [297].

Как было ранее отмечено – образовательные организации несут и социальную значимость, реализуют образовательные программы, формируют человеческий капитал и функционируют в условиях жесткой конкуренции за абитуриентов и получение соответствующего финансирования. Ряд российских ученых внесли значительный вклад в разработку теоретических и практических аспектов стратегического управления в образовании.

Разработка и реализация соответствующих стратегий развития образовательных организаций изучалась в контексте ряда исследований отечественных авторов, таких как Л.Л. Портянская [174], В.В. Игнатова [88], А.Е. Какаева [97], М.В. Семибратский и Б.А. Тхориков [188] и других. Вопросы разработки маркетинговой стратегии образовательных организаций рассматривались в трудах: В. В. Вольчик, Е. В. Фурса, Ю. В. Филоненко, Д.Д. Кривошеева-Медянцева [42], А.А. Казущик и М.А. Башлак [94], А.К. Кайдашовой [95], И.В. Корсаковой и Р.Р. Гайфулиной [109], Н.С. Мушкетовой [136], В.Д. Николаева [144], И.В. Пеньковой [166], Е.Е. Тарасовой, Л.В. Тепловой и Н.А. Ефимовой [205], Н.В. Щукиной [295]. Среди зарубежных авторов данные вопросы рассматривались в работах Р. Аль-Дмур [300], Й. Бенеке [301], Л. Бялонь [302], Л. Чжоу, Г.М. Алам и Р. М. Расди [309].

Так, Н.В. Щукина рассматривает стратегию образовательной организации как способность к проектированию будущего и созданию условий для его реализации, подчеркивая важность стратегического мышления и инновационного подхода к образованию [295]. Князев Е.А. рассматривал стратегию вуза как комплекс взаимосвязанных решений, направленных на обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности в условиях меняющейся образовательной среды [100]. Он акцентировал внимание на необходимости адаптации образовательных программ к требованиям рынка труда.

Гребнев Л.С. в своих работах подчеркивал, что стратегия образовательной организации должна быть направлена на удовлетворение потребностей

различных заинтересованных сторон (студентов, преподавателей, работодателей, государства), а также отмечал важность социального партнерства и взаимодействия с внешней средой [59]. Ерошевская М. С. рассматривает стратегию образовательной организации как совокупность действий, направленных на создание уникальной ценности для потребителей образовательных услуг через рекламную компанию, подчеркивая важность формирования сильного бренда и повышения качества образования [72]. Как указывает С.В. Волгина, грамотная маркетинговая стратегия образовательной организации «... даст возможность стабилизировать ситуацию в регионе, отрегулировав спрос и предложение на рынке образования, обеспечивая занятость выпускников, ориентацию на уровень доходов населения, тем самым сокращая уровень безработицы в регионе» [40, с. 116]

Таким образом, систематизация и анализ представленных научных подходов позволяют рассматривать стратегию образовательной организации как целенаправленную и комплексную модель действий, ориентированную на достижение устойчивого развития, повышение конкурентоспособности и удовлетворение интересов всех участников образовательного процесса в условиях постоянных трансформаций внешней среды.

Современные реалии, характеризующиеся ускорением технологического прогресса, демографическими изменениями, трансформацией потребностей обучающихся и усилением рыночной конкуренции, приводят к тому, что традиционные маркетинговые стратегии, основанные преимущественно на долгосрочном и статичном планировании, утрачивают эффективность. В этих условиях особую значимость приобретают адаптивные маркетинговые стратегии, обеспечивающие гибкое реагирование на внешние изменения, быструю корректировку управленческих решений и устойчивое развитие образовательной организации в условиях неопределённости и динамики среды.

Понятие «адаптивность» в энциклопедическом словаре экономики и права представляет собой «...приспособление экономической системы и её отдельных субъектов к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда,

обмена, жизни...» [297]. Адаптация организации к воздействию внешней среды подразумевает приспособление организации к потенциальным угрозам посредством реализации управленческих действий.

Функцией адаптивной маркетинговой стратегии является удержание организации на траектории устойчивого развития. Принципиальным отличием адаптивной стратегии является наличие возможных вариантов движения организации, то есть готовность к изменениям внешней и внутренней среды [191]. Понятие «адаптация» В.Н. Платонов раскрывает как приспособительный процесс достижения адекватных требованиям раздражителя уровня активности и возможностей функциональных систем, органов и тканей, а также механизмов регуляции. Он различает физиологическую, социально-психологическую и профессиональную адаптацию [171]. В экономико-математическом словаре Л.И. Лопатникова адаптивная стратегия – это такая стратегия, которая «...определяется в процессе решения задачи, на основе накопления новой информации о возможных результатах того или иного варианта решения» [125, с. 403-410].

В своем исследовании Д.В. Лукашенко обозначил, что адаптивная стратегия, как и любое другое явление, требует точного определения, которое, с одной стороны, показывает уровень знаний о нем, а с другой, – обозначает направление и методы его исследования. Также автор считает необходимым отметить, что адаптивная стратегия представляет собой «...совокупность устойчивых способов действий, приобретенных (при научении и усвоенных) в процессе взаимодействия с внешней средой, необходимых для дополнения гештальта данного взаимодействия и формирования новой адаптивной модели, в зависимости от воспринятых личностью параметров внешней среды в процессе приспособления к ней [126, с. 30].

Изучая адаптивные стратегии современной России как культурологическую проблему, М.В. Гуреев отмечает, что сами адаптивные стратегии оформляются под влиянием целой совокупности факторов микро- и макросреды социального порядка. К таковым вполне очевидно относятся

верифицированные условия становления и развития личности в процессе социализации в основных социальных институтах, а также неоднозначная специфика среды, опосредующей прямые коммуникации человека и общества. Немаловажным фактором является и характер трансформации ветвей государственной власти [62].

Адаптацию можно определить, как «...процесс активного приспособления социальных образований к меняющимся условиям внешней среды» [54]. Инструментом обеспечения устойчивого успеха организации может стать ее адаптивная стратегия, согласующая возможности организации, ее внутреннюю среду с воздействиями и влияниями рынка образовательной среды [192]. Функционирование образовательных организаций на таком рынке позволяет получить совокупный социальный эффект.

Исследований, посвященных разработке адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций, в настоящее время недостаточно. Отдельные теоретические и практические вопросы рассматривали в своих работах такие научные деятели, как Е.А. Бутенко [33], Е.Б. Воробьев [43], Л.П. Дашков и М.В. Зинцова Л. Х. [63], Л.Х. Джабраилова и Й.В. Джапаева [66], Н.А. Заруба [81], Е.Ю. Кулакова [121], Ю.В. Мицкевич [134], И.И. Топилина [211; 212], но вопрос моделирования условий и стратегических ориентиров адаптивной стратегии образовательной организации высшего образования раскрыт не был. Поэтому для решения поставленной научной задачи необходимо определить теоретические и практические подходы к вопросу моделирования условий и стратегических ориентиров адаптивной маркетинговой стратегии в образовательной организации.

Среди имеющихся авторов, следует отметить И.И. Топилину, которая определяет ее как «... составляющую стратегии вуза, нацеленная на разработку, производство и доведение до потребителей образовательных услуг, наиболее соответствующих их потребностям» [211, с. 81], указывая, что адаптивная маркетинговая стратегии образовательной организации позволяет «... выбрать наиболее эффективные направления и стратегии маркетингового развития вузов

региона» [212, с. 317].

По нашему мнению, адаптивная маркетинговая стратегия образовательных организаций предполагает включение в себя ряда действий:

- разработка персонализированных образовательных продуктов и услуг, учитывающих потребности и ожидания каждого сегмента.
- использование различных каналов коммуникации для эффективного взаимодействия с каждым сегментом.
- постоянный мониторинг и анализ изменений внешней среды с целью своевременной адаптации маркетинговых усилий.
- гибкое ценообразование, учитывающее уровень дохода и готовность платить за образовательные услуги в каждом сегменте.

Основой разработки адаптивной маркетинговой стратегии является сегментация рынка образовательных услуг, которая позволяет достигать определенных результатов по следующим направлениям:

- сегментация позволяет сосредоточить маркетинговые усилия и ресурсы на наиболее перспективных группах потребителей, что обеспечивает эффективное распределение ресурсов на реализацию маркетинговых мероприятий;
- разработка персонализированных предложений для конкретной целевой аудитории, поскольку понимание потребностей каждого сегмента позволяет создавать образовательные продукты и услуги, максимально отвечающие их запросам.
- оптимизация коммуникационных каналов взаимодействия с потребителями образовательных услуг, что позволит повысить отдачу от маркетинговых инвестиций для каждого сегмента;
- повышение лояльности потенциальных потребителей образовательных услуг к образовательной организации за счет предоставления персонализированных услуг и эффективного взаимодействия с целевой аудиторией.

Понимание ситуации, которая сложилась в рамках рынка образовательных

услуг в РФ позволило выделить критерии сегментации рынка:

1. Географический. Регион (уровень экономического развития региона, специфика рынка труда, демографическая ситуация). Тип населенного пункта: город (мегаполис, крупный город, малый город), сельская местность. В каждом типе населенного пункта существуют свои специфические потребности и возможности в сфере образования.

2. Демографический. Возрастная структура предусматривает сегментацию по дошкольному, школьному (младшие классы, средние, старшие), молодежь (студенты вузов и ссузов), взрослые (работники, специалисты, руководители). Мужчины и женщины могут иметь различные образовательные потребности и предпочтения. Уровень дохода – определяет доступность платных образовательных услуг. Наличие детей также может оказывать существенное влияние на выбор образовательных услуг.

3. Социально-экономический критерий учитывает уровень образования. Так наличие или отсутствие высшего образования может формировать потребность в повышении квалификации или переподготовке. Относительно сферы деятельности, то отрасль, в которой работает человек, определяет потребность в специализированных знаниях и навыках. социальный статус определяет доступность и потребность в различных видах образовательных услуг.

4. Психологический критерий включает в себя образ жизни, который ведет человек. Например, активный образ жизни, ориентация на карьеру, увлечения, хобби требует специфических знаний и умений, причем получить их необходимо в кратчайшие сроки. Ценности, сложившиеся в ближнем или дальнем окружении человека, ориентируют его на саморазвитие, профессиональный рост, социальную активность. Личностные характеристики человека существенно определяют потребности в дополнительных знаниях и навыках, с учетом того, что человек может быть интровертом, экстравертом, консерватором или новатором.

5. Поведенческий критерий формируется на основе мотивации к

обучению. Так получение новых знаний и навыков, повышение квалификации в различных форматах (очное, заочное, дистанционное), карьерный рост, саморазвитие для отдельных людей является важной составляющей для карьерного роста и повышения своих доходов. В отдельных случаях данный фактор может рассматриваться и как демотивационный в связи с тем, что большинство людей не считают важным и необходимым развивать свои навыки и умения, получать новые знания в связи с тем, что все это можно в информационном пространстве изучить самостоятельно, кроме этого возможно не способность к обучению и отторжению данного направления.

7. Отношение потребителей к самой образовательной организации. То есть потребитель образовательной услуги расставляет акценты на качественных показателях формируя свою лояльность по принципу удовлетворенности, имиджевой составляющей, рекомендациям и пр.

Сегментирование предполагает разделение рынка образовательных услуг, а в нашем случае рынка высшего образования и ДПО на однородные по тем или иным признакам группы потребителей. Потребители, относящиеся к одному и тому же сегменту, одинаково реагируют на различные стимулирующие маркетинговые стимулы. Принципы сегментации рынка образовательных услуг так же разнообразны, как и принципы сегментации товарного рынка: социальные, демографические, географические, экономические и другие. В некоторых исследованиях предлагается применять принцип сегментации по поведению, в соответствии с которым потребители образовательных услуг могут быть представлены несколькими совокупностями в зависимости от: мотивов приобретения таких услуг, искомых выгод потребителей, интенсивности потребления (слабые, умеренные и активные потребители), степени приверженности определенным услугам (безоговорочные сторонники, терпимые сторонники, непостоянные сторонники, «путешественники»), степени готовности потребителя к получению образовательной услуги (неосведомленные потребители, широко информированные, заинтересованные в определенных образовательных программах, желающие приобрести эти услуги

и такие, которые только намерены в перспективе получить такую услугу в связи с загруженностью текущими производственными процессами) [14, с. 391-392].

Таким образом, сегментация рынка образовательных услуг – это необходимый инструмент для повышения эффективности маркетинговой деятельности образовательных организаций. Тщательный анализ целевой аудитории на основе определения ее мотивов, ожиданий и потребностей, обеспечивает адаптивный подход к процессу разработки маркетинговой стратегии, обеспечивающий конкурентоспособность и устойчивое положение образовательной организации в динамично меняющейся внешней среде.

Если рассматривать систему ДПО в контексте статьи 76 Закона об образовании в РФ, то, прежде всего, мы рассматриваем программы, реализуемые образовательными организациями в части повышения квалификации или профессиональной переподготовки. Причем разработка содержания таких программ базируется на запросе самих субъектов рынка труда (работодатели и потенциальные обучающиеся). Поэтому, в контексте маркетингового подхода к описанию процессов реализации образовательных услуг следует определить движущие факторы потребителя такой услуги, систематизация которых в полной мере не представлена в существующих научных работах, особенно в сфере ДПО. Это послужило основой для разработки такой структуры маркетинговых факторов, которая, по мнению автора, наиболее полно отражает специфику образовательных услуг с учетом особенностей их потребителей в сфере ДПО (рис. 1.4).

Залогом долгосрочного успеха образовательной организации в современных условиях является создание устойчивого конкурентного преимущества, сохраняемого образовательной организацией в течение длительного периода времени и являющегося залогом финансового успеха в перспективе. Для выявления детерминант маркетинговой стратегии образовательной организации высшего образования руководство должно обладать всесторонним представлением как о внутреннем потенциале и динамике развития учреждения, так и о внешних условиях его функционирования. В то же время внешняя среда изучается в рамках

маркетингового подхода, в первую очередь, для выявления тех угроз и возможностей, которые организация должна учитывать при постановке своих целей и их достижении.



Рисунок 1.4 – Маркетинговые факторы, учитываемые при сегментации рынка образовательных услуг, в том числе ДПО (разработано на основе анализа источников [49, 93; 187])

Анализ внешней среды предполагает исследование состояния и перспектив развития ключевых субъектов и факторов макро- и микросреды, оказывающих влияние на деятельность образовательной организации. К числу таких детерминант относятся особенности потребительского спроса, отраслевые тенденции, рыночная конъюнктура, деятельность поставщиков, а также совокупность глобальных факторов, на которые организация не имеет прямого воздействия. Подобный анализ позволяет своевременно прогнозировать возможные угрозы и перспективные возможности, формировать альтернативные сценарии реагирования на непредвиденные обстоятельства и вырабатывать

стратегию, обеспечивающую достижение целей и трансформацию потенциальных рисков в источники развития [159, с. 75]. Кроме того, системный подход к анализу внешней среды способствует созданию механизмов адаптации, обеспечивающих постоянный обмен информацией с внешними субъектами и повышение чувствительности организации к изменениям окружения.

Значительная дифференциация образовательных услуг в системе ВО и ДПО обусловлена не только разнообразием человеческих потребностей, но и наличием большего количества способов их удовлетворения. Этим же обстоятельством объясняется и широкая вариация цен на однородные виды таких услуг в обозначенных системах, когда наряду с некоммерческими государственными организациями на рынке появляются новые коммерческие структуры, предоставляющие подобные услуги населению.

Детерминант в виде локальности рынка образовательных услуг определяется таким свойством, как неотделимость от источника. Потребление образовательной услуги может осуществляться лишь при непосредственном взаимодействии с ее производителем, а значит, имеет пространственно-временное совпадение с процессом ее производства. Из указанного свойства услуг следует также зависимость их рынка от географических особенностей региона, необходимость адаптации к социальным, демографическим, политическим, экономическим, природным и другим явлениям, характерным для местности, в которой функционирует рынок, подлежащий изучению.

Присутствие значительного государственного некоммерческого сектора на рынке образовательных услуг благоприятно влияет на результаты его функционирования в рамках всего народно-хозяйственного комплекса. В процессе реализации услуг некоммерческих организаций в социальной сфере решается проблема экономии ограниченных ресурсов и, как правило, затрагивает интересы не только организации, предоставляющей эти услуги, но и всего общества в целом, включая государственные институты, частные фирмы, инвестирующие свой капитал в те или иные социальные программы. Совокупный социальный эффект от функционирования рынка социальных услуг

в значительной степени повышается благодаря деятельности перечисленных некоммерческих субъектов.

Спрос на платные образовательные услуги формируется исходя из потребности покупателей в социальной услуге и обеспеченности их денежными средствами. Принимая во внимание вышеперечисленные особенности рынка социальных услуг, можно выделить ряд неценовых детерминантов, влияющих на спрос на образовательные услуги высшего образования и ДПО:

- размеры доходов потребителей. Большинство образовательных услуг ДПО требует приобретения дорогостоящего оборудования, дополнительное приобретение которых увеличивается с ростом доходов потребителей;

- размеры рынка. Общее количество потребителей образовательных услуг находится в непосредственной зависимости от численности населения того региона, где предоставляются услуги. Этот факт объясняется локальным характером рынка образовательных услуг;

- территориальные характеристики рынка образовательных услуг (наличие транспортных коммуникаций, удаленность от густонаселенных городов и районов и т.д.);

- цены на другие товары и услуги. Этот фактор влияет в большей степени на потребление образовательных услуг, удовлетворяющих вторичные потребности, и в меньшей степени на потребление социальных услуг, удовлетворяющих первичные потребности;

- профессиональные и, часто, личностные характеристики производителей образовательных услуг. Влияние этого фактора обусловлено спецификой процесса предоставления образовательной услуги, ее неотъемлемой части от источника знаний – педагог, преподаватель, ученый. Особенно важно учитывать этот фактор при оказании услуг, для которых характерна высокая степень контакта с клиентом;

- культурно-исторические, природные и географические особенности региона. Желания и вкусы покупателей во многом зависят не только от степени их образованности, но и от сложившихся исторически традиций, религиозных

убеждений, национальных особенностей и т.д.;

- степень государственного вмешательства в процесс производства-потребления образовательных услуг для предотвращения проблемы неполного рынка. Государственное вмешательство может происходить путем целевого субсидирования производителей или потребителей образовательных услуг, путем расширения государственной собственности на факторы производства, реализацией налоговой политики и т.д. Как известно, существует три уровня регулирования сферы услуг: федеральный (мероприятия, направленные на установление и поддержание стандартов, на защиту внутреннего рынка услуг от иностранных конкурентов и стимулирование экспорта услуг), двусторонний (двусторонние соглашения между странами, положения которых распространяются и на сферу образования), многосторонние (конвенции и другие положения межправительственных организаций);

- степень объективизации (возможности оценки) услуги до ее предоставления. Неопределенность результата деятельности по предоставлению образовательной услуги повышает покупательские риски в части того, что диплом может быть выдан, но уровень знаний и навыков у выпускника по одной и той же специальности будет отличаться в зависимости от того учреждения, которое он заканчивал. Соответственно, уменьшение степени этой неопределенности будет способствовать повышению доверия потребителей и увеличению спроса на такие услуги. Наиболее распространенными способами снижения неопределенности в глазах потребителей образовательных услуг являются повышение оскутимости последних, привлечение к рекламе услуг авторитетных людей, мнение которых может повлиять на тот или иной сегмент рынка, акцентирование внимания общественности на значимости услуги и выгодах, полученных от нее.

Таким образом, определено, что к неценовым факторам, оказывающим влияние на объем предоставляемых образовательных услуг, относятся спрос на квалифицированных специалистов, инновационные технологии предоставления образовательных услуг, мотивы и ожидания производителя услуг (коммерческие

или благотворительные услуги и т.д.), степень государственного вмешательства в процесс производства обозначенных услуг, налоговая политика, географические особенности региона, цены на другие услуги, уровень конкуренции.

Следует также выделить детерминанты, влияющие на поведение потребителей при выборе поставщика образовательной услуги (имиджевые показатели образовательной организации, культурный порядок, личностные, социальные и психологические). Маркетинговое сегментирование образовательного рынка целесообразно проводить во всех случаях, поскольку, несмотря на то что необходимость в приобретении услуг, удовлетворяющих первичные потребности, существует у всех, независимо от возраста, социального и материального состояния, психологических особенностей, удовлетворяться одни и те же потребности должны по-разному в разных сегментах потребителей с учетом вышеназванных факторов. Основные различия в потреблении образовательных услуг различными сегментами рынка (т. е. группами потребителей) заключаются в: спросе на услуги; объеме услуг, в которых есть потребность; сложности самих услуг в зависимости от потребностей, так как, например, может отсутствовать оборудование или специалисты, которые могут провести обучение по соответствующей программе (повышение квалификации или профессиональная переподготовка) [217, с. 26-27].

Реализация образовательных услуг находится под контролем нормативно-правового поля в части получения лицензии и прохождения аккредитационной экспертизы в соответствии с установленными стандартами по определенным группам специальностей. Именно поэтому в данной сфере процесс либерализации цен и ценовая конкуренция выражены в меньшей степени. В современных условиях научно-технической революции на мировом рынке большим конкурентным преимуществом обладает не тот, кто предлагает более низкие цены, а тот, кто предлагает более высокое качество. Ценовая конкуренция на рынке ВО и ДПО приобретает вторичное значение. В условиях цифровизации всех процессов на предприятиях и организациях наиболее перспективной является конкуренция на основе качества услуги и скорости подготовки

необходимых специалистов. Учитывая, что появление новых технологий происходит значительными темпами, то и система образования не должна от этого отставать, поэтому на первый план выходит система ДПО, когда молодой специалист может параллельно проходить дополнительные программы переподготовки для востребованных специальностей. К основным составляющим, определяющим успех неценовой конкуренции на рынке ВО и ДПО, можно отнести дифференцирование предложения, процесса предоставления образовательных услуг (повышение качества услуг и производительности) и создание благоприятного имиджа образовательной организации у потребителей.

Общеизвестно, что дифференциация предложения предполагает разработку новых услуг или конкурентоспособного портфеля, что позволяет выделить их из предложений конкурентов. Эффективность этого процесса в сфере ВО и ДПО во многом будет зависеть от того, насколько удачно выбраны признаки дифференцирования. Последние должны соответствовать особенностям выбранных целевых сегментов потребителей. Признаки дифференцирования могут быть как объективными, наглядными и подлежащими измерению, так и субъективными, рассчитанными в основном на различия в организации образовательного процесса. Например, организация в части подготовки или переподготовки по техническим специальностям будет требовать наличие соответствующего оборудования и лабораторий, в то время как гуманитарным дисциплинам достаточно и он-лайн мероприятий даже без проведения занятий в аудиториях. Поэтому дифференцирование может быть проведено по любому из элементов маркетинга-микс или же по нескольким таким элементам с использованием объективных и субъективных признаков реализации образовательной услуги в соответствии с требованиями по подготовке специалистов с учетом технических особенностей.

Создание желаемого имиджа образовательной организации – важный детерминант для позиционирования предлагаемых образовательных услуг на рынке. В процессе выбора адаптивной маркетинговой стратегии

позиционирования и формирования престижности определенных социальных услуг большое значение приобретают такие факторы, как особенности региона, население, градообразующие предприятия, где производятся эти услуги, авторитет образовательной организации, брендинг. Брендинг основывается на формировании визуальными, вербальными средствами и определенными действиями образовательной организации, определенной для нее ниши – позиции, дающей аргументацию, смысл предоставления преимущества рекламируемой услуге чем любому другому. Однако, учитывая такое свойство образовательных услуг, как неотделимость от источника реализации, можно отметить, что их позиция на рынке будет в первую очередь определяться имиджем организации.

При этом понятие внешнего имиджа отождествляется с восприятием образовательной организации обществом, внутреннего имиджа – с отношением к организации ее профессорско-преподавательского состава и руководителей, неосязаемого имиджа – с ощущением покупателей, осязаемого имиджа – с первым впечатлением покупателей об организации. Каждая из частей мастер-плана имиджа должна быть направлена на достижение трех главных задач: достижение высокого уровня компетенции и эффективная работа с покупателем; поддержка имиджа, который заставляет покупателя поверить в успешность образовательной организации и ее образовательных программ; установление эмоциональной связи с покупателем и сообществом.

На начальном этапе формирования имиджа особое внимание следует уделить разработке фирменного стиля организации (название, товарный знак, фирменный цвет, логотип и т.д.), стандартам обслуживания, введению мер по снижению покупательских рисков, выбору способов донесения информации до потребителей. Положительным моментом в процессе предоставления услуг, например, по ДПО является разработка стандартов обслуживания, что способствует повышению доверия со стороны потребителей и позволяет установить формальные критерии оценки уровня и качества услуги. Стандарты обслуживания – комплекс обязательных для выполнения правил обслуживания

потребителей, которые призваны гарантировать установленный уровень качества всех происходящих операций. Таким образом детерминанты адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации высшего образования систематизированы в виде рисунка 1.5.



Рисунок 1.5 – Детерминанты адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации высшего образования (авторская разработка)

Отметим, что многостороннее влияние вышеперечисленных детерминантов и их непредсказуемость, а также особенности образовательных услуг обуславливают непостоянство спроса и трудности в управлении процессом согласования спроса и предложения, что должно быть учтено в процессе разработки стратегии.

Как отмечено на рисунке 1.5 анализ внешней среды – важный этап для разработки адаптивной маркетинговой стратегии, позволяющий выявить и идентифицировать угрозы и возможности, имеющие место для организации в текущем и будущем времени, а также выявить стратегические альтернативы [197]. Следует отметить специфику блока маркетинговой внутренней среды, которая включает в себя те элементы, которые может самостоятельно корректировать, создавать и развивать, в частности к таким элементам следует отнести маркетинговый бюджет, структуру управления профильного отдела и имиджевые составляющие (бренд, торговая марка, уровень узнаваемости организации и др.).

Исходя из сути предложенного подхода сформирован детализированный процесс разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации, который включает этапы, обозначенные на рисунке 1.6.

В современной мировой практике формирования и реализации маркетинговых стратегий наиболее распространенными инструментами с учетом действующей внутренней среды организации и воздействия внешних факторов дальнего и ближнего окружения являются PEST-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера и SWOT-анализ, что также подтверждается в публикациях отечественных авторов [33; 193; 194; 211], которые применяли данные инструменты для формирования адаптивных стратегий. Эти инструменты направлены на выявление тенденций в развитии организации, долгосрочных целей и задач, возможностей использования сильных и слабых сторон организации, угроз со стороны внешней среды, конкурентных действий.



Рисунок 1.6 – Детализация этапов процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации
(составлено на основе [191])

При разработке адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации целесообразно в качестве метода анализа и учета внешней среды организации использовать PEST-анализ, содержащий в себе возможность сформировать объективное представление о реальном состоянии образовательной организации и оценить перспективы ее развития и направления для совершенствования деятельности. Анализ внешней среды является очень важным и сложным процессом, требующим отслеживания изменений в среде, оценку и установление связей между факторами, а также сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде.

Использование «...сильных сторон позволяет компании эффективнее использовать возможности рынка и избегать угроз, понимание слабых сторон

позволяет вовремя выстроить защиту» [44, с. 24]. Изучение силы конкуренции необходимо для выработки управленческих решений. Поэтому важно рассмотреть сущность модели М. Портера, которая представляет собой описание конкурентной среды деятельности организации, по результатам анализа которой определяются ключевые факторы успеха деятельности организации: характеристики продукта, стратегию, на основе которой потребители выбирают бренд или производителя (образовательную организацию); ресурсы и доверие, которые обеспечивают организации конкурентоспособное лидерство; высокопрофессиональные навыки, оперативность, действия, предпринятые для достижения конкурентного преимущества. Исходя из классического представления подхода к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии на рисунке 1.7 наглядно показана целевая направленность SWOT-анализа, который ориентирован на «сопряжение» факторов внешней и внутренней среды.

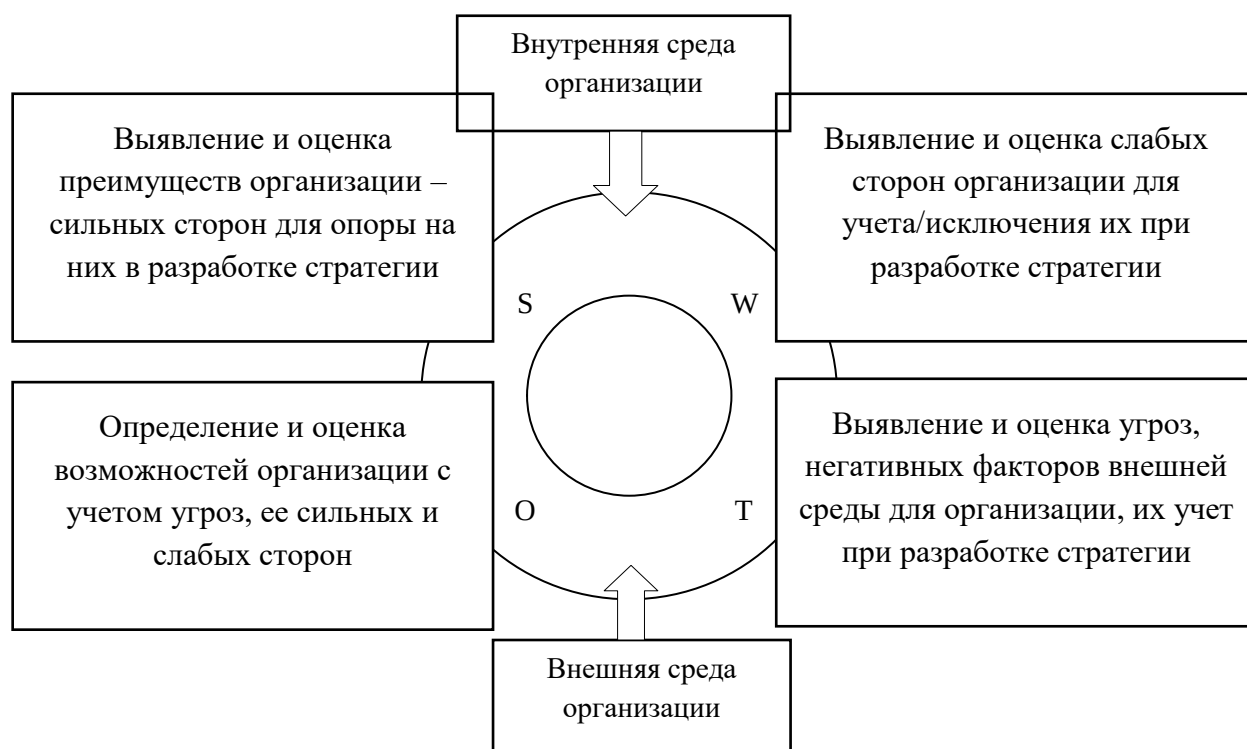


Рисунок 1.7 – Целевая направленность SWOT-анализа

(составлено на основе [165])

Устойчивое развитие организации в постоянно изменяющихся экономических и социально-политических условиях обычно определяется эффективностью стратегии данной организации. За счет способности организации к адаптивности, то есть своевременно реагировать на меняющиеся условия во внешней и внутренней среде, выполнять свою цель, может быть достигнуто устойчивое развитие. Адаптивность организации основана на наборе и методах измерения параметров и показателей состояния внешней и внутренней среды, наборе инструментов управления организацией (рис. 1.8).

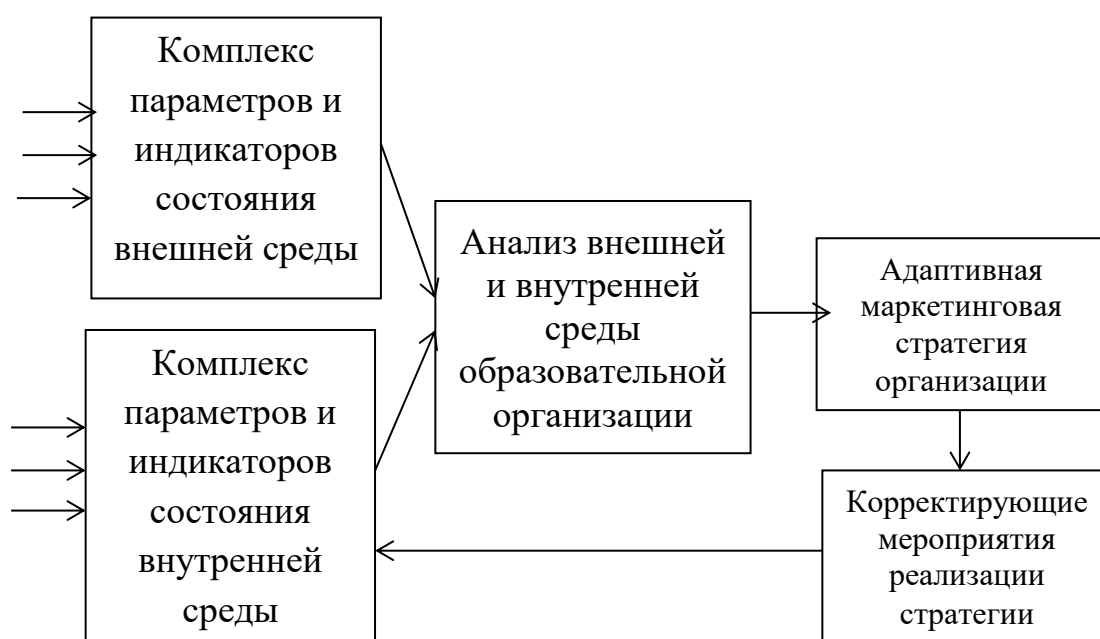


Рисунок 1.8 – Основы разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации (составлено на основе [70, 126, 191])

Далее необходимо выделить основные инструменты адаптации организации к внешним угрозам, включающие создание информационной системы, прогнозирование возможных изменений во внешней и внутренней среде, слияние и поглощение организаций, создание стратегических альянсов, создание гибкой организационной структуры, установление партнерских отношений руководства организации и ее персонала (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Инструменты адаптации организации к условиям внешней среды

Инструменты адаптации	Характеристика
Создание информационной системы	Это поспособствует снижению нечеткости своевременно полученной информации, а также максимально позволит повысить степень защиты от непредвиденных обстоятельств
Прогнозирование возможных изменений во внешней и внутренней среде	Обеспечивает возможность образовательной организации своевременно выявлять возможные угрозы во внешней среде и прогнозировать их последствия и тенденции развития, что значительно снизит риски реализации стратегии
Слияние и поглощение организаций, создание стратегических альянсов	позволит организации стать более гибкой, адаптируемой к условиям внешней среды, укрепить свои позиции на рынке. Это поспособствует расширению зоны стабильности и влияния, что, в свою очередь, вызывает снижение неопределенности внешней среды. Более эффективным является именно объединение организаций с разными возможностями и сильными сторонами
Создание гибкой организационной структуры	способствует неограниченности организации традициями, нормами ее развития, быстрому реагированию на изменения во внешней среде. Такая организация сможет быстро сменить направление своего развития, переориентироваться. К преимуществам гибкой организационной структуры следует отнести легкость развития, внедрение новых технологий, создание новых видов услуг и рынков сбыта
Установление партнерских отношений руководства организации и ее персонала	подразумевает деятельность руководителя, направленную на делегирование процесса принятия решений сотрудникам посредством проведения с ними обсуждений, давая возможность проявлять инициативу и творческий подход, что способствует росту эффективности работы персонала и повышению его также мотивации к производительному труду

Составлено автором на основе [9]

Таким образом, адаптивная маркетинговая стратегия образовательной организации – это динамичная и гибкая модель маркетинговых действий и решений, основанная на непрерывном мониторинге внешней и внутренней среды, использовании современных технологий и повышении эффективности работы кадрового потенциала, направленная на обеспечение устойчивого

развития и конкурентоспособности образовательного учреждения посредством своевременной корректировки целей, приоритетов и механизмов взаимодействия с целевыми аудиториями.

Разработка адаптивной маркетинговой стратегии требует проведения постоянного мониторинга внешней среды деятельности образовательных организаций, отслеживать влияние со стороны факторов внешней среды, что позволит обеспечить организации наиболее успешное развитие, основанное на адаптивном подходе.

1.3 Зарубежный опыт разработки и реализации адаптивных маркетинговых стратегий в системе дополнительного профессионального образования

Высокая динамика внешних процессов является сегодня очевидной и устойчивой характеристикой деятельности высшей школы. Адаптация к постоянно меняющейся внешней среде является минимальной задачей для образовательных организаций, которые должны ориентироваться на опережение, реализовывать упреждающие программы своей деятельности. В этой связи ключевым требованием для образовательных организаций и их систем управления становится способность к саморазвитию, гибкости, адаптивности. Новые вызовы внешней среды, обуславливающие необходимость повышения качества управления с опорой на целый ряд современных управленческих технологий, носят системный характер и формируются во всех ключевых сферах: экономике, политике, социуме и технологиях. Важным фактором изменения внешней среды является нарастание конкуренции за ограниченные ресурсы между образовательными организациями. Сокращение идет практически по всем видам ресурсов: из-за демографических проблем сокращается контингент выпускников школ; показал свою конечность преподавательский ресурс, плохо пополняющийся в последние годы из-за неконкурентоспособности зарплат в высшей школе с некоторыми другими

секторами экономики; финансовая поддержка образования все в большей степени будет осуществляться на основе проектного и конкурсного финансирования. Все выше перечисленные обстоятельства являются схожими в развитых странах и способствуют образовательным организациям применять новые инструменты и долгосрочные меры, обеспечивающие конкурентные преимущества в борьбе за потребителя услуги.

Главной задачей маркетинговых стратегий образовательной организации высшего образования является построение определённых взаимоотношений такой организации с внешней средой, которые позволяли бы ей поддерживать уровень, необходимый для достижения стратегических целей, что давало бы возможность организации не только выживать, но и развиваться в долгосрочной перспективе [197].

В данном исследовании для анализа разработки и реализации адаптивных стратегий в системе дополнительного профессионального образования были выбраны развитые страны, имеющие высокий спрос на дополнительные образовательные услуги и опыт которых используют в Российской Федерации [42]. С целью стимулирования развития науки и повышения качества профессионального образования в 1986 году возникла идея объединения образовательного пространства «...в старейшем европейском университете г. Болонья (Италия), где представители четырех государств – Великобритании, Германии, Италии и Франции – подписали соглашение о сближении своих образовательных систем...» [87, с. 48]. Однако такое объединение сложно подстраивается под изменение внешней среды, сложная структура взаимодействия. Отсутствует гибкость в принятии стратегических решений, особенно в части их изменения.

Структура образовательных учреждений дополнительного образования взрослых в Германии чрезвычайно разнообразна. Лицензируются и финансируются государством (Союзом и землями) свыше двух тысяч учреждений, среди которых около одной тысячи народных институтов (Volkshochschulen), которые являются одними из первых учреждений,

предложивших получить образование в различных областях [208]. Народные институты Германии распространены на территории всей страны и решают муниципальные и региональные задачи по дополнительному образованию, а также функционируют учреждения дополнительного образования для взрослых от предприятий, заводов, торгово-промышленных и ремесленных палат, церквей.

Существуют также многочисленные коммерческие учреждения в таких больших городах, как Гамбург, Берлин, Лейпциг, Франкфурт-на-Майне и Мюнхен [208]. Маркетинговая стратегия образовательных организаций в системе ДПО ориентируется на запросы рынка труда и позволяет сформировать практикоориентированные программы для ускоренного повышения квалификации или переподготовки необходимых кадров. То есть преобладает фактор адаптивности к внешней среде. Основным недостатком такой системы подготовки является узкопрофильность специалистов.

В Японии система профессиональной подготовки кадров направлена, прежде всего, на формирование многопрофильности персонала, занятого непосредственно в производстве. При этом интересам работников и менеджеров придается первостепенное значение, так как они определяют эффективность и конкурентоспособность компании [52]. В данном случае маркетинговая стратегия менее адаптивна к внешней среде, однако она адаптируется к запросам самой целевой аудитории – работникам организаций. Непрерывную подготовку и переподготовку персонала в японской системе ДПО можно рассматривать как плановый процесс повышения квалификации работников, как процесс их перехода от узкой специализации к многопрофильной, от простых профессий к сложным.

В мировой практике существует широкий спектр форм взаимодействия образовательных организаций и центров дополнительного профессионального образования с предприятиями и другими заинтересованными структурами. Одной из таких форм является заключение долгосрочного договора на оказание образовательных услуг, в рамках которого университетский центр разрабатывает

программы дополнительного профессионального образования по согласованию с заказчиком, учитывая его потребности и индивидуальные запросы обучающихся. Другой вариант взаимодействия предполагает создание внутри организации собственного учебного подразделения, функционирование которого обеспечивается при консультативной, методической и организационной поддержке университетских центров. При необходимости такие центры предоставляют квалифицированных преподавателей и экспертов по запросу компании. В ряде стран, например, в Канаде и США, широко распространена практика обучения, основанного на профессиональном опыте, когда процесс образования тесно интегрируется с трудовой деятельностью слушателей.

В Швеции активно реализуются профессионально-ориентированные краткосрочные программы, направленные на переподготовку и повышение квалификации специалистов производственного сектора; их продолжительность, как правило, составляет один академический семестр. Кроме того, в странах Западной Европы значительное распространение получило так называемое независимое образование взрослых, которое сочетает элементы дистанционного и самостоятельного обучения. Несмотря на заочную форму организации учебного процесса, данная модель обладает рядом специфических характеристик, позволяющих рассматривать её как разновидность системы дополнительного профессионального образования.

Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ «Высшая школа экономики» ежегодно выпускает краткий статистический сборник «Образование в цифрах: 2023», содержащий основные показатели, характеризующие в динамике развитие общего, среднего профессионального, высшего образования, профессионального обучения и дополнительного образования в Российской Федерации и зарубежных странах [35], на основании которого составлена таблица 1.2.

Таблица 1.2 – Удельный вес взрослого населения, имеющего основное общее образование и ниже в 2023 г. (международная стандартная классификация образования МСКО 0,1 и 2 [130])

	Население в возрасте 25–64 лет (%)	Население в возрасте 25–34 лет (%)
Россия	5,8	5,5
Великобритания	19,9	14,6
Германия	13,3	13,1
Италия	37,8	23,8
Канада	8,1	6,0
Республика Корея	11,3	2,2
США	9,2	7,2
Франция	19,6	12,6
Швеция	16,4	16,3
Япония	16,5	16,9

Составлено по данным [35]

Данные таблиц свидетельствуют, что в 2023 году наибольший удельный вес населения с основным общим образованием в возрасте от 25 до 64 лет отмечается в Италии (37,8%). Несколько ниже эти значения во Франции (19,6%) и Великобритании (19,9%). В России данный показатель составляет 5,8%.

В таблице 1.3 представлен удельный вес взрослого населения, имеющего высшее образование, в общей его численности по странам в 2023 г. (в процентах от общей численности населения соответствующей возрастной группы).

Таблица 1.3 – Удельный вес взрослого населения, имеющего высшее образование в 2023 году (международная стандартная классификация образования МСКО 6,7 и 8 [130])

	Население в возрасте 25–64 лет (%)	Население в возрасте 25–34 лет (%)
Россия	30,2	40,3
Великобритания	37,2	51,8
Германия	29,3	33,3
Италия	19,6	27,7
Канада	33,2	63,0
Республика Корея	36,1	69,8
США	37,6	50,4
Франция	23,3	48,1
Швеция	33,9	48,4
Япония	31,3	61,5

Среди населения с высшим образованием, наибольший удельный вес населения в возрасте от 25 до 64 лет отмечается в США (37,6%), Великобритании (37,2%), Республике Корея (36,1%), Канаде (33,2%), Швеции (33,9%). Среди населения в возрасте от 25 до 34 лет, наибольший удельный вес отмечается в Республике Корея (69,8%), Канаде (63%) и Японии (61,5%) (рис. 1.9)

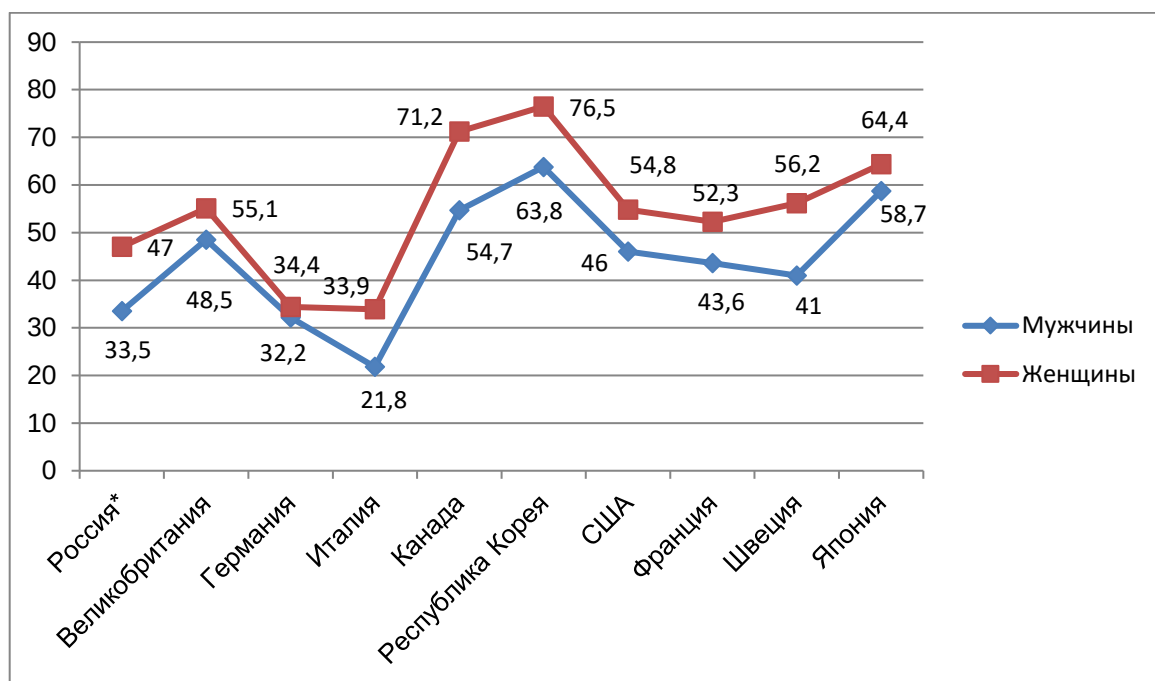


Рисунок 1.9 – Удельный вес населения в возрасте 25-34 лет, имеющего высшее образование (МСКО 6,7 и 8), в общей численности населения данной возрастной группы

Относительно функционирования системы ДПО в России, то оно реализуется с помощью программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки. В этих программах могут участвовать две группы населения: лица, имеющие среднее профессиональное и/или высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и/или высшее образование [42].

В современных условиях развития российского общества дополнительное профессиональное образование позволяет эффективно реализовать принцип непрерывности, что подтверждается в исследованиях отечественных авторов Г.А. Ключарева, Ю.В. Латова и др., которые отмечают, что «...главное

направление накопления человеческого капитала в условиях постиндустриальных модернизаций становится переход к системе непрерывного образования, институты которого рассматриваются как органическое порождение постиндустриального общества, экономики знаний...» [143, с. 360-362]. Кроме этого, данный принцип закреплён и в законодательстве Российской Федерации [147].

Однако следует отметить, в том числе ссылаясь на исследования Н.В. Бондаренко, что отдельная проблема в рамках развития системы ДПО существенно вносит свои коррективы и влияет на спрос. Это низкая мотивация взрослого населения к продолжению обучения в образовательном процессе [29, с. 28]. Также в рамках социологического исследования, которое проводит НИУ ВШЭ, подтверждается, что 34% респондентов подтверждают, что им не нужно дополнительное образование, так как достаточно базового высшего и ещё 27% респондентов считают, что учиться на ДПО необходимо, если требуется это по основной работе [29, с. 28-33]. В то же время необходимо отметить важность системы ДПО, которая нацелена на решение основной проблемы – снижение уровня безработицы для обеспечения переподготовки тех специалистов, которые реально необходимы экономике страны.

В последние десятилетия большинство стран мира реализуют бюджетную политику, ориентированную на повышение эффективности использования государственных средств, включая сферу образования. Мировая практика демонстрирует, что оптимизация бюджетных расходов на образование достигается посредством внедрения целевых программ, контрактных механизмов и оценочных процедур.

В системе управления финансами образования выделяются две основные модели: программно-целевая и контрактная. Первая предполагает применение программно-целевого метода бюджетирования и системы оценки результативности образовательных программ. Контрактная модель основывается на заключении соглашений между органами управления образованием и подведомственными учреждениями с последующей оценкой

эффективности их исполнения. Обе модели широко применяются в развитых странах, однако способы их реализации и степень институциональной проработки существенно различаются.

В системе дополнительного образования европейских государств применение элементов программно-целевого подхода характеризуется рядом специфических особенностей. Во-первых, законодательное закрепление системы индикаторов и требований к информационному обеспечению программ отсутствует, что придаёт процессу определённую гибкость. Во-вторых, все отчёты, содержащие показатели эффективности и результативности, подлежат открытой публикации в средствах массовой информации и обсуждению в общественном пространстве, что обеспечивает прозрачность и подотчётность образовательных структур. В-третьих, индикаторы используются не только как инструмент мониторинга, но и как средство отчётности органов управления образованием перед обществом, что усиливает социальную ответственность власти. Наконец, при планировании бюджетных ассигнований на очередной финансовый период большинство европейских стран основываются на данных, полученных из отчётов о результативности и эффективности использования средств в образовательной сфере. [101, с. 34-40; 2, с. 44]

Компаративный анализ методических подходов к оценке эффективности программно-целевых финансирования за рубежом позволил выделить различные подходы:

- выбор целевых групп и отраслевых направлений;
- разработку и согласование целевых показателей;
- порядок финансирования (победители конкурсов, гранты на этапы, долевое участие, смешанные финансы);
- систему мониторинга и отчетности;
- методики оценки эффекта: экономическая добавленная стоимость, мультипликаторы экономического эффекта, социальная отдача, влияние на инновационную активность.

Также в рамках программно-целевого метода следует выделить

характерные преимущества в его практическом применении:

1. Инфраструктурные программы в странах с узкой координацией и сильной институциональной базой: высокая скорость реализации проектов, снижение задержек, умеренная стоимость капитальных проектов, рост связанности регионов. Эффективность достигается через четко зафиксированные целевые индикаторы, прозрачную систему закупок и периодический аудит исполнения.

2. Поддержка научно-исследовательских и инновационных проектов: создание целевых фондов, где финансирование распределяется по этапам по достижению промежуточных целей. Примеры показывают зависимость между степенью соблюдения графиков и достижением целевых технологических рубежей.

3. Программы регионального развития с фокусом на человеческом капитале: образовательные и профессиональные инициативы, комбинированное финансирование через государство и частный сектор, что приводят к росту трудовой активности и улучшению показателей занятости в долгосрочной перспективе.

4. Эффективное управление портфелем проектов: применение институциональных механизмов ранжирования проектов по ожидаемому экономическому эффекту, рискам и устойчивости финансирования, что обеспечивает более высокую среднюю доходность портфеля и меньшую долю неисполненных проектов.

Исходя из вышеизложенного следует выделить сильные стороны для примени программно-целевого метода в системе подготовки специалистов: для повышения эффективности применяются четко формулированные целевые показатели, прозрачные критерии отбора проектов, автоматизированные системы мониторинга, регулярные аудиты, стратегическое планирование на горизонты 5–10 лет, обеспечение устойчивого финансирования за счет диверсификации источников и механизмов государственного частного партнерства.

Однако имеются ограничения и перспективы: необходимость контекстуализации практик под правовую и институциональную среду конкретной страны, адаптация показателей к местным условиям и учет социальных факторов. Возможности включают развитие гибридных форм финансирования, расширение данных для оценки эффекта и повышение прозрачности использования бюджетных средств.

Контрактная модель повышения эффективности использования бюджетных средств в сфере образования, характерная для таких стран, как Австралия, Новая Зеландия, Канада и Великобритания, ориентирована на оптимизацию финансовых потоков и повышение результативности образовательной политики государства. Ключевыми целями данной модели являются:

- сокращение объемов прямых государственных расходов;
- повышение эффективности распределения государственного образовательного заказа;
- стимулирование участия частного сектора в реализации муниципальных образовательных программ;
- обеспечение более высокого качества выполнения государственных закупок в сфере образования.

Наиболее показательный пример применения этой модели наблюдается в Новой Зеландии, где система контрактных соглашений используется как элемент адаптивного маркетингового управления образовательными организациями. Механизм функционирует следующим образом: государство формулирует приоритетные направления развития образования на определённый период, после чего образовательные учреждения предоставляют сведения о потенциальных объёмах приёма обучающихся. Министерство образования, в свою очередь, определяет лимиты финансирования и ожидаемые результаты, согласованные с установленной стоимостью образовательных услуг. При этом образовательным организациям предоставляется определённая автономия в распределении бюджетных средств, однако они несут полную ответственность

за достижение запланированных показателей эффективности. Подведомственные учреждения регулярно представляют отчётность о достигнутых результатах и использовании выделенных ресурсов. На основании представленных данных министерство принимает решения о продлении или пересмотре контрактов, а также о возможности заключения новых соглашений с другими образовательными или частными организациями. Такой подход способствует формированию конкурентной среды и обеспечивает более рациональное использование бюджетных ресурсов в системе образования. Маркетинговая стратегия образовательных организаций адаптируется под достижение конкретных показателей, устанавливаемые профильным министерством. С другой стороны, соблюдение требований по достижимости конкретных показателей порождает появлению бюрократизации всех процессов.

Интересен опыт Республики Беларусь, где формируются целевые программы повышения квалификации по ключевым отраслям. В отраслевых вузах и центрах ДПО разрабатывают краткосрочные программы (от 40 до 160 академических часов) для сотрудников энергетики, машиностроения, ИТ и аграрного сектора, сопоставляемые с требованиями национальных стандартов квалификаций. В рамках таких программ применяются гибридные форматы обучения, то есть комбинация очного обучения, онлайн-курсов и стажировок на производстве позволяет оперативно наращивать компетенции без остановки рабочих процессов. Таким образом происходит привязка к производственной практике. Часто внедряются программы с обязательной демонстрацией компетенций на реальных объектах, с использованием портфолио и проектов, что обеспечивает практическую применимость знаний. Также действуют государственные программы поддержки, позволяющие финансировать элективные курсы, сертификация через государственные программы повышения квалификации, субсидии предприятиям на обучение сотрудников [96].

Подобная система государственного заказа на специалистов действует в Казахстане, где принимаются программы подготовки кадров в рамках национальных проектов. Отраслевые программы ДПО фокусируют внимание на

энергетику, нефтегазовый комплекс, металлургия, агропромышленный сектор, информационные технологии. Развита онлайн-курсы и платформы дистанционного обучения, дополняемые очной практикой на производстве и стажировками, что позволяет масштабировать обучение на региональном уровне. В рамках своих адаптивных маркетинговых стратегий центры ДПО часто применяют модульную архитектуру образовательной программы: базовый модуль + профильный модуль + практическая сертификация. Это облегчает переквалификацию и адаптацию специалистов под новые задачи. Прослеживается плотное сотрудничество между вузами, техникумами и предприятиями для совместной разработки образовательных траекторий с учетом потребностей отрасли, включая стажировки и практико-ориентированные проекты [108].

Изучение китайского опыта позволило выделить дорожные карты по развитию квалификаций и четкое следование отраслевым стандартам. Образовательные организации в системе ДПО нацелены на быстрое обновление навыков в таких секторах, как производство, информационные технологии, электроника и биотехнологии. Для повышения качества образования действует система двух учителей. Это традиционная модель обучения предусматривает участие как академических преподавателей, так и практических наставников из предприятий, что обеспечивает связь теории с практикой. Наблюдается широкое применение онлайн-курсов, а также интеграция в учебные программы на площадках предприятий, что позволяет нарастить квалификацию быстро и масштабируемо. Внедряются сертификационные программы, признанные как государством, так и работодателями, что повышает мобильность рабочей силы и соответствие требованиям рынка.

Подобные сертифицированные программы развиваются в Индии, где функционируют специально созданные государственные агентства. В рамках Национальной программы по профессиональному обучению (NSQF) и аналогичных инициативах формируются квалификационные рамки и сертификации, упрощающие переквалификацию и повышение квалификации в

технологических и сервисных секторах.

Школы и учебные центры сотрудничают с IT-компаниями, производственными гигантами и стартапами для разработки курсов, стажировок и проектов, которые напрямую соответствуют требованиям рынка труда. Введение гибких модульных курсов, которые можно сочетать в различные траектории, поддерживается цифровыми платформами и выдачей микрокредитов на обучение. Программы ДПО часто предусматривают обязательную стажировку в реальных рабочих условиях и сотрудничество с индустриальными предприятиями для продвижения трудоустройства [142].

Таким образом анализ зарубежного опыта разработки и реализации адаптивных маркетинговых стратегий в системе дополнительного профессионального образования позволил определить особенности преимущества и недостатки реализации обозначенных стратегий и сформировать сравнительную таблицу изученных подходов (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Сравнительная характеристика маркетинговых подходов к формированию заказов на подготовку специалистов в системе ДПО

Страна	Особенности	Преимущества	Недостатки
Республика Беларусь, Казахстан	Действуют государственные программы поддержки. Программы подготовки кадров в рамках национальных проектов. Сертификация через государственные программы повышения квалификации, субсидии предприятиям на обучение сотрудников. Модульная архитектура образовательной программы	Эффективная интеграция государственно-частных партнерств, где отраслевые потребности формируют учебные траектории ДПО, а предприятия участвуют в разработке курсов и обеспечивают стажировки. Привязка обучения к конкретным сертификациям и квалификациям повышает признание получаемых компетенций на рынке труда и облегчает трудоустройство выпускников ДПО.	Государственный контроль подготовки специалистов в системе ДПО значительно увеличивает сроки подготовки специалиста

Продолжение таблицы 1.4

Страна	Особенности	Преимущества	Недостатки
Китай, Индия	Государственная сертификация и стандартизация образовательных программ ДПО для наиболее перспективных отраслей.	Стратегия модульности и гибридности обучения позволяет быстро адаптироваться к меняющимся требованиям рынков труда в отраслевых секторах. Внедрение двойной системы наставничества (академик плюс практический наставник) способствует более эффективному переносу знаний на практику.	Получение сертификатов для организаций ДПО вызывает существенные проблемы для входа на рынок образовательных услуг.
Страны Европейского Союза	Великобритании, Германии, Италии и Франции – сближение образовательного пространства на основе соглашения для развития науки и повышения качества профессионального образования	Объединения вузов создается с целью сближения стимулирования развития науки и повышения качества профессионального образования	Сложная структура взаимодействия. Нет гибкости в принятии стратегических решений
Народные институты Германии	Финансируются государством. Распространены на территории всей страны.	Ориентированы на подготовку, повышение квалификации или переподготовку по специальностям, которые востребованы рынком труда в соответствующем регионе страны. Индивидуальный подход к обучению с дальнейшим трудоустройством	Специализированная и узкопрофильная подготовка, которая не позволяет реализовывать универсальный подход к решению сложных и многогранных задач на предприятии.
Япония	Система ДПО выстраивается в плотном взаимодействии с предприятиями	Формирование многопрофильности персонала с последовательным переходом от узкой специализации. Плановый процесс повышения квалификации персонала организации любого уровня. Маркетинговая стратегия адаптируется под запрос работников предприятия	Характеризуется перегруженностью информации и профессиональным выгоранием персонала

Окончание таблицы 1.4

Страна	Особенности	Преимущества	Недостатки
Канада, США, Франция – «обучение на базе опыта»	Объединение усилий университетских центров и предприятий	Обучение проходит как в университетской среде, так и на базе предприятий, с предварительным согласованием программы обучения на предприятии. Применение программно-целевого метода финансирования	Процесс подготовки специалистов выстраивается под требования конкретных предприятий. Формируется «независимое образование» в том числе на заочной основе, в дистанционном формате
Швеция	Основной ориентир – реализация кратких курсов до 1 семестра	Практикуются профессиональные, направленные курсы, нацеленные на переподготовку и повышение квалификации специалистов-производственников.	Узкопрофильность не позволяет решать сложные многозадачные ситуации.
Новая Зеландия	Формируется система договоров, заключенная между министерствами и подведомственными им организациями.	Государство определяет приоритеты на определенный период и показатели для образовательных организаций. Причем контракт на подготовку кадров может заключаться не только среди подведомственных учреждений но и другими организациями имеющими лицензию на переподготовку или повышение квалификации. Создается конкуренция с целью эффективного перераспределения бюджетных средств для переподготовки кадров. Маркетинговая стратегия образовательных организаций адаптируется под достижение конкретных показателей, установленные профильным министерством.	Распределение бюджетных средств на подготовку специалистов выстраивается по достижению ключевых показателей, что порождает бюрократизацию и усложнение процесса

Составлено на основе изучения зарубежного опыта реализации программ ДПО.

В Российской Федерации с начала 1990-х годов, в период масштабной реорганизации бюджетной системы, началось формирование нового механизма управления государственными и муниципальными финансами. Опираясь на опыт экономически развитых стран и учитывая национальные особенности, в течение последующих двух десятилетий проводилось реформирование бюджетной сферы, ориентированное на повышение эффективности использования государственных средств и совершенствование процессов финансового управления на всех уровнях бюджетной системы. Ключевым этапом данного процесса стало принятие и вступление в силу Бюджетного кодекса Российской Федерации (2000 г.), который заложил правовую основу для систематизации законодательства в области государственных финансов. Кодекс определил единые принципы, механизмы и процедуры организации бюджетных процессов, обеспечив нормативную целостность функционирования бюджетной системы страны. В начале 2000-х годов реформы в сфере бюджетной политики реализовывались в соответствии с законодательными инициативами Правительства Российской Федерации, направленными на повышение качества управления государственными и муниципальными ресурсами и повышение прозрачности финансовых операций.

В начале 2000-х годов аналогичные преобразования в сфере управления государственными финансами стали активно реализовываться на уровне субъектов Российской Федерации и государственных учреждений. В результате внедрения соответствующих концепций и программ была достигнута значительная прогрессия в создании современной системы управления государственными финансовыми ресурсами. К числу основных результатов данных преобразований относятся:

- чёткое разграничение бюджетных полномочий между федеральными, региональными и муниципальными органами власти;

- введение разграничения обязательств при планировании бюджетных расходов и формирование реестра расходных обязательств;

- переход от ежегодного планирования бюджетных ассигнований к

среднесрочному финансовому планированию;

унификация бюджетной классификации и интеграция её с единым планом счетов;

создание системы муниципальных закупок в рамках единого правового поля Российской Федерации;

внедрение элементов бюджетирования, ориентированного на результат, с акцентом на достижение целевых показателей;

ликвидация необеспеченных федеральных мандатов, что повысило устойчивость бюджетной системы;

разработка методических принципов распределения межбюджетных трансфертов;

организация системы кассового обслуживания бюджетов всех уровней;

формирование резервных фондов, обеспечивающих финансовую стабильность бюджетной системы государства.

Комплексное выполнение указанных мероприятий позволило повысить прозрачность и результативность бюджетного процесса, а также создать основу для дальнейшего совершенствования управления государственными и муниципальными ресурсами.

В то же время, с позиции организаций ВО, реализующие программы ДПО на территории Российской Федерации используют маркетинговые инструменты. Поэтому в процессе сегментирования рынка образовательных услуг, где функционируют именно организации ВО, целесообразно использовать двусторонний подход к определению факторов сегментации, разделив их на две основные группы. К первой группе следует отнести факторы, которые прямо характеризуют потребителей образовательных услуг вместе с их особенностями, влияющими на процесс потребления. Факторы второй группы, так или иначе, характеризуют отношение клиентов к различным потребительским свойствам предлагаемой услуги. В соответствии с этими факторами путем анкетирования, опроса и других методов маркетингового исследования выделяются сегменты рынка, для которых тот или иной фактор имеет ведущее значение в процессе

потребления образовательной услуги. Использование различных комбинаций факторов из обеих групп позволяет в конечном итоге диагностировать наиболее привлекательные для предприятия целевые рыночные сегменты. В процессе дальнейшего дифференцирования и позиционирования образовательных услуг на данных сегментах необходимо учитывать характерные для последних факторы из обеих групп. Таким образом, изучение рынка, предшествующее его сегментированию на основе предложенных факторов, должно происходить, с одной стороны, путем непосредственного исследования характеристик потребителей, а с другой – путем выяснения их отношения к тем или иным потребительским свойствам услуг.

Достаточно действенным регулятором спроса, предложения с позиции образовательной организации, особенно при предоставлении услуг именно по ДПО в условиях конкурентного окружения, является его ценовая политика, преследующая, как правило, такие основные цели, как повышение рентабельности, увеличение доли рынка, максимизация прибыли. В системе высшего образования и ДПО цена количественно отражает расходы потребителей для получения соответствующих знаний, умений и навыков. Соответствие цены и качества услуг приобретает ведущее значение в процессе разработки ценовой политики, поскольку нарушение этого соответствия может привести к неблагоприятным для предприятия последствиям, заключающимся в формировании негативного имиджа, уменьшении объемов продаж, ослаблении рыночных позиций, снижении возможностей образовательных организаций в сфере неценовой конкуренции. При формировании цен на образовательные услуги наиболее оптимальным может быть использование многоэтапного подхода, содержащего в себе ряд ступеней. Как известно, последовательность этих ступеней предусматривает целеполагание (определение цели ценообразования), оценку спроса, оценку затрат, анализ цен и услуг конкурентов, выбор метода ценообразования, расчет начальной цены, выбор ценовой стратегии, регулирование (приспособление) цены, определение контрактной цены для потребителя [226]. Процесс ценообразования в сфере ВО

и ДПО имеет некоторые особенности. Так, в отличие от товарного рынка, ценообразование услуг организации ВО зависит в меньшей степени от влияния затрат и в большей степени от наличия дополнительных выгод и от того, как потребитель воспринимает ценность услуги. В соответствии с утверждением некоторых ученых, основополагающим принципом в сфере платных образовательных услуг могут выступать единые, но территориально дифференцированные цены на каждый вид услуги с учетом их социального значения [287].

Можно предположить, что эластичность спроса на услуги ВО и ДПО, удовлетворяющие первичные потребности, будет меньше, чем эластичность спроса на другие услуги, а при анализе спроса на услуги, удовлетворяющие потребности в самостоятельности, будет наблюдаться эффект Веблена, то есть с ростом цен на эти услуги спрос на них будет увеличиваться.

Таким образом, на основании изучения опыта построения системы образования в зарубежных странах, можно сделать акцент на том, что происходит трансформация управления образовательными организациями, повышающая их приспособляемость к новым условиям [200], характеризующаяся ускоряющимся обновлением активно используемых знаний, требующим новых исследований и новых образовательных программ; потребностью в подготовке и переподготовке кадрового сопровождения новых технологий, способного работать в соревновательных условиях рыночной экономики; необходимостью стратегической ориентации образовательной организации на задачи развития страны и региона, в котором находится данная организация.

Выводы по разделу 1

Изучение теоретических основ разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации позволило сделать следующие выводы:

1. Непрерывное образование следует рассматривать как многоуровневую

и динамичную систему, обеспечивающую развитие личности на протяжении всей жизни. Оно выступает системообразующим элементом инновационного развития, обеспечивая воспроизводство и актуализацию интеллектуального потенциала личности и общества в целом. С позиции личностно-деятельностного подхода непрерывное образование рассматривается как процесс постоянного саморазвития и профессионального роста индивида.

2. Дополнительное профессиональное образование занимает значимое место в структуре непрерывного образования, обеспечивая обновление, углубление и расширение профессиональных знаний и навыков в соответствии с уровнями профессиональной подготовки. С помощью дополнительного профессионального образования население не только удовлетворяет образовательные и профессиональные потребности, но и обеспечивает подтверждение своей квалификации новым стандартам характерных для стремительно меняющихся условий профессиональной деятельности. Программы ДПО дают возможность государству и работодателю в достаточно короткий срок обеспечить трудовую мобильность граждан и направить потенциал рабочей силы на развитие новых отраслей экономики, видов экономической деятельности, необходимых для устойчивого развития региона.

3. Современная система дополнительного профессионального образования сталкивается с рядом существенных проблем, к основным из которых относится: несбалансированность между потребностями рынка труда и содержанием образовательных программ; отсутствие целостности и единой нормативно-организационной модели, эффективной преемственности; неравный доступ к образовательным возможностям, связанный с проблемой социальной и территориальной дифференциации; недостаточная цифровая готовность системы образования несмотря на активное внедрение дистанционных и электронных технологий; недостаток финансовых и кадровых ресурсов, что ограничивает возможности образовательных организаций по обновлению материально-технической базы, разработке инновационных программ и

привлечению квалифицированных педагогов; недостаточная мотивация граждан к участию в образовательных процессах.

4. Маркетинговый подход в сфере ДПО ориентирован на обеспечение гибкости и адаптивности образовательных программ, а также на формирование устойчивых отношений между образовательной организацией, обучающимися и работодателями. Маркетинговая ориентация образовательных организаций осуществляется во всех содержательных аспектах во всех содержательных аспектах, обеспечивая комплексное исследование, прогнозирование и формирование спроса на образовательные программы, обеспечение их конкурентоспособности, создание положительного имиджа образовательной организации и установление долгосрочных отношений с целевой аудиторией.

5. Стратегия образовательной организации представляет собой целенаправленную и комплексную модель действий, ориентированную на достижение устойчивого развития, повышение конкурентоспособности и удовлетворение интересов всех участников образовательного процесса в условиях постоянных трансформаций внешней среды. В современных условиях традиционные маркетинговые стратегии, основанные преимущественно на долгосрочном и статичном планировании, утрачивают эффективность, а особую значимость приобретают адаптивные маркетинговые стратегии, обеспечивающие гибкое реагирование на внешние изменения, быструю корректировку управленческих решений и устойчивое развитие образовательной организации в условиях неопределённости и динамики среды.

6. Адаптивная маркетинговая стратегия образовательной организации – это динамичная и гибкая модель маркетинговых действий и решений, основанная на непрерывном мониторинге внешней и внутренней среды, использовании современных технологий и повышении эффективности работы кадрового потенциала, направленная на обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности образовательного учреждения посредством своевременной корректировки целей, приоритетов и механизмов взаимодействия с целевыми аудиториями.

7. К детерминантам адаптивных маркетинговых стратегий в системе дополнительного профессионального образования относятся: локальность рынка образовательных услуг, неценовые детерминанты и детерминанты, оказывающие влияние на поведение потребителя. Локальность рынка образовательных услуг – неотделимость от источника услуги с учетом специфики региона, где находится организация (географическое расположение, необходимость адаптации к социальным, демографическим, политическим, экономическим, природным и другим явлениям); неценовые детерминанты (размеры доходов потребителей; размеры и территориальная характеристика рынка, цены на другие товары и услуги, профессиональные и личностные характеристики производителей образовательных услуг, культурно-исторические особенности региона, степень государственного вмешательства в процесс производства-потребления образовательных услуг, степень объективизации услуги до ее предоставления); детерминанты, влияющие на поведение потребителей при выборе поставщика образовательной услуги (конкурентоспособный портфель образовательных услуг и качество их предоставления, информационно-коммуникационная политика образовательной организации, определяющая каналы и формы взаимодействия с потребителем, имиджевые показатели образовательной организации, соблюдение требований получения лицензии и прохождения аккредитационной экспертизы, присутствие значительного государственного некоммерческого сектора на рынке образовательных услуг).

8. Адаптивные стратегии оформляются и фундируются под влиянием определенной совокупности факторов микро- и макросреды социального порядка, что дало возможность сформировать детализированные этапы процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации, использующие классические инструменты стратегического анализа (PEST-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера и SWOT-анализ), то есть адаптивность организации должна основываться на наборе и методах измерения параметров и показателей состояния внешней и внутренней среды.

9. Изучение зарубежного опыта разработки и реализации адаптивных маркетинговых стратегий именно в системе дополнительного профессионального образования свидетельствует о том, что идея объединения науки и профессионального образования не нова, о чем свидетельствуют процессы сближения образовательных систем Великобритании, Германии, Италии и Франции. Интересен подход Германии, где значительное распространение получили различные институты (коммерческие, государственные) повышения квалификации и профессиональной переподготовки, которые решают вопросы подготовки кадров на разных уровнях и отраслях в кратчайшие сроки. Опыт Японии в подготовке специалистов через систему ДПО ориентирован на многопрофильность, то есть программы повышения квалификации могут включать сразу несколько смежных специальностей или быть ориентированы на последовательное изучения и получение различных навыков и специальностей в различных отраслях знаний. Опыт Канады, США и Швеции свидетельствует о практико-ориентированном подходе к обучению специалистов в системе ДПО. То есть повышение квалификации в рамках программ происходит уже на самом производстве. Сравнение представленных подходов с российской системой ДПО свидетельствует о том, что в отечественной практике пока отсутствует системность и многопрофильность в переподготовке и повышении квалификации специалистов. Основной ориентир и условия развития системы ДПО диктует внешняя среда, в частности, сами потребители услуг, которым важно повысить квалификацию в кратчайшие сроки, так как этого требует система управления персоналом на самом предприятии или в определенной отрасли.

Основные результаты исследования, представленные данным разделе, опубликованы автором в работах [229, 230, 233, 236, 249, 255, 256, 258, 263, 265, 267, 268, 269, 279, 280].

РАЗДЕЛ 2

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

2.1 Стратегический анализ внешней среды организаций дополнительного профессионального образования в регионах Российской Федерации и Луганской Народной Республики

Тенденции развития экономики Луганской Народной Республики (ЛНР) с 2022 года приобрела новый вектор – восстановление и доведение показателей социально-экономического развития территории не ниже среднего по регионам Российской Федерации. На Донбассе сосредоточился значительный промышленный и сельскохозяйственный потенциал, который при определенной поддержке выведет регион на уровень самодостаточности. Очевидно, что развитие системы ДПО в современных условиях является важной мерой устранения несоответствия на рынке труда и образования. Также в условиях нестабильности, угроз и вызовов стратегического характера система подготовки кадров должна быстро адаптироваться к таким изменениям. В настоящее время образование и обучение взрослых зачастую рассматривается в комплексе стратегического развития территорий, регионов и государства в целом.

Вопросы развития дополнительного профессионального образования нашли свое отражение в работах отечественных и зарубежных ученых, среди которых можно отметить труды В.И. Колыхматова [104], Л.Б. Костровец и Р.В. Ободца [110], И.А. Коршунова и О.С. Гапоновой [111], М.В. Морошкиной и Л.В. Мурашкиной [135] и др. Однако большинство исследований авторов связано с действующими стратегиями развития организаций, которые ориентированы на базовые потребности и запросы аудитории на повышение квалификации и переподготовку. В рамках планов развития системы ДПО, в большинстве случаев, нивелируются задачи, связанные с разработкой программ переподготовки по новым востребованным в будущем профессиям. Поэтому

системное управление сферой дополнительного профессионального образования требует разработки стратегических и тактических целей развития, а также механизмов их реализации. Парадигма развития дополнительного профессионального образования укладывается в стратегию развития сферы образовательных услуг как системы непрерывного и качественного предоставления конкурентоспособного образования. Исходя из вышеизложенного необходимо определить виды и степень влияния факторов дальнего и ближнего окружения на развитие системы ДПО в ЛНР как нового субъекта Российской Федерации. Также важно обозначить концептуальные направления развития образовательной среды дополнительного профессионального образования в ЛНР.

Поэтому рационально в первую очередь рассмотреть демографические показатели ЛНР по данным открытых статистических источников за период 2017-2023 гг. (табл. 2.1). Из официальных статистических данных прослеживается динамика уменьшения численности населения. Так, за последние 5 лет более 4 тысяч фермеров с семьями покинули сельскую местность. Ситуация с населением в городе не лучше, за 5 лет численность населения уменьшилась на 53,4 тысячи человек. Это связано и со смертностью, низким уровнем естественного прироста, и миграцией.

Таблица 3.1 – Анализ демографических показателей в ЛНР за 2017-2023 гг.

	Абс. 2023- 2017	Отн. 2023- 2017	Абс. 2023- 2018	Отн. 2023- 2018	Абс. 2023- 2019	Отн. 2023- 2019	Абс. 2023- 2020	Отн. 2023- 2020
Луганская Народная Республика	-57 612	0,96	-42 412	0,97	-16 612	0,989	-6 655	1
Городское население	-53 465	0,96	-39 165	0,97	-15 365	0,989	-6 201	1
Сельское население	-4 147	0,95	-454	0,99	-1 247	0,986	-454	0,99

Составлено на основе [199]

Если рассмотреть динамику изменения количества городского и сельского населения ЛНР, то также заметна негативная динамика (рис. 2.1). Количество сельского населения за последние 5 лет уменьшилось на 4147 чел., а городское на 53465 чел.

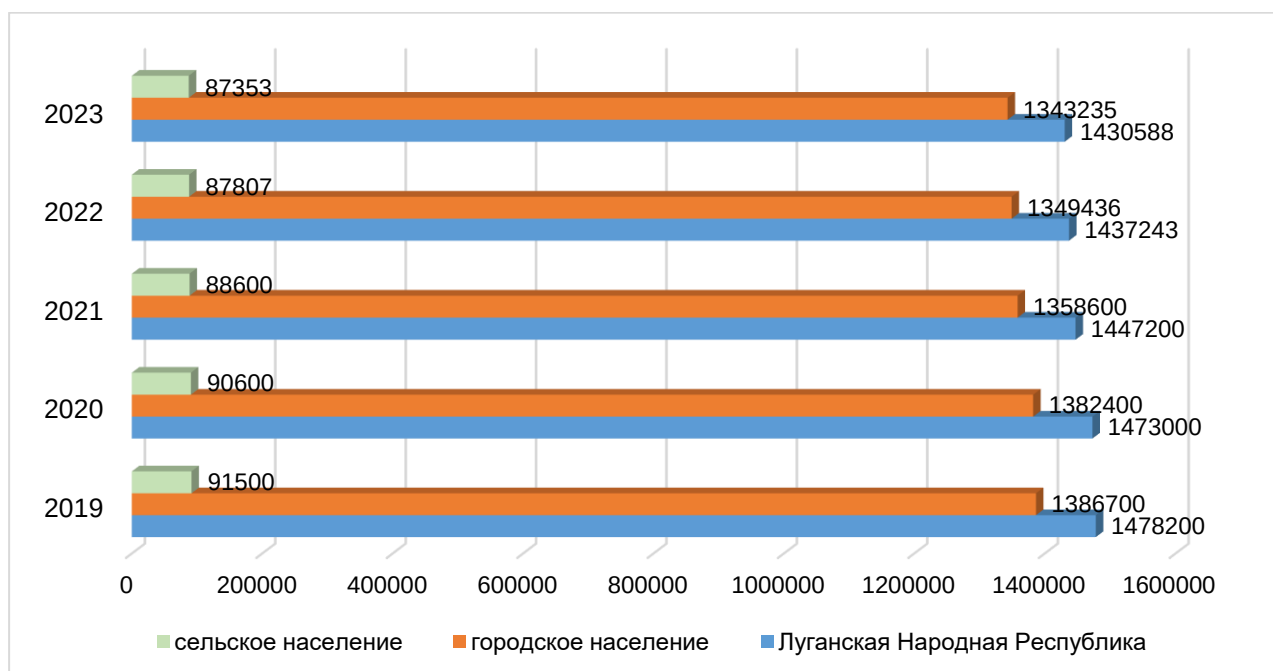


Рисунок 2.1 – Динамика изменения численности населения ЛНР в разрезе городское и сельское за 2019-2023 гг., чел. (составлено на основе [199])

Далее важно рассмотреть динамику процессов занятости населения ЛНР. На рынке труда все больше увеличивается среднесписочная численность сотрудников организаций всех сфер деятельности. Так, за последние 5 лет в абсолютном показателе общая численность сотрудников выросла на 4% (8,3 тыс. чел.). Но, относительно 2022 года среднесписочная численность уменьшилась на 9 тыс. чел. В сфере образования прослеживается тенденция увеличения численности сотрудников за последние 5 лет на 994 чел. Это немного, но возрастающие показатели показывают привлекательность и развитие данной сферы (рис. 2.2).

Из анализа рынка труда ЛНР следует, что рынок имеет переменный характер. Сравнивая показатели за последние пять лет можно сделать вывод, что прослеживается рост занятого населения по ЛНР, и в частности в сфере образования. Значительное положительное отклонение можно наблюдать в 2019 году – увеличение занятого населения на 15,4 тыс. человек, а в 2022 году - на 9 тыс. Это свидетельствует о том, что в 2023 году показатели снижаются и необходимо предпринимать определенные меры.

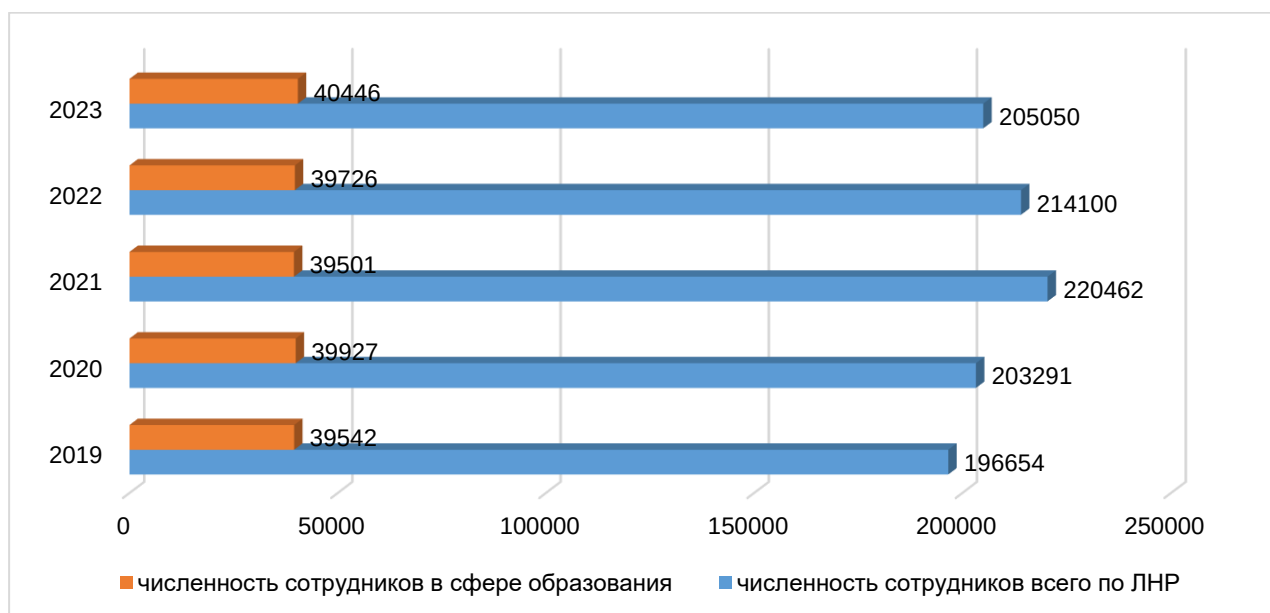


Рисунок 2.2 – Среднесписочная численность сотрудников в организациях ЛНР и сфере образования за 2019-2023 гг. (составлено на основе [199])

Ситуация на 2023 год на рынке труда имеет следующий характер: по данным Государственного предприятия «Республиканский центр занятости» Луганской Народной Республики, на учете числилось около 12 тысяч граждан, находящихся в поиске работы. Из этого числа 10,1 тысячи человек, что составляет 84,1%, принимали участие в различных активных программах содействия занятости. В результате данных мероприятий 9,8 тысячи соискателей (81,2%) были трудоустроены как на постоянные, так и на временные рабочие места. Значительная доля обратившихся – примерно каждый третий – относится к категории молодежи в возрасте до 35 лет, среди которой уровень трудоустройства достиг 50,1%.

С точки зрения профессионально-квалификационной структуры зарегистрированных граждан, распределение выглядит следующим образом:

представители рабочих профессий – 54,6%;

лица, не имеющие профессии – 26,5%;

категории служащих – 18,9%.

В течение первого полугодия 2023 года территориальные подразделения центра занятости обладали сведениями о наличии примерно 13,8 тысячи

вакантных рабочих мест, предлагаемых на постоянной основе. По состоянию на июль 2023 года в среднем по республике на одну вакансию приходился один соискатель, зарегистрированный в центре занятости.

С 2023 года безработные жители ЛНР нашли работу благодаря помощи Фонда социального страхования на случай безработицы. Так, следует отметить, что постоянную работу получили 10296 человек, стоящих на учете в соцстрахе. Работодателям, трудоустроившим 183 из них, были предоставлены дотации. С начала года соцстрах обеспечил временную работу для 15317 чел. Кроме того, 515 жителей ЛНР прошли профессиональное обучение в рамках Дополнительного профессионального образования.

Ситуация в Донецкой Народной Республике имеет иной характер. Согласно данным Минэкономразвития ДНР, за январь-март 2023 года на постоянные рабочие места трудоустроено 3,6 тыс. человек, что меньше показателей ЛНР в 3 раза. На 10 вакансий претендовало 5 нетрудоустроенных граждан, состоящих на учете в центрах занятости. В то же время в ЛНР это соотношение 1:1.

В ДНР наибольший спрос наблюдался на квалифицированных рабочих с инструментом (31,4%), профессионалов (16,8%) и работников по обслуживанию, эксплуатации и контролю над работой технологического оборудования, сборке оборудования и машин (16,1%). В ЛНР наблюдается высокая потребность в кадрах профессиональной, научной и технической деятельности (0,87%), строительства (0,69%), а в связи со значительным уменьшением показателей численности работающих в металлургической сфере наблюдается востребованность квалифицированных сотрудников данной сферы. Наименьшая потребность в ЛНР и ДНР отмечена в квалифицированных работниках сельского и лесного хозяйств, рыбозаводства и рыболовства (1,3%) и технических служащих (1,2%).

Среднесписочная численность штатных работников предприятий ДНР составила 339,9 тыс. человек, а ЛНР – 205 тыс. человек. Из них в промышленности занято соответственно ДНР – 32,9%, ЛНР – 34%; в

образовании – 17,8% и 19%; в учреждениях здравоохранения и предоставления социальной помощи – 15,5% и 14%; в транспортной сфере и складского хозяйства занято 6,3% и 5,7%; в системе государственного управления и обороны – 6,5% и 7,5% (рис. 2.3).

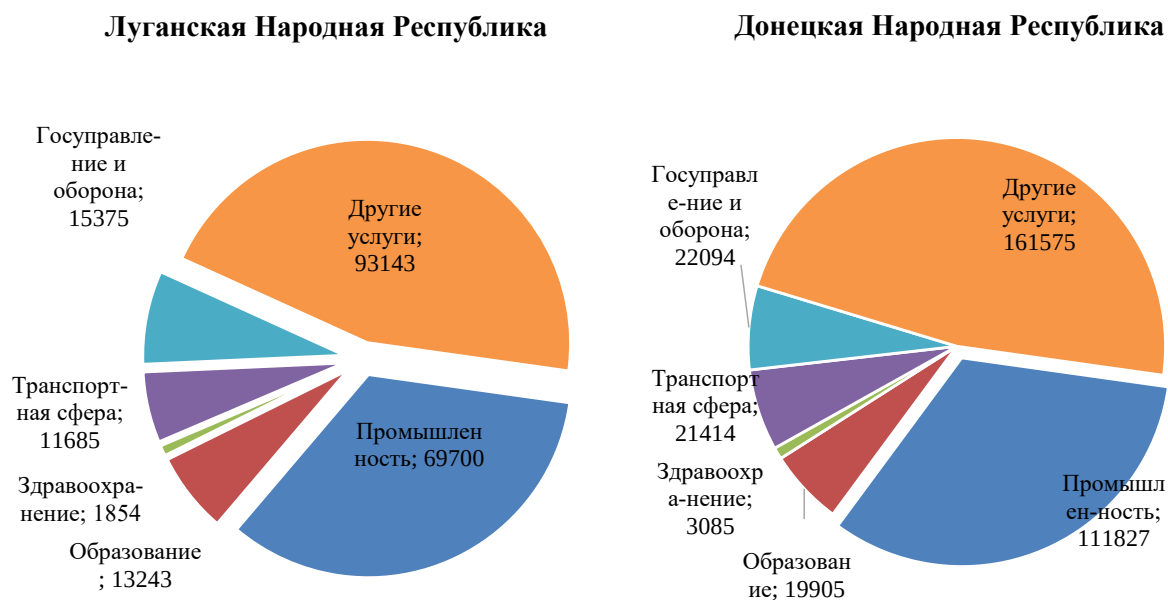


Рисунок 2.3 – Сравнение показателей занятости ДНР и ЛНР в 2023 году, чел.

Таким образом, несмотря на значительное преувеличение показателей ДНР среднесписочной численности штатных работников предприятий (134,9 тыс. чел.) и разрыве ЛНР более чем в 3 раза трудоустройства на текущий год, показатели республик соответствуют друг другу. Незначительное отличие прослеживается во всех сферах приблизительно на 1%. В количественном соотношении это разница варьируется от 68,4 тыс. чел. до 1,2 тыс. чел.

Система ДПО позволяет достаточно быстро подстраиваться под запросы внешней среды, гибко реагировать на ее изменение [183]. Естественно мониторинг внешней среды является основной задачей каждой образовательной организацией, реализующей подобные программы, а также и профильного органа исполнительной власти – Министерства образования и науки РФ [84, 101]. Для понимания того, что потребитель услуг ДПО готов приобретать такие программы исходя из его достатка, необходимо рассмотреть данный фактор как

один из основополагающих в принятии решения об обучении в системе ДПО. Проанализируем среднемесячную заработную плату по разным видам экономической деятельности в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ заработной платы населения ЛНР за 2017-2023 гг.

Наименование	Абс. 2023-2017	Отн. 2023-2017	Абс. 2023-2018	Отн. 2023-2018	Абс. 2023-2019	Отн. 2023-2019	Абс. 2023-2020	Отн. 2023-2020	Абс. 2023-2021	Отн. 2023-2021	Абс. 2023-2022	Отн. 2023-2022
Общая среднемесячная номинальная заработная плата штатных работников	10430	2,95	7 948	2,01	7 300	1,86	5 853	1,59	2 978	1,23	16,04	2,4
Профессиональная, научная и техническая деятельность	11 859	3,25	9 091	2,13	7 435	1,77	6 986	1,69	2 799	1,20	12,5	2,19
Образование	9 049	2,84	7 704	2,23	7 126	2,04	6 406	1,85	2 706	1,24	15,6	2,26
Промышленность	12 531	3,33	8 527	1,91	7 694	1,75	5 623	1,46	3 505	1,24	18,5	2,6

Составлена автором на основе изучения источника [296]

Показатели в таблице 2.2 свидетельствуют о том, что средняя заработная плата по всей Луганской Народной Республике составляет на 2023 – 43112 тыс.руб¹, 2022 год – 31,739 тыс.руб², «... 2021 год – 15,7 тыс. руб., 2020 – 12,8 тыс. руб., 2019 – 9,9 тыс. руб., 2018 – 8,4 тыс. руб., 2017 – 7,8 тыс. руб., а в 2016 – 5,3 тыс. руб...» [296]. За пять лет заработная плата повысилась на 39 %. Это связано в большей мере с инфляцией, а не с развитием экономики и интеграцией под российские стандарты оплаты труда. Это необходимо для того, чтобы население не стремилось уехать на заработки в другие государства.

Реальная среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в расчете на одного работника по всей Российской Федерации в среднем по всем отраслям составляет 51351,6 руб. Стоит учитывать, что в сфере добычи нефти и природного газа (ОКВЭД 6) средняя заработная плата составляет 142175 руб., а,

¹ Средняя зарплата в ЛНР в 2023 году выросла на 44% // ИНТЕРФАКС. Россия : сайт. – URL: <https://www.interfax-russia.ru/south-and-north-caucasus/news/srednyaya-zarplata-v-lnr-v-2023-godu-vyroslo-na-44>. – Дата обращения: 13.02.2023

² Размер средней зарплаты в Луганске в 2022 году вырос на 39% - глава горадминистрации // Луганский информационный центр : сайт. – URL: <https://lug-info.ru/news/razmer-srednej-zarplaty-v-luganske-v-2022-godu-vyros-na-39-glava-goradministracii/>. – Дата обращения: 13.02.2024

например, предоставление услуг в области ликвидации последствий загрязнений и прочих услуг, связанных с удалением отходов (ОКВЭД 39) – 23130,9 руб. В сфере же образования (ОКВЭД 85) заработная плата составляет 39562,5 руб., что в 3 раза выше текущей заработной платы сотрудников сферы образования ЛНР. Отклонения заработной платы показывает, что профессиональная научная и техническая деятельность оценивается в 2022 году выше почти на 12 тыс. руб., в сфере промышленности - на 12,5 тыс. руб., а в образовании - 9 тыс. руб.

В ДНР и ЛНР при регистрации в местных центрах занятости человеку присваивается статус лица, ищущего работу, а не безработного. Как было ранее отмечено во 2-м разделе данного исследования коэффициент безработицы составляет 1. То есть на одного безработного приходится одно рабочее место, однако предложение и спрос не совпадают по квалификации и требуемым компетенциям.

Наблюдается безработица, отсутствие высококвалифицированного персонала, низкие заработные платы, «...общее сокращение трудового потенциала ДНР оценивается в пределах 30-40%» [225, с. 174]. Все это способствует снижению уровня жизни населения. Для решения данных проблем, считают Е. И. Фоменко и Т. Р. Малашенкова, необходимо произвести трансформацию экономики и разработать стратегию развития региона. Трансформация экономики должна заключаться в применении разработанной модели развития рынка, которая включает в себя 6 взаимозависимых элементов: субъект, объект рынка, цели, политика, взаимодействие с другими сферами, а также требования к работникам [225]. На настоящее время идет лишь создание теоретической модели. Остро также стоит проблема тенизации экономики региона. Так, «... на оплату за обналичивание «теневых» денег тратится примерно 5-7%, на коррупционные схемы с участием госчиновников уходит до 20% доходов от всей теневой деятельности...» [113, с. 31]. Учитывая сложность политической, экономической и демографической ситуации, проблемы формирования системы управления кадровой безопасностью органов государственной власти и местного самоуправления в новых регионах ЛНР и

ДНР имеют особое значение [184].

Представление рынка образовательных услуг ЛНР в целом характеризуется значительным количеством общеобразовательных учреждений, реализующих образовательную деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и/или среднего общего образования. Официальные данные имеют следующие показатели для общеобразовательных учреждений, высших и подготовка специалистов среднего звена (рис. 2.4) по состоянию на начало 2023 года. Из графика видно, что наибольшая доля обучающихся в общеобразовательных учреждениях. На 2023 год эти цифры показали 90 тыс. человек, а 6 лет назад показатель был ниже на 10 тыс. чел. Из 26 учреждений, предоставляющих подготовку специалистов среднего звена, – 14 являются самостоятельными, а 12 - структурными подразделениями учреждений высшего образования.

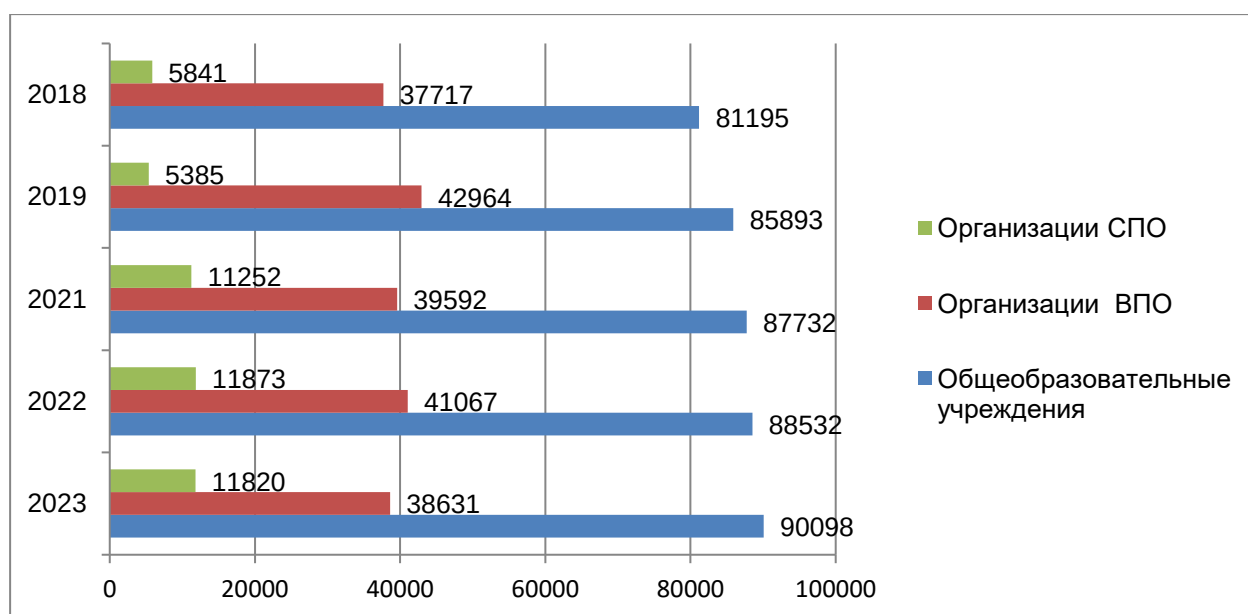


Рисунок 2.4 – Численность обучавшихся в общеобразовательных учреждениях ЛНР (составлено автором по данным официального сайта Министерства образования и науки ЛНР)

Статистические показатели свидетельствуют о достаточно высоком уровне подготовки педагогических кадров образовательных учреждений среднего профессионального образования. В контексте изучения отчетов об

экономическом и социальном положении ЛНР в разделе кадрового обеспечения системы образования выделяются ряд негативных факторов, а именно: старение кадрового состава, сбои в подсистеме формирования кадрового резерва и системы наставничества, непроработанные механизмы поддержки молодых талантливых преподавателей и мастеров производственного обучения.

Опыт Луганской Народной Республики свидетельствует о использовании правового механизма в сфере распределения выпускников организаций СПО и ВПО. Совет Министров Луганской Народной Республики 7 августа 2019 принял постановление «Об утверждении Порядка распределения и трудоустройства выпускников образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального и высшего образования, подготовка которых осуществлялась за счет средств Государственного бюджета Луганской Народной Республики» [151].

Постановление разработали в Министерстве образования и науки Луганской Народной Республики и утвердили Республиканскую трехстороннюю комиссию по социальным трудовым отношениям. Постановление устанавливает процедуры трудоустройства и распределения выпускников образовательных учреждений, взаимодействие при этом работодателей, образовательных учреждений и непосредственно выпускников. Также постановление определяет понятие «молодой специалист», определяет гарантии и обязательства для недавно окончивших учебу специалистов. Согласно документу, выпускники, получившие среднее профессиональное или высшее образование на очной бюджетной форме обучения и направленные на работу по распределению, являются молодыми специалистами и, согласно полученному распределению, обязаны отработать от одного до трех лет.

Основными причинами дисбаланса занятости населения по республике является несогласованность между потребностями рынка труда и системой подготовки кадров в образовательных организациях, а также низкие оклады, что порождает «теневую экономику», которая постепенно «паразитирует» в современном обществе.

Несмотря на медленное развитие экономики ЛНР, исходя из объективных причин – проведение СВО, что значительно снижает уровень привлечения инвестиций и повышает экономические и социальные риски. В то же время мировая экономика стремительно развивается, и работодатели частных организаций не отстают от мировых трендов. Они все чаще обращаются за помощью в центры ДПО и поэтому имеют большие успехи в развитии. Необходимость профессиональной подготовки и переподготовки работников определяется непосредственно работодателем. Это значит, что именно работодатель принимает решение о необходимости повышения квалификации его сотрудников [78].

Высшее образование в Республике предоставляют 7 образовательных учреждений высшего образования, которые ведут подготовку бакалавров, специалистов, магистров, а также аспирантов и докторантов (рис. 2.5).

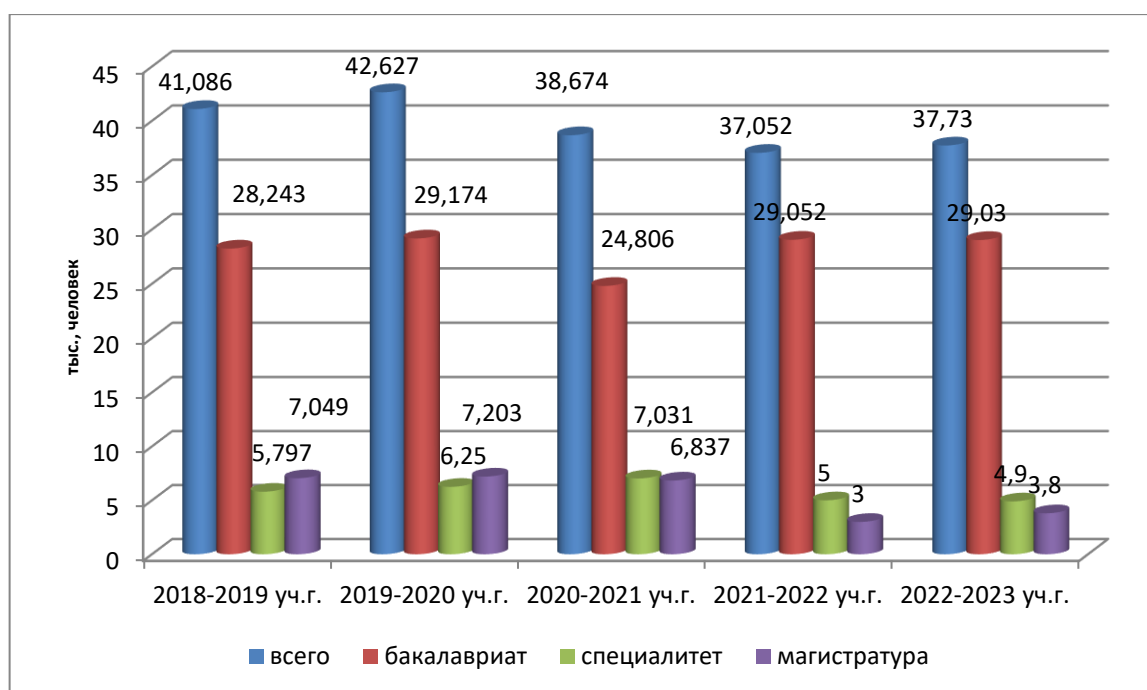


Рисунок 2.5 – Доля обучающихся в системе высшего образования ЛНР (составлено автором на основе [296])

Анализ дальнего окружения образовательной организации в части реализации услуг ДПО проведен с помощью PEST-анализа. Данный инструмент стратегического анализа позволил систематизировать уровень влияния соответствующих факторов в сегментах: политика, экономика, социальные

технологии с учетом становления ЛНР как нового субъекта Российской Федерации. Оценка влияния фактора проводилась субъективно, а для отбора факторов и их экспертная оценка проведена с помощью экспресс- опросов экспертов. Экспертами, которые были привлечены к оценке, стали представители министерства науки и образования ЛНР – 2 чел., административный и профессорско-преподавательский состав организаций ВО – 3 чел. Анализ влияния факторов внешней среды проводился в контексте реализации программ ДПО на конкурентном рынке среди организаций ВО, именно ИДПОДП «Луганского государственного университета имени Владимира Даля», ЦПОПКипП «Луганского государственного педагогического университета», ЛРЦДПО ГУ «Луганский республиканский центр дополнительного профессионального образования», ЦПОиПК «Луганского государственного аграрного университета им. К.Е. Ворошилова», факультет последипломного образования «Луганского государственного медицинского университета им. Святителя Луки». В процессе проработки основных направлений развития системы ДПО в новых экономических условиях необходимо учитывать основные факторы влияния макроуровня, группировка которых приведена на рисунке 2.6.

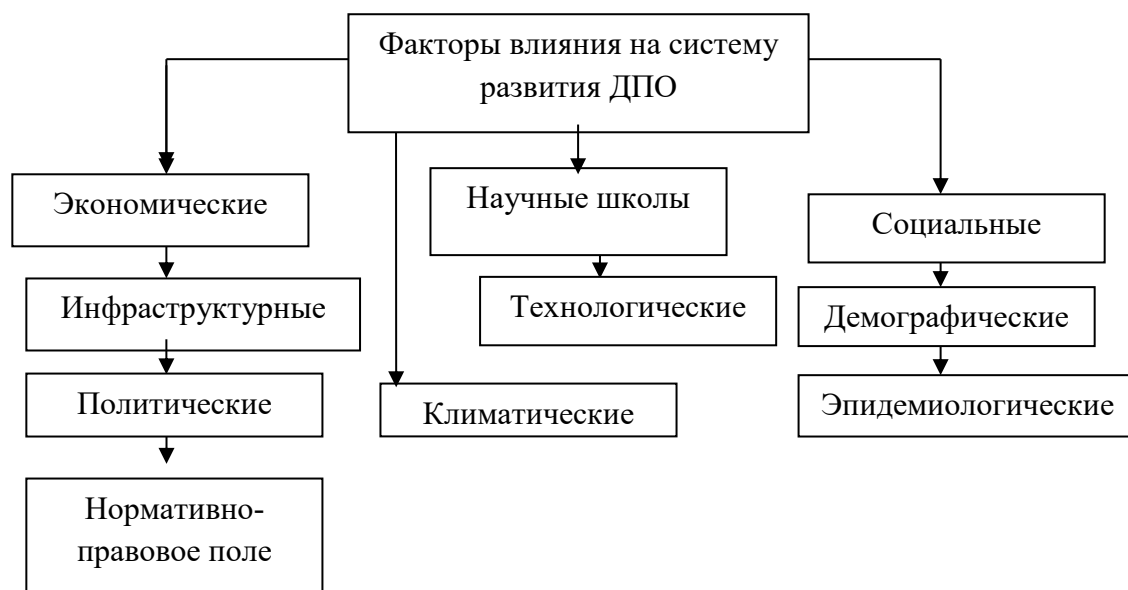


Рисунок 2.6 – Факторы влияния на систему развития ДПО в ЛНР
(составлено автором на основе применения экспертного метода)

Влияние вышеуказанных факторов на развитие системы дополнительного профессионального образования априори может быть, как положительным, так и отрицательным в силу различных причин. Поэтому группировка и оценка их влияния занимает важное место в процессе разработки тактических и стратегических направлений развития. Факторы PEST-анализа организации дополнительного профессионального образования в условиях развития Российской Федерации представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – PEST-анализ организации ДПО

<i>Политика</i>	<i>Экономика</i>
- действующая нормативно-правовая база в сфере образования; - кадровая политика государства, включающая механизмы подготовки, аттестации и профессионального развития педагогических кадров - степень участия органов государственной власти в реализации федеральных и межрегиональных программ развития образования - ограничения в организации международного сотрудничества, академических обменов и совместных проектах	- текущее состояние и динамика развития отраслей экономики, с которыми непосредственно связан профессиональный профиль образовательной организации; - уровень финансовой поддержки со стороны государства и региональных органов власти; - уровень и структура заработной платы в регионе; - инвестиционный потенциал и особенности привлечения финансовых ресурсов в сферу образования; - степень востребованности выпускников на рынке труда и тенденции изменения потребности в кадрах соответствующих квалификаций; - интеграция новых регионов в образовательное пространство РФ
<i>Социум</i>	<i>Технологии</i>
- демографическая ситуация, включающая численность и возрастную структуру населения, уровень рождаемости и миграционные процессы; - потребности рынка труда и ожидания работодателей; - развитие института общественных коммуникаций, включая рекламу, связи с общественностью и формирование общественного мнения об образовательных организациях; - уровень социальной стратификации и неравенства в доступе к качественному образованию	- степень развития образовательных технологий, определяющая возможности модернизации учебного процесса; - состояние и тенденции совершенствования методов обучения, направленных на формирование профессиональных компетенций; - степень цифровизации образовательной инфраструктуры, выражающаяся в доступности электронных образовательных ресурсов, цифровых платформ и технологий управления образовательным процессом; - развитие национальных исследовательских и инновационных центров, обеспечивающих технологическую поддержку образовательной деятельности и интеграцию науки, образования и производства

Составлено на основе экспертных оценок и проведения фокус групп

В настоящее время в сфере образования активизировались процессы интегрирования нового субъекта ЛНР в образовательную систему Российской Федерации, что предполагает внедрение российской нормативно-правовой базы в сферу управления и системой дополнительного профессионального образования. Это, в свою очередь, накладывает обязательства по изучению возможностей развития программ ДПО на новых территориях с помощью детального анализа внешнего окружения и привлечения экспертов (табл. 2.4)

Таблица 2.4 – PEST-анализ внешнего окружения образовательной организации ВО, реализующей программы ДПО в условиях становления ЛНР как нового субъекта Российской Федерации

Факторы среды	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
(P)- политические:								
1. Дестабилизация политической обстановки на международной арене	2	3	3	2	1	4	2,6	0,22
2. Интеграция ЛНР с РФ	3	2	3	2	2	3	2,4	0,30
3. Совершенствование законодательной базы в сфере реализации образовательных услуг	2	2	3	3	2	3	2,6	0,21
(E) - экономические:								
1. Инфляционные процессы	3	2	1	3	2	1	1,8	0,15
2. Уровень развития конкуренции в сфере ДПО	2	2	3	1	3	1	2	0,17
3. Увеличение уровня безработицы, размер и условия оплаты труда	2	2	3	2	3	1	2,2	0,18
(S) - социально-культурные:								
1. Повышение требований к образованию на рабочих местах	3	3	3	2	4	2	2,8	0,35
2. Образ жизни и привычки населения	3	2	1	1	2	2	1,6	0,13
3. Снижение численности и темпов роста населения в ЛНР	2	3	2	4	2	3	2,8	0,20
(T) -технологические								
1. Степень оснащённости современным оборудованием и технологиями	2	2	3	3	2	3	2,6	0,19
2. Уровень инноваций и технологического развития в образовании	2	2	1	1	2	3	1,8	0,15
Всего	24							

Далее составим матрицу значений усредненных показателей относительно влияния основных факторов, в рамках групп PEST-анализа (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Матрица значений усредненных показателей относительно влияния основных факторов на реализацию программ ДПО в ЛНР в рамках четырех обозначенных групп PEST-анализа

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
P2	0,3	E3	0,18
P1	0,22	E2	0,17
P3	0,21	E1	0,15
Социально-культурные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
S1	0,35	T1	0,19
S3	0,20	T2	0,15
S2	0,13		

Составлено автором на основе применения метода экспертных оценок

На основе данных матрицы визуализируем каждую группу факторов на рисунке 2.7.

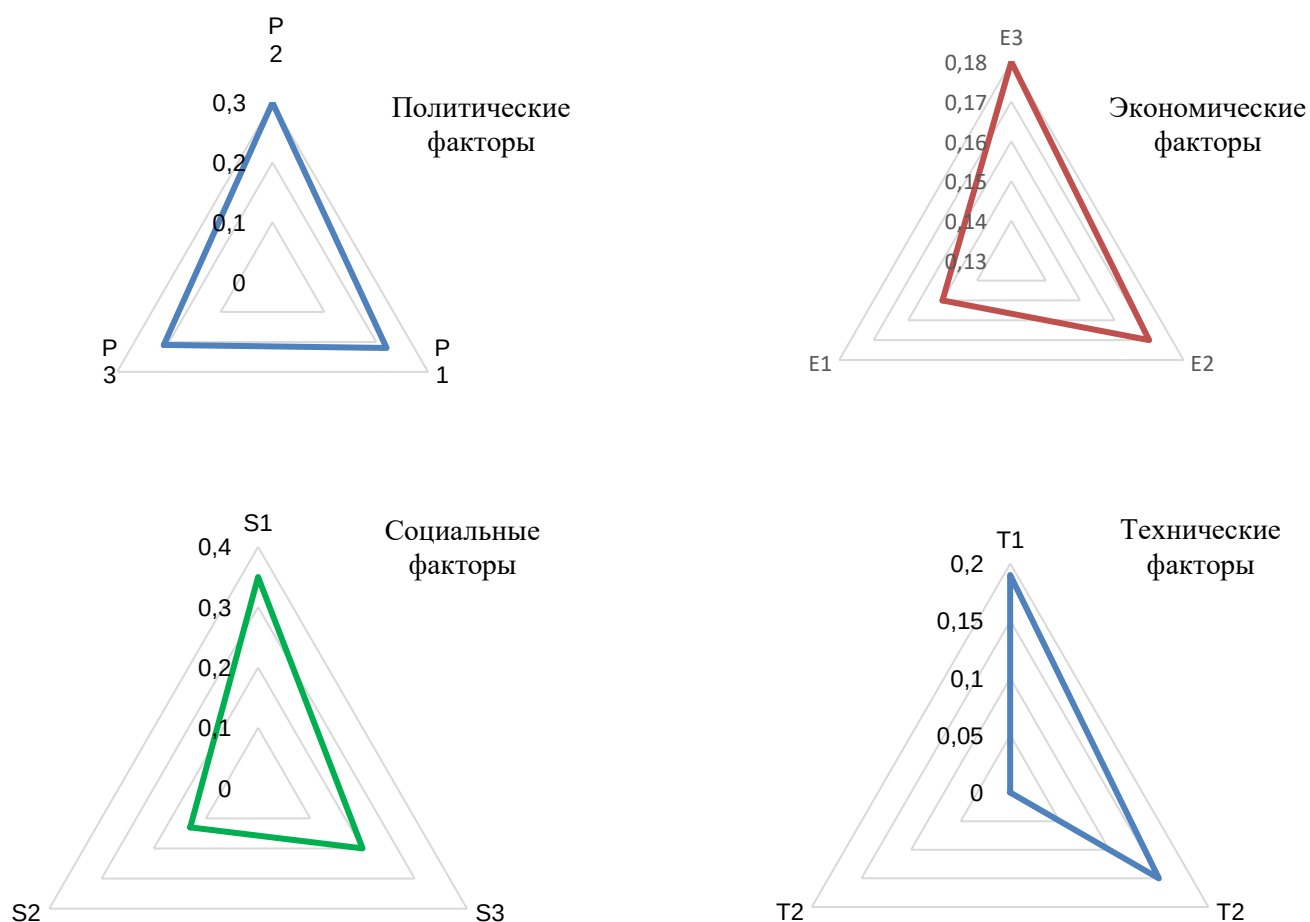


Рисунок 2.7 – Графическое представление значений усредненных показателей относительно влияния основных факторов на реализацию программ ДПО в ЛНР в рамках четырех обозначенных групп PEST-анализа

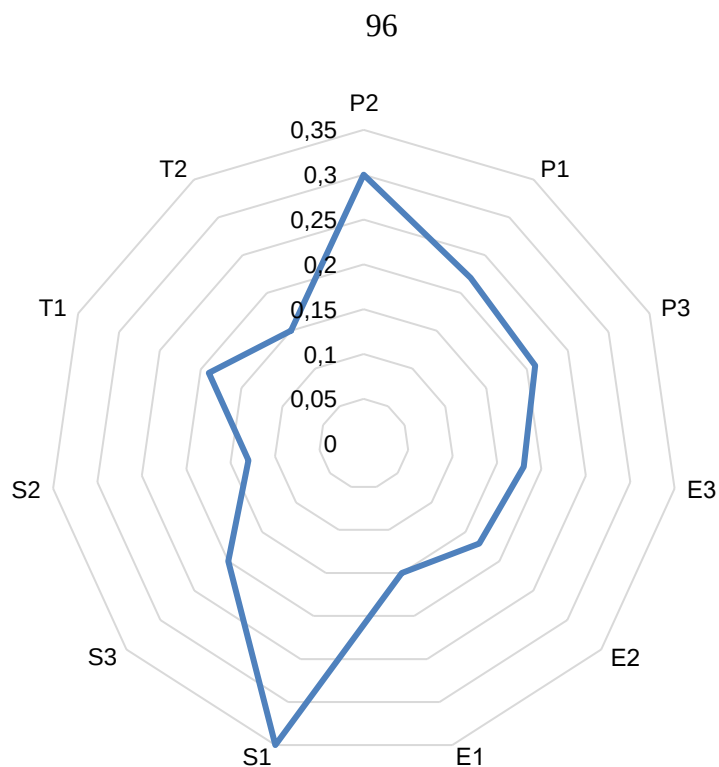


Рисунок 2.8 – Доля влияния каждого фактора внешней среды на организацию ВО, реализующую программы ДПО (составлена автором на основе применения метода экспертных оценок)

Таким образом, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на отрасль ДПО в Луганской Народной Республике оказывают политические и социально-культурные факторы. В связи с чем необходима разработка стратегических ориентированных на основе представленных в SWOT и PEST анализах факторов.

Тенденции развития дополнительного профессионального образования на новых территориях вписываются в траекторию развития сферы образования Российской Федерации. В результате проведенного анализа в области дополнительного профессионального образования были обозначены следующие перспективные задачи развития ДПО:

- расширение и поддержание широкого ассортимента образовательных продуктов – от классических курсов профессиональной переподготовки и повышения квалификации до отдельных семинаров, тренингов и узкоспециализированных программ и программ для личностного развития и роста;

- формирование осмысленной индивидуальной траектории обучения, направленной на получение профессиональных компетенций и профессиональный рост обучающихся с учетом конкуренции на рынке труда;
- обеспечение баланса финансовых и аналоговых инструментов реализации дополнительных профессиональных программ с учетом принципов полезности, своевременности, уместности и целесообразности;
- формирование сильного практико-ориентированного персонала, преподавателей конкретных дисциплин на программах ДПО.

Для обеспечения реализации конкурентоспособных программ ДПО следует провести маркетинговый анализ системы дополнительного профессионального образования на примере одного из регионов Российской Федерации, а именно Республики Башкортостан, как одного из регионов, с которым ЛНР связана исторически и экономически. Именно Республика Башкортостан с 2022 года сосредоточила большое внимание на поддержке города Красный Луч и направила большой контингент специалистов – врачей и строителей. Они оказали помощь жителям в восстановлении различных объектов. Для этого в составе гуманитарных колонн был доставлен в ЛНР асфальтовый завод, строительная техника, медицинское оборудование³. Опыт подготовки специалистов для органов государственной власти также полезен для ЛНР с целью дальнейшей разработки стратегии развития программ ДПО Луганского государственного университета им. Владимира Даля.

В современных условиях становление экономики новых регионов Российской Федерации сталкивается с рядом проблем в различных отраслях. Наиболее актуальная проблема прослеживается в сфере образования, подготовки и переподготовки квалифицированных кадров для предприятий в различной сфере деятельности. Поэтому на первый план для образовательных организаций выходит маркетинг персонала, который помогает исследовать рынок труда,

³ Башкирия направит бизнес-миссию в Луганскую Народную Республику [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bashinform.ru/news/economy/2022-06-08/bashkiriya-napravit-biznes-missiyyu-v-luganskuyu-narodnuyu-respubliku-2835013>

чтобы привлекать необходимых специалистов в систему ДПО, что в дальнейшем позволяет реализовывать необходимые функциональные стратегии. Таким образом маркетинг персонала в системе ДПО позволяет учитывать тренды рынка труда и долгосрочные социальные, а также демографические изменения. «...Республику Башкортостан и ЛНР связывают как исторические события, так и современные направления по решению гуманитарных вопросов в части восстановления инфраструктуры региона. Поэтому изучение возможностей развития системы ДПО на примере Республики Башкортостан следует рассматривать с позиции адаптации уникального опыта к условиям ЛНР...» [278, с. 794-796].

Для анализа дальнего окружения образовательной организации и выявления возможностей и угроз по основной деятельности образовательной организации на примере Республики Башкортостан проведен маркетинговый анализ, затрагивающий потребителей и конкурентов.

Основной потребитель образовательных услуг в системе высшего образования – это выпускники школ. Динамика численности населения в Республике Башкортостан остается стабильной, за последние шесть лет прирост составил всего 0,6 %. По городскому населению изменение всего составило 0,8%, по сельскому 0,2 %. (рис. 2.9).

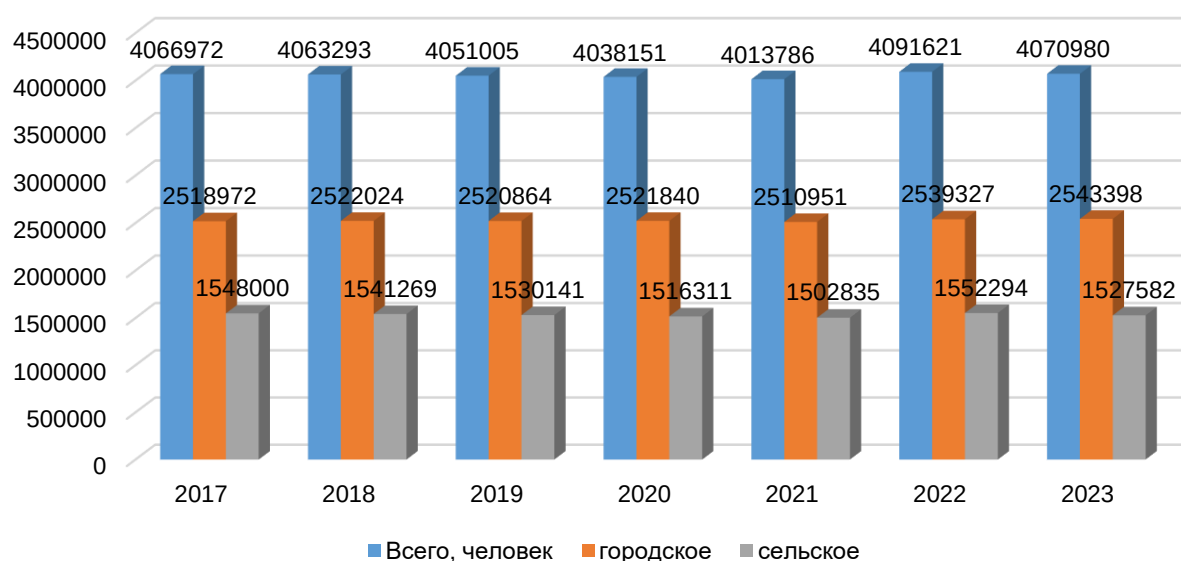


Рисунок 2.9 – Динамика численности населения в Республике Башкортостан (составлено автором на основе данных [221])

Далее проведен анализ динамики численности населения в разрезе возрастной структуры, которая представлена пятью группами: 16-19; 20-24; 25-29; 30-34; 35-39. Именно данная категория граждан является наиболее потенциальными потребителями услуг в системе высшего образования и ДПО. По возрастной категории 16-19 лет линия тренда положительная и составляет 11% прироста за 6 лет. По категории 2024 года линия тренда отрицательная и составляет 14 % падения (рис. 2.10)

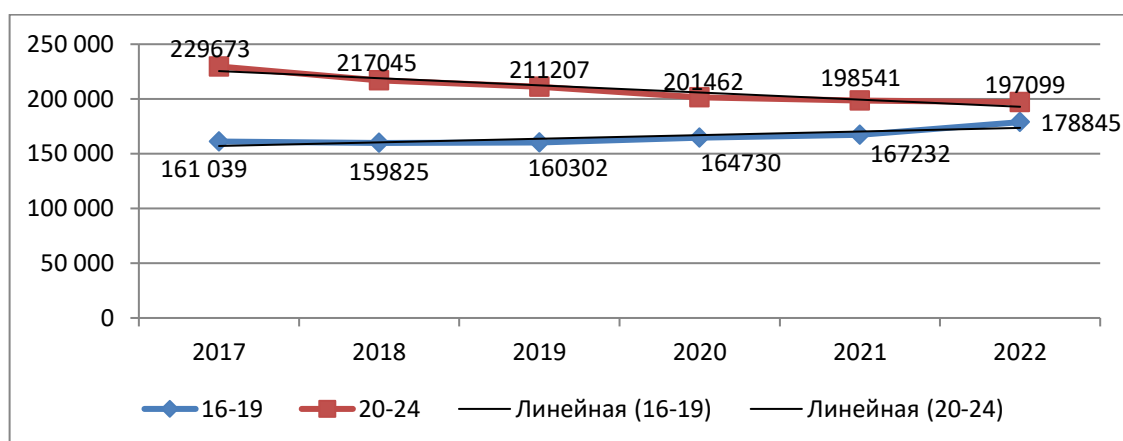


Рисунок 2.10 – Динамика изменения численности в разрезе возрастных групп 16-19 и 20-24 лет (составлено автором на основе данных [221])

В 2021/2022 учебном году в ВУЗах Республики Башкортостан обучаются 95,7 тысячи студентов. Из них 91,8 тысячи человек приходится на государственные вузы, 3,9 тысячи – на негосударственные», по сравнению с прошлым учебным годом 2020/2021 численность студентов уменьшилась на 1,6%. В государственных ВУЗах получают образование в основном россияне (94,2%). Из стран ближнего зарубежья в этом учебном году обучаются 3187 человек. То есть иностранных студентов в общей численности обучающихся всего 5,8%. На начало 2021/2022 учебного года в государственные вузы были приняты 24,1 тысяч студентов. Из них по договорам об оказании платных образовательных услуг – 10,9 тысячи человек, или 45% от общей численности принятых. Если пропорционально выделить возраст поступающих в высшие образовательные организации, то получаем контингент 41808 чел. ($167232 / 4$). То есть получается, что 40 % потенциальных абитуриентов не учится в Вузах

Республики. Среди наиболее популярных специальностей отмечаются специальности экономического, юридического профиля, информационных технологий, энергетики. В студенческой среде обучаются 51% девушек и 49% юношей. Девушки преобладают на специальностях гуманитарной направленности». Если рассмотреть возрастную структуру в разрезе представленных групп, то можно выявить постепенный прирост в возрастной категории 6-19 лет и 30-39 лет (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ численности населения в разрезе возрастных групп, чел.

Возраст	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Темп прироста в 2022г. отношению к 2017 г., %
6-15	477606	490045	502565	515741	530105	545035	14,11812
16-19	161039	159825	160302	164730	167232	178845	11,05695
20-24	229673	217045	211207	201462	198541	197099	-14,1828
25-29	333593	312574	287492	268550	248226	219978	-34,058
30-34	333923	345735	346727	345727	338904	343457	2,855149
35-39	279232	285560	296292	305079	313393	345440	23,71075
40-44	946748	943869	930511	919356	900523	908875	-4,00033

Составлено автором на основе данных [221]

Графически темп прироста населения Республики Башкортостан в разрезе возрастных групп представлен следующим образом (рис. 2.11)

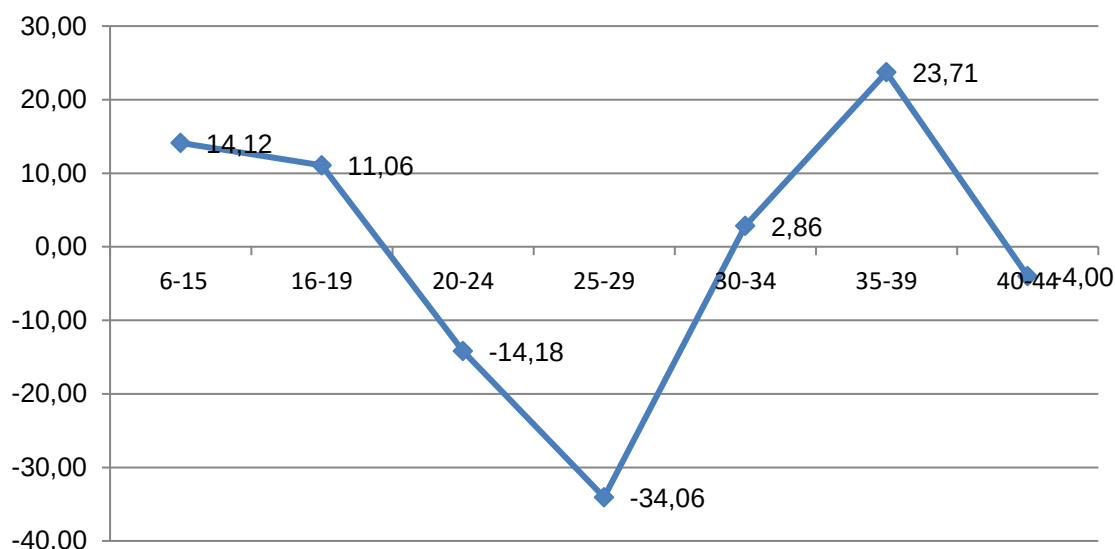


Рисунок 2.11 – Темп прироста в разрезе возрастных групп за последние 6 лет, в %. (составлено автором на основе данных [221])

Таким образом, демографическая «яма» приходится на возраст 20-29 лет. Возрастная группа 16-19 лет является потенциальным потребителем программ обучения по бакалавриату и перспективным сегментом для продвижения образовательных программ по государственному и муниципальному управлению, юриспруденции. Если рассмотреть линию тренда по старшей категории, то возраст 30-39 лет является потенциальным потребителем образовательных услуг высшего образования по заочной форме обучения и дополнительного профессионального образования (рис. 2.12). То есть данное направление является наиболее перспективным для разработки и продвижению программ ДПО.

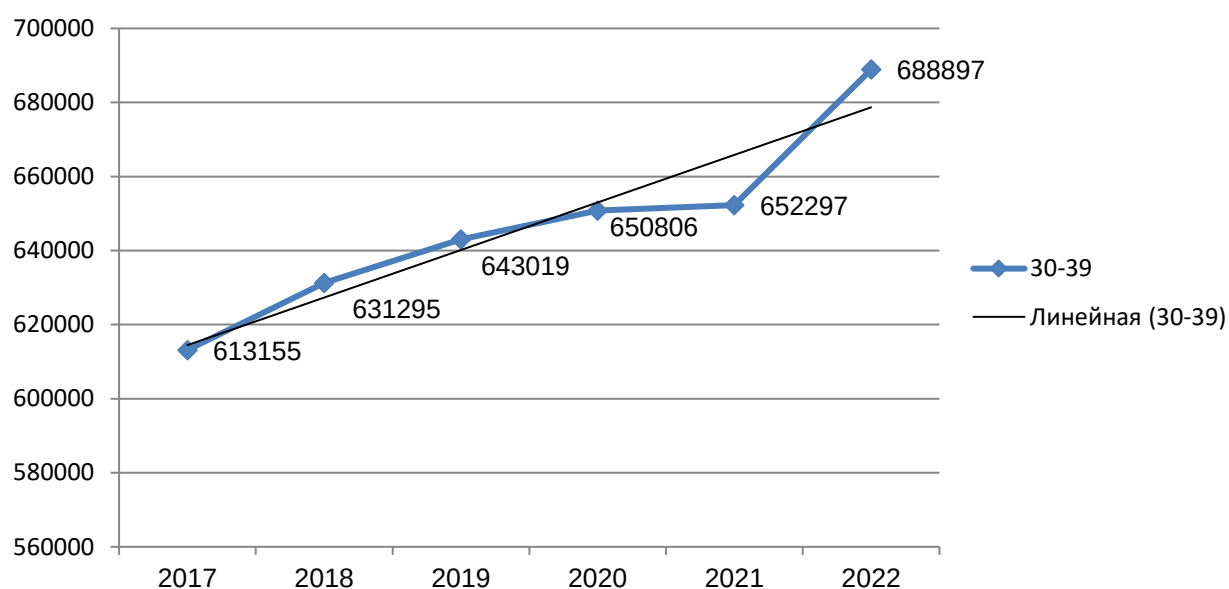


Рисунок 2.12 – Изменение численности в возрастной группе 30-39, в чел.

(составлено автором на основе данных [221])

Таким образом, в условиях ограниченности ресурсов образовательной организации следует усиливать подсистему формирования научно-педагогических кадров в системе ДПО, так как данный сегмент значительно расширяется в количественном составе. Пример анализа демографической ситуации в Республике Башкортостан позволяет выделить стратегические ориентиры в маркетинговой деятельности образовательного учреждения. Для

дальнейших исследований важно проследить направления подготовки и разработки уникальных научно-образовательных программ по переподготовки или повышению квалификации работников для соответствующих отраслей народного хозяйства.

2.2 Мониторинг рыночных условий функционирования системы дополнительного профессионального образования Российской Федерации и Луганской Народной Республики

Современный рынок в сфере образования характеризуется повышенной нестабильностью и нарастанием неопределенности маркетинговой среды, а также сокращением бюджетного финансирования образовательных организаций высшего образования, что требует поиска источников устойчивого стратегического развития. Этот поиск обуславливает необходимость сбора и анализа статистической и маркетинговой информации о структуре предложения образовательных услуг дополнительного профессионального образования (ДПО) на разных рынках, о потребительском спросе и факторах, определяющих его. После подписания Указа Президента Российской Федерации от 21.02.2022 № 72 «О признании Луганской Народной Республики» [146] значительно расширилось образовательное пространство для соответствующих организаций Луганской Народной Республики и поэтому важно вырабатывать принципы развития сферы дополнительного профессионального образования с учетом существующего потенциала.

Следует отметить, что вопросы, связанные с развитием рынка дополнительного профессионального образования, рассматривались как российскими, так и отечественными авторами. Однако вопросы, связанные с перспективами и маркетинговыми прогнозами развития дополнительного профессионального образования, остаются недостаточно изученными, тем более, что в условиях, которые сложились в начале 2022 года на международной арене, системе образования необходимо срочно перестраиваться с ориентиром

на внутренний рынок труда. Для чего необходимо детальное понимание того, каким образом можно переориентировать деятельность и бизнес-процессы образовательной организации в рамках ДПО.

Поэтому в рамках поставленной научной задачи в данном исследовании необходимо определить основные показатели оценки непрерывного образования в течение жизни, а также выявить возможности выхода организации ИДПОДО ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет им. В. Даля» на рынок дополнительного профессионального образования других регионов Российской Федерации. Для общей характеристики ситуации с сегментом ДПО во внешней среде важно применить инструментарий пять сил Портера (табл. 2.7).

Таблица 2.7 – Характеристика организации ДПО по пяти силам конкуренции М. Портера

Пять сил Портера	Основные составляющие пяти сил
конкуренты	- наличие барьеров для входа на рынок (процедура лицензирования и аккредитации); - затраты на дифференциацию программ обучения и разработка преимуществ на основе низкой себестоимости услуги; - преимущества по критерию предоставления информации в цифровой и очно-заочной форме;
услуги-заменители	- склонность потребителей к выбору услуг-заменителей; - сравнение цены и качества услуг-заменителей; - стоимость переключения на услугу-заменитель для потребителя
власть поставщиков	- прямая зависимость образовательного процесса от государственного заказа; - средняя степень зависимости образовательного процесса
власть потребителей	- степень зависимости от потребительского спроса; - количество потребителей; - уникальность предоставляемых услуг потребителю; - доступность информации для потребителей; - доступность существующих услуг-заменителей; - ценовая чувствительность потребителей
конкуренция между образовательными организациями	- количество конкурентов; - уровень развития рынка услуг; - критерии насыщения рынка; - отличительные черты конкурентов; - уровень затрат конкурентов на рекламу

Источник: составлено автором на основе [308, с. 133-139]

Наполняемость определенными факторами в таблице 2.7 обеспечена за счет экспертных оценок и проведения фокус групп среди обучающихся по программам ДПО, профессорско-преподавательского состава Луганского государственного университета имени Владимира Даля (ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля). Данный набор факторов сформирован для дальнейшей проработки стратегических альтернатив для системы ДПО в ЛНР.

В разрезе силы «Власть потребителя» важно проанализировать динамику демографических показателей, рынок труда организаций высшего образования за период 2017-2021 гг. для определения принципов развития ДПО в контексте существующих производственных возможностей образовательных организаций высшего образования Луганской Народной Республики с учетом действия внешних факторов. В изменяющихся социально-экономических условиях в Российской Федерации и в новом субъекте ЛНР – образование не может не реагировать на запросы общества, рынка труда, индивидуальных потребителей. Рынок образования является полноценным рынком услуг, обеспечивающим удовлетворение запроса государства в подготовке высококвалифицированных кадров, потребностей предприятий, личности в образовательных услугах. Растущим сектором данной сферы является сектор услуг дополнительного профессионального образования. Система дополнительного профессионального образования более мобильно позволяет оказывать образовательные услуги, пользующиеся спросом в обществе. Все более ускоряющиеся темпы развития общества, повышение возраста работоспособного населения приводят к необходимости постоянного совершенствования работающими гражданами своих профессиональных компетенций, повышения квалификации. Увеличение численности людей предпенсионного и пенсионного возраста, пересмотр их жизненной позиции влияет на изменение спроса на услуги дополнительного профессионального образования.

Среди потребителей ДПО необходимо выделить три основные группы: индивидуальные; предприятия и организации; общество в целом.

Потребители образовательных услуг ДПО или ВО являются непосредственными участниками процесса их производства. Это обстоятельство оказалось основой для разработки принципа сегментации услуг в зависимости от степени участия в обслуживании клиентов и агентов предприятия, где за специфические параметры принимается степень участия – низкая или высокая – клиентов и агентов в процессе предоставления-потребления услуг.

Как было указано ранее (подраздел 1.2), сегментация рынка ДПО позволяет образовательной организации сфокусировать маркетинговые усилия на наиболее значимых направлениях, формируя адаптивные стратегии взаимодействия с каждым сегментом.

Рассмотрим основные сегменты рынка ДПО, в рамках которых выделены корпоративный сегмент, индивидуальный профессиональный сегмент, государственный и муниципальный сегмент, социально-ориентированный сегмент, характеристика которых представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Характеристика сегментов рынка образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования

Сегмент рынка	Характеристика	Основные потребности	Инструменты и направления маркетинга
Корпоративный сегмент	организации различных отраслей экономики, направляющие работников на обучение	отраслевые программы повышения квалификации; гибкие форматы обучения; подтверждение квалификации по профстандартам	индивидуальные договоры с компаниями; участие в отраслевых выставках и форумах; B2B-коммуникации; корпоративные пакеты услуг
Индивидуальный профессиональный сегмент	специалисты, самостоятельно инвестирующие в развитие компетенций	краткосрочные и дистанционные курсы; сертификация востребованных компетенций; карьерное сопровождение	цифровой маркетинг (соцсети, контекстная реклама); персонализированные предложения; программы лояльности и скидок

Продолжение таблицы 2.8

Сегмент рынка	Характеристика	Основные потребности	Инструменты и направления маркетинга
Государственный и муниципальный сегмент	органы власти и учреждения, направляющие сотрудников на обучение в рамках госпрограмм	обучение управленческих кадров; нормативное соответствие программ; прозрачная отчетность	участие в государственных тендерах; образовательные консорциумы; сертификация программ; взаимодействие с органами управления образованием
Социально-ориентированный сегмент	безработные, предпенсионеры, инвалиды, молодые специалисты, проходящие обучение за счет госпрограмм	переквалификация и адаптация на рынке труда; льготные условия обучения; помощь в трудоустройстве	сотрудничество с центрами занятости, участие в социальных проектах, целевые программы обучения

Такое разделение рынка образовательных услуг в системе ДПО позволяет образовательной организации дифференцировать маркетинговые стратегии, формировать гибкие образовательные продукты и повышать эффективность взаимодействия с различными группами потребителей.

Рассмотрим более подробно индивидуальный профессиональный сегмент потребителей, т.е. физических лиц, приобретающих образовательные услуги ДПО для личного или профессионального развития, по совокупности социально-демографических, профессиональных, поведенческих и мотивационных признаков. Целью такой сегментации является идентификация устойчивых групп слушателей, различающихся по образовательным целям, уровню профессиональной подготовки, ресурсным возможностям и предпочтениям в форматах обучения (табл. 2.9).

Результаты сегментации рынка образовательных услуг являются основой для разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации под воздействием фактора высокой конкуренции в данной сфере.

Таблица 2.9 – Сегментация рынка индивидуальных потребителей образовательных услуг в системе ДПО

Сегмент	Характеристика	Основные образовательные потребности	Предпочтительные формы и инструменты обучения	Рекомендованные маркетинговые инструменты
Молодые специалисты (до 30 лет)	недавние выпускники вузов и колледжей, стремящиеся укрепить позиции на рынке труда	повышение квалификации, получение дополнительных компетенций, освоение смежных профессий	онлайн-курсы, краткосрочные программы, стажировки	продвижение через соцсети, карьеркемпы, геймификация обучения, карьерные сценарии развития
Среднее звено специалистов (30–45 лет)	активно работающие профессионалы, нацеленные на карьерный рост и повышение управленческих компетенций	управленческая подготовка, развитие soft skills, современные технологии управления	модульные программы, смешанное обучение, сертификационные курсы	контент-маркетинг, экспертные вебинары, персональные консультации
Руководители и предприниматели	топ-менеджеры, владельцы бизнеса, индивидуальные предприниматели	стратегическое управление, инновации, антикризисное управление, цифровизация бизнеса	краткосрочные бизнес-программы, executive education, коучинг	индивидуальное сопровождение, деловые форумы, PR через отраслевые СМИ
Лица, сменяющие профессию	граждане, желающие освоить новую профессию или отрасль деятельности	профессиональная переподготовка, освоение цифровых компетенций	комплексные программы переквалификации, интенсивы, онлайн-курсы	контекстная реклама, таргетинг по профессиональным интересам, платформы занятости
Лица предпенсионного и пенсионного возраста	специалисты с большим опытом, стремящиеся продлить трудовую активность или освоить цифровые навыки	переквалификация, обучение компьютерной грамотности, менторские программы	классические курсы с очной формой, адаптированные методики, наставничество	социальная реклама, партнёрство с центрами занятости, госпрограммы поддержки
Социально уязвимые категории	безработные, инвалиды, многодетные, лица с ограниченными возможностями занятости	обучение базовым и востребованным профессиям, адаптация к рынку труда	курсы по адаптивным программам, дистанционное обучение	социальные гранты, участие в госпрограммах занятости

Основными поставщиками на рынке услуг ДПО в Луганской Народной Республике являются образовательные организации высшего профессионального образования. К освоению дополнительных профессиональных программ в соответствии с Законом об образовании в РФ, ст. 76 допускаются: «... лица, имеющие среднее профессиональное и / или высшее образование; лица, получающие среднее профессиональное и / или высшее образование...» [147]. Реализация программ профессиональной переподготовки ориентирована на формирование у слушателей компетенций, необходимых для освоения нового вида профессиональной деятельности и получения дополнительной квалификации. Минимальная продолжительность освоения программ повышения квалификации устанавливается на уровне не менее 16 академических часов, в то время как программы профессиональной переподготовки требуют не менее 250 часов учебной нагрузки. По результатам успешного завершения обучения и прохождения итоговой аттестации обучающимся выдаются документы установленного образца, подтверждающие уровень приобретённой квалификации, – удостоверение о повышении квалификации либо диплом о профессиональной переподготовке. В таблице 2.10 представлена сравнительная характеристика организаций, реализующих программы ДПО в ЛНР.

Таблица 2.10 – Сравнительная характеристика организаций ВО, реализующих программы ДПО в ЛНР

Наименование организации	Программы	Аттестация / Документы об окончании	Примечание
ГУ «Луганский республиканский центр дополнительного профессионального образования»	Программы повышения квалификации по направлению «Правовое обеспечение государственной гражданской службы в Луганской Народной Республике как субъекте Российской Федерации»	Обучение завершается аттестацией слушателей в форме тематической дискуссии. Лицам, успешно выполнившим учебный план и прошедшим аттестацию, выдается удостоверение о повышении квалификации	На официальном сайте представлен календарный учебный график на 2023 год

Продолжение таблицы 2.10

Наименование организации	Программы	Аттестация / Документы об окончании	Примечание
ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля	Программы повышения и переподготовки кадров: юриспруденция; государственное и муниципальное управление, компьютерные системы и сети, психология, учет и аудит, экономика предприятий и организаций, управление персоналом, педагогика профессионального обучения, педагогика профессионального образования, промышленная безопасность, техносферная безопасность, менеджмент на производстве, организация перевозок и управление на транспорте (автомобильный транспорт), экспертиза промышленной безопасности	Переподготовка: аттестация проводится в виде экзамена и защиты ВКР. Предоставляется Диплом о профессиональной переподготовке. Повышение квалификации: слушатели получают соответствующее удостоверение	На официальном сайте по каждой программе обучения имеется информация о том, чем в результате обучения слушатель будет обладать, уметь, владеть
Институт профессионального развития ЛГПУ	Программы повышения квалификации, переподготовки кадров в сфере педагогического образования и психологии	Информация об аттестации не указана. По окончании обучения выпускники получают диплом о профессиональной переподготовке	Учебный курс переподготовки рассчитан на слушателей, имеющих высшее педагогическое образование по смежным дисциплинам
ДГТУ	Программы повышения и переподготовки кадров в технической сфере	По окончании обучения выпускники получают диплом о профессиональной переподготовке. При успешном прохождении итоговой аттестации по программе повышения квалификации слушатель получает удостоверение о повышении квалификации	На официальном сайте прикреплен перечень нормативно-правовых документов об оказании платных услуг. Доступный и удобный интерфейс
ЛГАУ	Центр по подготовке и переподготовке водителей и уполномоченных по вопросам перевозки опасных грузов автомобильным транспортом	Информация об аттестации не указана. По окончании обучения выдается свидетельство (удостоверение) о повышении квалификации установленного образца	На официальном сайте указана стоимость обучения. Слушатели имеют возможность получить глубокие знания о достижениях использования научно-технического прогресса не только на лекциях, но и на выездных занятиях на производстве

Окончание таблицы 2.10

Наименование организации	Программы	Аттестация / Документы об окончании	Примечание
ЛГМУ им. Святителя Луки	Курсы повышения квалификации. Факультет последипломного образования	Информация об аттестации не указана	На официальном сайте представлен календарный учебный график на 2022-2023 год
ЦДПО ФГБОУ ВО «ДонАУиГС»	Курсы повышения квалификации. Центр дополнительного профессионального образования	По окончании обучения выдается свидетельство (удостоверение) о повышении квалификации или профессиональной переподготовке установленного образца	На официальном сайте представлено только название программ
ФГБОУ ВО «ДонНТУ»	Курсы переподготовки и повышения квалификации на профильной кафедре	По окончании обучения выдается свидетельство (удостоверение) о повышении квалификации или профессиональной переподготовке установленного образца	На официальном сайте представлено только название программ, стоимость и сроки подачи документов

Составлено на основе изучения официальных сайтов образовательных организаций

Исходя из данных таблицы 2.3, можно сделать вывод, что по направлениям переподготовки: «Государственное и муниципальное управление», «Экономика предприятия», «Финансы и кредит», «Учет и аудит» в ЛНР развита конкуренция, так как данную услугу оказывают несколько образовательных учреждений, что способствует повышению мотивации, и, соответственно, качеству предоставляемых услуг. Также на рынок ЛНР вышли и организации ВПО из ДНР, в частности продвигают свою рекламную кампанию в сегменте переподготовки государственных служащих с помощью программы по политическому менеджменту, менеджменту организаций, менеджмент производственной и непроизводственной сферы из ФГБОУ ВО «ДонАУиГС» и ФГБОУ ВО «ДонНТУ». Тем не менее большинство программ подготовки не имеют конкурентов в ЛНР, что характеризует отрасль в большей степени как монополиста. Так как в открытом доступе информация о стоимости обучения в большинстве организаций отсутствует – провести финансовый анализ не представляется возможным, однако можно провести анализ

конкурентоспособности программ ДПО.

Как известно, конкурентоспособность программ ДПО является относительной величиной, ее оценка становится возможной только в процессе сравнения с аналогичными услугами, предоставляемыми конкурентами (приложение А). В соответствии с исследованиями, проведенными рядом авторов, конкурентные характеристики и определяющие их факторы условно делятся на микроуровень (отражающие собственное качество и цену программы), мезоуровень (отражающие устойчивое улучшение показателей эффективности использования ресурсов сферы образования) и макроуровень (характеризующие общее состояние хозяйственных систем, их сбалансированность, инвестиционный климат, налоговый режим, надзорный контроль выполнения лицензионных требований и проведение аккредитационных процедур для соответствующих программ ДПО).

Как известно, конкурентоспособность услуг определяется свойствами, интересными для потребителя. Для оценки таких свойств в отношении программ ДПО могут быть использованы различные показатели: экономические, нормативные (отражающие степень соответствия программы обучения установленным стандартам и правилам), организационные (характеризующие условия предоставления образовательной услуги), эстетические (описывают способность услуги вызывать положительные эмоции в процессе ее потребления), эргономические (указывают) на соответствие услуги установленным требованиям по выработке необходимых компетенций для человека и т.д. Выбор тех или иных показателей должен быть обусловлен особенностями предоставления услуги и ее назначением. Так, основными составляющими конкурентоспособности программ ДПО, по нашему мнению, являются: доступность программы ДПО в части условий зачисления и процесса обучения в смешанной форме дистанционно и в очном формате; полнота предоставленной информации о программе; себестоимость и стоимость программы; наличие дополнительных услуг; применение новейших технологий преподавания для выработки необходимых компетенций; снижение риска для

потребителя относительно не приобретения необходимых навыков (т.е. возможность практико-ориентированной подготовки слушателей).

В приложении Б представлены первичные характеристики некоторых организаций ВО ЛНР и ДНР, являющихся конкурентами в процессе предоставления программ повышения квалификации и переподготовки государственных служащих. Систематизация полученной информации посредством первичной базы данных позволяет уточнить направления проведения дальнейших исследований. Кроме того, группирование предприятий-конкурентов в соответствии с описанными характеристиками позволяет выделить различные сочетания факторов внешней среды, идентично влияющих на предприятия, находящиеся в одной группе.

Данные для конкурентного анализа обозначенного сегмента сформированы на основе данных таблицы 2.3 данной диссертации и дополнительного изучения ГУ «ЛРЦДПО» и ЦДПО ФГБОУ ВО «ДонАУиГС» (приложение В). Важной составляющей сравнительного анализа программ ДПО ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля с аналогичными программами конкурентов является исследование динамики объемов продаж данной услуги на рынке в целом и в каждой организации в частности. Доля рынка является одним из основных элементов, составляющих маркетингового потенциала организации ВО, представляющий комплекс его возможностей и достижений, обеспечивающих конкурентное преимущество на рынке и реализацию поставленных стратегических задач. Помимо графического показателя динамики доли рынка (b), ее можно рассчитать следующим образом:

$$b_l = \frac{S_l}{\sum_{l=1}^n S_l}, \quad (2.1)$$

где S_l – объем предоставления услуги l -й организации ВО ($1 \leq l \leq n$), n – количество учреждений предоставляющих данную услугу, $\sum_{l=1}^n S_l$ – суммарный объем реализации программ ДПО во всех центрах повышения квалификации и профессиональной подготовки в ЛНР и частично ДНР

В Таблице 2.11 представлены результаты расчета динамики долей рынка, принадлежащих различным центрам переподготовки государственных служащих в ЛНР и частично ДНР (реализующие маркетинговую стратегию на территории ЛНР).

Таблица 2.11 – Динамика долей рынка, принадлежащих различным центрам переподготовки государственных служащих в ЛНР и ДНР

Название организации, предоставляющей услуги профессиональной переподготовки и повышения квалификации	Динамика доли рынка по годам				
	2019	2020	2021	2022	2023
ГУ «ЛРЦДПО»	0,16	0,2	0,16	0,13	0,16
Институт профессионального развития ЛГПУ	0,03	0,05	0,04	0,03	0,02
ДГТУ	0,04	0,04	0,09	0,07	0,09
ЛГАУ	0,046	0,046	0,046	0,046	0,046
ЛГМУ им. Святителя Луки	0,3	0,3	0,25	0,3	0,3
ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля	0,26	0,22	0,27	0,28	0,27
ЦДПО ФГБОУ ВО «ДонАУиГС»	0,1	0,1	0,08	0,08	0,05
ФГБОУ ВО «ДонНТУ»	0,064	0,044	0,064	0,064	0,064
Сумма	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

Составлено на основе изучения планов доли зачисленных слушателей по программам повышения квалификации и профессиональной переподготовки.

Таким образом, исследовав процесс реализации программ повышения квалификации государственных служащих в рамках восьми конкурентов в ЛНР и руководствуясь данными о долях рынка этой услуги, принадлежащих каждому из перечисленных организаций ВО, можно сделать следующие выводы:

- рынок данной услуги нерасширяемый и оставался стабильным в течение исследуемого периода;

- доли рынка приведенных организаций ВО не очень отличаются, что обусловлено незначительными отличиями этих учреждений, прежде всего, в способах формирования потоков потребителей, а также в организационной структуре, форме собственности (государственные или муниципальные), управленческих подходах, отношении к маркетинговым инструментам и их

эффективное использование;

- доли рынка остаются относительно стабильными, что объясняется ограниченным притоком конкурентов в отрасль вследствие высоких барьеров на входе, необходимости значительных финансовых вкладов, длительными процедурам лицензирования и аккредитации, выполнением ряда санитарных условий, площади учебных помещений и пр.

Рассмотрим кадровый состав в высших учебных организациях (табл. 2.12)

Таблица 2.12 – Анализ количества ученых, имеющих ученую степень в организациях ВО ЛНР

Звание	Специалисты, имеющие ученую степень							
	кандидата наук				доктора наук			
	2021	2022	2023	Отклон. 2023- 2021	2021	2022	2023	Отклон. 2023- 2021
Всего	1122	1138	1147	25	190	190	203	13
из них имеют ученое звание								
академика	1	1	–	-1	3	9	8	5
члена-корреспондента	11	12	12	1	2	3	3	2
профессора	8	10	9	1	151	141	161	10
доцента	668	776	825	157	22	15	14	-8
старшего научного сотрудника	4	4	4	0	1	–	2	1

Составлено автором на основе источника [199]

Из этих показателей следует, что показатели звания и ученой степени имеют пропорциональный характер. Прослеживается тенденция, что за 3 года увеличилось число доцентов, кандидатов наук, и увеличилось число академиков и профессоров, докторов наук. По состоянию на начало учебного 2023/2024 года для 1350 научных специалистов с ученой степенью приходится более 41 тыс. студентов ВУЗов. Тогда как на 2019 год для 1312 специалистов приходилось 39,5 тыс. студентов. Так, если в 2021 году в среднем на одного преподавателя приходилось 30 студентов, то в 2023 году это число осталось таким же. Это говорит о том, что на преподавателей приходится все та же нагрузка и рынок образовательных услуг всегда стабильный. Данный показатель возможно

повысить, но для этого необходимо проводить маркетинговые исследования, разрабатывать эффективную рекламную кампанию, привлекать больше обучающихся с помощью инновационных методов.

Численность кандидатов и докторов наук структурируем по отраслям наук (приложение Г). Результаты показывают, что наибольшую долю научных специалистов на 2023 г. занимают кандидаты технических наук (280), медицинских (247), экономических (141) и педагогических (133). Докторов наук на 2023 год больше всего в медицинских науках (50), технических (40), экономических (25), философских (21) и педагогических (20). Отсутствуют специалисты с ученой степенью кандидата наук национальной безопасности, а также физического воспитания и спорта. Ученой степени доктора наук нет в физико-математической сфере, геологической, географической, фармацевтической, национальной безопасности и других. В дальнейшем стоит позаботиться о высококвалифицированных сотрудниках в данной сфере, ведь это может потребовать спрос рынка на образовательные услуги, а для того чтобы такие специалисты появились, необходимо создавать научные школы и выходить на уровень подготовки таких специалистов минимум через 3-4 года.

Луганская Народная Республика концентрирует свое внимание на аккредитации ВУЗов и СПО. Так, уже в конце 2019 года аккредитацию в РФ получили Луганский государственный медицинский университет (ЛГМУ) имени Святителя Луки и Луганский национальный университет (ЛНУ) имени Тараса Шевченко, в процессе прохождения процедуры находится ЛНУ имени Владимира Даля; Луганская государственная академия имени Михаила Матусовского, а также Луганский национальный аграрный университет и Донбасский государственный технический университет. Руководитель Минобразования в 2019 году уточнил, что также к подготовке документов для аккредитации в Российской Федерации приступили пять учреждений среднего профессионального образования (СПО) ЛНР. ЛНР ориентирует высшие учебные заведения на те направления, которые востребованы прежде всего в РФ, чтобы привлечь интерес молодых людей, будущих студентов на те специальности, в

которых нуждается Республика.

В ДНР аккредитацию прошли 12 учреждений, из них: ГБУ «Донецкая государственная лаборатория ветеринарной медицины», Государственный научно-исследовательский институт горноспасательного дела, пожарной безопасности и гражданской защиты «Респиратор», ГУ «Макеевский научно-исследовательский институт по безопасности работ в горной промышленности» и др.. Кроме этого также получили аккредитацию три ВУЗа: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры (ДонНАСА), Донецкий национальный университет (ДонНУ) и Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского (ДонНУЭТ). Это свидетельствует о хорошо слаженной государственной работе интеграции российских стандартов.

По окончании ВУЗа подготовка специалистов не оканчивается. Для расширения компетенций молодых специалистов, которые обучаются по программам бакалавриата или магистратуры, есть возможность параллельно проходить курсы переподготовки или повышения квалификации в системе ДПО по наиболее востребованным профессиям в регионе. Так, дополнительное образование на современном этапе восстановления региона востребовано как никогда и это естественный процесс, он может поспособствовать потребностям рынка труда, подготовив (переподготовив) профессионалов для работы в скором времени. В настоящее время увеличивается потребность в специалистах в области реформирования производства, маркетинга, финансов, оценки собственности, внешнеэкономической деятельности, управления персоналом, биржевого дела, безопасности бизнеса и др., что свидетельствует о востребованности услуг ДПО.

На рынке услуг ДПО в Российской Федерации среди организаций, предоставляющих услуги дополнительного профессионального образования могут быть как образовательные организации, так и компании, независимые образовательные центры и др. Так, например, предприятия отрасли представлены корпоративными университетами, в которых обучаются

сотрудники Сбербанка (АНО ДПО «Корпоративный университет Сбербанка»), Росатома (АНО ДПО «Техническая академия Росатома»), Газпрома и других холдинговых структур (НОУ ДПО «Московская школа управления «Сколково», ЧОУ ДПО «Сахалинский учебно-технический центр»). Такие организации необходимы как для обучения и адаптации новых сотрудников, так и для постоянного повышения квалификации опытных специалистов. В ряде корпоративных университетов реализуются программы подготовки руководителей, что способствует карьерному росту сотрудников.

В период с 2018 г. по 2022 г. численность организаций, которые осуществляли образовательную деятельность по дополнительным профессиональным программам в России, сократилась на 21%, в прогнозах данная тенденция будет снижаться до 2027 года и выйдет на стабилизацию количества таких организаций. Это связано с тем, что в данный период происходят процессы реструктуризации государственной системы среднего профессионального и высшего образования, что, в свою очередь, привело к сокращению числа образовательных организаций, а также и их филиалов. Данные по численности организаций ДПО представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Численность организаций ДПО в РФ, 2019-2023 гг.

Показатель	2019	2020	2021	2022	2023
Численность организаций	6452	6099	5835	5377	5097
в % к предыдущему году	-	-5,5	-4,3	-7,8	-5,2

Численность организаций ДПО по видам деятельности представлена в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Численность организаций ДПО по видам деятельности в РФ, 2023 г.

Вид деятельности	Количество организаций
Организация дополнительного профессионального образования	1927
Профессиональная образовательная организация	1829
Образовательная организация высшего образования	639
Научная организация	118
Прочие	584
Всего	5097

Структура общей численности организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы в Российской Федерации в 2023 г. представлена на рисунке 2.13.

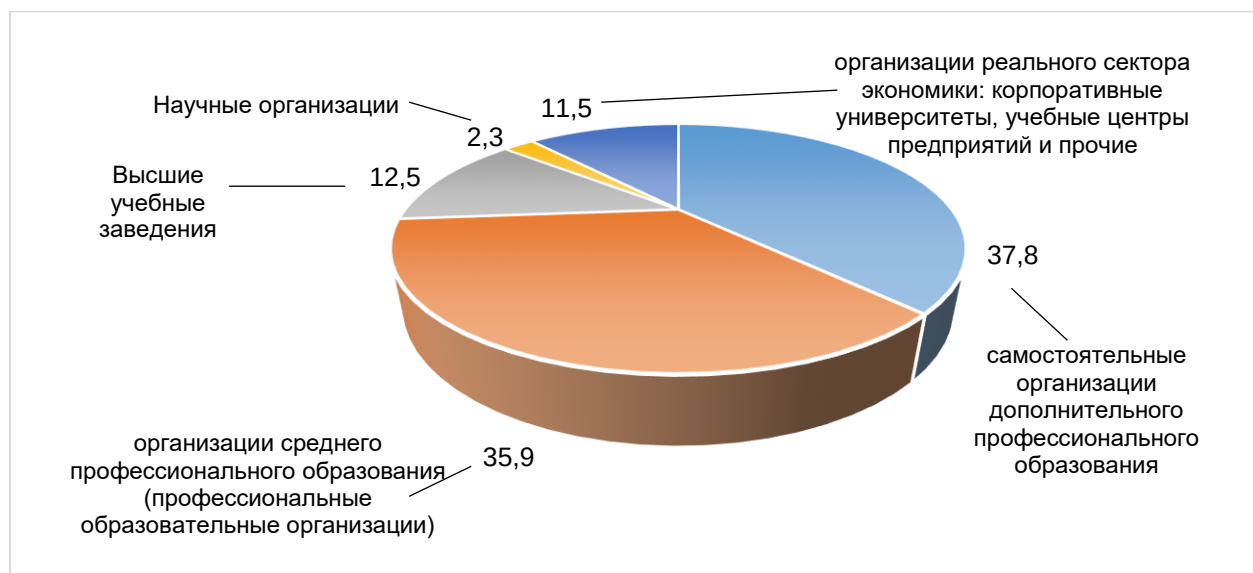


Рисунок 2.13 – Структура общей численности организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы в Российской Федерации в 2023 г.

Анализ предпочтений различных категорий управленческого персонала в выборе форм дополнительного профессионального образования свидетельствует о дифференциации образовательных приоритетов в зависимости от уровня должностной ответственности. Для руководителей высшего звена приоритетным направлением остаётся обучение в государственных образовательных организациях по программам дополнительного профессионального образования. На втором месте по степени востребованности находятся корпоративные формы обучения — тренинги, мастер-классы и специализированные курсы, проводимые с участием приглашённых экспертов и консультантов. Руководители среднего звена в большей степени ориентируются на корпоративное обучение, реализуемое в формате курсов повышения квалификации при участии внешних специалистов. Менее распространённым, но также значимым направлением для данной категории остаются программы ДПО в государственных образовательных учреждениях, а также внутренние корпоративные мероприятия обучающего

характера (тренинги, семинары, мастер-классы). Среди специалистов, имеющих высшее образование, доминирующей формой профессионального развития также выступает корпоративное обучение в виде курсов повышения квалификации с привлечением внешних экспертов. Важную роль в профессиональном становлении данной группы играют программы наставничества и практико-ориентированные корпоративные мероприятия, направленные на обмен опытом и развитие профессиональных компетенций [65].

Как справедливо отмечает И.Г. Дежина, руководители высшего и среднего звена предпочитают ДПО, которые предоставляют образовательные организации. При этом компании, которые сами практикуют те или иные виды профессиональной подготовки / переподготовки сотрудников, слабо и неустойчиво сотрудничают с университетами. Только 30–35 % компаний сотрудничали с вузами, что вдвое ниже, чем в развитых зарубежных странах. Что касается численности реализованных программ дополнительного профессионального образования в РФ, то в период с 2019 по 2023 гг. она увеличилась на 61,2% (всего в 2023 г. было реализовано 288,1 тыс. программ, по сравнению с 2019 – 178,7 тыс. программ) [65].

Такой активный рост количества программ ДПО связан, прежде всего, с процессами восстановления реального сектора экономики, увеличения спроса на повышение квалификации и переподготовку со стороны людей среднего и старшего возраста (доля которых в населении страны возросла). Также следует отметить тот факт, что увеличению количества программ ДПО способствовала и государственная политика развития непрерывного образования в России, а именно реализация с 2018 года Федерального проекта «Новые возможности для каждого» в рамках национальных проектов «Образование» и «Демография». Постепенное развитие дистанционных форм дополнительного профессионального образования также сыграли важную роль. В работе Р.В. Ободца относительно использования маркетингового подхода в продвижении образовательных услуг отмечается высокий уровень конкуренции на соответствующем рынке [153]. Однако, по прогнозам экспертов и аналитиков

РФ, к 2025 году численность программ ДПО будет увеличиваться и может достичь 359,2 тыс. программ. Основными предпосылками к увеличению численности программ ДПО эксперты называют: переход части программ ДПО в формат он-лайн, когда нет необходимости набора полной группы для начала курса; увеличение доли краткосрочных программ, которые дешевле и чаще повторяются в течение года; изменение подходов к управлению, когда востребованными становятся программы для бизнеса и руководителей; изменения в востребованных специальностях, появляются новые программы для рабочих специальностей, программы, связанные с цифровизацией всех рабочих процессов.

Таким образом, исходя из вышеизложенного в части анализа непосредственного окружения образовательных организаций на рынке дополнительного профессионального образования в условиях интеграционных процессов Луганской Народной Республики с Российской Федерацией можно выделить соответствующие критерии, с помощью которых можно проводить оценку непрерывного образования в течение жизни, а именно:

- структура по формам собственности и масштабам развития организаций, реализующих дополнительные профессиональные программы;
- количество слушателей по дополнительным профессиональным программам в разрезе различных направлений повышения квалификации и переподготовки;
- потребность рынка в переподготовке специалистов по отдельным направлениям;
- длительность периода, в течение которого слушатель не работает, но получает знания, вырабатывает новые умения и навыки;
- длительность периода обучения слушателей в смешанной форме, то есть без отрыва от производства и одновременно проходя обучение;

Таким образом, рынок образовательных услуг имеет стабильный характер за последние 5 лет. Это свидетельствует об эффективной работе образовательных учреждений, государственном регулировании (госзаказе на

квалифицированные кадры) и заинтересованности населения в ВПО и ДПО. К сожалению, в статистических данных невозможно наблюдать информацию о качестве предоставления образовательных услуг, необходимости населения в определенных образовательных курсах и спросе на ближайшие года. Анализ внутренних факторов (SNW-анализ) дополнительного профессионального образования в Луганской Народной Республике представлен в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Анализ внутренних факторов дополнительного профессионального образования в Луганской Народной Республике

№ п/п	Параметры для оценки	S	N	W
1	Открытая политика финансирования	+		
2	Обеспечение разработки согласованных с корпоративными клиентами курсов ДПО	+		
3	Наличие сайта		+	
4	Имидж и положительная репутация организации		+	
5	Ориентация на высокое качество предоставления услуги		+	
6	Квалифицированный научно-педагогический состав			+
7	Использование дистанционной формы обучения		+	
8	Продвижение дистанционных курсов ДПО через социальные медиа, в том числе для привлечения слушателей на курсы ДПО	+		
9	Привлечение ведущих специалистов и медийных личностей (в том числе из других городов и стран, прежде всего, с применением дистанционных технологий)	+		
10	Развитие собственной и использование современной материально-технической базы корпоративных клиентов для реализации курсов ДПО	+		
11	Реализация и продвижение возможностей обучения сотрудников корпоративных клиентов без отрыва от производства	+		

Проведенный анализ свидетельствует о том, что образовательные организации имеют значительное количество сильных сторон в своей деятельности, однако существенным недостатком их деятельности является отсутствие квалифицированного научно-педагогического состава.

Стратегические ориентиры развития дополнительного профессионального образования должны базироваться на понимании тенденций развития рынка труда и востребованности новых профессий. Анализ современных и востребованных профессий в России и в мире позволил сформировать ТОП-6

наиболее перспективных профессий на 10 лет. К ним отнесены следующие профессии: хирурги, биохимики, биоинженерия, медтехника и медицина в целом; программисты и аналитики; профессии, связанные с креативностью, творчеством и созданием контента; психологи и массажисты; социальные работники, няни и сиделки; онлайн-преподаватели.

В настоящее время мы стоим на пороге кардинальных изменений в сфере образования. В эру информационных технологий становится очень популярным получение образования дистанционно, потому что это действительно удобно. Особенно актуальны онлайн-курсы по повышению квалификации, где за несколько месяцев можно оперативно освоить другую профессию или повысить свои знания в уже имеющейся.

Современная действительность подсказывает, что тренд на дистанционное образование и онлайн-курсы будет только расти. Все больше образовательных программ будет задействовано в информационном пространстве. Разумеется, в будущем могут появляться новые профессии, о которых сейчас мы не знаем. С развитием технологий это просто неизбежный процесс.

На основе проведенного мониторинга востребованных профессий будущего⁴, а также лучших профессий 2023 года в РФ⁵ составлен список специальностей, по которым целесообразно будет разрабатывать учебные программы переподготовки и курсы повышения квалификации в ближайшей перспективе. Так в перечень востребованных профессий ближайших 5-10 лет попали такие специальности будущего, как проектировщик «умной» среды, биоинженер, специалист по обеспечению кибербезопасности, нейропсихолог, биоинформатик, специалист генной инженерии, специалисты по дизайну и архитектуре виртуальной реальности. Такой список можно постоянно расширять и формировать основу стратегического планирования при разработке программ профессионального и дополнительного образования.

⁴ 150 профессий будущего // РБК : сайт. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/education/5d6e48529a7947777002717b>

⁵ Лучшие профессии 2025 ТОП-12 // Академия управления и производства : сайт. – URL: <https://amp1996.ru/luchshie-professii>

Исходя из результатов экспертных оценок факторов в PEST-анализе можно констатировать, что система дополнительного профессионального образования востребована, будет активно развиваться и формировать конкурентные преимущества, если сможет быстро адаптироваться и перестраиваться под требования рынка труда будущего. Анализ внешней среды является важным этапом разработки стратегии рыночной адаптации организации и в то же время достаточно сложным процессом, требующим внимательного отслеживания происходящих во внешней среде изменений, диагностики возможного влияния факторов и установления связи между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, заключенными во внешней среде (табл. 2.16).

Таблица 2.16 – Матрица SWOT-анализа системы дополнительного профессионального образования в ЛНР

Сильные стороны	Слабые стороны
- наличие конкурентоспособных образовательных организаций, осуществляющих ДПО; - ориентация на высокое качество предоставления услуги; - квалифицированный научно-педагогический состав; - имидж образовательных организаций, осуществляющих ДПО; - наличие современной материально-технической базы	- отсутствие маркетинговых исследований; - формирование групп слушателей на уровне ниже себестоимости; - отсутствие информации касательно финансирования организаций ДПО; - отсутствует возможность привлечения специалистов высокого уровня для повышения качества образовательных программ
Возможности:	Угрозы:
- снижение себестоимости на основе применения цифровых технологий обучения; - получение российской аккредитации; - выведение новых полностью цифровых образовательных услуг для рынка соседних регионов РФ; - введение новых программ подготовки кадров, необходимых в краткосрочной перспективе для данного региона	- снижение уровня покупательской способности целевых потребителей; - повышение уровня требований к качественным характеристикам программы; - нестабильность нормативно-правового поля; - риск недофинансирования определенных программ в рамках государственного задания; - ухудшение демографической ситуации; - обострение военно-политической обстановки

Составлено на основе экспертного анализа и источников [133, 194; 198]

По результатам представленной матрицы SWOT-анализа системы ДПО в ЛНР поведен четырехпольный анализ системы ДПО в ЛНР (Приложение Д, табл. Д.1). Совмещение полей в рамках матрицы влияния возможностей (Приложение Д, таблица Д.2) позволило выделить следующие аспекты:

1. Факторы в графах возможностей полей «ВС», «ВУ» и «СС» в перекрестном анализе оказывают существенное положительное влияние на стратегию маркетинга организации. Для данных факторов важно заранее проработать мероприятия по их реализации в виде технических заданий, бизнес-планов и инвестиционных предложений.

2. Факторы, которые представлены в рамках пересечения полей «СМ», «НУ» и «НМ», не являются существенными для образовательной организации.

3. Факторы, представленные в сегментах «НС», «СУ», «ВМ», следует учитывать в том случае, если имеются дополнительные средства, инвестиции для их реализации в долгосрочной перспективе.

В контексте совмещения полей в матрице угроз (Приложение Б, Таблица Б.3) выделены следующие аспекты:

1. Угрозы, которые выработаны в рамках сегментов «ВР», «ВК» и «СР», несут критические последствия для организации в случае их возникновения, требуется разработка мероприятий по их недопущению.

2. Угрозы, которые находятся в рамках сегментов «ВТ», «СК» и «НР», также следует проработать мероприятия по поведению организации в случаях их возникновения

3. Угрозы в сегментах «НК», «СТ» и «ВЛ» требуют дополнительного изучения с помощью маркетинговых инструментов анализа.

4. Факторы, которые сосредоточены в сегменте угроз, должны мониториться по соответствующим структурным подразделениям образовательной организации в частности, отделом маркетинга или специалиста по работе с общественностью.

Таким образом, организации, реализующие программы дополнительного профессионального образования в ЛНР, столкнутся с высокой конкуренцией среди подобных организаций на российском рынке с разной формой собственности и различным уровнем ресурсного обеспечения учебного процесса. В результате следует, что в процессах интеграции ЛНР в экономическое пространство на уровне соответствующих организаций должна вырабатываться соответствующая адаптивная стратегия.

2.3 Маркетинговая политика организаций дополнительного профессионального образования

Конкуренция среди образовательных организаций высшего образования и качество образования стало основой для развития соответствующих программ обучения. За последние десять лет процессы совершенствования программ обучения нашли свое теоретическое отражение в ряде концепций социального и экономического развития, среди которых выделяются концепции постиндустриального общества, теория человеческого капитала, деятельность общества, новой экономики, экономики знаний. Информационная революция и формирование нового типа общественного устройства, то есть информационного общества – принципиально изменяют роль информации и знаний в социальном и экономическом развитии.

Основными составляющими маркетинга-микс образовательной услуги являются: сама программа ДПО, ее цена, месторасположение образовательной организации, предоставляющей услугу, мероприятия по продвижению услуги на рынок, ППС, материальное обеспечение, способ предложения услуги. Структура маркетинга-микс и интеграция ее элементов в процесс предоставления образовательной услуги представлены на рисунке 2.14.

В качестве единицы измерения объема предоставленных услуг по программам ДПО примем потребительскую единицу – программу ДПО по переподготовке с объемом 108 часов. Графически жизненный цикл такой услуги

представляет собой зависимость объема предоставленных услуг и полученной прибыли от времени. В результате, построение математической модели жизненного цикла данной услуги позволит не только наглядно продемонстрировать эффективность работы образовательной организации ВО, но и рационализировать процесс принятия управленческих решений.

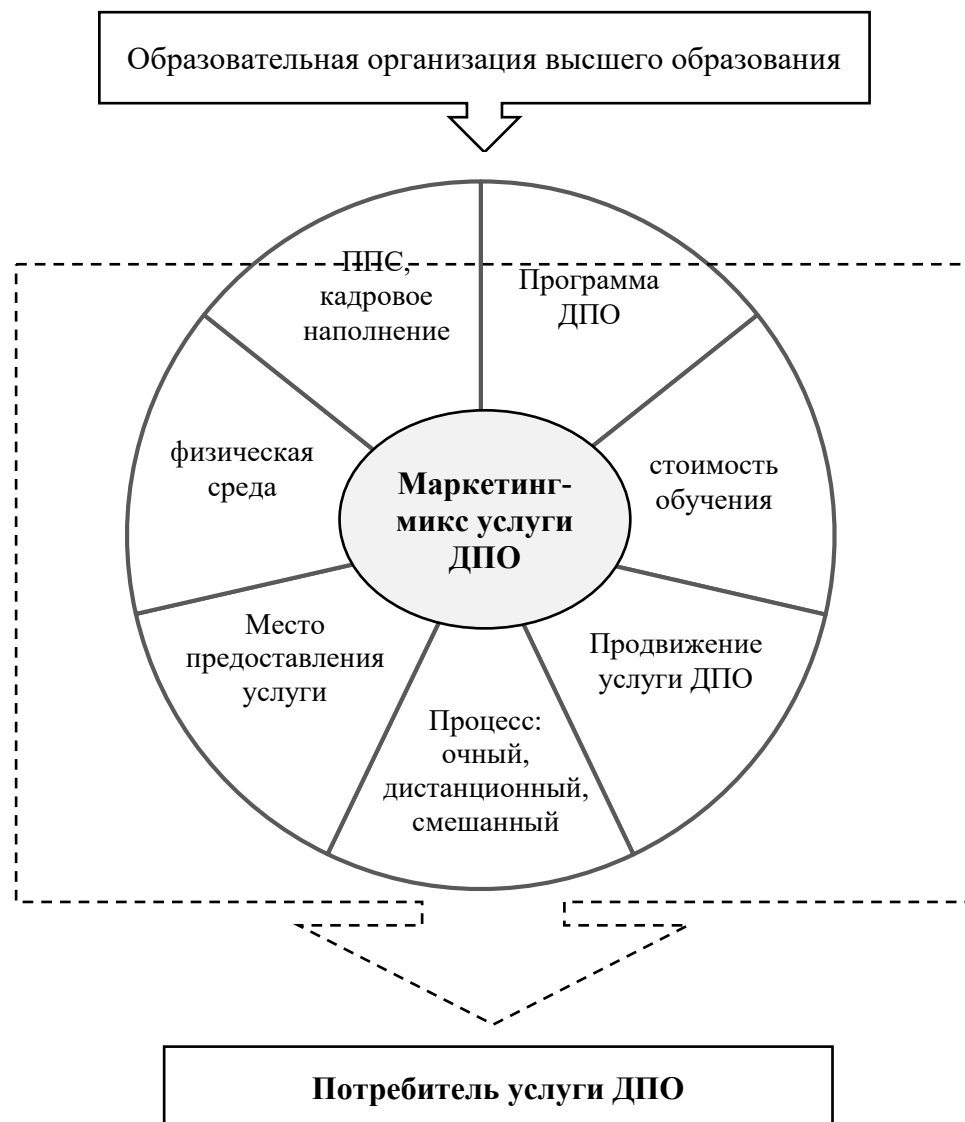


Рисунок 2.17 – Структура маркетинга-микс продвижения программ ДПО (авторская разработка)

Поиск путей повышения эффективности маркетинговых мероприятий является залогом успешной реализации адаптивной стратегии. Расходы на маркетинг во многом определяют будущий объем предоставленных услуг, прогнозирование которого является неотъемлемой составляющей деятельности

современного предприятия и состоит из трех этапов: макроэкономический прогноз, прогноз развития отрасли и прогноз объема предоставленных услуг организации ВО. Использование методов математического моделирования на третьем этапе в значительной степени облегчает поставленную задачу и позволит получить ясное представление о возможных изменениях объема предоставленных услуг и конкретных способах воздействия на эти изменения.

Проведенный стратегический анализ внешней среды в п 2.1 и 2.2 данного исследования показал, что для большинства потребителей образовательных услуг в системе ВО в условиях постоянно меняющейся внешней среды недостаточно иметь только одну специальность. Руководители предприятий и организаций часто требуют наличие двух специальностей в одном работнике. Поэтому постепенно растет спрос на дополнительное профессиональное образование, но опять же с гуманитарным уклоном.

Проведенный нами опрос среди слушателей, которые обучаются в системе ДПО ЛНР (выборка составила по 30 чел. из каждой из четырех образовательных организаций ВО и двух центров), показал, что 70% опрошенных связывает дополнительное профессиональное образование с необходимостью получения новых компетенций и знаний. При этом, 35% опрошенных планируют найти хорошую работу; 10% опрошенных – для карьерной лестницы; 10% опрошенных – по производственной необходимости; 15% опрошенных – по требованию с места работы, например, получение образования в сфере государственной службы.

Рассмотрим, какие подобные программы ДПО предлагают организации ВО Луганской Народной Республики в 2022-2023 учебном году и эти же направления подготовки были отмечены респондентами как самые востребованные. Анализ представленных программ рассмотрен в разрезе количества организаций, которые их могут реализовать в ЛНР (табл. 2.17).

Таблица 2.17 – Программы дополнительного профессионального образования в разрезе количества образовательных организаций ВО

№ п/п	Специальности	Количество организаций ВО и Центров
1	Государственное и муниципальное управление	2
2	Социальная работа	1
3	Техносферная безопасность	1
4	Педагогические специальности	1
5	Компьютерные системы и сети	1
6	Учёт и аудит	2
7	Юриспруденция	1
8	Экономика	2
9	Психология	2

Составлено автором на основе изучения официальных сайтов организаций

Так, более 70% государственных служащих прошли обучение по направлению переподготовки «Государственное и муниципальное управление» в вузах Луганской Народной Республики. Исходя из таблицы 2.17 следует отметить, что среди организаций ВО и их структурных подразделений – центров повышения квалификации программы ДПО реализуются специализированными организациями, которые имеют существенный научный задел и кадровый потенциал среди ППС. Если рассмотреть наиболее востребованные программы, то по количеству ежегодного набора они представлены в таблице 2.18. Как видно из таблицы, лидером на рынке дополнительного образования по специальности «Юриспруденция» и «Государственное и муниципальное управление» является ЛГУ им. В. Даля.

Анализ процессов реализации маркетинговой политики образовательных организаций показывает, что распределение численности обучающихся по дополнительным профессиональным программам определяется основной номенклатурный перечня дополнительных профессиональных программ. Однако, несмотря на то, что рынок труда перегружен этими специальностями, спрос на них в системе дополнительного профессионального образования растет, определенное уменьшение имеется на 2023-2024, так как в этот период происходит дополнительный набор по выполнению государственного задания на

подготовку обозначенных специалистов для государственной службы.

Таблица 2.18 – Количество слушателей по специальностям

№ п/п	Вузы	Годы приёма					
		2018 - 2019	2019 - 2020	2020 - 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024
Специальность «Юриспруденция»							
1	ЛГУ им. В. Даля	-	20	48	51	92	56
Специальность «Экономика предприятий и организаций»							
1	ЛГУ им. В. Даля	25	26	3	11	15	5
2	ЛГПУ	26	27	30	-	-	6
3	Дон ГТИ	28	30	32	40	33	12
Специальность «Государственное и муниципальное управление»							
1	ЛГУ им. В. Даля	45	46	173	122	114	49
2	ЛРЦДПО	5	15	17	18	15	12

Составлено автором самостоятельно на основе изучения внутренней отчетности

ИДПОДО ЛГУ им. В.Даля осуществляет качественную переподготовку специалистов по специальностям:

- государственное и муниципальное управление;
- экономика предприятий и организаций;
- учет и аудит;
- психология;
- компьютерные системы и сети;
- метрология, стандартизация, сертификация и техническое регулирование;
- управление персоналом;
- таможенное дело;
- информационные системы и программирование;
- социальная работа;
- менеджмент организации;
- библиографирование и библиографическое информирование;
- теплогазоснабжение и вентиляция;

- юриспруденция;
- техносферная безопасность;
- электроснабжение;
- гидрология;
- организация перевозок и управление на транспорте (автомобильный транспорт);
- экспертиза промышленной безопасности;
- педагогика профессионального образования;
- педагогика профессионального обучения;
- сварочное производство;
- менеджмент в образовании;
- физическая реабилитация и философия здоровья;
- строительство, эксплуатация, восстановление и техническое прикрытие автомобильных дорог, мостов и тоннелей.

Форма обучения: очно-заочная.

В Луганской Народной Республике на базе «Луганского государственного университета имени Владимира Даля» в Институте дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения дополнительное профессиональное образование осуществляется посредством реализации дополнительных профессиональных программ (программ повышения квалификации и программ профессиональной переподготовки по различным направлениям).

Актуализация развития непрерывного обучения как новой парадигмы образования объясняется все более ускоряющимися объективными процессами устаревания знаний и необходимостью гибко, оперативно реагировать на требования общества и рынка к новым знаниям, умениям и отношениям. В современных условиях система дополнительного профессионального образования становится не просто востребованной со стороны потенциальных потребителей, но и одним из базовых условий успешной реализации всех изменений, связанных с переходом к новой экономике и инновационному

развитию приоритетных отраслей Луганской Народной Республики [229].

Уровень участия в непрерывном профессиональном образовании в ЛГУ им. В. Даля в 2019 г. составил 23% в соответствии с системой отчетности о непрерывном образовании, а в 2020 году этот показатель составил 35%. В дальнейшем профессиональном обучении принимают участие 68% мужчин, что на 64% больше, чем женщин. В отношении женщин необходимо учитывать ситуацию с жизнью и работой (уровень занятости, статус занятости, положение на работе, профессиональная квалификация и семейный контекст). В сопоставимых группах женщины чаще проходят дополнительное профессиональное образование, чем мужчины. Например, в 2019 году на курсах повышения квалификации в университете прошли подготовку 46% женщин и 54% мужчин в возрасте от 25 до 70 лет. Прошли переподготовку 78% женщин и 26% мужчин. В 2020 году такой показатель составляет 65% мужчин и 35% женщин. Сравнительный анализ показывает, что мужчины в Республике представлены в обучении меньше, чем женщины. Также мы видим, что участие в дальнейшем обучении резко уменьшается с возрастом. Если рассматривать только занятых лиц вместо общей численности населения, разница в участии в дальнейшем профессиональном обучении между отдельными возрастными группами уменьшается.

Проведенное исследование свидетельствует, что необходимо значительно расширить участие широких групп населения в дальнейшем обучении, несмотря на то, что организации в основном концентрируют дальнейшее обучение на относительно небольшом количестве сотрудников, и, прежде всего, на краткосрочных корректировочных курсах.

В Луганском государственном университете им. В. Даля в Институте дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения (ИДПОДО) к основным видам дополнительного профессионального образования, которые актуальны в экономической и социальной ситуации и позволяют специалистам увеличивать уровень профессионализма, приобрести новые умения и знания, дающие возможность работать в новой области, можно

отнести: профессиональную переподготовку, результатом которой является выдача диплома государственного образца; кратковременное повышение квалификации с получением удостоверения по программам в объеме 72-100 академических часов или свидетельства о переквалификации по программам 100-500 часов; курсы, семинары, тренинги, мастер-классы, предполагающие как итог выдачу сертификата; стажировку для углубления практических знаний, навыков и умений; самообразование.

Так, например, по программам «1С: Бухгалтерия в бухгалтерском учете», «Современные компьютерные технологии» за период 2019-2023 гг. переподготовку и повышение квалификации прошли более 200 человек (рис. 2.18).

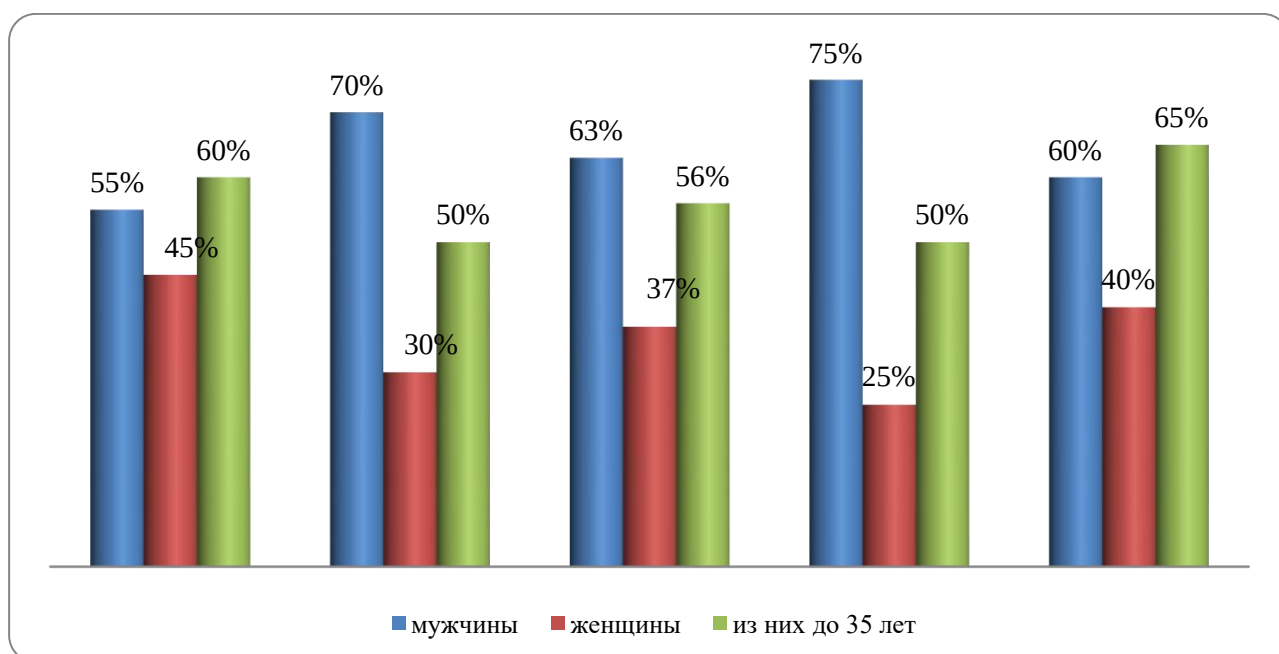


Рисунок 2.18 – Динамика обучения граждан, ищущих работу, в ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля

Рассмотрим на примере ИДПОДО динамику численности слушателей, прошедших обучение в сфере повышения квалификации педагогических работников с элементами дистанционного обучения (табл. 2.19). В контексте анализа основных показателей данной таблицы, наблюдается рост желающих повысить свой квалификационный уровень образования к 2020 году. Однако, в связи с неопределенным статусом документов о прохождении повышения

квалификации и достаточно высокими ценами на обучение, которые с каждым годом растут, учитывая экономические и политические условия в регионе, количество слушателей является довольно низким для крупнейшего университета Республики. После признания и вхождения в состав Российской Федерации с 2022 года увеличилось количество предложений бесплатных программ ДПО для жителей ЛНР российскими образовательными организациями высшего образования, что повлияло на снижения количества обучающихся на контрактной форме.

Таблица 2.19 – Динамика численности слушателей ИДПОДО, чел.

Направления подготовки	2016-2017 уч.год	2017-2018 уч.год	2018-2019 уч.год	2019-2020 уч.год	2021-2022 уч.год	2022-2023 уч.год
Педагогика высшей школы	20	30	40	98	60	45
Компьютерные науки	15	23	38	44	33	14
Деловой русский язык	40	37	41	52	55	54
Управление учебным заведением	23	20	28	34	12	15
Охрана труда	100	148	152	168	155	112
Другие	17	19	22	33	45	66
Всего	215	277	321	429	360	306

Распространение лучших практик дополнительного профессионального образования прямо связывается с развитием всей системы образования данного уровня, что предполагает существенное ее расширение в большинстве отраслей экономики Российской Федерации [27, с. 105-109]. В результате ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля при выходе на российский рынок дополнительного профессионального образования столкнется с высокой конкуренцией среди подобных организаций с разной формой собственности и различным уровнем ресурсного обеспечения учебного процесса.

Что касается маркетингового критерия «продукт» для анализа ближнего окружения, то в данном случае следует обратить внимание на организационные составляющие. Именно дистанционная форма обучения в рамках системы дополнительного профессионального образования привлекает внимание

слушателей, которые стремятся без отрыва от производства получать знания и вырабатывать определенные умения, знания и навыки. Современные университетские структуры дополнительного профессионального образования имеют ряд проблем и дискуссионных вопросов в плане текущей организации и функционирования. Налицо отсутствие системного подхода к их организации. Дополнительное профессиональное образование сегодня переживает процесс реструктуризации, в то же время становится органичной частью современного университета. Поэтому сегодня статус университетов определяется в том числе и развитием системы дополнительного профессионального образования [89].

Повышение квалификации слушателей на примере работы Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения (ИДПОДО) Луганского государственного университета имени Владимира Даля с элементами дистанционного обучения осуществляется в соответствии с законодательством Российской Федерации и Положением об организации учебного процесса. Структура и количество программ ДПО постоянно расширяется в современных условиях прямо пропорционально увеличению спроса на высококвалифицированную рабочую силу, которую необходимо получить в кратчайшие сроки. Как справедливо отмечено в своей работе Т.Е. Коноваловой и соавт. «...Ускоряющиеся темпы жизни, дефицит временных ресурсов диктует необходимость минимизации временных и финансовых затрат потребителей услуг дополнительного образования...» [105, с. 66].

Маркетинговый анализ по критерию «место реализации» учитывает фактор того, что реализация программы повышения квалификации (ПК) направлена, прежде всего, на развитие знаний и навыков по уже имеющейся квалификации, а также может быть направлена на получение новых знаний и компетенций, которые необходимы для осуществления профессиональной деятельности. Что касается программы профессиональной переподготовки, то она направлена на получение новых компетенций, необходимых для выполнения новых видов профессиональной деятельности или приобретение новой квалификации.

Место расположения организации ВО напрямую влияет на всю ее маркетинговую политику. Неотделимость услуг от источника, локальный характер рынка, ограниченные расположением представительств возможности территориального расширения диктуют необходимость соответствующего маркетингового подхода к повышению доступности производимых услуг потребителю. В системе ДПО преобладают каналы распределения нулевого уровня, когда поставщик реализует ее в дистанционном формате с потребителем. Одним из способов повышения доступности предлагаемых услуг является цифровизация процесса, когда слушатель проходит обучение в удобное для него время с учетом записи вебинаров и проходит промежуточный контроль. Таким образом расширяются границы взаимодействия с потребителями программ ДПО, однако применение этого маркетингового инструмента все же имеет значительные ограничения, связанные с характером и сложностью отдельных слушателей иметь в домашних условиях стабильный интернет и технику.

Далее в маркетинговом анализе услуг ДПО следует выделить критерии «цена и продвижение». Необходимость формирования маркетингового бюджета для услуг по продвижению программ ДПО отвечает общему курсу реформ в образовании РФ и тенденциям развития соответствующих отраслей народного хозяйства, для которых необходимы специалисты. Особенности, отличающими рынок образовательных услуг, в том числе и реализация программ ДПО, от стандартных конкурентных рынков, являются: неоднородность предлагаемых на рынке услуг; государственная монополия на ряд услуг, таких как повышение и переподготовка кадров в профильной образовательной организации ВО; низкий уровень информированности потребителей о качестве и перечне предоставляемых услуг и о критериях их оценки; высокие барьеры при входе на рынок для новых образовательных организаций; необходимость постоянного государственного контроля деятельности субъектов рынка через процедуры лицензирования и аккредитации.

Неоднородность рынка услуг ДПО обусловлена спецификой отрасли, отсутствием общепринятых стандартных схем предоставления услуг

образования, необходимостью индивидуального подхода в процессе их производства, существенными отличиями в уровне материально-технического оснащения соответствующей организации.

Низкий уровень информированности потребителей по качеству программ ДПО, квалификации ППС, адекватности вырабатываемых навыков и умений ставит их в прямую зависимость от степени добросовестности производителя услуг ДПО. Неосведомленность потребителей может препятствовать установлению конкурентного равновесия на рынке услуг ДПО, поскольку создает условия для возможности реализации услуг по более высокой цене и более низкому качеству, чем у конкурентов. Таким образом, участие потребителей в процессе регулирования рынка услуг ДПО ограничено.

Высокие барьеры при входе на рынок для новичков обусловлены необходимостью значительных финансовых вкладов, длительными процедурами лицензирования, инерцией потребителей и их приверженностью уже существующим производителям услуг. ДПО для потребительского рынка ЛНР присуща низкая платежеспособность населения, что служит дополнительным фактором ограничения спроса на программы ДПО, который создает препятствия на этапе становления коммерческих организаций (консалтинговых центров, различных информационно-образовательных площадок и пр.). Так, по данным опроса, проведенного ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля, которая охватила выборку среди выпускников вуза, родителей и самих обучающихся, проживающих в г. Луганске в возрасте от 18 до 55 лет в количестве 200 чел. Форма анкеты для опроса респондентов представлена в приложении Ж. Так, в 2022 году 67,5% респондентов были не в состоянии воспользоваться платными услугами ДПО в гуманитарной сфере, 21,5% иногда обращались к услугам ДПО, 4% затруднились ответить и только 7 % однозначно ответили, что доступна стоимость программ ДПО (рис. 2.19).

Особенно показательна обратная зависимость возраста респондентов и доступности им услуг ДПО. В возрастной группе 18-30 лет 51,8% отметили способность полностью или частично оплатить программу ДПО, в то время как

в возрастной группе старше 40 лет – лишь 3,9%. Также следует отметить, что одними из самых популярных программ переподготовки как в среде молодежи до 35 лет и старше предпочтения отдают программам: «Компьютерные системы и сети», «Юриспруденция» и «Государственное и муниципальное управление». Из числа программ повышения квалификации респонденты больше всего заинтересовались: «Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности», «Государственное и муниципальное управление», «Юриспруденция». Таким образом следует выделить первую тройку программ повышения квалификации и переподготовки, которые связаны с компьютерными технологиями и государственным и муниципальным управлением.

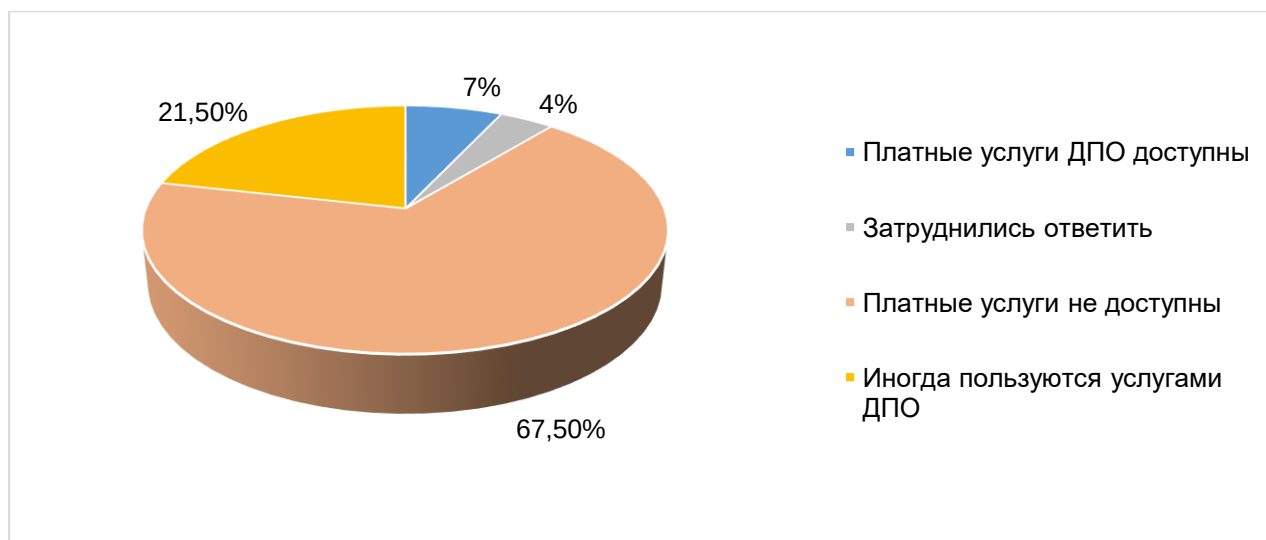


Рисунок 2.19 – Доступность респондентам стоимости программ ДПО в гуманитарной сфере в ЛНР

Государственное регулирование деятельности образовательных учреждений ВО различных форм собственности является средством защиты граждан от недобросовестной деятельности субъектов рынка, которые могут нанести не только моральный или материальный, но и физический ущерб личности. В связи с неспособностью потребителей достоверно оценить соответствие цены услуг ДПО их качеству создаются условия для злоупотребления производителями сложившейся ситуации. В этом случае

государственный контроль за ценами и качеством образовательных услуг полностью оправдан. Государственное вмешательство также необходимо на этапе внедрения новых технологий и методов обучения для оценки их безопасности и эффективности. В последнее время все острее стоит проблема нерационального использования ресурсов системы образования, в связи с чем особое значение приобретают правительственные программы, направленные на оптимизацию расходов и рационализацию использования производственных фондов. Защита интересов малообеспеченных слоев населения, пенсионеров, инвалидов, детей и подростков, других социально незащищенных категорий граждан также прерогатива государства, которое может оплачивать за них ряд программ ДПО.

Многонаправленность процесса взаимодействия перечисленных субъектов управления образовательной организацией ВО обуславливает сложность взаимосвязей на рынке образовательных услуг, в том числе и ДПО, что необходимо учитывать при разработке адаптивной маркетинговой стратегии организации. Общие маркетинговые планы организации ВО отражают ее основную цель и базируются на детальном анализе рынка, деятельности конкурентов, определении рыночной позиции предприятия. Специфические маркетинговые стратегии для каждой отдельной программы ДПО должны соответствовать не только глобальной стратегии, но и этапам жизненного цикла услуги и периодически пересматриваться согласно изменениям конкурентного окружения и потребительских желаний.

После того как в зависимости от этапа жизненного цикла услуги ДПО осуществлен выбор адаптивной маркетинговой стратегии, необходимо провести ее дальнейшую детализацию путем принятия ряда решений. Основные решения в таком случае направлены на определение объема и структуры маркетингового бюджета, а также выбор направлений маркетинга-микс. Ранее в данном исследовании были рассмотрены два основных критерия маркетинга-микс: продукт (product) и место (place). Далее детализируем цену (price) и продвижение (promotion). В данном случае учитывается специфика сферы предоставления

услуг ДПО. Так многие потребители испытывают негативные эмоции, которые усугубляются еще и тем обстоятельством, что полученные знания и умения не применимы на практике, так как являются устаревшими. В ходе проведения входных и выходных контролей на всех программах ДПО среди слушателей программ ДПО в гуманитарной сфере было установлено, что отношение ППС к слушателю, количество времени, выделенное преподавателями-практиками на беседу с участниками программы ДПО, по мнению респондентов, является одним из ведущих факторов наряду с техническим оснащением организации ВО.

Рассматривая такую составляющую маркетинга-микс, как продукт (услуга ДПО), особое внимание следует уделить его характерным особенностям и качеству. Особенности услуг ДПО, определяющих основные направления маркетинговой работы, были рассмотрены выше. Исходя из различных работ авторов [8; 12; 163] по проблеме оценки образовательного продукта следует подходить с учетом того факта, что для разных субъектов рынка этот термин несет свое смысловое значение. Так, для потребителей услуг ценностью обладает наличие соответствующего диплома, позволяющего продвигаться по карьерной лестнице, и на втором плане – применять знания, умения и навыки на практике, то есть быть компетентным в своей профессиональной деятельности.

Цена, как известно, является одним из ведущих маркетинговых инструментов. Выбор ценовой политики организации ВО должен быть направлен на достижение определенного уровня рентабельности, повышение конкурентоспособности и эффективности производства, привлечение потребителей и полностью соответствовать маркетинговой стратегии. Определенным образом на политику ценообразования влияет степень ценовой эластичности спроса на услуги ДПО, которая в соответствии с исследованиями некоторых авторов [1; 204] зависит от ряда факторов: степень важности и неотложности услуги, ограниченности числа потребителей с определенными запросами на выработку умений и навыков или получение диплома, наличие соответствующих программ ДПО в данном регионе. Одним из условий успешной ценовой политики принято считать соответствие цены

предполагаемой стоимости (ценности) услуги. Но ценность услуги ДПО для потребителя может варьироваться в достаточно широких пределах. Этот факт подтверждают исследование японского ученого Т. Сакайя, введшего понятие стоимости, созданной знанием, представляющей собой ценность, носителем которой может выступать любой материальный товар или услуга [182]. Если образовательная услуга является носителем ценности, которая выходит за пределы затрат, связанных с ее производством, значит, часть ее стоимости включает стоимость, созданную знанием потребителей о высококлассном качестве обслуживания, уникальность специалистов, предоставляющих эту услугу, и о других эксклюзивных конкурентных преимуществах. Таким образом, величина стоимости, созданная знанием, является показателем имиджа организации ВО. Чем уникальнее программа ДПО, тем большую долю в структуре ее цены занимает стоимость, созданная знанием. Главными создателями такой стоимости в сфере ДПО является преподаватель – практик, профессорско-преподавательский состав и привлеченные внешние эксперты. Но поскольку созданная знанием стоимость подвергается резким колебаниям, она легко может быть сведена к нулю небрежным отношением к слушателям курса, невниманием к потребностям потребителей. Даже однажды сделанная преподавательская ошибка, о которой стало широко известно, может оказаться губительной для репутации образовательной организации. Определенное значение для эффективной реализации адаптивной маркетинговой стратегии имеет адекватный выбор метода ценообразования по программам ДПО, который усложняется отсутствием однозначности в вопросе о том, что взять за единицу предоставления услуги. Кроме общеизвестных методов установления цен на образовательные услуги, достаточно эффективен, по нашему мнению, предложенный М. Сендбергом метод ценообразования путем расчета пакетной стоимости образовательных услуг, который еще не нашел широкого применения [196]. Этот метод предполагает определение образовательной организацией сначала стоимости отдельных программ ДПО, которые затем объединяются в единый пакет, предлагаемый по фиксированной цене с различными скидками.

Пакетная стоимость представляет собой эквивалент оптовых цен и механизм значительного стимулирования объема предоставленных услуг, что обуславливает эффект масштаба в процессе реализации программ ДПО.

Продвижение программ ДПО представляет собой комплексную составляющую маркетинга-микс, включающую в себя меры по стимулированию сбыта, связи с общественностью, рекламу, прямой маркетинг и другие.

Кроме распространенных средств стимулирования сбыта, включающих различные формы поощрения потребителей в виде скидок, премий, призов, подарков, гарантий и т.д., в системе ДПО складываются предпосылки для реализации особого способа стимулирования сбыта путем воздействия преподавательского состава программы ДПО на потенциальных слушателей (потребителей).

Существуют различные мнения о возможности или невозможности стимулирования преподавателями спроса на услуги. С точки зрения автора такая возможность существует в связи с недостаточной осведомленностью потребителей о степени соответствия цены и качества предлагаемых услуг, получением информации о необходимом объеме образовательных услуг только после консультаций или профориентационных встреч. Перечисленные факторы служат субстратом для навязывания потребителю дополнительных услуг, которые не очень необходимы. Скорее всего, такая ситуация может сложиться в тех случаях, когда доходы преподавателей зависят от количества набираемых групп для прослушивания курса ДПО. Но не следует преувеличивать возможность чрезмерного стимулирования спроса ППС, поскольку существующие нормы этики и юридическая ответственность служат факторами, побуждающими преподавателей особенно в профессиях, требующих существенного погружения, ставить профессиональные выгоды выше экономических.

Эффективность рекламной кампании услуг ДПО в значительной степени зависит от правильного выбора рекламных средств и форм представления материала, исчерпывающая классификация которых известна [72, 175]. Согласно

этой классификации наиболее удачными, по нашему мнению, для рекламы образовательных услуг являются, прежде всего, такие формы представления информации, основанные на подходе с концентрацией на людях («показ образа жизни», «зарисовка с натуры»), а также на демонстрации процесса предоставления услуги («демонстрация услуги и сравнение») Но, как бы удачно ни было сформулировано обращение, подобранные рекламные средства и каналы распространения рекламы, главным требованием к рекламе образовательных услуг остается соответствие действительности. Известно, что самое сильное влияние на восприятие рекламного объявления имеет опыт реального использования услуги. Таким образом, если ожидания потребителя, созданные рекламой, не оправдываются в процессе обучения, то впечатление о производителе будет гораздо отрицательнее, чем оно могло бы быть при отсутствии рекламы. Эффективная реклама способствует расширению объема созданной знанием стоимости, носителем которой является образовательная услуга. Учитывая исследования Р. Дорфмана и П. Штейнера, можно отметить, что нерешительность, свойственная потребителям услуг именно в сфере ДПО, приводит к увеличению предельной эффективности рекламы, поскольку они испытывают осложнения в оценке относительного качества услуг [36]. Наиболее традиционным и действенным, с точки зрения потребителя, способом получения информации при покупке программы ДПО является беседа с друзьями, знакомыми, членами семьи об их опыте обращения к конкретной организации ВО. Таким образом, не только рекламе, но и работе по связям с общественностью организации ВО следует уделять особое внимание.

Именно паблик рилейшнз является тем инструментом, который способствует установлению наиболее прочных доверительных связей с потребителями образовательных услуг. Независимо от отличий в объектах и месте проведения, общими для всех PR-кампаний являются исследования, направленные на изучение степени осведомленности потребителей о проблеме, разработка детальных планов по реализации PR-мероприятий, информирование населения о значении поднятой проблемы для общества и индивидуумов,

проведение конференций, выставок, семинаров, бесплатные мастер-классы и тренинги с привлечением различных специалистов, интенсивное взаимодействие со средствами массовой информации и освещение в них результатов проведенных исследований и возможных путей выхода из возникшей ситуации. Положительный эффект PR-кампаний во многом определяется правильным выбором участников, а также местом и временем проведения [86].

Одной из особенностей образовательной услуги является неотделимость их от преподавателя, что влияет на необходимость особого внимания к управлению персоналом, от которого напрямую зависит качество предлагаемых услуг. В соответствии с исследованиями некоторых авторов, опирающихся на опрос руководителей наиболее удачных компаний в разных странах мира, эффективность любой организации зависит от трех переменных: благоприятная деловая среда, реально работающая стратегия организации и качество человеческих ресурсов [176]. Термин человеческие ресурсы в системе ДПО включает в себя: реальных специалистов, работающих в сфере предоставления образовательных услуг; перспективных специалистов, которые находятся на этапе обучения и специальной подготовки для дальнейшего их привлечения в программы ДПО; потенциальных специалистов, прошедших необходимую подготовку или переподготовку и имеющих опыт работы в определенных отраслях народного хозяйства.

В процессе продвижения программ ДПО следует учитывать не только такие аспекты по формированию кадрового состава, как эффективность системы подбора, найма и расстановки сотрудников, уровень острепенности, мотивацию, справедливость вознаграждения, быстрое и адекватное решение индивидуальных проблем каждого преподавателя, но и предполагающие гендерные особенности, отличия в ценностных ориентациях, определяя адаптивную маркетинговую стратегию организации в системе ДПО.

Под материальными свидетельствами следует понимать всю обстановку, которая окружает потребителя в процессе предоставления ему услуги ДПО.

Чистота и комфорт в помещениях, интерьер, современное оборудование, внешний вид ППС, наличие комнат отдыха и ожидания, удобство и доступность приобретения необходимых расходных материалов оказывают значительное влияние на целостное восприятие услуги потребителем. Для многих потребителей эффективен такой вид просветительской работы, как знакомство с разнообразной литературой и информационными методическими материалами, описывающими в доступной форме причины возникновения и особенности программы ДПО, а также необходимость соблюдения при данных процессах обучения соответствующих режимов питания, сна и отдыха, физических и эмоциональных нагрузок. Возможно также введение дополнительных услуг, способствующих снижению эмоционального стресса, связанного с продолжительными занятиями.

Способ предложения услуги должен максимально отвечать требованиям потребителей, а также степени сложности и особенностям конкретного запроса. Так, к примеру, есть разные формы реализации программы ДПО: очное изложение материала, очно-заочное и полностью с использованием электронных дистанционных технологий. Выбор определенного способа реализации программы ДПО необходимо обосновывать не только на специфике выработки умений и навыков, но и на технологических возможностях самой образовательной организации, условиях ее функционирования, желаниях слушателей.

Учитывая современные реалии и тенденции развития системы дополнительного образования, а также исследования проводимые Р.В. Ободцом в части применения маркетингового подхода к продвижению бизнес-образования [153], в Институте дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Владимира Даля» определены такие ориентиры в рамках адаптивной маркетинговой стратегии предоставления услуг в сфере ДПО, а именно:

1. Формирование и развитие дополнительного профессионального образования как системы непрерывного и качественного предоставления

конкурентоспособных образовательных услуг на бимодальной основе.

2. Становление ИДПОДО ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Владимира Даля» как лидера на рынке качественного предоставления образовательных услуг, исходя из обратной связи выпускников.

В рамках реализации стратегических целей уже в настоящее время формируются и решаются тактические задачи по модернизации системы ДПО, в том числе, с учетом применения методики мониторинга востребованных профессий в РФ [209]. Разработаны и готовы к реализации учебные программы переподготовки и повышения квалификации по направлениям, приведенным в Таблице 2.20.

Таблица 2.20 – Направления переподготовки и повышения квалификации

Наименование	Направления подготовки
Экономика и управление	Экономика предприятий и организаций, Государственное и муниципальное управление, Управление персоналом, Менеджмент организаций, Учет и аудит, Организация перевозок и управление на транспорте, Таможенное дело
Юриспруденция	Юриспруденция
Гуманитарные науки	Психология, Универсальная журналистика
Педагогические науки	Педагогика профессионального обучения, Педагогика профессионального образования
Информационные системы и технологии	Компьютерные системы и сети, Информационные системы и программирование
Инженерное дело, технологии и технические науки	Техносферная безопасность, Сварочное производство, Метрология, стандартизация, сертификация и техническое регулирование, Монтаж и эксплуатация оборудования и систем газоснабжения, Электроснабжение
Социальное проектирование	Навыки проектного управления в социальной сфере

Составлена автором на основе изучения источника [209]

Успех реализации вышеуказанных программ во многом зависит от готовности профессорско-педагогических кадров внедрять новые методы и

технологии обучения в образовательный процесс, разрабатывать и применять современные приемы и методы практического обучения, ставить и решать задачи комплексной подготовки высококвалифицированных кадров для конкурентного рынка труда.

Рассматривая учебный процесс в ЛГУ имени В.Даля, отметим, что его обеспечивают преподаватели кафедр ИДПОДО, преподаватели кафедр Университета, а так же совместители. Реализация программ дополнительного профессионального образования имеет свои формы и особенности с учетом специфики взрослой профессиональной аудитории. Слушатели нацелены на рассмотрение конкретных ситуаций, новейших достижений, их профессиональный и жизненный опыт достаточно высок. Все это предполагает особые требования к подготовке учебно-методической документации, проведению учебного процесса и рекламной кампании. Исходя из этого привлекаются квалифицированные специалисты из реального сектора экономики, непроизводственной сферы и работники органов управления различного уровня. За период 2020 – 2023 гг. были открыты новые направления переподготовки слушателей (метрология, стандартизация, сертификация и техническое регулирование, таможенное дело, социальная работа и др.).

Качественный состав профессорско-преподавательского состава представлен в таблице 2.21.

Таблица 2.21 – Качественный состав преподавателей на кафедрах ИДПОДО

Кафедры	Количество преподавателей по штатному расписанию	в т.ч. доцент		в т.ч. старш. преподав.		Средний возраст
		шт. ед. совмест.	%	шт. ед. совмест.	%	
Дополнительное профессиональное образование	9	1	11	8	89	45
Социально-экономических и технических дисциплин	13	1	8	12	92	47

Составлено автором на основе изучения внутренней отчетности

Сотрудники Института активно занимаются реализацией и повышением своего научного потенциала. Проходят курсы повышения квалификации и стажировку в городах РФ: г. Ростов-на-Дону, Донбасский государственный технический университет; г. Ярославль, Государственная академия промышленного менеджмента имени Н.П. Пастухова; г. Новочеркасск, Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. Преподаватели активно участвуют в международных и научно-практических конференциях по всей России (г. Сочи ПУЛ международных конференций), а также в конференциях на базе Томского государственного университета (г. Томск), Образовательного центра Машук (г. Пятигорск), Донбасского государственного технического университета (г. Ростов-на-Дону).

На момент проведения данного исследования в 2024 году контингент слушателей ИДПОДО составляет 259 обучающихся. Снижение количества обучающихся обосновывается действием фактора – выход на рынок конкурентов с бесплатными программами повышения квалификации и переподготовки. Следует отметить, что в ИДПОДО все слушатели обучаются на контрактной форме обучения (табл. 2.22).

Таблица 2.22 – Контингент набора слушателей за последние 4 уч. года

№ п/п	Направление переподготовки	Прием 2020/2021 уч.год, чел.	Прием 2021/2022 уч.год, чел.	Прием 2022/2023 уч.год, чел.	Прием 2023/2024 уч.год, чел.
1	Психология (управленческая)	2	6	6	9
2	Компьютерные системы и сети	5	2	1	5
3	Учет и аудит	8	10	12	8
4	Техносферная безопасность	4	4	4	9
5	Менеджмент в производстве		1		
6	Организация перевозок и управление на транспорте (автомобильный транспорт)		1	2	
7	Педагогика профессионального образования		46	99	
8	Педагогика профессионального обучения		16	3	
9	Экспертиза промышленной безопасности		9	2	
10	Экономика предприятий и организаций	3	11	15	5

Продолжение таблицы 2.22

№ п/п	Направление переподготовки	Прием 2020/2021 уч.год, чел.	Прием 2021/2022 уч.год, чел.	Прием 2022/2023 уч.год, чел.	Прием 2023/2024 уч.год, чел.
11	Управление персоналом, в том числе и в системе государственной службы		2		3
12	Юриспруденция	48	51	92	56
13	Государственное и муниципальное управление	173	122	114	49
14	Электроснабжение			2	
15	Сварочное производство			1	
16	Метрология, стандартизация, сертификация и техническое регулирование			2	4
17	Теплогазоснабжение и вентиляция			6	
18	Гидрогеология			1	
19	Строительство, эксплуатация, восстановление и техническое покрытие автомобильных дорог, мостов и тоннелей			3	
20	Физическая реабилитация и философия здоровья			1	
21	Информационные системы и программирование			2	3
22	Таможенное дело				16
23	Социальная работа				
24	Менеджмент организации				4
25	Библиографирование и библиографическое информирование				1

Составлено автором на основе изучения внутренней отчетности

Дипломы о переподготовке Луганской Народной Республики в 2021 году получили – 357 слушателей, в 2022 году - 236 слушателей, в 2023 году - 285 человек. Для реализации поставленных задач в части повышения качества обучения в системе ДПО слушателям предоставляется возможность прохождения преддипломной практики по месту работы обучающегося.

Если рассмотреть финансовую составляющую работы ИДПОДО то средства, поступившие в специальный фонд базового Университета за период 2020-2023 финансовые годы приведены в таблице 2.23.

Таблица 2.23 – Поступившие средства в специальный фонд Университета от деятельности ИДПОДО

Услуги ИДПОДО	10 мес. 2020 г.		2021 год		2022 год		2023 год	
	Сумма поступления на счет (руб.)	% от общей суммы	Сумма поступления на счет (руб.)	% от общей суммы	Сумма поступления на счет (руб.)	% от общей суммы	Сумма поступления на счет (руб.)	% от общей суммы
Переподготовка слушателей	4696841,4	75,43	2431767	46,29	6222416	57,27	9152219	60,08
Курсы довузовской подготовки	714085,0	11,47	2167786	41,26	4061874	37,38	5914481	38,82
Курсы повышения квалификации	313652,0	5,04	653868	12,45	581287	5,35	166402	1,1
Курсы экспертов, неразрушающего контроля	501897,0	8,06	-	-	-	-	-	-
Итого	6226475,4	100	5523421	100	10865577	100	15233102	100

Составлено автором на основе анализа внутренней финансовой отчетности

Если рассмотреть долю доходов, поступивших в общем объеме средств специального фонда всего Университета то такие поступления распределяется следующим образом (рис. 2.20).

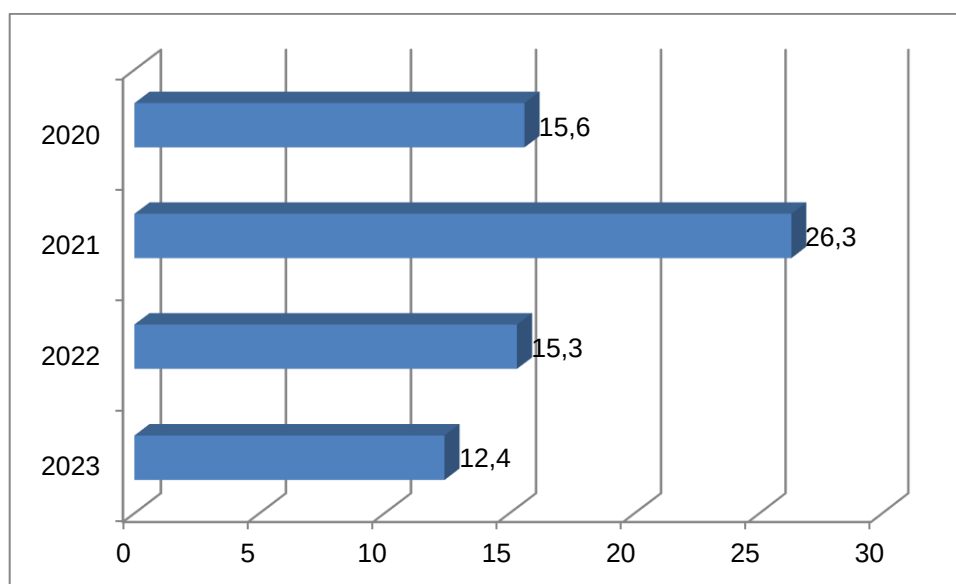


Рисунок 2.20 – Поступившие средства в специальный фонд Университета от деятельности ИДПОДО (%) (составлено автором на основе анализа внутренней финансовой отчетности)

Таким образом, в рамках количественных показателей доходы растут от основной деятельности ИДПОДО, однако в общем объеме поступлений в специальный фонд доля уменьшается в связи с увеличением доходов от основной образовательной деятельности.

Исходя из вышеизложенного, автором проработаны основные маркетинговые ориентиры развития системы ДПО с позиции ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля. Так, первым ориентиром должно стать ресурсное пополнение программ ДПО слушателями, для чего необходимо привлечение одаренной молодежи и талантов. Университет должен направить усилия на привлечение абитуриентов как из Луганской Народной Республики, так и из других регионов Российской Федерации, а также иностранных абитуриентов. Для этого необходимо разработать дополнительные образовательные продукты для школьников с функцией системной профориентации и обеспечением возможности индивидуализации образовательной траектории на довузовском этапе.

Необходимы и системы конкурсной поддержки обучения, в том числе для иногородних студентов (бонусная поддержка, льготы на проживание), постоянная линейка конкурсных мероприятий (турниры, олимпиады, интеллектуальные марафоны, конкурсы). Минимальный балл вступительных испытаний для поступления в университет за одно испытание по 100-балльной шкале необходимо увеличить с 24 до 40 баллов, что позволит провести отбор талантливых абитуриентов для подготовки в системе ВО.

Отдельное внимание необходимо уделить продвижению бренда университета с широкой рекламной кампанией образовательных продуктов, расширение географии присутствия ЛГУ им. В. Даля в регионах Российской Федерации. Реализация данного направления позволит увеличить количество студентов очной формы обучения по программам высшего образования до 10 000 человек, а также увеличить долю контингента студентов, обучающихся по приоритетным направлениям подготовки для региона с учетом Концепции технологического развития Российской Федерации до 2030 года, Программы научно-технологического развития Российской Федерации и перечня

критических технологий Российской Федерации до 50 %.

Вторым маркетинговым ориентиром развития системы ДПО в ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля является реализация концепции непрерывного образования с применением современных цифровых подходов к разработке образовательных продуктов, в т.ч. с учетом программ СПО, создания линейки дополнительных образовательных программ. Отдельным направлением станет реализация программ дополнительного профессионального образования в сфере цифровизации, предпринимательства, финансовой и правовой грамотности.

Разработка и реализация комплекса дополнительных профессиональных программ и продуктов в интересах рынка труда и конкретного работодателя, в том числе с участием организаций реального сектора экономики и социальной сферы. Таким образом, доля выпускников, обучающихся в рамках проекта «Квалификация +» и освоивших дополнительные компетенции в ходе обучения по программам высшего образования, в общей численности выпускников должна возрасти до 50%.

Третий маркетинговый ориентир развития системы ДПО в ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля заключается в модернизации системы обеспечения качества образовательного процесса и оптимизации механизмов поддержки трудоустройства выпускников. В образовательной деятельности необходимо актуализировать программы по приоритетным направлениям подготовки для региона с учетом Концепции технологического развития Российской Федерации до 2030 года [149], Программы научно-технологического развития Российской Федерации [148] и перечня критических технологий Российской Федерации. Реорганизация будет происходить в том числе за счет цифровой трансформации образовательного процесса (см. «Политика в области цифровой трансформации») и возможности включения в траекторию программ дополнительного профессионального образования. Произойдет обновление форм, средств, технологий и методов реализации образовательных программ.

Будет создана система внутренней оценки качества образования с обязательным вовлечением обучающихся, модель включает мониторинг

удовлетворенности обучающихся содержанием, организацией и качеством образовательного процесса, условиями реализации образовательных программ, кадровым обеспечением. На базе мониторинговых данных результатов оценки качества образования будет налажен контроль за удержанием высокого уровня оказания образовательных услуг с учетом обеспечения конкурентоспособности университета. Для взаимодействия с работодателями и координацией трудовой деятельности обучающихся и выпускников необходимо создание Центра развития карьеры. Доля трудоустроенных выпускников в течение первого года после окончания обучения в общей численности выпускников возрастет на 27% и составит 70%.

Таким образом, определены три маркетинговых ориентира развития системы ДПО в ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля: привлечение одаренной и талантливой молодежи в систему ДПО параллельно с обучением в рамках основных образовательных программ, что позволит получить дополнительные компетенции, необходимые в краткосрочной перспективе для рынка труда; обновление форм, средств, технологий и методов реализации образовательных программ, то есть реализация концепции бимодальности; внедрение концепции непрерывного образования, что позволит гражданам обеспечить доступ к обучению в течение всей жизни.

Для реализации указанных ориентиров, в рамках адаптивной маркетинговой стратегии развития организаций дополнительного профессионального образования необходима разработка соответствующих мероприятий, которые будут способствовать достижению целевой модели в части увеличения численности контингента очной формы обучения до 10000 чел., стимулирования технологического и социального предпринимательства, повышения качества обучения.

Выводы к разделу 2

Стратегический анализ деятельности организаций дополнительного профессионального образования позволил сделать следующие выводы:

1. Проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды на рынке дополнительного профессионального образования ЛНР. Отмечается, что такой внешний фактор, как военно-политическая обстановка снижает уровень жизни населения, хотя постепенно происходит рост средней заработной платы по региону, который вырос на 44 % по итогам 2023 года. Коэффициент безработицы составляет 1, однако предложение и спрос на рынке труда не совпадают по квалификации и требуемым компетенциям. Определено, что наибольшее влияние на отрасль ДПО в Луганской Народной Республике оказывают политические и социально-культурные факторы. Представленный базис стратегического анализа позволил определить долгосрочные ориентиры развития дополнительного профессионального образования, которые должны базироваться с учетом тенденций развития рынка труда и востребованности новых профессий.

2. Проведен мониторинг условий функционирования организаций дополнительного профессионального образования Российской Федерации с учетом специфики развития и становления данного рынка в Луганской Народной Республике. В рамках критерия оценки «потребитель» выявлено, что за период 2017-2023 года прослеживается негативная динамика по уменьшению населения в РФ. В связи с действием военно-политического фактора на Донбассе прослеживаются миграционные процессы, которые дают положительную динамику с увеличением численности новых рабочих мест на 4 % за последние 5 лет. На одно рабочее место в ЛНР претендует в среднем один человек, ищущий работу, однако, квалификация и запрос самого безработного не совпадают с предложением, что свидетельствует о несоответствии запросов. В данном случае важную роль играет система ДПО, которая рассмотрена на примере ИДПОДО в Луганском государственном университете им. В.Даля, где прослеживается

постепенный рост на программы повышения квалификации педагогических работников.

3. Анализ качественных и количественных показателей кадрового обеспечения образовательных организаций высшего образования свидетельствует об увеличении нагрузки на преподавателей и старении кадрового состава, а также характеризуется низким уровнем оплаты труда. Приведена сравнительная характеристика организаций ВО, реализующих программы ДПО в ЛНР.

4. Стратегический анализ внутренней среды, в частности деятельности персонала образовательной организации в системе ДПО на примере Республики Башкортостан, выявил, что стратегически важным аспектом является такое направление, как формирования системы управления кадровой безопасностью органов государственной власти и местного самоуправления в новых регионах ЛНР и ДНР через специальные научно-образовательные программы повышения квалификации или переподготовки.

5. Анализ маркетинговой политики образовательных организаций проводился в разрезе элементов комплекса маркетинга, включающих продукт в виде программы ДПО, ее цена, месторасположение образовательной организации, предоставляющей услугу, мероприятия по продвижению услуги на рынок, ППС, материальное обеспечение, способ предложения услуги. В предложенной модели потребительская единица представлена в виде программы ДПО по переподготовке с объемом 108 часов, также определены соответствующие критерии, с помощью которых можно проводить оценку непрерывного образования в течение жизни. Информация об инструментах маркетинга для анализа персонала в системе дополнительного профессионального образования (ДПО) была систематизирована на примере Республики Башкортостан с дальнейшей адаптацией данной информации к условиям ЛНР. Также получены актуальные направления по подготовке кадров в системе ДПО. В рамках критерия «продукт» более детально рассмотрены организационные составляющие в виде формы реализации образовательного

процесса на дистанционной основе с учетом соответствующего программного и технического обеспечения, которое в условиях ЛНР постепенно устаревает, а новое оборудование имеет высокие риски его повреждения. Относительно критерия оценки «место реализации» внимание уделено количественным показателям функционирования самих образовательных организаций, реализующих программы ДПО. Оценка количества таких организаций за период 2019-2023 года в России сводится к сокращению на 21 %, однако по прогнозным данным данная динамика стабилизируется к 2027 году.

6. В настоящее время запрос на реализацию программ дополнительного профессионального образования повышается за счет реализации государственной политики непрерывного образования, в том числе с помощью национального проекта «Образование» и «Демография», что будет способствовать увеличению количества программ ДПО минимум до 359,2 тыс. ед. В рамках критериев маркетингового анализа «цена и продвижение» выявлены особенности ценовой политики организаций дополнительного профессионального образования. Отмечено, что определение маркетингового бюджета с учетом ограниченности материальных ресурсов и наличия значительного количества программ ДПО свидетельствует о том, что необходимо обосновано определять маркетинговый бюджет на продвижение программ ДПО и устанавливать адекватную цену по запросу соответствующего потребителя. В то же время недостаточная осведомленность потребителей способствует появлению риска реализации программ ДПО по более высокой цене и более низкому качеству, чем у конкурентов. Проведенные опросы целевой аудитории (потребителей) услуг ДПО свидетельствуют о том, что 67,5% респондентов были не в состоянии воспользоваться платными услугами ДПО в гуманитарной сфере, хотя такая потребность имеется, что свидетельствует о низкой платежеспособности. В то же время респонденты в возрасте 18-30 лет 51,8% отметили необходимость предоставления им услуг ДПО, однако после 40 лет респонденты отметили нежелание продолжать обучение в системе ДПО, что составило порядка 96 %.

7. Отмечается, что уникальность и качество программ ДПО становится основой ее конкурентоспособности, и данный показатель поддерживают преподаватели – практики, которым важно получить высокую оплату за свои навыки и умения. Поэтому реализация адаптивной маркетинговой стратегии должна сопровождаться соответствующим ценообразованием программ ДПО, для чего обоснован выбор пакетного определения цен на соответствующие программы. Определено, что продвижение программ ДПО должно иметь комплексную составляющую маркетинга-микс (реклама, личные или групповые профориентации, рассылка).

8. Исследование востребованности дополнительного профессионального образования показало, что 70% опрошенных связывают дополнительное профессиональное образование с необходимостью получения новых компетенций и знаний для трудоустройства и карьерного роста. Лидером на рынке дополнительного образования по специальности «Юриспруденция» и «Государственное и муниципальное управление» является ЛГУ им. В. Даля.

9. Исходя из анализа количественных и качественных показателей работы ИДПОДО, определен маркетинговый ориентир по привлечению абитуриентов на новые программы ДПО из других регионов РФ, в том числе и иностранцев. Второй ориентир по развитию ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля является реализация концепции непрерывного образования с применением современных цифровых подходов к разработке образовательных продуктов. Третий стратегический маркетинговый ориентир заключается в модернизации системы обеспечения качества образовательного процесса и оптимизации механизмов поддержки трудоустройства выпускников.

Основные результаты исследования, представленные данным разделе, опубликованы автором в работах [231; 234; 235; 236; 239; 241; 248; 251; 253; 262; 270; 272; 274; 278].

РАЗДЕЛ 3

МЕТОДОЛОГИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССОВ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

3.1 Компетентностный подход к подготовке профессиональных кадров в системе дополнительного профессионального образования

Одним из важнейших направлений, способствующих формированию современных профессиональных кадров для организаций различной формы хозяйствования, является система дополнительного профессионального образования и переподготовки. Данный факт детализировался ранее в теоретической части данного исследования. Основой процесса предоставления услуги дополнительного профессионального образования является реализация концепции образования в течение всей жизни, а также интеграции различных форм подготовки и переподготовки, совмещения производственного и образовательного процессов. Кроме того, требует совершенствования система организации подготовки и повышения квалификации персонала с учетом совершенствования образовательного процесса и переходом на новые образовательные стандарты. Например, такой процесс актуализируется в условиях интеграции образовательных организаций Луганской и Донецкой Народных Республик в образовательное пространство Российской Федерации.

Выживание и успех предприятий сегодня напрямую связаны с их способностью оперативно адаптироваться к новым вызовам и возможностям рынка. Ключевым фактором такой адаптации является наличие высококвалифицированных специалистов, способных разрабатывать и реализовывать адаптивные маркетинговые стратегии. В этой связи, остро встает вопрос о подготовке таких специалистов в рамках системы дополнительного профессионального образования (ДПО).

Содержание и объем знаний, умений, навыков, которые слушатель приобретает в учреждениях дополнительного профессионального образования, сегодня пересматриваются в контексте компетентностного подхода. Компетентность является индикатором, позволяющим определить готовность слушателя к профессиональной деятельности, непрерывному личностному развитию, активному участию в жизни общества. Очевидно, что сформировать профессиональную компетентность слушателя, опираясь на традиционные образовательные технологии, сегодня невозможно [269]. Поэтому актуальной задачей является эффективное внедрение компетентностного подхода к подготовке кадров именно в систему дополнительного профессионального образования.

В контексте последнего уровня образования авторы, в частности А.М. Масальских, А.Л. Букаева [129], рассматривают инструменты компетентностного подхода в виде имитационных моделей, развития профессионального интереса и пр., однако, остаются вопросы и технологии с позиции внедрения такого подхода на уровне самой организации, реализующей программы повышения квалификации и переподготовки.

Компетентностный подход к подготовке кадров активно начал использоваться с восьмидесятых годов XX века, в основе которого лежат два понятия: «компетенция» и «модель компетенций». Основоположником подхода, основного на компетенциях, считают Д.МакКлелланда [14, с. 328]. Сущностная характеристика термина «компетенции» впервые введена в научный оборот В. Максвелом в 1982 году [46]. По его определению, компетенция представляет собой рациональное сочетание знаний и возможностей, которыми обладает персонал данной организации, рассматриваются на небольшом промежутке времени.

Наиболее полным и актуальным является определение компетенций, предоставленное Н.Л. Чубаровой «...Компетенции – это интегрированная поведенческая модель, охватывающая знания, навыки, отношение, личностные черты и мотивированность, необходимые для лучшего выполнения

определенных трудовых заданий, функций, обязанностей...» [284]. Данное определение принимает во внимание составляющие, которые трудно измерить и развивать (умение межличностного общения, работы в команде, заинтересованность в работе и самосовершенствовании, лояльность, эмоциональная привлекательность и т.д.), но именно они заметно влияют на увеличение и улучшение результатов деятельности. Причем результаты работы непосредственно могут быть увязаны с системой мотивации на предприятии.

Компетентность представляет собой интегративное свойство личности, выражающее способность индивида рационально отбирать, сочетать и развивать совокупность профессиональных компетенций для достижения поставленных целей и обеспечения высокого уровня результативности деятельности. В управленческой и образовательной практике именно компетентность определяет степень готовности специалиста к эффективному решению профессиональных задач в условиях неопределённости и динамичных изменений внешней среды.

Опыт функционирования организаций показывает, что даже при равном уровне формального образования сотрудники демонстрируют различную производительность труда и неодинаковые результаты профессиональной деятельности. Подобные различия объясняются не столько объёмом знаний, сколько уровнем сформированности компетенций, способностью их адаптивно применять и трансформировать в соответствии с требованиями конкретной ситуации. Понятия «компетенция» и «компетентность» позволяют структурировать профессиональный потенциал личности, выявить факторы, влияющие на эффективность её деятельности, и определить направления для целенаправленного развития кадрового ресурса организации.

Об этом свидетельствуют требования государственного стандарта качества ГОСТ Р ИСО 9001-2008, согласно которому организация должна: «...определять необходимую компетентность персонала, выполняющего работу, которая влияет на качество продукции; организовать подготовку или предпринимать другие действия для достижения необходимой компетентности; оценивать результативность предпринятых мер; обеспечивать осведомленность

своего персонала об актуальности и важности его деятельности и вкладе в достижение целей в области качества; регистрировать данные об образовании, профессиональной подготовке, квалификации и опыте работы [58, с. 11].

Очевидно, что требования стандарта также должно быть заложены в программы подготовки или переподготовки специалистов в рамках системы дополнительного профессионального образования. Особенно это касается крупных государственных предприятий и учреждений (органы государственной власти и местного самоуправления).

В контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации компетентность приобретает особое значение. Она выступает ключевым условием обеспечения гибкости управленческих решений, способности корректировать стратегические ориентиры под влиянием изменений внешней среды и поведения потребителей образовательных услуг. Компетентность управленцев и специалистов маркетингового профиля обеспечивает: осознанный выбор адекватных инструментов анализа рынка и продвижения образовательных услуг; эффективное использование данных о поведенческих особенностях потребителей образовательных услуг; формирование персонализированных коммуникаций с целевыми аудиториями; интеграцию инновационных подходов и технологий в стратегическое маркетинговое управление образовательной организацией.

Таким образом, для реализации задачи разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации необходимо соответствующее кадровое обеспечение, обладающее специфическими компетенциями по разработке и реализации адаптивной стратегии развития образовательной организации, ведущую роль в которой играет маркетинговая стратегия. Поэтому для ускоренного обучения система дополнительного профессионального образования становится базой для передачи знаний от практиков и ученых, с выработкой конкретных навыков и умений у руководителей различного уровня (руководящий состав градообразующих предприятий, социальной сферы, органов государственной власти и местного

самоуправления).

Модель компетенций выполняет немаловажную и основополагающую роль для сферы жизнедеятельности как человека, так и любого предприятия, которое желает качественно выполнять свою рабочую функцию. Поэтому в рамках любых механизмов, регулирующих сферы общественной жизни, необходимо рассмотреть теоретические подходы к формированию модели компетенций и оценки работы персонала предприятия любой формы собственности.

Одной из важнейших направлений реализации компетентностного подходы является объективная оценка количества и качества затраченного труда, которая будет способствовать повышению производительности труда. Необъективная, формальная или предвзятая оценка, которая порождает у значительного числа работников безразличное отношение к труду, незаинтересованность как в индивидуальных, так и в совместных, общих результатах труда. То есть на этапе оценки возможности внедрения компетентностного подхода к подготовке кадров в самой образовательной организации должны выполняться следующие требования:

повышать эффективность и качество труда;

объективно определять размеры материального вознаграждения за проведение образовательных мероприятий;

повышать социальную активность и ответственность научно-педагогических кадров.

Комплексная оценка направляется на совершенствование организации труда, выявление мотивов, побуждающих к высокопроизводительному труду, создание обоснованной системы материального и морального стимулирования как отдельного сотрудника образовательной организации, так и коллектива в целом, при подборе, расстановке, продвижении по должности.

Для обоснования необходимости подготовки специалистов по разработке адаптивных маркетинговых стратегий следует привести ряд аргументов:

1. Динамичное изменение рынка. Современный рынок характеризуется

высокой волатильностью, короткими жизненными циклами продуктов и услуг, а также быстрой сменой потребительских трендов. Специалисты, владеющие инструментами адаптивного маркетинга, способны оперативно реагировать на эти изменения и разрабатывать гибкие стратегии, обеспечивающие конкурентоспособность предприятия.

2. Персонализация и индивидуализация. Потребители все больше ожидают персонализированных предложений и индивидуального подхода. Адаптивные маркетинговые стратегии позволяют учитывать индивидуальные потребности и предпочтения клиентов, повышая их лояльность и удовлетворенность.

3. Технологический прогресс. Развитие цифровых технологий (большие данные, искусственный интеллект, машинное обучение) открывает новые возможности для анализа рынка, прогнозирования спроса и автоматизации маркетинговых процессов. Специалисты, владеющие этими технологиями, способны разрабатывать более эффективные и релевантные маркетинговые стратегии.

4. Необходимость интеграции маркетинга и других функций предприятия. Адаптивный маркетинг предполагает тесное взаимодействие с другими подразделениями предприятия (разработка, производство, продажи, финансы) для обеспечения оперативной адаптации к изменениям внешней среды. Специалисты по адаптивному маркетингу должны обладать компетенциями в области управления проектами, межфункционального взаимодействия и деловыми коммуникациями.

5. Разрыв между потребностями рынка и компетенциями специалистов. Традиционные образовательные программы часто не успевают за быстрыми изменениями в сфере маркетинга. Система ДПО позволяет оперативно адаптировать учебные программы к актуальным потребностям рынка и предоставлять специалистам необходимые знания и навыки.

6. Необходимость постоянного обновления программ ДПО. Ввиду динамичности маркетингового пространства, программы ДПО требуют постоянной актуализации и адаптации к новейшим тенденциям и технологиям.

Для этого необходимы специалисты внутри организации, предлагающей ДПО, которые следят за этими изменениями и вносят соответствующие коррективы в учебные планы и методические материалы.

В последнее время все чаще персонал рассматривается с точки зрения отношения к человеку как к ценному нематериальному активу, который необходимо постоянно поддерживать и совершенствовать, ориентируясь на развитие его компетенций [6]. При разработке программ повышения квалификации или переподготовки на уровне центров дополнительного профессионального образования соответствующей образовательной организации необходимо учитывать ключевые показатели эффективности, а обращать внимание на информационное сопровождение данного процесса.

Информация является важнейшим элементом системы сбалансированных показателей и формирования конкурентоспособных программ повышения квалификации или переподготовки. Без наличия информации из внешней среды от самих потребителей услуги и экспертных заключений невозможно обеспечить обратную связь, необходимую для анализа результативности внедрения компетентностного подхода. Новые информационные технологии при внедрении компетентного подхода являются ключевым инструментом, позволяющим упростить все основные внутренние процессы.

Компетентностный подход выступает методологической основой, обеспечивающей гибкость и устойчивость образовательной организации, предопределяя необходимость формирования у образовательных организаций способности к постоянной адаптации.

Структурные подразделения в рамках профильных центров ДПО должны создавать общие условия для внедрения компетентностного подхода (разработка критериев, процедур, программ). В результате можно детализировать соответствующий процесс внедрения данного подхода на уровне отдельной организации, реализующей образовательные услуги по повышению квалификации и переподготовки (рисунок 3.1).

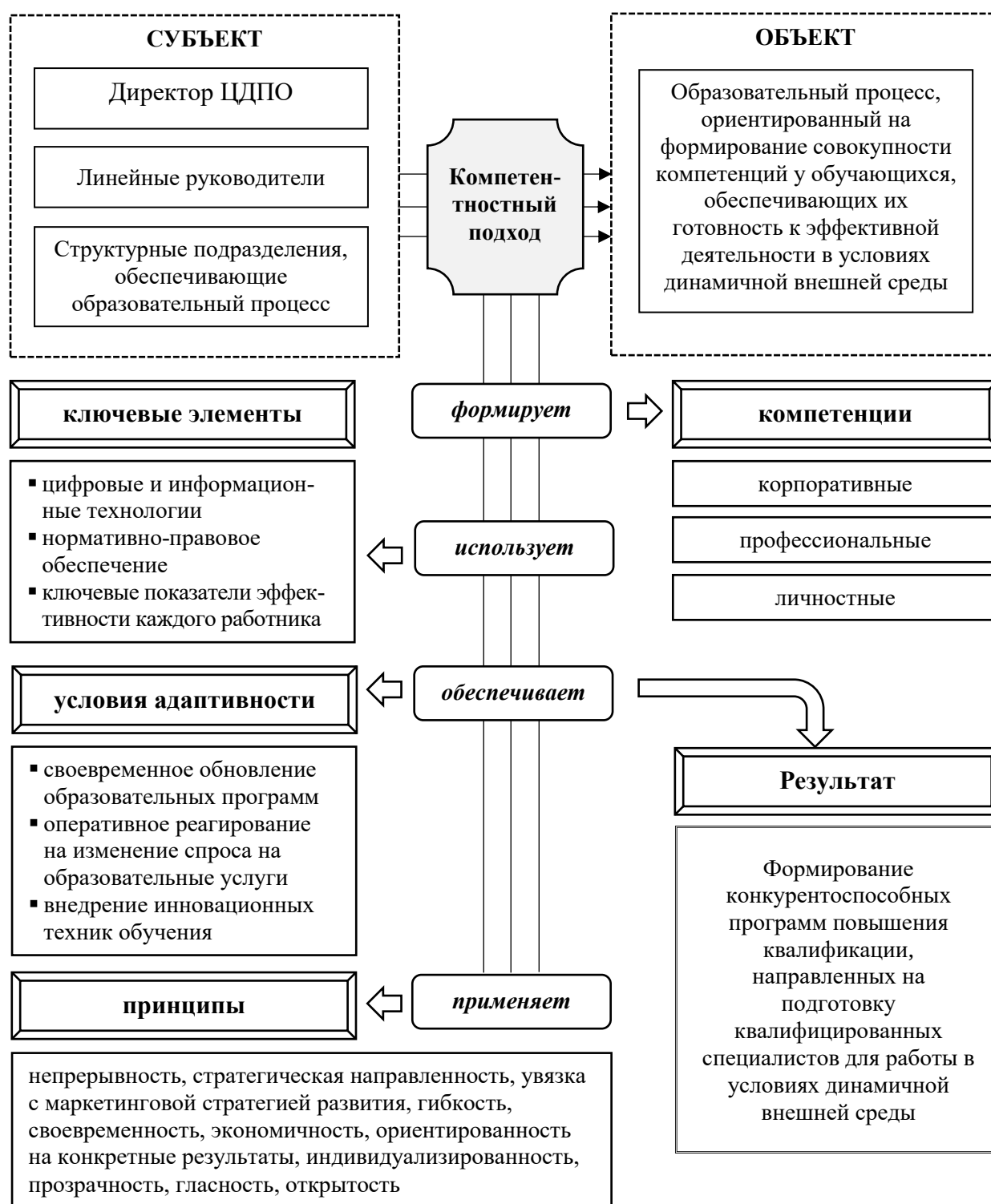


Рисунок 3.1 – Компетентностный подход к подготовке профессиональных кадров в системе дополнительного профессионального образования (*авторская разработка*)

В результате внедрение компетентностного подхода к подготовке кадров производится на основе предварительного анализа существующих принципов.

Только после тщательного изучения кадрового состава и материального обеспечения программы ДПО можно принимать решение о начале работы по совершенствованию процессов обучения, внедрения системы сбалансированных показателей. Такие процессы будут не возможны без использования сильной материально–технической базы и инновационных методов, что предполагает повышения уровня требований к квалификации самих работников ДПО.

При совершенствовании функции контроля происходят изменения и в структуре отношений руководителя с подчиненным. Обретает важность хорошо налаженный контакт руководства и подчиненных, который происходит через проведение общих корпоративных мероприятий, бесед и собраний. Они позволяют уменьшить дистанцию и повысить взаимопонимание руководящего звена и сотрудников ДПО. Основная цель совершенствования функции контроля состоит в активизации информационных потоков в части результативности труда персонала. Правильно построенная система контроля персонала в системе ДПО позволяет организации эффективно и экономно использовать имеющиеся трудовые ресурсы, планировать и корректировать их в зависимости от меняющихся условий рынка.

Грамотное использование методов анализа позволяют своевременно проводить совершенствование системы ДПО в целом, что и позволяет выработать дополнительные конкурентные преимущества в рамках соответствующей программы повышения квалификации или переподготовки. В современных условиях именно на руководителя центров ДПО возлагается организаторская и координационная работа в процессе внедрения компетентностного подхода к подготовке кадров, способных разрабатывать адаптивные маркетинговые стратегии [32]. В итоге, следует выделить компетенции специалистов, разрабатывающих адаптивные маркетинговые стратегии (для обучающихся в системе ДПО):

1. Анализ внешней среды: умение проводить SWOT-анализ, PESTEL-анализ и другие виды анализа внешней среды; способность выявлять ключевые тренды и факторы, влияющие на рынок; навыки анализа конкурентов и

выявления конкурентных преимуществ.

2. Анализ потребителей: умение проводить маркетинговые исследования и анализировать данные о потребителях; способность сегментировать рынок и определять целевые аудитории; навыки разработки персонализированных предложений и коммуникаций.

3. Разработка маркетинговых стратегий: умение разрабатывать различные типы маркетинговых стратегий (дифференциация, фокусирование, лидерство по издержкам); способность определять цели и задачи маркетинговой деятельности; навыки разработки маркетингового плана и бюджета.

4. Управление маркетинговым комплексом: умение разрабатывать и управлять продуктовой политикой. способность определять оптимальную ценовую политику; навыки разработки эффективных коммуникационных стратегий; умение управлять каналами распределения и продаж.

5. Использование цифровых технологий: знание основ цифрового маркетинга (SEO, SMM, контент-маркетинг, email-маркетинг); умение использовать аналитические инструменты для оценки эффективности маркетинговых кампаний; способность использовать искусственный интеллект и машинное обучение для автоматизации маркетинговых процессов.

6. Управление изменениями: умение адаптировать маркетинговые стратегии к изменяющимся условиям рынка; способность оперативно принимать решения и реализовывать новые инициативы; навыки управления проектами и межфункционального взаимодействия.

7. Креативность и инновации: способность генерировать новые идеи и подходы к маркетингу; умение находить нестандартные решения и адаптировать их к конкретным условиям; навыки проведения мозговых штурмов и других креативных техник.

Отдельно следует выделить компетенции специалистов, разрабатывающих и реализующих программы ДПО по адаптивным маркетинговым стратегиям (для административного персонала): Помимо вышеуказанных компетенций, связанных с маркетингом, специалисты, разрабатывающие и реализующие

программы ДПО, должны обладать:

1. Компетенциями в области педагогики и андрагогики: знание принципов обучения взрослых, умение разрабатывать учебные программы, методические материалы и оценочные средства.

2. Организационными компетенциями: умение планировать и организовывать учебный процесс, координировать работу преподавателей и слушателей, решать административные вопросы.

3. Коммуникативными компетенциями: умение эффективно взаимодействовать с преподавателями, слушателями, представителями бизнеса и другими заинтересованными сторонами.

4. Компетенциями в области маркетинга образовательных услуг: умение продвигать программы ДПО на рынке, привлекать новых слушателей и формировать положительный имидж образовательной организации.

5. Навыками мониторинга и анализа рынка образовательных услуг: понимание потребностей рынка и тенденций развития образования, умение анализировать конкурентов и выявлять новые возможности. В процессах реализации программ ДПО важно понимать уровень компетенций слушателей на входе и после освоения программы ДПО.

Ключевым вопросом оценки персонала является выбор нормативно-методического инструментария обеспечения наибольшей объективности оценивания. Такие методики могут основываться на письменном входном контроле, собеседовании, тестировании через специальные центры анализа компетенций [128]. Предложенные инструменты оценки персонала также должны проходить и на самих предприятиях, которые являются заказчиками услуг по подготовке или переподготовке кадров в кратчайшие сроки. В своих работах О.Л. Чуланова выделяет следующие основные принципы, которые позволяют реализовать систему оценки персонала на основе компетентностного подхода: объективность, надежность, единообразие оценки, достоверность, прогнозируемость, комплексность, результативность и эффективность [285]. В результате исследования методических аспектов оценки персонала

О.Л. Чуланова [286], проанализировав работы И. Б. Адовой и М.В. Симоновой [3], дает характеристику системы оценки персонала и ее элементов на основе компетентностного подхода.

Дальнейшего совершенствования требует также разработка инструментария оценки персонала, который бы максимально учитывал отраслевую направленность субъектов хозяйствования, под которую можно корректировать существующие программы повышения квалификации или переподготовки в системе дополнительного профессионального образования. Вместе с тем современные интеграционные процессы в обществе обуславливают необходимость рассмотрения классических концепций и методов оценки персонала через призму их адаптации к условиям внешней среды.

По мнению Э.Ф. Зеера, компетенции представляют собой «...обобщенные способы действий, обеспечивающих продуктивное выполнение профессиональной деятельности» [83, с. 31], которые в свою очередь определяют способность работника реализовывать свою компетентность, т.е. совокупность знаний, умений и навыков.

Причем одна и та же компетентность может быть востребована для реализации различных профессиональных задач. Однако остается открытым вопрос об адаптации системы дополнительного профессионального образования (ДПО) к требованиям рынка с учетом компетентностного подхода подготовки специалистов. Также необходимо разработать единый пакет инструментов для оценки компетенций персонала предприятий и организаций и на основе результатов оценки сформировать программы повышения квалификации или переподготовки.

Исходя из вышеизложенного необходимо рассмотреть комплекс инструментов для проведения оценки компетенций персонала на уровне предприятий для обеспечения дальнейшей корректировки программ повышения квалификации или переподготовки в системе ДПО.

Отечественный ученый С.В. Варюшкин подчеркивает, что в рамках компетентностного подхода к оценке персонала работник рассматривается не

только как обладатель набора качеств, которые позволяют ему в будущем выполнять профессиональную деятельность, но и как носитель знаний, умений и навыков, позволяющих ему планировать и достигать поставленных целей, успешно выполнять свою работу и творчески подходить к решению производственных вопросов [37].

Таким образом, по результатам теоретических исследований сущности понятия компетентностного подхода и процессов его внедрения в соответствующих образовательных организациях отмечено, что формирование конкурентоспособных программ повышения квалификации или переподготовки должны учитывать следующие принципы внедрения: непрерывность, наличие стратегической направленности, увязка с процессом планирования, гибкость, своевременность, экономичность, ориентированность на конкретные результаты, индивидуализированность, прозрачность, гласность, открытость. А оценить результаты внедрения обозначенного подхода к подготовке кадров поможет система сбалансированных показателей.

Представленная схема (рис. 3.1) сможет быть также реализована, если сам центр ДПО оценивается как созданная самосовершенствующаяся организация со здоровой социально-психологической атмосферой в коллективе, где создаются инициативные группы, все работники привлекаются в процесс управления, организована система самообучения, выработана система мотивации на основе ключевых показателей эффективности каждого сотрудника.

В данном контексте целесообразно раскрыть вопрос о формировании так называемых общих групп (ключевых) компетенций, то есть наиболее важных для должности (рис. 3.2), которые в последующем должны ложиться в основу программ повышения квалификации или переподготовки, если специалист не владеет обозначенными компетенциями.

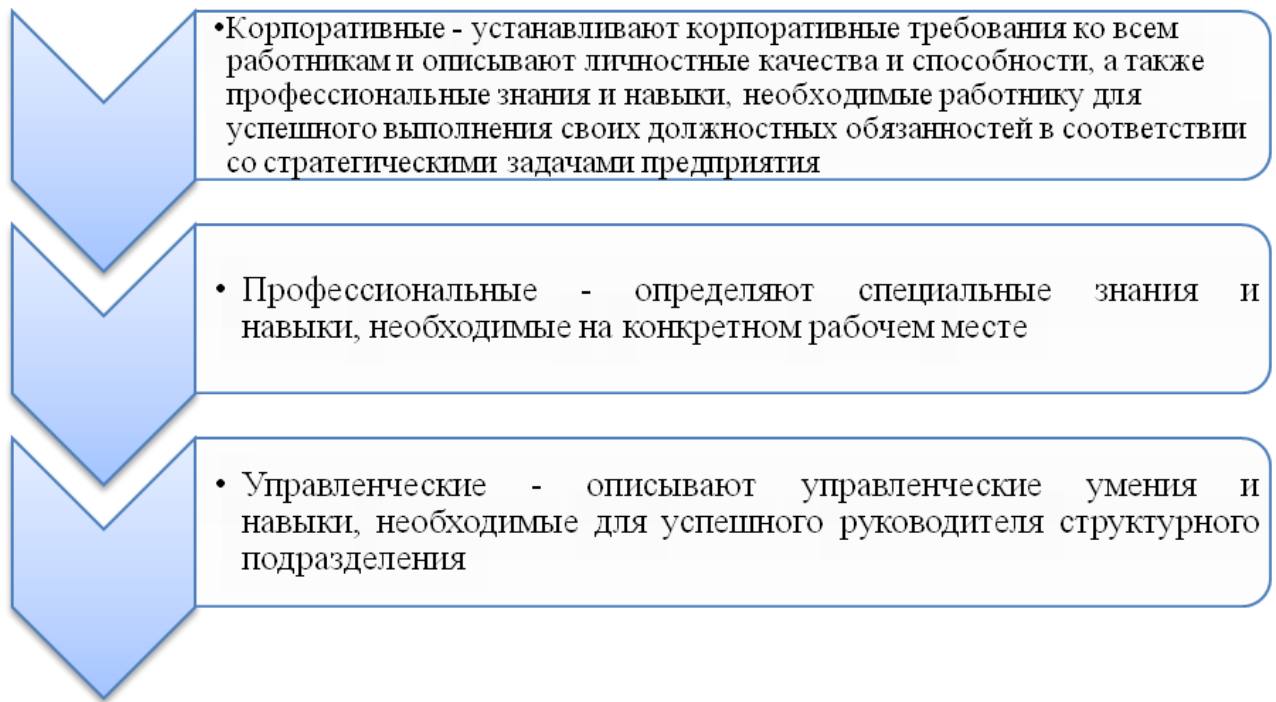


Рисунок 2.2 – Содержание ключевых групп компетенций, которые ложатся в основу программ повышения квалификации или переподготовки в системе ДПО (составлено на основе [3, 37])

Одним из преимуществ компетентностного подхода к подготовке специалистов, способных разрабатывать адаптивные стратегии является оценка персонала с помощью изучения производительности труда и его результативности, качества и сложности труда. Оценку персонала в той или иной форме приходится проводить практически на любом этапе работы с ним – при найме, переводе на другую должность, создании программ развития и обучения, отборе в кадровый резерв и т.д. Проблема в том, насколько методы оценки объективны, адекватны и позволяют прогнозировать успешную работу сотрудника в компании и, следовательно, формировать запрос на обучение специалиста в системе ДПО.

В литературе очень часто встречается информация о жизненном цикле работника, которая определяется в рамках работы в одной организации и часто зависит от времени пребывания работника в ней. Авторы проводят параллель между характеристиками работника в определенной фазе жизненного цикла и уровнями компетентности. Именно поэтому, чтобы своевременно выявить, на

каком именно этапе развития, с момента его приема на работу и до момента его освобождения, находится тот или иной работник, надо проводить его оценку на основе компетентностного подхода.

Оценку специалистов необходимо проводить, если перед руководством организации или HR-менеджером стоят задачи:

- выбрать лучшего кандидата на ту или иную должность. У каждого претендента есть свои положительные качества и недостатки. Для того чтобы выбрать из достойных лучшего, нужно определить, кто в первую очередь максимально соответствует требованиям должности;

- принять решение об обучении. Повышение квалификации персонала – это, прежде всего, инвестиции в человеческий капитал. Оценка персонала позволит измерить степень возврата инвестиций, позволит определить потребности и эффективность обучения;

- создать единую систему оплаты труда и премирования.

По сути, центры дополнительного профессионального образования могут реализовывать подобную услугу в виде комплексной оценки компетенций персонала и выработать соответствующие предложения по составлению плана повышения квалификации или переподготовки. С позиции самих центров ДПО, которые в основном формируются на базе организаций высшего профессионального образования, предоставляется широкая возможность в виде корректировки собственных программ повышения квалификаций или переподготовки кадров на основании более достоверной информации.

Модель компетенций представляет собой ядро системы оценки. Она удобна тем, что позволяет достаточно точно измерить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях нуждается в развитии.

Так, для каждой зоны жизненного цикла сотрудника можно разработать конкретную модель компетенций, которыми сотрудник должен обладать. В итоге организация получит совершенно конкретные критерии для отбора персонала, разработки процедур для адаптации новичков, оценки результатов

работы, составление программ обучения и развития через систему ДПО, выбора систем мотивации и в конечном итоге – аргументации причин увольнения.

Оценка персонала на основе компетентностного подхода должна отражать отрицательные последствия отсутствия определенных компетенций у работника, целесообразность их использования при выполнении определенной работы, а также будущие требования данной работы (должности), учитывая предполагаемые изменения в окружающей среде. Поэтому применение компетентностного подхода к подготовке кадров, способных разрабатывать адаптивные маркетинговые стратегии является очень перспективным направлением формирования систем управления знаниями.

В научных исследованиях акцентируется внимание преимущественно на двух основных методах оценки персонала: прямой – по результатам труда, и опосредованный – через деловые и личные качества работника [220, с. 668]. Наиболее сложной является прямая оценка, или оценка результативности, которая зависит от установленных стандартов выполнения работы и критериев результативности. Действенность прямых оценок для реализации мотивационной функции достигается посредством:

- организационной возможности количественного измерения результативности работы;

- наличием регламентации результативности для каждого рабочего места;

- механизма оценки;

- обратной связи, то есть обязательность обсуждения результатов оценки;

- принятия обоснованных решений по результатам оценки.

Опосредованная оценка персонала направлена на оценку деловых и личностных качеств работников, являющихся факторами влияния на качество выполнения работы. Требования к процедуре опосредованной оценки включают обоснованный выбор критериев, методов и субъектов оценки, обратную связь, принятие обоснованных решений в отношении работника по результатам оценки. Также следует учесть и специфические особенности, связанные с устойчивым развитием экономики той территории, где работает предприятие.

Так, в частности следует разделять условия работы персонала и предприятий до пандемии в начале 2020 года и после – середина 2021 год, когда частично снимаются ограничения по работе предприятий, как это указано в исследованиях авторов Т. Ю. Ткачевой и Р. В. Ободца относительно определения ключевых трендов устойчивого развития экономики государства [210].

Адекватность оценки имеет большое мотивирующее значение для работника в связи с оплатой, карьерой и пр. Самостоятельное мотивирующее значение оценки заключается в удовлетворении потребностей в признании, уважении и самоуважении. Инструментами оценки персонала должны быть: уместность, чувствительность, надежность, приемлемость и практичность. Для повышения мотивационного эффекта оценки персонала необходимы не только проектирование организационных параметров и технологии для формальной оценки трудовой деятельности, но и создание механизмов, связывающих результаты оценки с системами вознаграждения, карьеры, развития персонала.

В результате проведенного научно-методического исследования сущности применения компетентностного подхода к подготовке профессиональных кадров в системе дополнительного профессионального образования обоснована необходимость разработки механизмов объективной оценки персонала. Привлечение к оценке компетенций на предприятиях специалистов центра дополнительного профессионального образования обеспечит поступление корректной информации о необходимости формирования или корректировки существующих программ повышения квалификации или переподготовки кадров, а с другой стороны, само предприятие получит объективную оценку с выявленными причинами, препятствующими всестороннему развитию трудового потенциала каждого работника.

Современные подходы к формированию механизма комплексной оценки качества персонала должны учитывать критерии компетентности как важнейшего системообразующего свойства. При этом конечным результатом должна быть компетентностная структура персонала предприятия как основа ее конкурентоспособности.

Концептуальной основой оценки компетенций должен являться функциональный или содержательный (семантический) подход. В первом случае оценка профессиональной компетентности основывается на функциях, которые реализуются в процессе деятельности персонала и их взаимосвязи с общими функциями управления качеством на предприятии. Содержательный подход к оценке качества персонала предусматривает, что персонал предприятия демонстрирует достаточно высокий уровень профессиональной деятельности в разрезе общей, специальной и специфической (внутриорганизационной) компетентности.

Таким образом, необходимо отметить, что основными проблемами в применении компетентностного подхода к подготовке кадров в системе ДПО является не системность в процессах внедрения данного подхода или его частичное применение. Отсутствие информационных систем в центрах ДПО может привести к потерям данных или неэффективной работе в рамках структурных подразделений, да и самих разработчиков программ повышения квалификации или переподготовки. Доказана необходимость использования сбалансированной системы показателей для работы функции мотивации в управлении персоналом в рамках образовательной организации, реализующей программы ДПО. Также детализирована схема процесса внедрения компетентностного подхода на уровне отдельной организации, реализующей образовательные услуги по повышению квалификации и переподготовки. Подготовка специалистов, способных разрабатывать и реализовывать адаптивные маркетинговые стратегии, является критически важной задачей для обеспечения конкурентоспособности предприятий в условиях динамичного рынка.

2.2 Методология моделирования процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии в образовательной организации

Моделирование процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии (основой которого является рис. 1.6) позволяет не только определить структуру и содержание самой стратегии, но и выявить факторы, влияющие на ее эффективность и адаптивность.

Сам термин «процесс разработки адаптивной маркетинговой стратегии» (ПРАМС) часто используется в литературе, однако его точное определение и содержание не всегда являются однозначными. В общем смысле, под ПРАМС понимается совокупность взаимосвязанных и последовательных действий, которые адаптивны и направлены на создание и внедрение маркетинговой стратегии организации с целью достижения поставленных маркетинговых целей при воздействии определенных факторов внешней среды (детерминантов). Однако, детализация структурных элементов такой модели и выделение конкретных этапов и элементов ПРАМС варьируются в зависимости от подхода и теоретической школы. Важно отметить, что ПРАМС не является линейным и однонаправленным. Он может быть итеративным, включать в себя обратную связь и корректировку действий на основе полученных результатов. Более того, в условиях динамичной внешней среды, ПРАМС должен быть гибким и адаптивным, способным быстро реагировать на изменения и корректировать стратегические решения.

Несмотря на различия в подходах, большинство ученых экономистов, как это было отмечено в теоретической части данного исследования выделяют следующие ключевые элементы ПРАМС с учетом структурного подхода:

1. Анализ ситуации на рынке (внешней и внутренней). В данном случае применимы инструменты стратегического и маркетингового анализа. При анализе внутренних факторов следует обратить внимание на: наличие квалифицированных специалистов, обладающих знаниями и навыками в области маркетинга, а также необходимыми компетенциями и опытом работы;

сформированность организационной культуры, поддерживающей инновации и сотрудничество, что способствует разработке более эффективных и адаптивных стратегий; наличие современных информационных систем, позволяющих собирать, анализировать и использовать данные о рынке и потребителях; поддержку и участие руководства образовательной организации в процессе разработки и реализации маркетинговой стратегии.

В контексте анализа внешних факторов обращается внимание на следующие факторы: динамичность и неопределенность рынка образовательных услуг, требующие разработки более гибких и адаптивных стратегий; уровень конкуренции, оказывающий существенное влияние на выбор маркетинговых стратегий и инструментов; технологические изменения, требующие постоянного мониторинга и адаптации маркетинговых стратегий к новым рыночным возможностям; политика государства в области создания нормативно-правового поля, лицензирования и аккредитации.

2. Сегментация, таргетирование и позиционирование. На этом этапе определяется целевая аудитория организации, выбираются наиболее привлекательные сегменты рынка и разрабатывается позиционирование услуги в сознании потребителей.

3. Разработка маркетингового комплекса (4P/7P). На этом этапе разрабатываются конкретные маркетинговые инструменты (продукт, цена, продвижение, место/персонал, процесс, физическое окружение) и определяется их оптимальное сочетание для достижения поставленных целей.

4. Реализация стратегии. Этот этап один из самых сложных и включает в себя внедрение разработанной маркетинговой стратегии и реализацию запланированных маркетинговых мероприятий. На этом этапе важно обеспечить координацию действий различных подразделений организации и контролировать выполнение поставленных задач.

5. Контроль и оценка. На этом этапе проводится мониторинг результатов маркетинговой деятельности и оценка эффективности реализованной стратегии. На основе полученных данных вносятся корректировки в стратегию и

маркетинговые мероприятия, что является адаптивной составляющей такой стратегии. В данном случае важно эффективно выстроить рекламный бюджет на различные мероприятия и направления в части PR – мероприятий, рекламной компании и подготовки и привлечению соответствующих специалистов для реализации соответствующих образовательных продуктов.

В последние годы все большее распространение получает процессный подход к разработке маркетинговой стратегии, предполагающий рассмотрение ПРАМС как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов, позволяющий оптимизировать использование ресурсов для снижения затрат и повышения эффективности маркетинговой деятельности; улучшить координацию действий, связанных с четким определением ролей и ответственности в каждом бизнес-процессе; повысить прозрачность маркетинговых действий на основе детального описания бизнес-процессов; обеспечить гибкость и адаптивность маркетинговой стратегии к изменяющимся условиям рынка путем изменения отдельных бизнес-процессов.

В контексте данной диссертационной работы, особое внимание уделяется именно адаптивности маркетинговой стратегии, предполагающей способность выбранной стратегии быстро и эффективно реагировать на изменения внешней среды и корректировать стратегические решения. Для обеспечения адаптивности маркетинговой стратегии образовательной организации необходимо: проводить постоянный мониторинг внешней среды для отслеживания изменений в макроэкономике, отрасли, конкурентной среде и потребительских предпочтениях; иметь гибкую организационную структуру управления, то есть децентрализованной, позволяющей быстро принимать решения и реализовывать новые инициативы; поощрять эксперименты и инновации в области маркетинга, позволяя тестировать новые подходы и адаптировать их к конкретным условиям; использовать данные и аналитику для принятия обоснованных решений и оценки эффективности маркетинговых мероприятий.

Методология моделирования процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии в образовательной организации дополнительного

профессионального образования охватывает три ключевых момента:

- 1) функции маркетингового управления процессом предоставления образовательной услуги;
- 2) бизнес-процессы реализации образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования;
- 3) стадии жизненного цикла процесса предоставления образовательной услуги.

Функции маркетингового управления процессом предоставления образовательной услуги основываются на общих функциях менеджмента, охватывая следующие направления:

- функция планирования процесса предоставления образовательных услуг ориентирована на формирование долгосрочных целей и направлений развития образовательной организации с учетом тенденций внешней среды, включая стратегическое позиционирование и определение целевых сегментов рынка; разработку адаптивной маркетинговой стратегии по реализации портфеля образовательных продуктов.

Постановка целей и задач является начальным и одним из важнейших этапов разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации, поскольку обеспечивает правильность долгосрочных действий на рынке образовательных услуг. Основными задачами адаптационных процедур, помимо маркетинговой деятельности, являются контроль качества, повышение производительности труда и управление человеческими ресурсами. В конечном итоге такая активная позиция должна отразиться на воронке продаж образовательных услуг в сегменте ДПО. Опираясь на разработку Б.А. Тхорикова и О.С. Осадчей относительно предложенного алгоритма проектирования воронки продаж образовательных услуг [164], основной акцент сделан на адаптации к потребностям и ожиданиям клиентов с учетом формирования уникального ценностного предложения. В данном случае необходимо посмотреть на процесс привлечения слушателей в адаптивной маркетинговой стратегии как на воронку продаж. На верхнем уровне (осведомленность) можно

использовать широкие охватные каналы, такие как реклама в социальных сетях и контент-маркетинг. На среднем уровне (интерес и рассмотрение) – PR-мероприятия и email-маркетинг. На нижнем уровне (принятие решения) – персональные консультации и скидки. Важно отслеживать, как потенциальные слушатели перемещаются по воронке, и оптимизировать каждый этап для повышения конверсии.

- функция организации процесса предоставления образовательных услуг обеспечивает оптимальное функционирование структурных подразделений, участвующих в создании, продвижении и реализации образовательных программ посредством распределения ответственности и ресурсов между подразделениями, управления качеством образовательных услуг и внутренними бизнес-процессами, а также формирования и поддержания эффективных коммуникаций между образовательной организацией и внешними институтами.

Процессы разработки адаптивной маркетинговой стратегии в образовательной организации ВО базируются на принципах иерархических взаимосвязей. В структуре управления должно быть предусмотрено наличие четко определенных прав, обязанностей и ответственности работников каждого уровня и внятности в вопросах подотчетности и делегирования полномочий в части разработки и применимости адаптивного маркетинга. Особое внимание при построении маркетинговых процессов следует уделять формированию модели единоначальной подчиненности работников снизу вверх, которая должна сочетаться с полимодальной моделью руководства сверху вниз. Это означает подчинение каждого работника одному руководителю, но возможность координации одним руководителем нескольких должностей. При этом руководители несут ответственность за действия подчиненных. Эффективность маркетинговых процессов и их адаптации к внешним условиям скорее всего будет повышаться с сокращением уровней управления до минимального, но достаточного для полноценного выполнения функциональных задач. По нашему мнению, адаптивность маркетинга организаций сферы образования условиям внутренней и внешней среды может быть обеспечена ее соответствием

основным функциям предприятия. Однако уникальность услуги не всегда становится основой в обеспечении объемов предоставленных услуг в сегменте ДПО, но это же одновременно и критерий качества услуги. Для обеспечения контроля качества в организациях, предоставляющих образовательные услуги, целесообразно использовать систему опросов потребителей для выявления случаев неудовлетворительного обслуживания и исправления ситуаций.

- функция стимулирования работников, занимающихся предоставлением образовательных услуг предполагает определение форм и методов оплаты труда работников, использование материальных и моральных форм поощрения за достигнутые результаты. Выделение дополнительных средств на повышение квалификации сотрудников, прохождение ими курсов профессиональной подготовки, обучение межличностным отношениям служат фактором, стимулирующим поставщиков образовательной услуги к более ответственному отношению к работе.

Реализация такой задачи, как повышение производительности труда в сфере предоставления образовательных услуг, осуществляется путем последовательного внедрения в практику деятельности образовательных организаций следующих мероприятий:

- усовершенствование системы отбора и обучения персонала, направленное на повышение профессионализма профессорско-преподавательского состава (ППС);

- стандартизация и унификация процесса предоставления образовательных услуг, способствующих сокращению продолжительности выполняемых операций, рационализации использования рабочего времени и упрощению контроля деятельности;

- привлечение потребителей к активному участию в процессе разработки образовательных программ в системе ВО и ДПО;

- повышение уровня технической оснащенности в соответствии с последними достижениями научно-технического прогресса;

— улучшение условий труда профессорско-преподавательского состава

(ППС).

Однако, применяя перечисленные меры, следует помнить, что повышение производительности в ущерб качеству и уровню обслуживания потребителей образовательной услуги однозначно приведет к негативным последствиям и ухудшению имиджа организации. Таким образом, повышение качества услуг и адаптивная маркетинговая стратегия должны быть взаимодополняющими задачами.

Персонал образовательной организации является основной адаптивной маркетинговой стратегией образовательной организации ВО. Профессорско-преподавательский состав (ППС) представляет собой основной потенциал организации ВО, от успешной реализации которого зависит эффективность достижения стратегических целей организации. Р. Марр и Г. Шмидт предлагают в основу работы с персоналом положить: стимулирование и активизацию персонала [228]. По нашему мнению, к основным направлениям мотивации ППС в контексте адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации можно отнести: формирование у ППС чувства значимости, причастности к организации; предоставление им гарантий занятости, льгот, скидок на повышение квалификации и переподготовку; введение элементов самоконтроля, способствующих демонстрации доверия к персоналу со стороны руководства; усовершенствование системы оплаты труда; повышение престижности труда путём формирования благоприятного имиджа образовательной организации.

- функция контроля процесса предоставления образовательных услуг предполагает постоянный мониторинг и анализ эффективности маркетинговой деятельности. К основным направлениям контроля относится оценка результативности маркетинговых стратегий и программ, измерение уровня удовлетворенности слушателей и партнеров, определение показателей качества образовательных услуг. Результатом действенной системы контроля процесса предоставления образовательных услуг является повышение прозрачности маркетингового управления и формирование системы обратной связи для корректировки маркетинговых решений;

- функция регулирования и координации процесса предоставления образовательных услуг в системе ДПО направлена на обеспечение целостности, согласованности и эффективности реализации образовательных программ. Она проявляется в установлении взаимосвязей между структурными подразделениями образовательной организации, преподавательским составом, слушателями и внешними партнёрами – работодателями, профессиональными ассоциациями и органами власти.

Регулирование включает оперативное управление процессами предоставления образовательных услуг, корректировку планов и программ в зависимости от изменяющихся запросов рынка труда, требований профессиональных стандартов и динамики потребностей слушателей. Координация, в свою очередь, выражается в согласовании действий всех участников образовательного процесса: преподавателей, методистов, специалистов по маркетингу, а также представителей партнерских организаций.

В системе ДПО данная функция выполняет также маркетингово-аналитическую роль, обеспечивая сбор обратной связи от слушателей и заказчиков образовательных услуг, её интерпретацию и использование для корректировки содержания программ и методов обучения.

Следует отметить, что основной доход образовательной организации ВО обеспечивают потребители образовательных услуг, поэтому особое внимание следует уделять изучению особенностей и потребностей постоянных клиентов, управлению ими. Определенное влияние на процессы разработки адаптивной маркетинговой стратегии при работе с потребителями оказывает способ предоставления образовательной услуги. В теории следует выделить два пути в процессах разработки адаптивной маркетинговой стратегии и в продвижении образовательных услуг потребителю:

1. «Дистанционное обучение» предлагается предоставление заказанной потребителем услуги в виде результата и в удобное для него время.

2. «Бимодальность» предусматривает предоставление потребителю набора знаний и инструментов для осуществления определенной задачи, выполняемой

им самим как с учетом дистанционных технологий, так и с применением очных практико-ориентированных занятий на выработку умений и навыков по соответствующей специальности [15, с. 36].

Независимо от того, какой из указанных вариантов реализуется, во всех случаях потребитель вступает в определенные отношения с образовательной организацией, которая, в свою очередь, выполняет требования образовательных стандартов. При этом в моделировании процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии особое внимание следует уделить следующим факторам: особенностям взаимодействия организации и потребителя; закономерностям изменения спроса на услуги, если таковые существуют, и их взаимосвязям с факторами внешней среды; степени участия потребителя в процессе предоставления образовательной услуги, отсутствие или наличие у потребителей интереса к технологическим аспектам предоставления образовательных услуг; возможностям территориального передвижения процесса предоставления услуг с целью сокращения расходов на используемые площади или с целью расширения рынка услуг; эффективность использования времени предоставления услуги в электронной образовательной среде в интересах потребителя.

Бизнес-процессы реализации образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования охватывают пять групп: стратегические (формируют долгосрочные ориентиры и обеспечивают устойчивое развитие образовательной организации), ключевые (процессы, непосредственно связанные с созданием и предоставлением образовательных услуг), вспомогательные (обеспечивают ресурсы, инфраструктуру и условия для выполнения основных функций), маркетинговые (связаны с привлечением обучающихся, продвижением образовательных услуг и формированием лояльности потребителей образовательных услуг), инновационные (ориентированы на развитие и внедрение новых форм и технологий обучения), комплексная реализация которых будет способствовать повышению качества обучения, снижению затрат и росту операционной эффективности, а также

формированию лояльности слушателей к учебному заведению (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Характеристика бизнес-процессов реализации образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования

Бизнес-процессы	Характеристика
Стратегические бизнес-процессы	– разработка и реализация стратегии развития образовательной организации – анализ рынка образовательных услуг и прогнозирование спроса – формирование и корректировка адаптивной маркетинговой стратегии – управление брендом и репутацией организации – разработка стратегических партнерств с бизнесом, научными и профессиональными сообществами
Ключевые бизнес-процессы	– мониторинг потребностей рынка труда и целевых аудиторий – разработка и актуализация образовательных программ ДПО – организация учебного процесса (планирование, расписание, контроль качества обучения) – подбор, аттестация и повышение квалификации преподавателей и экспертов – проведение обучения, итоговой аттестации, сертификации слушателей – поддержка и сопровождение выпускников
Вспомогательные бизнес-процессы	– информационно-аналитическое обеспечение управленческих решений – финансовое планирование и бюджетирование – управление материально-технической базой и IT-инфраструктурой – администрирование и документооборот – управление персоналом и развитием компетенций сотрудников – правовое сопровождение образовательной деятельности
Маркетинговые бизнес-процессы	– исследование и сегментация целевой аудитории – разработка и реализация маркетинговых кампаний – управление цифровыми коммуникациями и контент-маркетингом – организация PR-мероприятий, конференций, вебинаров – взаимодействие с корпоративными клиентами и государственными заказчиками
Инновационные бизнес-процессы	– разработка и внедрение инновационных образовательных продуктов – использование цифровых платформ и дистанционных технологий – внедрение систем мониторинга и оценки качества обучения – управление проектами по развитию образовательных продуктов

Используя интегральный подход к изучению специфики предоставления образовательной услуги, следует уделить особое внимание организации разработки программ дополнительного профессионального образования (ДПО). Услуги ДПО, по мнению автора, являются важнейшим сектором образовательной организации ВО. К этим услугам, так или иначе, хотя бы однократно в течение жизни обращается каждый человек, начиная с завершения обучения в школе. В частности, программы повышения квалификации или переподготовки могут помочь в процессе основного обучения в кратчайшие сроки получить новые знания и умения для применения уже на производстве.

Большое значение для моделирования процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии в системе ДПО является возможность прогнозирования поведения на рынке потребителя услуги, что определяет необходимость изучения жизненного цикла таких услуг. Прежде чем перейти к определению особенностей последнего, необходимо выяснить содержание понятия образовательной услуги в рамках концепции «обучение в течение всей жизни». При исследовании динамики конкурентоспособного нахождения продукта на рынке рассматриваются жизненные циклы товарной категории, разновидности продукта, продукта и торговой марки [202]. Применение аналогичного подхода в сфере образовательных услуг связано с определенными трудностями, обусловленными спецификой их реализации. В данном случае жизненный цикл образовательных услуг представляется как самостоятельное законченное значение с точки зрения потребителя и может выступать в качестве потребительской единицы в виде документа, подтверждающего ее завершение (диплом об образовании, о повышении квалификации или переподготовке).

Есть разные подходы к определению количества стадий жизненного цикла [162; 202, 298]. По нашему мнению, наиболее полно этапы развития образовательной услуги, именно в сфере ДПО, демонстрирует шестистадийная структура жизненного цикла, в которой выделяют стадии проектирования и разработки, вывода на рынок, роста, зрелости, трансформации или спада, обновления.

На стадии разработки услуги ДПО, в отличие от других услуг, имеют более значительные финансовые и интеллектуальные вклады, что обусловлено необходимостью проведения глубоких исследований потребности потребителей. На этой стадии целесообразно также проводить набор или обучение специалистов, способных обеспечить предоставление новой услуги потребителям. Изучение мнения потребителей о приемлемости для них предлагаемого способа удовлетворения потребности является существенным прогностическим фактором.

Анализ жизненного цикла услуги позволяет на различных этапах применять аналитические инструменты и адаптировать маркетинговую стратегию к реальным запросам рынка труда. Жизненный цикл именно образовательной услуги изучается в различных публикациях отечественных авторов Жданова [74], А. А. Счастливых, А. Р. Зюмалина [202], А. Г. Зинченко, С. Б. Сорокин, Е. Л. Незнахина, С. В. Ратафьев [85], М. В. Деев, А. Г. Финогеев, А. А. Финогеев, И. Н. Колесников [64], О.А. Третьяк [213], Т. А. Худякова, А.В. Шмидт и И.А. Самофеев [282] и многих других с целью обеспечения качества обозначенных услуг. Однако специфика реализации программ ДПО и особенности интеграции новых регионов в российское образовательное пространство накладывает свой отпечаток и формирует различные проблемные аспекты (недостаток кадрового обеспечения образовательных программ, нерентабельные программы из-за небольшого количества слушателей, изменение стандартов и требований к подготовке образовательных программ и многое другое). Исходя из вышеизложенного необходимо определить инструментарий для анализа этапов жизненного цикла образовательной услуги в системе ДПО как основы для разработки адаптивной маркетинговой стратегии.

В процессе вывода услуги ДПО на рынок особое значение приобретает не только донесение до потребителей информации о предлагаемой услуге, но и акцентирование внимания на профессионализме ее производителей как гарантии предотвращения риска неприменимости навыков на практике. Внедрение на этой стадии системы активного сбора отзывов и предложений, мониторинг запросов

потребителей окажет положительное влияние на их последующую реализацию. Важным аспектом деятельности является применение всех возможных способов завоевания доверия потребителей и акцентирование внимания на преимуществах предлагаемых услуг по отношению к услугам конкурентов.

На стадии роста будет наблюдаться увеличение потребления и прибыли от реализации услуг ДПО, но темпы этого роста зависят от специфики услуги. Для этого важно сформировать маркетинговый бюджет, который сможет ориентировать на максимизацию доли рынка, завоевание новых сегментов рынка, повышение доверия потребителей.

Границу между стадиями зрелости и насыщения практически определить очень трудно. При правильно спланированной маркетинговой политике длительность этих стадий может быть достаточно длинной, особенно для программ ДПО. Вне всех сомнений рост научно-технического прогресса положительно влияет на развитие системы образования, но даже при наличии самого современного оборудования профессионализм и практические навыки преподавателя остаются решающим фактором в процессе удовлетворения потребности в выработке умений и навыков, поскольку для этого недостаточно просто иметь налицо последние технологии, нужно еще знать, как их правильно применить [201]. Целесообразно проводить работу по закреплению связей с потребителями, вводить систему скидок и привилегий для постоянных клиентов, принимать меры по снижению себестоимости, разрабатывать способы защиты от растущего числа конкурентов.

На этапах зрелости и насыщения нужно начинать разработку и внедрение новейших услуг. В целях увеличения интенсивности потребления услуг ВО и ДПО применяют различные методы стимулирования спроса. Образовательные услуги не могут накапливаться на складе, поэтому затоваривание рынка, как при производстве товаров, не возникает. Насыщение рынка услугами может быть обусловлено увеличением количества производителей. Образовательные услуги относятся к разряду услуг, в сфере которых производственные возможности (предложение) часто определяются потребителями, а не официальными

производителями. Чрезмерная производственная мощность, наличие которой губительно влияет на рынки материальных благ, повышает эффективность рынков нематериальных товаров.

На стадии спада особое значение приобретает сохранение репутации поставщика образовательной услуги и доверия со стороны слушателей (потребителей) для возможности дальнейшего взаимодействия с ними. Продолжительность этого периода в значительной степени зависит от предыдущей деятельности организации высшего образования.

Обобщенная характеристика стадий жизненного цикла образовательной услуги в системе дополнительного профессионального образования с указанием маркетинговых инструментов на каждой из них представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Характеристика стадий жизненного цикла образовательной услуги в системе ДПО

Стадия жизненного цикла	Сущностная характеристика	Маркетинговые действия	Индикаторы эффективности
Проектирование и разработка	формирование концепции новой образовательной услуги на основе анализа рынка труда и потребностей целевой аудитории	анализ профессиональных стандартов, разработка программы, ценообразование, определение целевых групп	соответствие программы запросам рынка, инновационность содержания, экспертная оценка, прогноз спроса
Внедрение (вывод на рынок)	запуск программы и формирование первичного спроса	продвижение услуги, набор слушателей, организация учебного процесса, сбор обратной связи	количество заявок, удовлетворенность слушателей, качество реализации пробного запуска
Рост	устойчивое увеличение спроса и расширение клиентской базы.	оптимизация маркетинговых мероприятий, повышение качества услуг, развитие партнерств	рост числа обучающихся, увеличение доходов, узнаваемость бренда
Зрелость	стабилизация спроса и закрепление услуги на рынке	поддержание качества, модернизация программы обучения, дифференциация услуг	уровень удержания слушателей, стабильность финансовых показателей, доля повторных заказов

Продолжение таблицы 3.2

Стадия жизненного цикла	Сущностная характеристика	Маркетинговые действия	Индикаторы эффективности
Спад (или трансформация)	снижение спроса и актуальности образовательной услуги	анализ причин снижения интереса, принятие решения о модернизации или прекращении программы	уменьшение числа обучающихся, снижение доходности, увеличение затрат на продвижение
Обновление (реинжиниринг)	перезапуск образовательного продукта в новой форме с учетом современных требований.	адаптация содержания, внедрение цифровых технологий, реструктуризация программы.	рост интереса к обновлённой программе, повышение конку- рентоспособности, увеличение доли рынка

Соблюдение принципа комплексности предполагает одновременную параллельную реализацию, по возможности, максимального количества перечисленных выше основных бизнес-процессов, функций маркетингового управления и мероприятий на стадиях жизненного цикла образовательной услуги формирует модель процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии в образовательной организации дополнительного профессионального образования (рис. 3.3).

Изучение особенностей жизненного цикла образовательной услуги и факторов, влияющих на него, является неотъемлемой составляющей работы маркетолога, однако ни одно стратегически важное решение не может быть принято без предварительного определения рыночной позиции образовательной организации ВО по отношению к конкурентам и детальному анализу ситуации на рынке данной услуги. Что дает основание для применения инструментов стратегического анализа в аналитической части данного исследования.

Важным фактором успешной деятельности организации, предоставляющей услуги по реализации программ ДПО, является точный количественный и качественный анализ ее жизненного цикла. Это позволяет делать прогноз, видеть перспективу развития или спада услуги и эффективно управлять ресурсами организации.

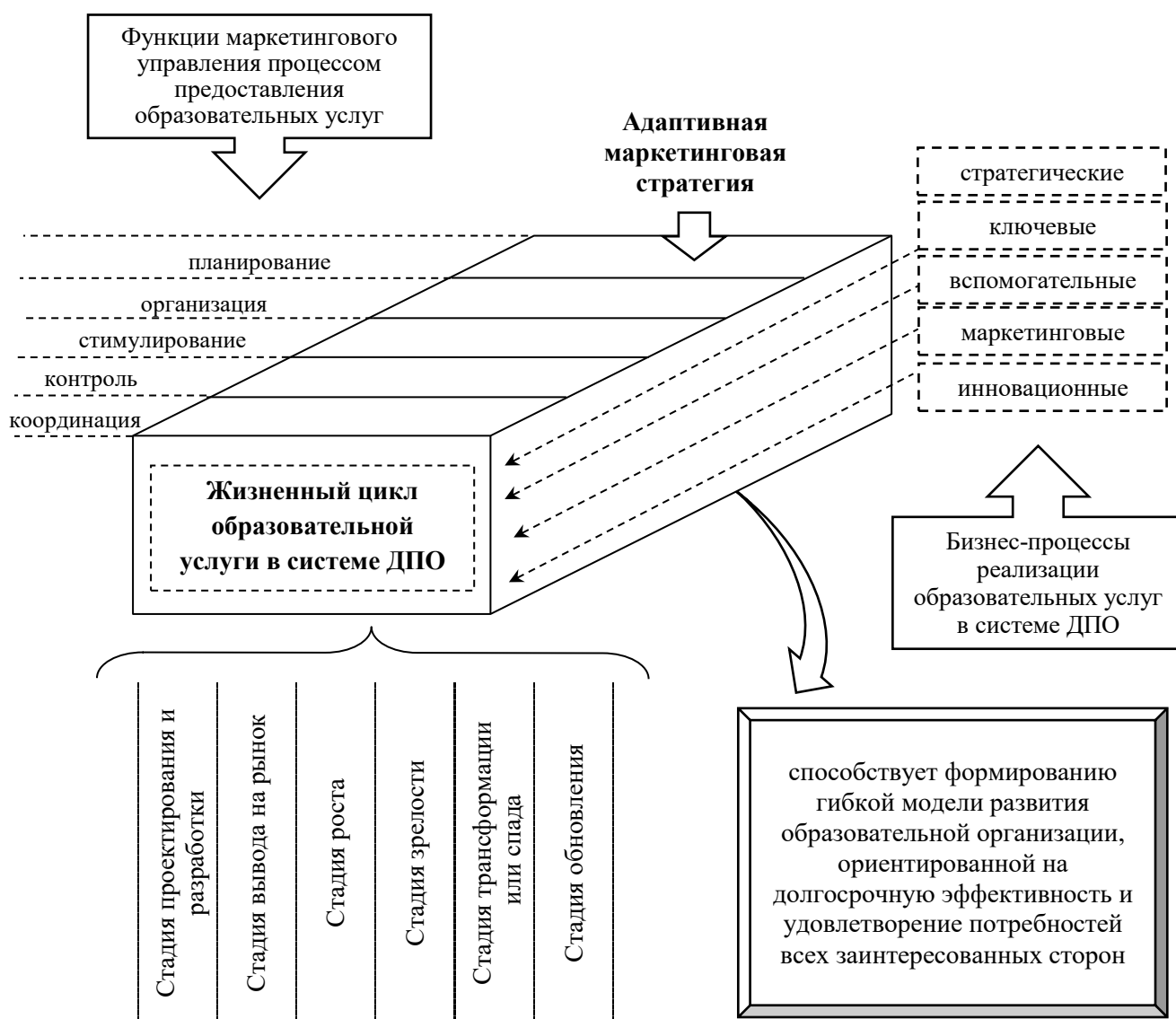


Рисунок 3.3 – Модель процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии в образовательной организации дополнительного профессионального образования (авторская разработка)

Для формальных количественных оценок развития жизненного цикла услуги целесообразно проводить анализ временных рядов, а для построения качественной модели влияния на жизненный цикл услуги применять аппарат нечеткой логики. Сочетание этих подходов и используется для составления математической модели жизненного цикла образовательной услуги в системе ДПО. Анализ временных рядов основывается на предположении, что последовательные значения измеряемой величины наблюдаются через равные

промежутки времени. Существует две основные цели анализа временных рядов: определение природы ряда и прогнозирование (предсказание будущих значений временного ряда по сегодняшним и прошлым значениям). Обе цели требуют, чтобы модель ряда была идентифицирована и формально описана. Как только модель определена, можно с ее помощью интерпретировать рассматриваемые данные (например, использовать для понимания сезонного изменения цен на товары или моделирования жизненного цикла услуги). Не обращая внимания на исключительно математический и формальный подход к описанию событий, над которыми ведется наблюдение, можно экстраполировать затем ряд на основе найденной модели, то есть прогнозировать его будущие значения.

Для построения модели временного ряда будем использовать данные по количеству обращений в ЛГУ им. В. Даля с целью приобретения программ ДПО с 2019 по 2024 годы (табл. 3.3). При этом, будем считать, что продолжительность учебного года (осенний и весенний семестр) для слушателей ИДПОиДО, по аналогии с высшими учебными заведениями, начинается в сентябре, а заканчивается в июне. Соответственно, июль и август принимаем за летние каникулы (т.е. месяцы, в которых отсутствует обращения слушателей приобретающих программы ДПО).

Как и большинство других видов анализа, анализ временных рядов предполагает, что данные содержат систематическую компоненту (которая, чаще всего, включает несколько регулярных компонент) и случайную ошибку (шум), которая, на практике, затрудняет поиск регулярных компонент.

Неслучайные компоненты временных рядов обычно относятся к двум классам: тренду, либо сезонной компоненте. Тренд представляет собой общую регулярную линейную или нелинейную функцию, которая монотонно меняется с течением времени. Сезонная компонента является периодической функцией от времени. На практике, чаще всего, тренд и сезонная компонента присутствуют во временном ряде одновременно.

Таблица 3.3 – Динамика численности слушателей ИДПОиДО. Здесь t – номер учебного месяца (каждый учебный год состоит из 10 месяцев с сентября по июнь, $t = 1$ соответствует сентябрю 2019 г., $t = 50$ – июню 2024 г.), $Y(t)$ – количество обращений с целью приобретения программ ДПО в учебном месяце с номером t [составлено автором самостоятельно]

	Учебный год 2019-2020									
t	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
$Y(t)$	53	105	101	72	21	82	104	93	76	19
	Учебный год 2020-2021									
t	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
$Y(t)$	11	45	39	25	5	27	37	34	23	7
	Учебный год 2021-2022									
t	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
$Y(t)$	11	45	39	25	5	27	37	34	23	7
	Учебный год 2022-2023									
t	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40
$Y(t)$	47	107	102	72	26	81	105	91	83	17
	Учебный год 2023-2024									
t	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
$Y(t)$	52	121	111	83	32	91	117	96	92	24

Для визуального анализа представим данные таблицы 3.3 (динамика численности слушателей ИДПОиДО) в графическом виде (рис. 3.4).

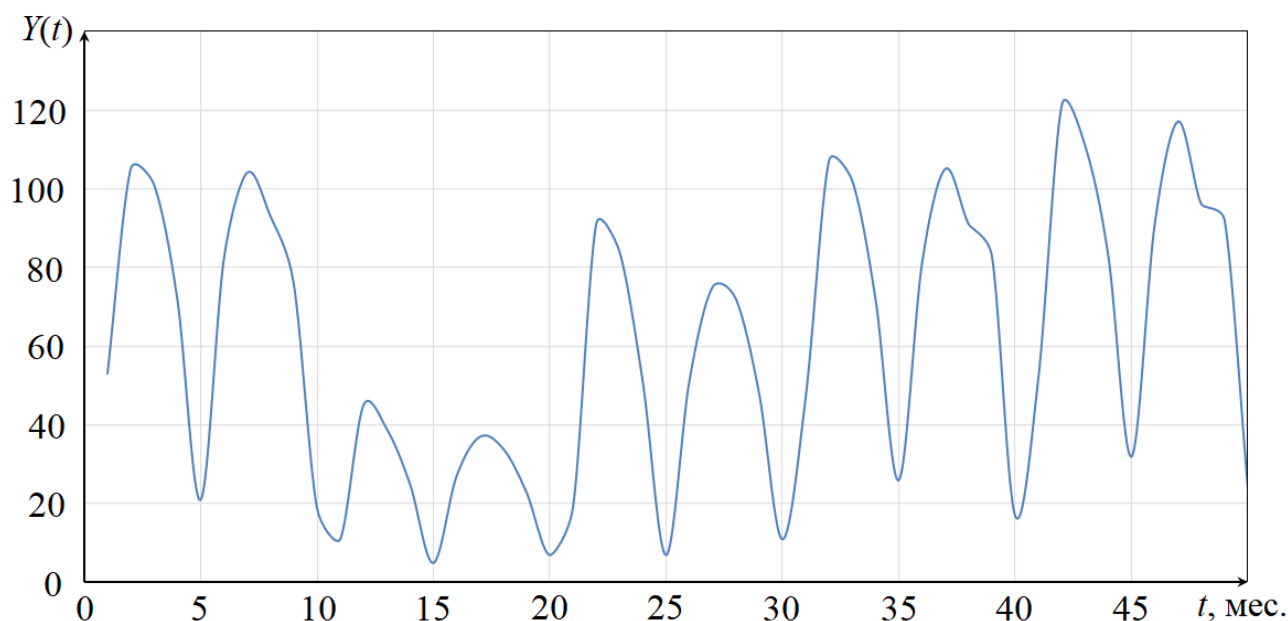


Рисунок 3.4 – Обращения потребителей по услугам ДПО, связанные с переподготовкой и повышением квалификации государственных гражданских служащих [составлено автором на основе изучения внутренних документов по обращениям граждан с сентября 2019 г. по июнь 2024 г.]

Из графика видно, что есть некоторая периодичность, наблюдается уменьшение спроса в конце зимнего (в январе) и весеннего (в июне) семестров. Также, после общего сокращения обращений потребителей в 2020-2021 учебном году, объективно вызванного коронавирусом, по-видимому, наблюдается устойчивый рост спроса на услуги в сфере ДПО.

Перейдем теперь к статистическому анализу и построению модели временного ряда. Начнем с проверки гипотезы о том, что наш временной ряд содержит тренд. Для того будем использовать критерий серий, основанный на медиане выборки. Содержание критерия заключается в следующем:

1) находят в выборке $Y(1), \dots, Y(n)$ медианное значение, делящее ранжированные данные на две равные части, по формуле для чётного количества данных

$$M_e = \frac{Y\left(\frac{n}{2}\right) + Y\left(\frac{n}{2} + 1\right)}{2} = \frac{53 + 72}{2} = 62,5. \quad (3.1)$$

2) из каждого элемента выборки вычитают это значение, в результате получится несколько серий значений с одинаковыми знаками;

3) находят длину максимальной серии;

4) задают уровень значимости α (вероятность допустить ошибку первого рода) и проверяют гипотезу H_0 – тренда нет против конкурирующей гипотезы H_1 – тренд есть (в нашем случае $\alpha=0,05$), используя решающее правило: если выполнены оба неравенства (3.2) то гипотеза H_0 принимается, в противном случае – отвергается.

$$\begin{cases} \tau(n) < 3,3 \lg(n+1), \\ v(n) > 0,5(n+1-1,96\sqrt{n-1}). \end{cases} \quad (3.2)$$

В Приложение Е (табл. Е.1) приведены вычисления серий значений с одинаковыми знаками обращений потребителей по услугам ДПО с сентября 2019 г. по июнь 2024 г.

Согласно приведенным расчётам (приложение Е, табл. Е.1), количество серий значений с одинаковыми знаками равно $v(n)=17$ при $n=50$, длинна

максимальной серии равна $\tau(n)=12$. Далее, в соответствии с (3.2), получим

$$\begin{cases} \tau(n)=12 > 3,3\lg(51) \approx 5,63, \\ \nu(n)=17 < 0,5(51-1,96\sqrt{49}) \approx 18,64. \end{cases} \quad (3.3)$$

Из (3.3) следует, что оба неравенства (3.2) не выполняются, а следовательно гипотеза H_0 отвергается, и мы с надежностью $\gamma=0,95$ можем считать, что тренд есть.

На следующем этапе, определим есть ли сезонная компонента для временного ряда. В случае, если сезонная компонента существует – найдем её период. Сезонность или периодическая зависимость данных в ряде может быть формально определена как корреляционная зависимость порядка L между каждым t -ым элементом ряда и $(t-L)$ -ым элементом (L , как правило, называют лагом, иногда используют эквивалентные термины сдвиг или запаздывание). Ее можно измерить с помощью автокорреляции (т.е. корреляции между самими членами ряда). Если погрешность измерения не слишком велика, то сезонность определяется зрительно, рассматривая поведение членов ряда через каждые L временных единиц. В приложении Е (таблица Е.2) представлена периодическая зависимость данных во временном ряде между каждым t -ым элементом ряда и $(t-L)$ -ым элементом.

На следующем шаге, с целью выделить сезонность обращений по услугам ДПО, связанные с переподготовкой и повышением квалификации государственных гражданских служащих, вычислим коэффициенты автокорреляции временного ряда (табл. 3.4). Значение коэффициентов автокорреляции должно быть почти равно нулю для хаотических процессов или напротив – взаимосвязанности измерений (в нашем случае, сезонности обращений по услугам ДПО).

Таблица 3.4 – Коэффициенты автокорреляции временного ряда обращений по услугам ДПО, связанные с переподготовкой и повышением квалификации государственных гражданских служащих

Лаг (L)	Коэффициенты автокорреляции, $r(L)$		Лаг (L)	Коэффициенты автокорреляции, $r(L)$	
1	$r(1)$	0,460	7	$r(7)$	-0,254
2	$r(2)$	-0,101	8	$r(8)$	-0,365
3	$r(3)$	-0,144	9	$r(9)$	0,125
4	$r(4)$	0,336	10	$r(10)$	0,565
5	$r(5)$	0,712	11	$r(11)$	0,070
6	$r(6)$	0,292	12	$r(12)$	-0,445

Построим коррелограмму (рис. 3.5) откладывая по оси абсцисс лаги, а по оси ординат коэффициенты автокорреляции (АКФ), используя компьютерную программу Microsoft Excel 2016 для Windows.

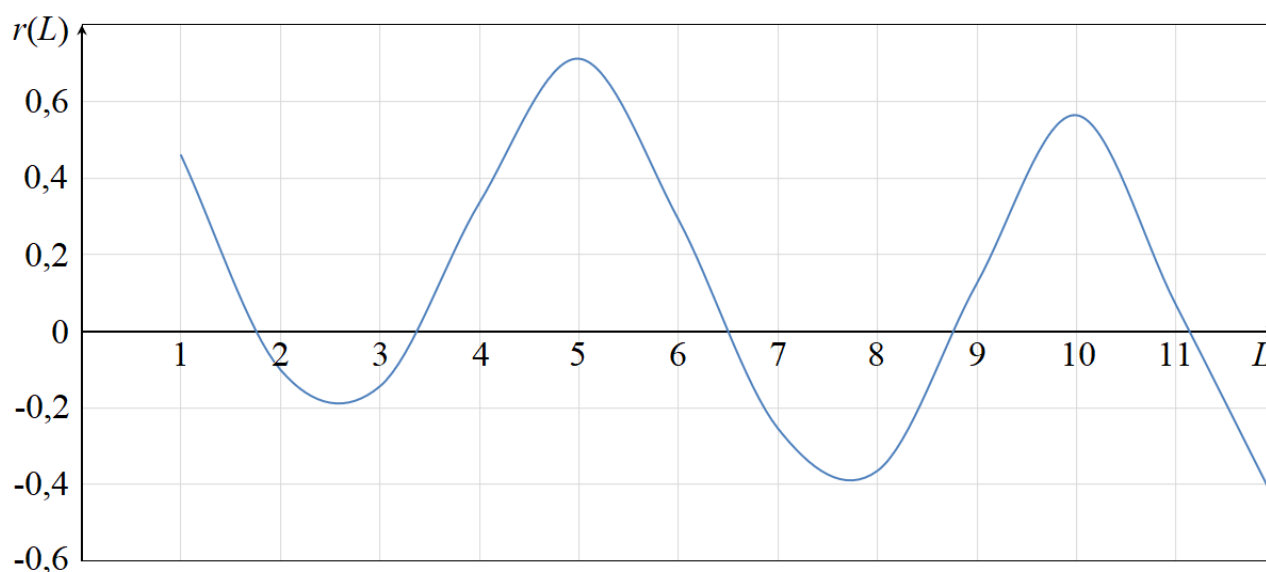


Рисунок 3.5 – Коррелограмма ряда обращений по услугам ДПО, связанные с переподготовкой и повышением квалификации государственных гражданских служащих, где L – лаг, $r(L)$ – АКФ между уровнями ряда с лагом L [составлено автором на основе данных рисунка 3.4]

Из графика видно, что есть ярко выраженная аддитивная сезонная компонента с периодом $T=5$ ($r(5)=0,712$; $r(10)=0,565$). Другими словами, рисунок 3.5 наглядно показывает высокие значения АКФ, что свидетельствуют о

значительной сезонной составляющей. По сути, в этом нет ничего удивительного, ведь учебный год состоит из 2-ух семестров, каждый из которых состоит из 5 месяцев. Поэтому поведение клиентов услуг ДПО примерно одинаковое в сентябре и феврале; октябре и марте (больше всего обращений); ноябре и апреле; декабре и мае; январе и июне (меньше всего обращений). Т.е. количество обращений вначале семестра растет, а потом идет на спад, достигая минимума в январе и июне.

Итак, мы выяснили, что в нашей модели есть тренд и аддитивная сезонная компонента, имеющая период $T=5$ месяцев. Перейдем, теперь к поиску эмпирических оценок этих функций.

Чтобы определить тип тренда, необходимо провести аппроксимацию временного ряда. Многие монотонные временные ряды хорошо аппроксимируются линейной функцией. Если же имеется монотонная нелинейная компонента, то, как правило, применяют логарифмическое, экспоненциальное или (менее часто) полиномиальное преобразование данных.

Необходимо отметить, что в случае большей «зашумленности» ряда, то есть присутствия значительной случайной составляющей, выделению тренда будет предшествовать сглаживание. Основными видами сглаживания являются метод скользящей средней и медианное сглаживание. Основное преимущество медианного сглаживания по сравнению со сглаживанием методом скользящего среднего состоит в том, что результаты становятся более устойчивыми к выбросам, находящимся внутри окна. Таким образом, если у данных есть выбросы (связанные, например, с погрешностями наблюдений), то сглаживание медианой, как правило, приводит к более гладким или, в крайнем случае, более «надежным» кривым по сравнению с переменным средним с тем же самым окном. Основным недостатком медианного сглаживания в том, что при отсутствии имеющихся выбросов оно приводит к более «зубчатым» кривым, чем сглаживание скользящим средним. Относительно реже, когда погрешность измерения очень велика, используется сглаживание методом наименьших квадратов, взвешенных относительно расстояния или метод отрицательного

взвешенного экспоненциального сглаживания. Все эти методы отфильтровывают шум и превращают данные в относительно гладкую кривую.

В работе использован хорошо известный метод скользящего среднего. Этот метод, как отмечено выше, является эффективным, если нет больших выбросов данных, как в нашем случае. Суть метода скользящей средней, в нашем случае, состоит в том, что вычисляется средний уровень из определенного числа первых по порядку уровней ряда (в нашей модели аддитивная сезонная компонента имеет период $T=5$ месяцев). Затем вычисляется центрированное скользящее среднее – средний уровень из того же числа уровней, начиная со второго. Таким образом, при расчетах среднего уровня как бы «скользят» по ряду от его начала к концу, отбрасывая один уровень в начале и добавляя следующий.

Средняя из нечетного числа уровней ($T=5$) относится к середине интервала. Реализуем метод скользящего среднего исходя из динамики численности слушателей ИДПОиДО с сентября 2019 г. по июнь 2024 г. (табл. 3.3).

1. Рассчитаем пятилетние средние скользящие суммы. Находим скользящее среднее численности слушателей ИДПОиДО за 1-й семестр 2019 уч. года (1–5 месяцы):

$$\bar{Y}(t) = \frac{\sum_{t=1}^T Y(t)}{T} = \frac{53+105+101+72+21}{5} = 70,4,$$

и записываем это значение в середину интервала – ноябрь 2019 ($t=3$). Затем, аналогично, находим средние скользящие суммы для интервала $t \in [2;6]$ и записываем это значение в середину интервала – декабрь 2019 ($t=4$) и т. д.

Для того чтобы найти центрированное скользящее среднее ($Y'(t)$), необходимо найти среднюю из двух смежных скользящих средних:

$$Y'(4) = \frac{\bar{Y}(3) + \bar{Y}(4)}{2} = \frac{70,4 + 76,2}{2} = 73,3.$$

Эта центрированная скользящая средняя будет отнесена к декабрю 2019 ($t=4$). Аналогичным образом рассчитываются остальные центрированные средние.

Оценка сезонной компоненты ($S'(t)$) показывает динамику того, насколько численность слушателей ИДПОиДО выше (ниже) чем среднее за 5 месяцев и вычисляется как разность между данными временного ряда ($Y(t)$) и центрированным скользящим средним ($Y'(t)$). Например, для декабря 2019 г.:

$$S'(4) = Y(4) - Y'(4) = 72 - 73,3 = -1,3.$$

Остальные значения сезонной компоненты вычисляются аналогично и записываются в соответствующую графу таблицы (приложение Е, табл. Е.3).

Таким образом, методом скользящего среднего (приложение Е, табл. Е.3) получен сглаженный временной ряд (рис. 3.6). Как видно, сглаженный ряд хорошо отражает общий устойчивый линейный тренд роста спроса на услуги в сфере ДПО в ЛГУ им. В. Даля начиная с 2021-2022 учебного года.

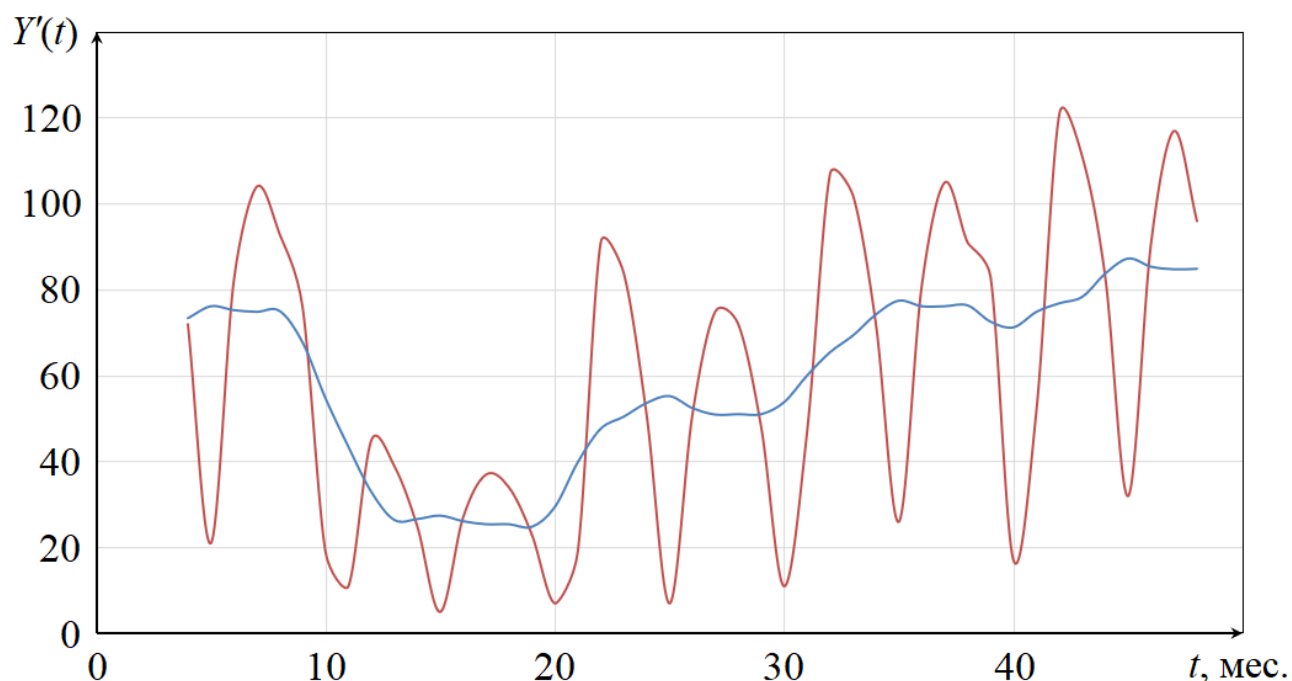


Рисунок 3.6 – Сглаживание исходных данных (—) скользящим средним (—)

Далее, используя центрированные скользящие средние (первичные сезонные компоненты) из (приложение Е, табл. Е.3), находим исправленную аддитивную сезонную компоненту $S(t)$ (табл. 3.5). Для этого усредняем данные временного ряда по месяцам в каждом семестре за весь рассматриваемый

период. Например, в 1-й строке (номер месяца) содержатся сентябрь для нечётных и февраль для чётных семестров. Соответственно, вторая строка включает октябрь для нечётных и марты для чётных семестров и т.д.

Далее вычисляем исправленную аддитивную сезонную компоненту как разность средней первичной сезонной компоненты и семестровой средней

$$S(t) = S_{cp}(t) - \bar{S}(t). \quad (3.4)$$

Таблица 3.5 – Исправленная аддитивная сезонная компонента ряда обращений по услугам ДПО

		Номер семестра											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$S_{cp}(t)$	$S(t)$
Номер месяца	1	–	6,8	-32,4	0,9	-20,8	-1,4	-13	4,9	-22,8	5,7	-8,01	-7,98
	2	–	29,2	12,1	11,6	43,4	24,1	41,6	28,9	44,2	32,3	29,71	29,74
	3	–	18	12,6	8,6	33,6	21	32,7	14,7	32,7	11,2	20,56	20,6
	4	-1,3	8,3	-1,6	-1,8	-2,6	-3	-2,2	10,5	-0,7	–	0,62	0,65
	5	-55,1	-35,7	-22,4	-22,4	-48,2	-42,8	-51,4	-54,2	-55,2	–	-43,04	-43,01
		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	$\bar{S}(t)$	$\sum S(t)$
		–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	-0,031	0

Изобразим полученную сезонную компоненту $S(t)$ (табл. 3.5) в виде графика в декартовой системе координат (рис. 3.7).

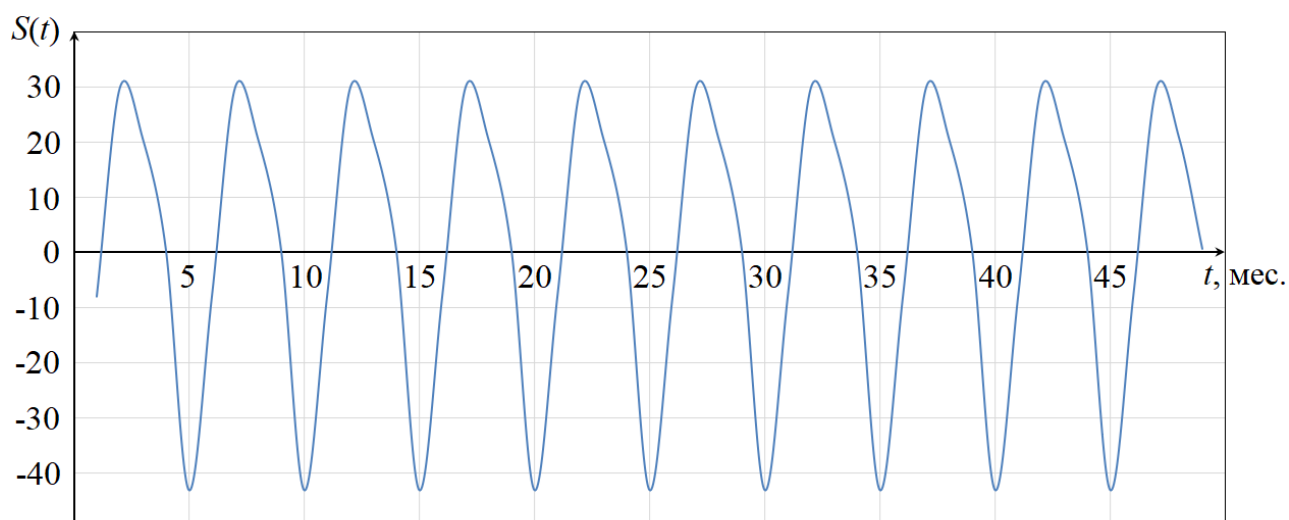


Рисунок 3.7 – Сезонная составляющая ряда обращений по услугам ДПО, связанная с переподготовкой и повышением квалификации государственных служащих

Как уже отмечалось ранее (при визуальном анализе коррелограммы) есть четко выраженное падение спроса на услуги ДПО в конце семестров (январе и июне и максимальный спрос в октябре-ноябре, марте-апреле). Теперь, когда выделена сезонная компонента, мы можем ее убрать из исходных данных, оставив тренд и случайную составляющую, а затем перейти к оцениванию неизвестных параметров линейного тренда. В результате удаления из данных сезонной компоненты (приложение Е, табл. Е.4), используя встроенные в Microsoft Excel 2016 для Windows функции, получим следующее выборочное уравнение линейного тренда

$$T(t) = 0,66t + 44 \quad (3.5)$$

Теперь мы можем выписать выборочное уравнение временного ряда, используя полученные оценки тренда и аддитивной сезонной компоненты обращений слушателей по услугам ДПО

$$V(t) = T(t) + S(t) = 0,66t + 44 + S(t), \quad (3.6)$$

$$S(t) = \begin{cases} -7,98, & t = 1 + 5k, \\ 29,74, & t = 2 + 5k, \\ 20,6, & t = 3 + 5k, \\ 0,65, & t = 4 + 5k, \\ -43,04, & t = 5 + 5k; \end{cases}$$

где, $1 \leq t \leq 50$, $0 \leq k \leq 9$.

С помощью графического метода (рис. 3.8) наглядно отобразим на одном графике три функции характеризующие динамику обращений потребителей по услугам ДПО, связанные с переподготовкой и повышением квалификации государственных гражданских служащих: количество поданных заявлений, тренда с аддитивной сезонной составляющей и линейный тренд в декартовой системе координат.

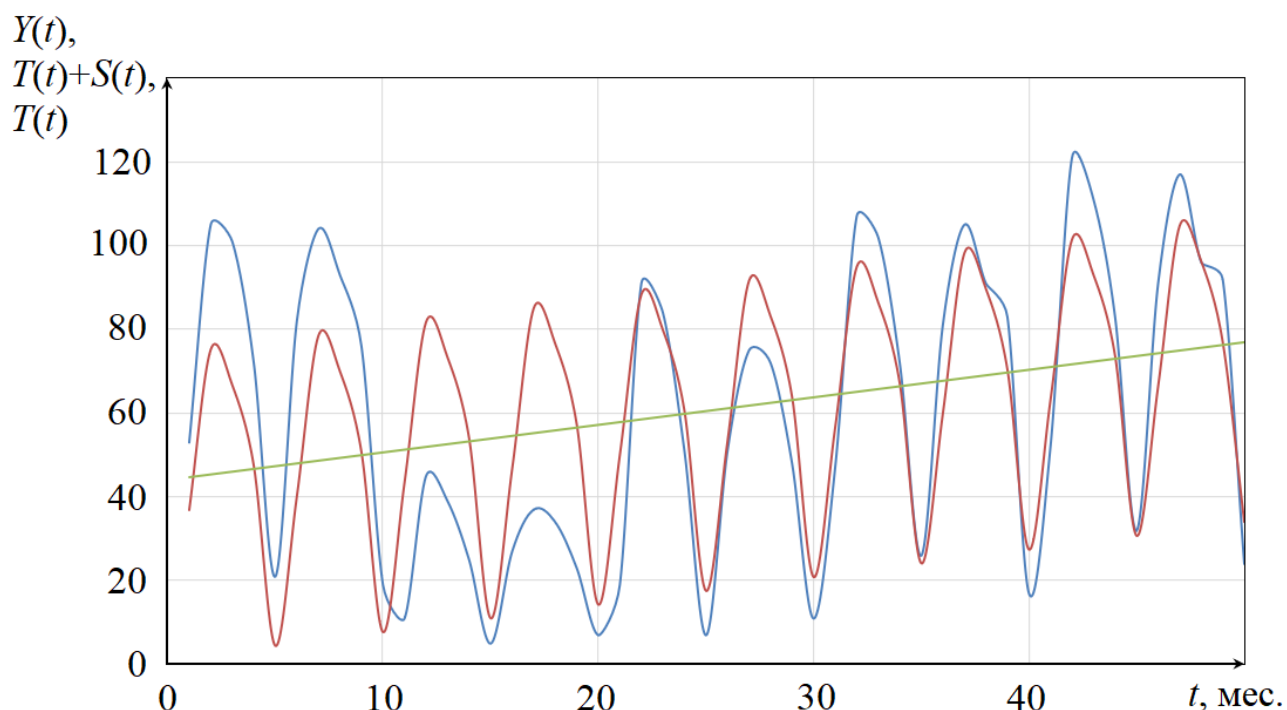


Рисунок 3.8 – Функциональные зависимости, характеризующие динамику обращений потребителей по услугам ИДПОиДО: $Y(t)$ – количество слушателей программ ДПО (—), $T(t)+S(t)$ – тренд с сезонной компонентой (—), $T(t)$ – линейный тренд (—)

Из рисунка 3.8 следует, что полученная оценка $T(t)+S(t)$ достаточно хорошо отражает сезонную динамику изменения спроса на услуги ДПО, а также с некоторым запаздыванием (по-видимому, из-за резкого снижения спроса в 2020-2021 учебном году, обусловленного пандемией COVID-19) общую растущую динамику спроса на услуги ДПО.

Адаптировав к особенностям образовательной организации ВО математический метод анализа временных рядов и применив его для прогноза развития жизненного цикла услуг ДПО, руководитель оказывается перед дилеммой: как оптимизировать маркетинговые расходы организации на поддержку или развитие конкретной услуги (программы ДПО) по сравнению с другими. Разработанной теории для решения схожих вопросов не существует. Многие авторы предпочитают обращаться к интуиции и опыту руководителя, игнорируя использование математического аппарата, что свидетельствует о

наличии проблемы достоверного анализа, нелинейности поведения услуг на рынке, неточности и недостаточности необходимой информации. В таких условиях плодотворным оказывается обращение к новейшим математическим идеям, нашедшим свое воплощение в других областях деятельности человека [106; 208]. По нашему мнению, чрезвычайно перспективно распространение понятий и методов нечеткой логики на сферу управления жизненным циклом услуг в системе дополнительного профессионального образования.

3.3 Методический инструментарий анализа и выбора адаптивной стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования на основе методов нечеткой логики

Первоначально концепция нечеткой логики (НЛ) была предложена профессором Калифорнийского университета в Беркли Л. Заде как способ обращения с данными, частично вовлеченными в некоторое множество [73, с. 121]. В отличие от классической Булевой логики, допускающей только полярные суждения «да» – «нет», «правда» – «неправда», НЛ позволяет говорить о частичной «правде» или неполной «ложности». Проникновение НЛ в финансовую сферу сразу заявило о себе как эффективном средстве получения количественных данных в сложной ситуации и на основе экспертных оценок [107].

В данной работе впервые используется математический аппарат НЛ для разработки качественной модели, позволяющий ответить на вопрос: какие количественные изменения необходимо произвести в структуре маркетинговых затрат, чтобы добиться желаемого объема предоставленных услуг (программ) ДПО в рамках адаптивной стратегии на определенном этапе жизненного цикла этой услуги. Предложенная тактическая модель позволяет выявить наиболее эффективные пути разработки адаптивной маркетинговой стратегии посредством текущей корректировки маркетингового бюджета.

Построение модели НЛ сводится к последовательному выполнению

следующих шагов:

- 1) определение лингвистических переменных моделей и функций принадлежности;
- 2) построение структурных правил и матрицы правил;
- 3) фуззификация, то есть определение с помощью функций принадлежности и матрицы правил степени истинности ссылки каждого из правил;
- 4) инференция, которая представляет собой получение логического вывода в виде количественной оценки истинности каждого из правил;
- 5) композиция, способствующая приведению всех нечетких подмножеств, предоставляемых матрицей правил, к одной для всех переменных; дефузификация, то есть представление результата моделирования в виде, доступном для практического применения.

Для построения модели НЛ управления жизненным циклом образовательной услуги (программы) ДПО с помощью теории жизненных циклов представим, что интегральным показателем экономической эффективности деятельности организации ВО по реализации определенной услуги является квота на реализацию этой услуги, что приносит желаемую прибыль от ее предоставления.

Определим нечёткое множество $\tilde{A}$ на универсальном множестве X (представляющий собой вектор влияющих факторов) как совокупность пар $\{x, \mu_{\tilde{A}}(x)\}$, где $\mu_{\tilde{A}}(x)$ – функция (степень) принадлежности элемента $x \in X$ к нечёткому множеству $\tilde{A}$. Следовательно, непрерывное нечёткое множество $\tilde{A}$ можно представить в виде:

$$\tilde{A} = \{x, \mu_{\tilde{A}}(x)\} \Leftrightarrow \sum_{i=1}^k \mu_{\tilde{A}}(x_i) / x_i, \quad (3.7)$$

где i – номер программы ДПО ($i = \overline{1, k}$), знак $\sum$ означает совокупность пар $\mu_{\tilde{A}}(x)$ и x .

Разработка адаптивной маркетинговой стратегии, основанной на нечеткой логике, представляет собой аппроксимацию зависимости «входы – выход» на основе лингвистических (вербальных) правил в формате «ЕСЛИ – ТО». Каждое правило оперирует несколькими переменными: входными – в части ЕСЛИ и выходным – в части ТО. Совокупность условий и выводов называется нечетким правилом R_l :

$$R_l : \text{ЕСЛИ } x_1 = A_1 \text{ и } x_2 = A_2 \dots x_n = A_n \text{ ТО } y_1 = B_1. \quad (3.8)$$

Совокупность нечетких правил образуют нечеткую базу правил

$$\{R_l\}_{l=1}^q : R_l : \text{ЕСЛИ } \dots, \text{ТО } \dots, \quad (3.9)$$

где l – номер нечеткого правила ($l = \overline{1, q}$)

Объединение (агрегация) локальных выводов B_l по каждому правилу R_l в общий вывод B представляет собой [294]:

$$B = \bigcup_{l=1}^q B_l, \quad (3.10)$$

где $\bigcup$ – объединение локальных выводов

На экспертном этапе отбора факторов, влияющих на выбор маркетинговой стратегии по каждой из программ ДПО, были определены две лингвистические переменные:

x_1 – относительная рентабельность программ ДПО;

x_2 – относительное изменение объёма продаж программ ДПО.

На первом этапе построения модели целесообразно вычислить относительную рентабельность и относительное изменение объёма продаж программ ДПО по направлениям переподготовки и повышения квалификации государственных служащих на основе статистических данных реализации программ ДПО в ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля (табл. 3.6 за 2021-2022 учебный год и табл. 3.7 за 2022-2024 учебные годы), включающих в себя количество продаж в год (Q_t), среднее количество человек в группе (D_t), среднюю стоимость с человека (B_t) и итоговый годовой объем продаж (S_t)

Таблица 3.6 – Статистические данные реализации программ ДПО в ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля за 2021-2022 учебный год

№	Программы ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля	Обозначение, K_i	Q_1	D_1	B_1	S_1
1.	Государственное и муниципальное управление	K_1	5	20	5000	500000
2.	Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии	K_2	2	22	5500	242000
3.	Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи	K_3	4	18	5000	360000
4.	Работа в электронно-образовательной среде	K_4	3	18	4500	243000
5.	Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	K_5	5	19	4500	427500
6.	Право интеллектуальной собственности	K_6	0	0	0	0
7.	Обучение по общим вопросам по охране труда	K_7	4	15	5000	300000
8.	Эксперты технические по промышленной безопасности	K_8	3	5	7500	112500
9.	Аттестация специалистов по неразрушающему контролю	K_9	5	9	18000	810000
10.	Юриспруденция	K_{10}	3	25	4500	337500
Итого			34	151	59500	3332500

Таблица 3.7 – Статистические данные реализации программ ДПО в ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля за 2022-2023, и 2023-2024 учебные годы

№	Программы ДПО	2022-2023 уч. год				2023-2024 уч. год			
		Q_2	D_2	B_2	S_2	Q_3	D_3	B_3	S_3
1.	K_1	6	18	5000	540000	8	20	5500	880000
2.	K_2	2	17	5000	170000	4	18	5500	396000
3.	K_3	2	21	5000	210000	1	21	5000	105000
4.	K_4	4	22	4500	396000	5	25	4500	562500
5.	K_5	7	23	4500	724500	6	29	4500	783000
6.	K_6	1	11	7500	82500	1	12	7500	90000
7.	K_7	1	9	8000	72000	0	0	0	0
8.	K_8	2	7	12000	168000	1	8	15000	120000
9.	K_9	2	9	18000	324000	1	5	18000	90000
10.	K_{10}	4	25	4500	450000	6	25	4500	675000
Итого		31	162	74000	3087500	33	163	70000	3665500

Определим относительную рентабельность программы как

$$p = \frac{PP - CP}{CP} \cdot 100\%, \quad (3.11)$$

где PP – денежные средства, полученные от реализации программы ДПО, CP – себестоимость услуги образовательной организации

В себестоимость услуги образовательной организации, в частности, входит заработная плата преподавателей общего курса, заработная плата административного персонала ИДПОДО, износ основных средств, коммунальные расходы.

Определим относительное изменение объёма продаж программ ДПО как

$$s_t = \frac{S_t - S_{t-1}}{S_{t-1}} \cdot 100\%, \quad (3.12)$$

где S_t – количество проданных программ ДПО в t -м году

В таблице 3.8, согласно статистическим данным и (3.11)-(3.12), определена относительная рентабельность и относительное изменение объёма продаж программ ДПО за 2022-2023 уч. год по направлениям переподготовки и повышения квалификации государственных служащих с учебной нагрузкой 74 – 108 часов.

Таблица 3.8 – Относительная рентабельность и относительное изменение объёма продаж программ ДПО по направлениям переподготовки и повышения квалификации государственных служащих за 2023-2024 уч. год

№	Программы ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля	p , %	s , %
1.	Государственное и муниципальное управление	35	8
2.	Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии	30	-30
3.	Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи	20	-42
4.	Работа в электронно-образовательной среде	22	63

Продолжение таблицы 3.8

№	Программы ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля	p , %	s , %
5.	Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	32	69
6.	Право интеллектуальной собственности	—	—
7.	Обучение по общим вопросам по охране труда	15	-76
8.	Эксперты технические по промышленной безопасности	10	49
9.	Аттестация специалистов по неразрушающему контролю	11	-60
10.	Юриспруденция	41	33

Программа «Право интеллектуальной собственности» была разработана и введена в образовательный процесс в 2022-2023 уч. году. Поэтому, из-за отсутствия статистических данных, относительная рентабельность и относительное изменение объёма продаж программ не вычисляются.

Для лингвистической оценки входных переменных будем использовать терм-множества, приведенные в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Лингвистические переменные и термы, влияющие на выбор маркетинговой стратегии по программам ДПО

Лингвистическая переменная	№	Терм-множества	Наименование терма
Относительная рентабельность программ ДПО (x_1)	I.	$ОПУЗ$	Объем продаж, который приводит к значительным убыткам
	II.	$ОПУН$	Объем продаж, который приводит к незначительным убыткам
	III.	$ОПБ$	Безубыточный объем продаж
	IV.	$ОППН$	Объем продаж, который приводит к незначительной прибыли
	V.	$ОППЗ$	Объем продаж, который приводит к значительной прибыли
Относительное изменение объёма продаж программ ДПО (x_2)	I.	$ОПСЗ \langle \downarrow \rangle$	Объем продаж, снизился значительно
	II.	$ОПСН \langle \searrow \rangle$	Объем продаж, снизился незначительно
	III.	$ОПНИ \langle \leftrightarrow \rangle$	Объем продаж не изменился
	IV.	$ОПВН \langle \nearrow \rangle$	Объем продаж вырос незначительно
	V.	$ОПВЗ \langle \uparrow \rangle$	Объем продаж вырос значительно

Формализация лингвистических термов осуществлялась с помощью функций принадлежности треугольной формы, аналитический вид которых приведен в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Аналитический вид функций принадлежности лингвистических термов для выбора маркетинговой стратегии

$\mu_{\substack{\text{ОПУЗ} \\ \text{ОПСЗ} \langle \downarrow \rangle}}(x) = \begin{cases} 1, & x < -50; \\ -\frac{x}{25} - 1, & -50 \leq x \leq -25; \\ 0, & x > -25. \end{cases}$	$\mu_{\substack{\text{ОППЗ} \\ \text{ОПВЗ} \langle \uparrow \rangle}}(x) = \begin{cases} 0, & x < 25; \\ \frac{x}{25} - 1, & 25 \leq x \leq 50; \\ 1, & x > 50. \end{cases}$
$\mu_{\substack{\text{ОПУН} \\ \text{ОПСН} \langle \searrow \rangle}}(x) = \begin{cases} 0, & x < -50 \text{ или } x > 0; \\ \frac{x}{25} + 2, & -50 \leq x \leq -25; \\ -\frac{x}{25}, & -25 \leq x \leq 0. \end{cases}$	$\mu_{\substack{\text{ОППН} \\ \text{ОПВН} \langle \swarrow \rangle}}(x) = \begin{cases} 0, & x < 0 \text{ или } x > 50; \\ \frac{x}{25}, & 0 \leq x \leq 25; \\ -\frac{x}{25} + 2, & 25 \leq x \leq 50. \end{cases}$
$\mu_{\substack{\text{ОПБ} \\ \text{ОПНИ} \langle \leftrightarrow \rangle}}(x) = \begin{cases} 0, & x < -25 \text{ или } x > 25; \\ \frac{x}{25} + 1, & -25 \leq x \leq 0; \\ -\frac{x}{25} + 1, & 0 \leq x \leq 25. \end{cases}$	

Для наглядности лингвистических термов (ОПУЗ, ОПУН, ОПБ, ОППН, ОППЗ) построим график функций принадлежности по относительной рентабельности программ ДПО (рис. 3.9, а), а также функций принадлежности лингвистических термов (ОПСЗ $\langle \downarrow \rangle$, ОПСН $\langle \searrow \rangle$, ОПНИ $\langle \leftrightarrow \rangle$, ОПВН $\langle \swarrow \rangle$, ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$) по относительным изменениям объёмов продаж программ ДПО (рис. 3.9, б).

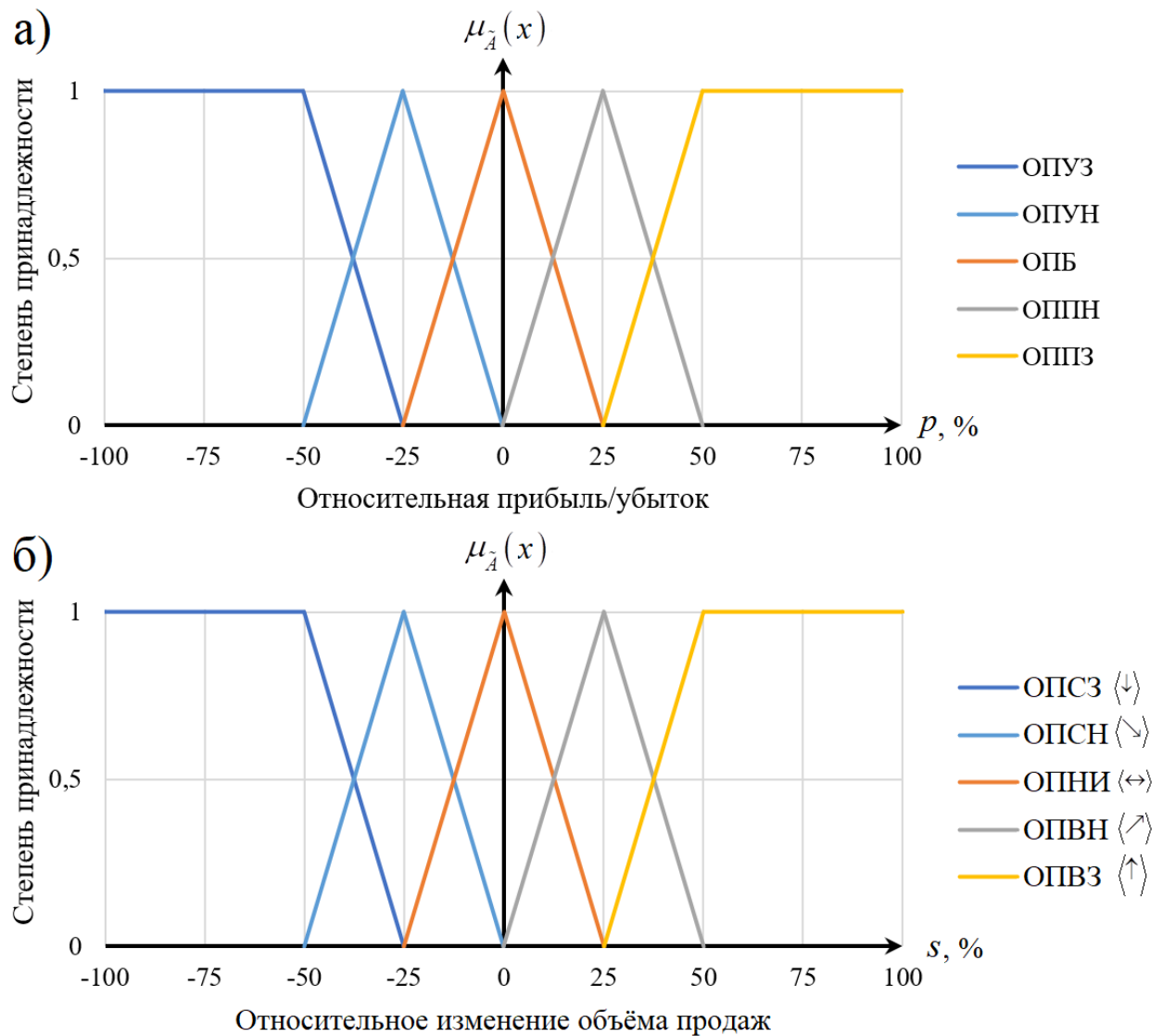


Рисунок 3.9 – Функции принадлежности по относительной рентабельности программ ДПО (а) и по относительным изменениям объёмов продаж программ ДПО (б)

По оси ординат откладывается степень принадлежности переменной к нечеткому множеству, которая изменяется от 0 («ложь», не принадлежность) к 1 («истина», полная принадлежность). По оси абсцисс – относительная рентабельность программ ДПО (рис. 3.9, а), либо относительное изменение объёмов продаж программ ДПО (рис. 3.9, б).

Структурные правила модели формулируются как понятные эксперту логические утверждения, состоящие из логических ссылок, оперирующих введенными лингвистическими переменными, и логических выводов, отражающих реакцию менеджера в случае выполнения логической ссылки. Формулировка логических выводов и их сочетания должны отражать выбранную менеджером маркетинговую стратегию. Выбор стратегии и начальной структуры маркетингового бюджета для каждого этапа жизненного цикла услуги по реализации программ ДПО основывается на детальном анализе рынка, рыночном предложении и целях организации ВО, а также на личном профессиональном опыте менеджера.

Рассмотрим три вида стратегий – адаптивную стратегию расширения программ ДПО (стратегия «роста»), направленные на завоевание большей доли рынка переподготовки не только государственных служащих, но и руководящий состав образовательных учреждений, стратегию сохранения (стратегия «стабильности»), характеризующуюся соотношением затрат на поддержание жизненного цикла данной услуги с сохранением постоянной доли рынка и стратегию уменьшения программ ДПО на рынке образовательных услуг (стратегия «сокращения»).

В нашем случае, формализация результирующей переменной y (действия руководителя) предусматривают следующие экономические реакции: «Значительные финансовые вклады в маркетинговые инструменты (R_{++})», «Незначительные финансовые вклады в маркетинговые инструменты (R_{+})», «Не вносятся изменения в маркетинговый бюджет (R_0)», «Незначительное изъятие финансовых средств (R_{-})», «Значительное изъятие финансовых средств (R_{--})» из маркетингового бюджета.

Для реализации стратегии роста программ ДПО набор структурных правил модели представлен в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Структурные правила модели для стратегии роста (расширения) услуг организации ВО

№	Влияющие факторы		Вывод	№	Влияющие факторы		Вывод
	x_1	x_2	y		x_1	x_2	y
1	ОПУЗ	ОПСЗ $\langle \downarrow \rangle$	R_{++}	14	ОПБ	ОПВН $\langle \nearrow \rangle$	R_+
2	ОПУЗ	ОПСН $\langle \searrow \rangle$	R_{++}	15	ОПБ	ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$	R_0
3	ОПУЗ	ОПНИ $\langle \leftrightarrow \rangle$	R_{++}	16	ОППН	ОПСЗ $\langle \downarrow \rangle$	R_{++}
4	ОПУЗ	ОПВН $\langle \nearrow \rangle$	R_+	17	ОППН	ОПСН $\langle \searrow \rangle$	R_+
5	ОПУЗ	ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$	R_+	18	ОППН	ОПНИ $\langle \leftrightarrow \rangle$	R_0
6	ОПУН	ОПСЗ $\langle \downarrow \rangle$	R_{++}	19	ОППН	ОПВН $\langle \nearrow \rangle$	R_0
7	ОПУН	ОПСН $\langle \searrow \rangle$	R_{++}	20	ОППН	ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$	R_-
8	ОПУН	ОПНИ $\langle \leftrightarrow \rangle$	R_+	21	ОППЗ	ОПСЗ $\langle \downarrow \rangle$	R_+
9	ОПУН	ОПВН $\langle \nearrow \rangle$	R_+	22	ОППЗ	ОПСН $\langle \searrow \rangle$	R_+
10	ОПУН	ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$	R_+	23	ОППЗ	ОПНИ $\langle \leftrightarrow \rangle$	R_0
11	ОПБ	ОПСЗ $\langle \downarrow \rangle$	R_{++}	24	ОППЗ	ОПВН $\langle \nearrow \rangle$	R_-
12	ОПБ	ОПСН $\langle \searrow \rangle$	R_+	25	ОППЗ	ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$	R_-
13	ОПБ	ОПНИ $\langle \leftrightarrow \rangle$	R_+	—	—	—	—

Составлено автором самостоятельно

Как известно, существует множество различных видов стратегий, но все они могут быть сведены к трем основным – стратегии «роста», «стабильности» и «сокращения». Данное утверждение подчеркивает целесообразность разработки стратегических матриц трех видов в соответствии с каждой из перечисленных стратегий.

Совокупность нечетких правил (табл. 3.11), образующих нечеткую базу правил для стратегии «роста», представлена в виде матрицы (табл. 3.12). Аналогично, в таблицах 3.13-3.14 приведены структурные правила нечёткой модели для стратегии «стабильности» и стратегии «сокращения».

Таблица 3.11 – Матрица действий для стратегии «роста»

Рентабельность Объём продаж	<i>ОПУЗ</i>	<i>ОПУН</i>	<i>ОПБ</i>	<i>ОППН</i>	<i>ОППЗ</i>
<i>ОПСЗ</i> $\langle \downarrow \rangle$	R_{++}	R_{++}	R_{++}	R_{++}	R_{+}
<i>ОПСН</i> $\langle \searrow \rangle$	R_{++}	R_{++}	R_{+}	R_{+}	R_{+}
<i>ОПНИ</i> $\langle \leftrightarrow \rangle$	R_{++}	R_{+}	R_{+}	R_0	R_0
<i>ОПВН</i> $\langle \nearrow \rangle$	R_{+}	R_{+}	R_{+}	R_0	R_{-}
<i>ОПВЗ</i> $\langle \uparrow \rangle$	R_{+}	R_{+}	R_0	R_{-}	R_{-}

Составлено автором самостоятельно

Таблица 3.12 – Матрица действий для стратегии «стабильности»

Рентабельность Объём продаж	<i>ОПУЗ</i>	<i>ОПУН</i>	<i>ОПБ</i>	<i>ОППН</i>	<i>ОППЗ</i>
<i>ОПСЗ</i> $\langle \downarrow \rangle$	R_{++}	R_{++}	R_{++}	R_{+}	R_0
<i>ОПСН</i> $\langle \searrow \rangle$	R_{++}	R_{+}	R_{+}	R_0	R_0
<i>ОПНИ</i> $\langle \leftrightarrow \rangle$	R_{+}	R_{+}	R_{+}	R_0	R_{-}
<i>ОПВН</i> $\langle \nearrow \rangle$	R_{+}	R_0	R_0	R_{-}	R_{-}
<i>ОПВЗ</i> $\langle \uparrow \rangle$	R_0	R_0	R_0	R_{-}	R_{-}

Составлено автором самостоятельно

Таблица 3.13 – Матрица действий для стратегии «сокращения»

Рентабельность Объем продаж	ОПУЗ	ОПУН	ОПБ	ОППН	ОППЗ
ОПСЗ $\langle \downarrow \rangle$	R_+	R_+	R_0	R_0	R_0
ОПСН $\langle \searrow \rangle$	R_+	R_+	R_0	R_0	R_-
ОПНИ $\langle \leftrightarrow \rangle$	R_+	R_0	R_0	R_-	$R_{..}$
ОПВН $\langle \nearrow \rangle$	R_0	R_0	R_0	$R_{..}$	$R_{..}$
ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$	R_0	R_0	R_-	$R_{..}$	$R_{..}$

Составлено автором самостоятельно

Матрица, представленная в таблице 3.13, получилась практически симметричной. Это отражает лучшую сбалансированность стратегии и подчеркивает, что в процессе предоставления данной услуги важно удержание неизменной позиции на рынке. В целом стратегия «стабильности» наиболее эффективна на этапе зрелости услуги, когда объем ее предоставления не очень меняется во времени. Стратегия «роста» имеет преимущество на этапах становления услуги или спада в ее жизненном цикле в зависимости от имиджа и позиции, занимаемой организацией ВО на рынке. В свою очередь, стратегия сокращения применима на этапе спада жизненного цикла предоставляемой услуги.

Как указывалось выше, выбор соответствующей стратегии действий менеджера целесообразно определить по двум показателям – относительная рентабельность и относительное изменение объема продаж программ ДПО.

Согласно таблице 3.6, наиболее перспективными программами ДПО являются два направления переподготовки: «Государственное и муниципальное управление» и «Юриспруденция». Следовательно, наиболее эффективной для этих направлений переподготовки является стратегия «роста» с матрицей правил, приведенной в таблице 3.11. Перед руководителем стоит задача по

планированию затрат на поддержание жизненного цикла данных услуг на следующий 2023-2024 учебный год.

Далее, на примере направления переподготовки «Юриспруденция», более детально рассмотрим алгоритм действий менеджера по стратегии «роста». С этой целью проведем фазификацию исходных данных на основе выбранной модели. Для наглядности лингвистических термов построим график функций принадлежности по относительной рентабельности (рис. 3.10, а) и относительных изменений объёма продаж программ ДПО (рис. 3.10, б).

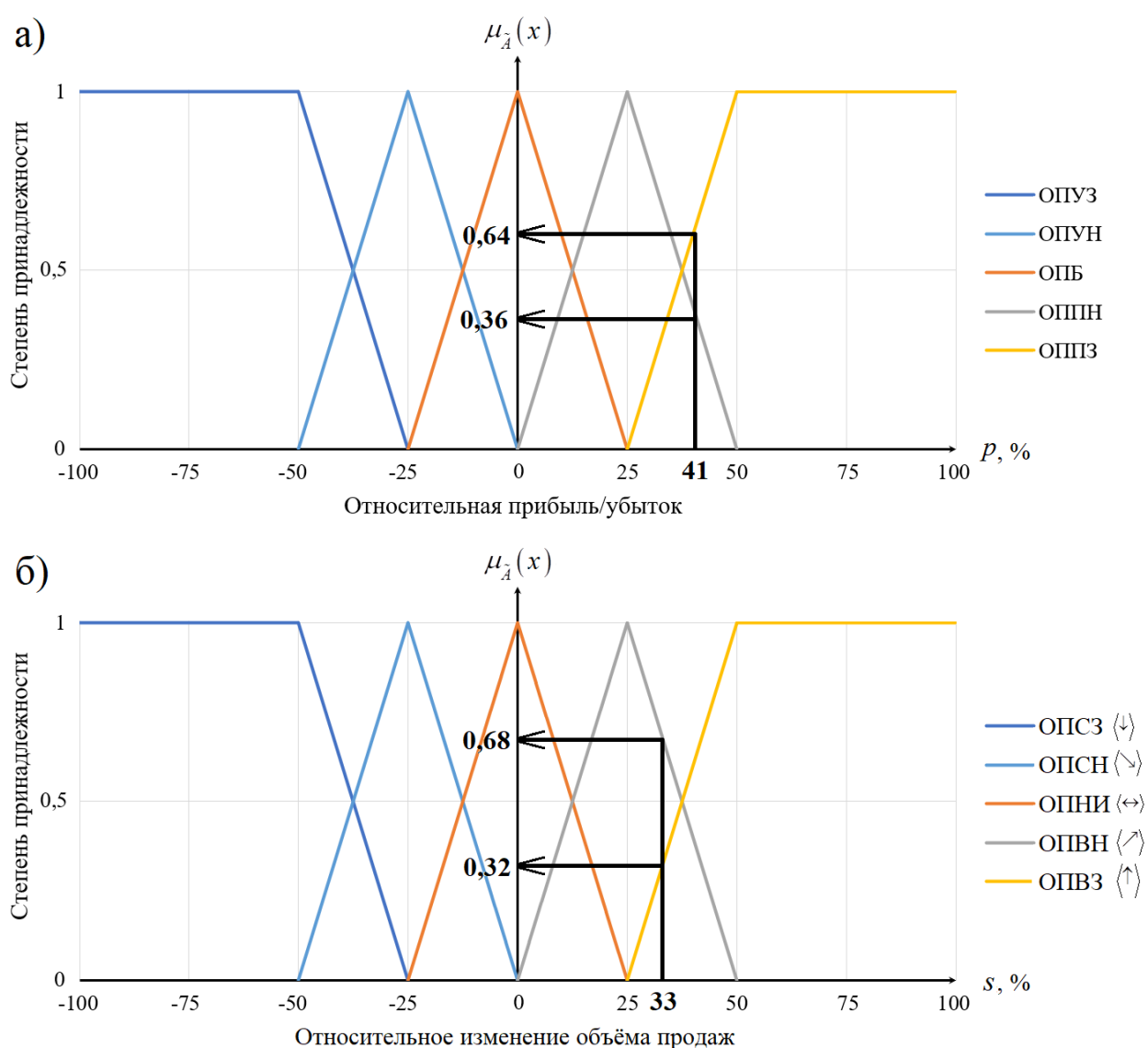


Рисунок 3.10 – Функции принадлежности: «Относительная рентабельность» (а), «Относительное изменение объёма продаж» (б)

Следует учесть, что над нечеткими множествами выполняются операции, введенные для использования нечетких множеств в задачах принятия решений.

При этом, основными операциями над нечёткими множествами являются:

- пересечение (конъюнкция) нечетких множеств A и B в X - нечеткое множество $A \cap B$ с функцией принадлежности:

$$\mu_{A \cap B}(x) = \min \{ \mu_A(x), \mu_B(x) \}, x \in X; \quad (3.13)$$

- объединение (дизъюнкция) нечетких множеств A и B в X - нечеткое множество $A \cup B$ с функцией принадлежности:

$$\mu_{A \cup B}(x) = \max \{ \mu_A(x), \mu_B(x) \}, x \in X \quad (3.14)$$

Согласно (3.13), значения логических выводов, матрицы правил для стратегии «роста» дают следующие значения логических переменных для совокупности термов:

- «Объем продаж, который приводит к незначительной прибыли (ОППН)»
- «Объем продаж вырос незначительно (ОПВН $\langle \nearrow \rangle$)» = 0,36;
- «Объем продаж, который приводит к значительной прибыли (ОППЗ)» -
- «Объем продаж вырос незначительно (ОПВН $\langle \nearrow \rangle$)» = 0,64;
- «Объем продаж, который приводит к незначительной прибыли (ОППН)»
- «Объем продаж вырос незначительно (ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$)» = 0,32;
- «Объем продаж, который приводит к значительной прибыли (ОППЗ)» -
- «Объем продаж вырос незначительно (ОПВЗ $\langle \uparrow \rangle$)» = 0,32.

Остальные значения логических переменных для совокупности термов равны нулю (табл. 3.14).

Таблица 3.14 – Матрица правил для стратегии «роста»

Рентабельность Объём продаж	<i>ОПУЗ</i>		<i>ОПУН</i>		<i>ОПБ</i>		<i>ОППН</i>		<i>ОППЗ</i>	
	G_1	R_{++}	G_2	R_{++}	G_3	R_{++}	G_4	R_{++}	G_5	R_+
<i>ОПСЗ</i> $\langle \downarrow \rangle$	0		0		0		0		0	
	G_6	R_{++}	G_7	R_{++}	G_8	R_+	G_9	R_+	G_{10}	R_+
<i>ОПСН</i> $\langle \searrow \rangle$	0		0		0		0		0	
	G_{11}	R_{++}	G_{12}	R_+	G_{13}	R_+	G_{14}	R_0	G_{15}	R_0
<i>ОПНИ</i> $\langle \leftrightarrow \rangle$	0		0		0		0		0	
	G_{16}	R_+	G_{17}	R_+	G_{18}	R_+	G_{19}	R_0	G_{20}	R_-
<i>ОПВН</i> $\langle \nearrow \rangle$	0		0		0		0,36		0,64	
	G_{21}	R_+	G_{22}	R_+	G_{23}	R_0	G_{24}	R_-	G_{25}	R_-
<i>ОПВЗ</i> $\langle \uparrow \rangle$	0		0		0		0,32		0,32	

Составлено автором самостоятельно

Таким образом, определена сила и степень истинности каждого из логических правил: правила $G_1 - G_{18}$ и $G_{21} - G_{23}$ не сработали (не включились) вовсе, правила G_{19} , G_{20} , G_{24} и G_{25} включились с разными степенями истинности, изменяющимися от 32% до 64%.

Для того чтобы воспользоваться полученными результатами, необходимо провести композицию и дефаззификацию (преобразования нечетких выходных данных механизма вывода в четкое значение) модели.

Существует шесть наиболее часто используемых методов дефаззификации:

- Центроид площади (*Centroid of area – COA*);
- Бисектор площади (*Bisector of area – BOA*);

- Среднее значение максимума (*Mean of maximum – MOM*);
- Наименьшее из максимума (*Smallest of Mean of maximum – SOM*);
- Наибольший из максимальных (*Largest of maximum – LOM*);
- Нечеткие *c*-средние (*Fuzzy c-means – FCM*).

В нашем случае, целесообразно воспользоваться первым методом, комбинирующим преимущества вышеперечисленных, вычисляющим центроид функции принадлежности. Следует отметить, что к его достоинствам относятся наиболее полный учет всей совокупности использованных правил и наибольшая математическая обоснованность.

Числовые значения ФП, согласно правилам затрат на поддержание жизненного цикла услуги, могут быть вычислены как:

«Значительные финансовые вклады (R_{++})»:

$$\mu(R_{++}) = \sqrt{G_1^2 + G_2^2 + G_3^2 + G_4^2 + G_6^2 + G_7^2 + G_{11}^2} = 0;$$

«Незначительные финансовые вклады (R_+)»:

$$\mu(R_+) = \sqrt{G_5^2 + G_8^2 + G_9^2 + G_{10}^2 + G_{12}^2 + G_{13}^2 + G_{16}^2 + G_{17}^2 + G_{18}^2 + G_{21}^2 + G_{22}^2} = 0;$$

«Не вносятся изменения (R_0)»:

$$\mu(R_0) = \sqrt{G_{14}^2 + G_{15}^2 + G_{19}^2 + G_{23}^2} = \sqrt{0,36^2} = 0,36;$$

«Незначительное изъятие финансовых средств (R_-)»:

$$\mu(R_-) = \sqrt{G_{20}^2 + G_{24}^2 + G_{25}^2} = \sqrt{0,64^2 + 0,16^2 + 0,16^2} = 0,78.$$

Согласно таблице 3.11 правило действия менеджера: «Значительное изъятие финансовых средств (R_-)» для стратегии роста – не запланировано.

Для определённости центральные значения для функций принадлежности правил действия менеджера определим согласно таблице 3.15.

Таблица 3.15 – Центральные значения для функций принадлежности правил действия руководителя

№	Правила действия менеджера	ФП	x
I.	Значительные финансовые вклады	$\mu(R_{++})$	100
II.	Незначительные финансовые вклады	$\mu(R_{+})$	50
III.	Не вносятся изменения	$\mu(R_0)$	0
IV.	Незначительное изъятие финансовых средств	$\mu(R_{-})$	-50
V.	Значительное изъятие финансовых средств	$\mu(R_{--})$	-100

Составлено автором самостоятельно

В нашем случае, метод дефаззификации центроидов можно выразить как

$$r = \frac{\mu(R_{++}) \cdot x_I + \mu(R_{+}) \cdot x_{II} + \mu(R_0) \cdot x_{III} + \mu(R_{-}) \cdot x_{IV} + \mu(R_{--}) \cdot x_V}{\mu(R_{++}) + \mu(R_{+}) + \mu(R_0) + \mu(R_{-}) + \mu(R_{--})}. \quad (3.15)$$

Учитывая найденные значения $\mu(R_{++})$, $\mu(R_{+})$, $\mu(R_0)$, $\mu(R_{-})$, $\mu(R_{--})$ и таблицу 3.15, (согласно формулы 3.15) получим $r=-34,3\%$.

Таким образом, менеджер, следуя правилам стратегии «роста», должен на 34,3% сократить затраты на поддержку направления переподготовки «Юриспруденция». То есть прибыльность услуги (программы ДПО) достаточна и можно высвободить дополнительные средства для поддержки других услуг организации ВО. Необходимо отметить, что при использовании стратегии «стабильности» менеджеру следует сократить затраты на поддержку направления на 84,3%, а в случае стратегии «сокращения» – полностью прекратить финансирование затрат на поддержку программы «Юриспруденция» ($r=100\%$) (Приложение Ж).

Следующим этапом, после определения относительных расходов на поддержание жизненного цикла реализации программ ДПО по повышению квалификации государственных служащих, необходимо продолжить качественный анализ и методами НЛ определить, как разделить эту сумму между имеющимися маркетинговыми инструментами из арсенала управления менеджера. Введем нелинейные меры частных затрат в бюджете маркетинговых инструментов, влияющих на жизненный цикл услуги (рис. 3.11). Лингвистическими переменными шкалы будут утверждения: 1 – «высокие издержки», 2 – «умеренные издержки», 3 – «низкие издержки». Заштрихованной областью показана интегральная площадь для случая «низких издержек» (рис. 3.11).

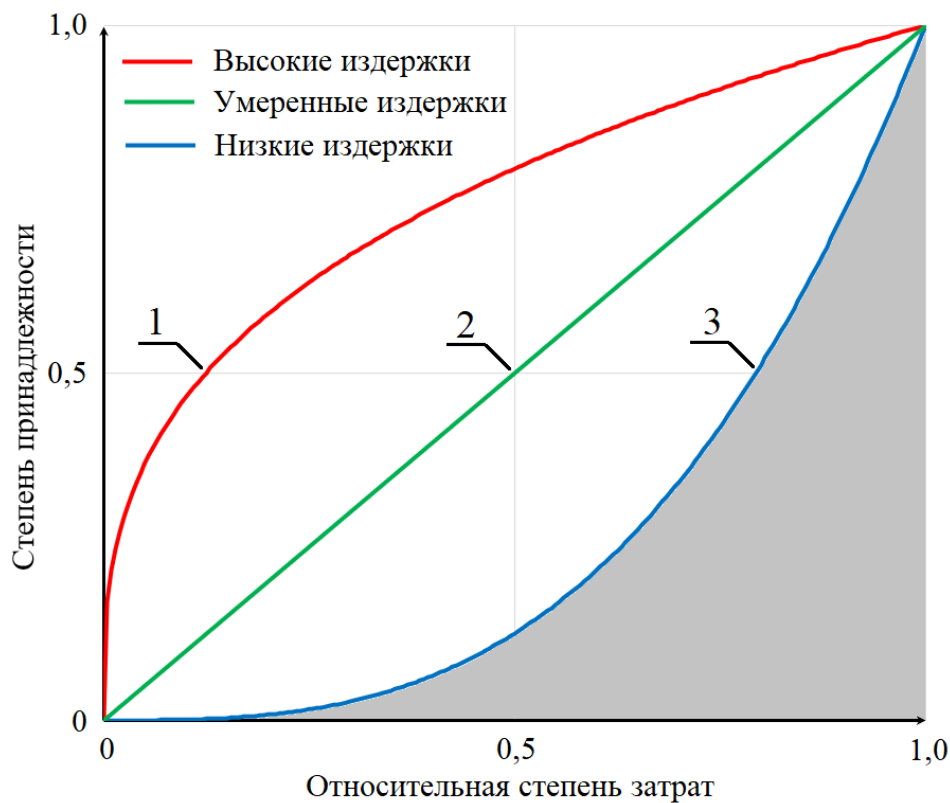


Рисунок 3.11 – Графическое представление нечетких подмножеств с разными степенями затрат на маркетинговые инструменты

Каждое из утверждений характеризуется показателем степени нелинейности k , который входит в уравнение кривых 1, 2 и 3 в виде $y(x) = x^k$. Для случая высоких затрат $k \in (0;1)$, для умеренных $k=1$, для низких $k>1$. Величина k определяется соотношением между долями затрат и интегралами

$\int_0^1 x^k dx$. Каждый из интегралов – есть площадь между графиком кривой $y(x)$ и осью абсцисс на отрезке $[0;1]$.

Например, в Институте ДПО для продвижения такой программы как повышение квалификации государственного служащего в проектной деятельности использовано три маркетинговых инструмента: реклама, проведение подготовительной работы с персоналом и паблик рилейшнз (PR). Доля каждого из них составляет $w_{\max}=50\%$, $w_{\text{ср}}=33,3\%$ и $w_{\min}=16,7\%$ соответственно, что дает следующие показатели степеней: $k=1/3$, $k=1$ и $k=3$.

Если модифицировать функцию принадлежности финансирования каждого из маркетинговых инструментов, становится очевидным то, что для случая умеренных затрат она остается без изменений и, как прежде, относится к линейной степени (рис. 3.12, а). В случае высоких (рис. 3.12, б) и низких (рис. 3.12, в) затрат функция принадлежности существенно изменяется, что приводит к перераспределению показателей.

Вычисление значение функций принадлежности для различных уровней затрат на финансирование маркетинговых инструментов может быть реализовано следующим образом: определяется доля сокращения/увеличения каждого из маркетинговых инструментов составляет $w_{\max}$, $w_{\text{ср}}$ и $w_{\min}$. Далее, менеджер, следуя правилам выбранной стратегии, решает сократить/увеличить затраты на $r\%$. Тогда для случая приемлемых затрат ($w_{\text{ср}}$) всё остается без изменений (сокращение/увеличение затрат на $r\%$), а для высоких затрат ($w_{\max}$) и низких затрат ($w_{\min}$) вычисляют

$$k_{\max} = \frac{2-3w_{\max}-2w_{\min}}{w_{\max}}, \quad k_{\min} = \frac{2-3w_{\min}-2w_{\max}}{w_{\min}}; \quad (3.16)$$

$$V_- = \frac{r^{k_{\max}}}{r^{k_{\max}} + (1-r)^{k_{\max}}}, \quad U_- = \frac{r^{k_{\min}}}{r^{k_{\min}} + (1-r)^{k_{\min}}}; \quad (3.17)$$

$$f_{\max} = \frac{V_-}{V_- + U_-}, \quad f_{\min} = \frac{U_-}{V_- + U_-}, \quad (3.18)$$

в формуле (3.18) мы полагаем $(0/0=0)$.

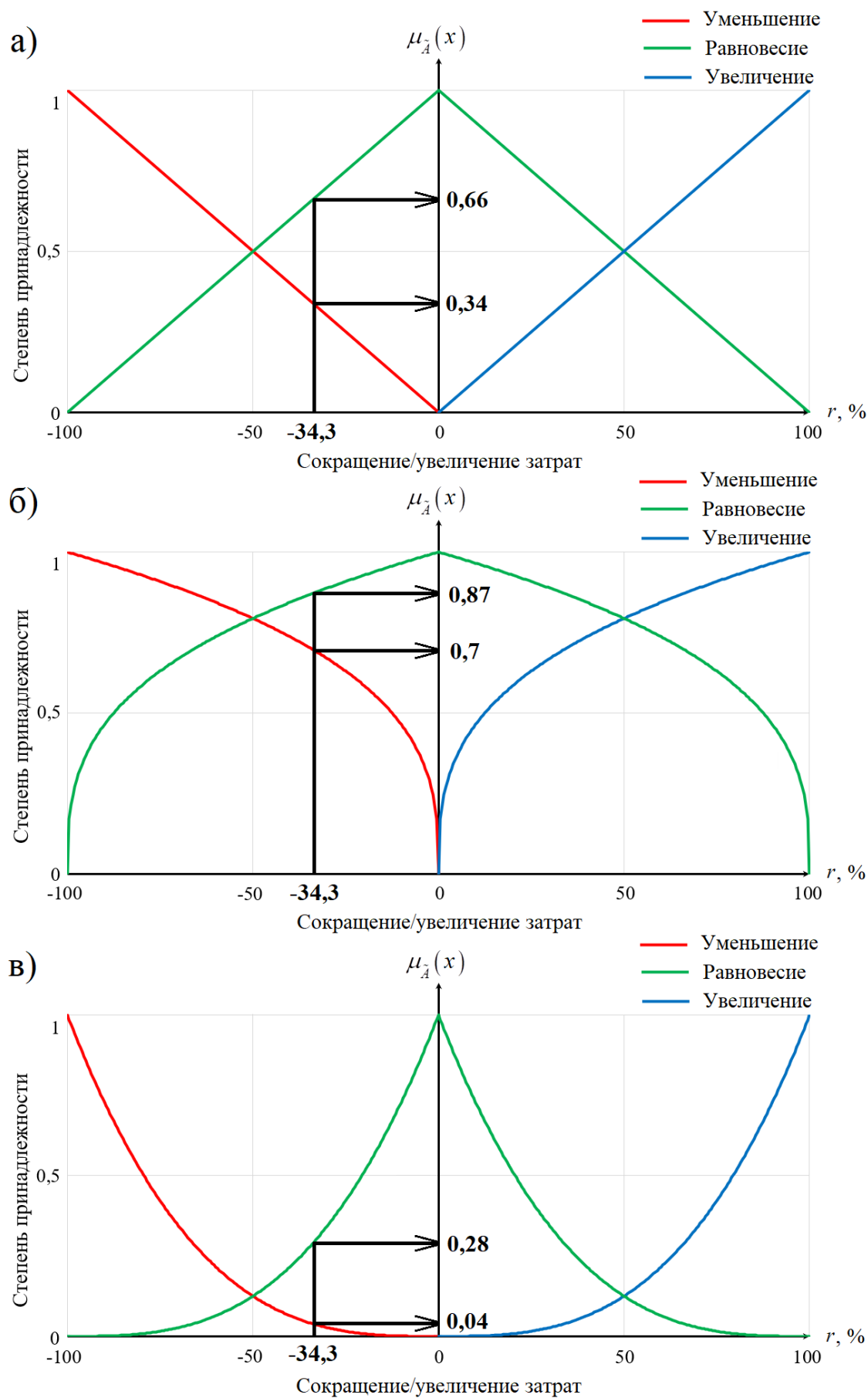


Рисунок 3.12 – Функция принадлежности для приемлемых затрат (а), высоких затрат (б) и низких затрат (в)

Тогда для высоких затрат сокращение/увеличение финансирования маркетингового инструмента составит

$$r_{\text{макс}} = \frac{r(\omega_{\text{макс}} - \omega_{\text{мин}}) + 2r \cdot f_{\text{макс}} \cdot \omega_{\text{мин}} + \omega_{\text{мин}} \cdot \max(0, 2r \cdot f_{\text{мин}} - 1)}{\omega_{\text{макс}}}. \quad (3.19)$$

Для низких затрат сокращение/увеличение финансирования составит

$$r_{\text{мин}} = \min(2r \cdot f_{\text{мин}}, 1). \quad (3.20)$$

При этом должно выполняться равенство

$$r_{\text{макс}} \cdot \omega_{\text{макс}} + r_{\text{мин}} \cdot \omega_{\text{мин}} = r(\omega_{\text{макс}} - \omega_{\text{мин}}). \quad (3.21)$$

В нашем случае, для направления переподготовки «Юриспруденция» и выбранной стратегии «роста» (исходные данные $r = -34,3\%$, $w_{\text{макс}} = 50\%$, $w_{\text{ср}} = 33,3\%$ и $w_{\text{мин}} = 16,7\%$) значения функций принадлежности для различных уровней затрат на финансирование маркетинговых инструментов в контексте выбранной стратегии представлены в таблице 3.16.

Таблица 3.16 – Значение функций принадлежности для различных уровней затрат на финансирование маркетинговых инструментов в адаптивной стратегии

Показатель	Значение показателя, %
Высокие затраты	- 40,7%
Умеренные затраты	- 34,3%
Низки затраты	-14,9%

Составлена автором самостоятельно

Таким образом, в Институте ДПО первичные затраты на маркетинговые инструменты по реализации программ ДПО для государственных служащих в направлении проектного управления, составляли 1238 тыс. руб. за учебный год, из них: на рекламу – 50% (619 тыс. руб.), на работу с персоналом – 33,3% (412,7 тыс. руб.) и на PR – 16,7% (206,3 тыс. руб.). При требовании сократить на 34,3% (на 424,2 тыс. руб.) финансирование маркетинговых инструментов, указанные сокращения, согласно оптимальному плану, должны быть выполнены на 40,7%

(366,9 тыс. руб.), 34,3% (271,3 тыс. руб.) и 14,9% (175,6 тыс. руб.) соответственно. После этого удельный вес каждого из инструментов в общем объеме финансирования составит: 45,1%, 33,3% и 21,6%, что показано в таблице 3.17.

Таблица 3.17 – Изменения расходов на маркетинговые инструменты при реализации стратегии «роста»

Маркетинговые инструменты	Первичный удельный вес в общем объеме финансирования, %	Изменение удельного веса затрат на маркетинговые инструменты, %	Общая доля в общем объеме финансирования после оптимизации, %
Реклама	50	-40,7	45,1
Подготовка персонала	33,3	-34,3	33,3
PR	16,7	-14,9	21,6

Составлена автором самостоятельно

Отметим, что приведенная математическая модель, допускает вариацию расходов из арсенала управления менеджера на маркетинговые инструменты (первичный удельный вес в общем объеме финансирования – $w_{\text{макс}}$, $w_{\text{ср}}$ и $w_{\text{мин}}$) согласно выбранной маркетинговой стратегии. Расчёты затрат на маркетинговые инструменты реализации остальных программ ДПО из таблицы 3.6, согласно разработанной математической модели, будут приведены в п. 5.2, который посвящён вопросам методики планирования и контроля маркетингового бюджета продвижения программ дополнительного профессионального образования.

Экономико-математическая модель (3.7) – (3.21) при наличии информационной базы, включающая относительную рентабельность и относительное изменение объёма продаж программ ДПО, позволяет получать данные о необходимых количественных текущих изменениях в структуре затрат на маркетинговые инструменты реализации программ ДПО по направлениям переподготовки и повышения квалификации государственных служащих и, таким образом, детализирует процессы разработки маркетинговой стратегии в организации ВО.

Выводы к разделу 3

Исследование методологического обеспечения процессов разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования позволило сделать выводы:

1. В рамках решения задачи по эффективному внедрению компетентностного подхода к подготовке кадров именно в систему дополнительного профессионального образования отмечено, что специфика данного подхода основывается на мотивированности самого слушателя к выработке определенных умений и навыков в кратчайшие сроки для повышения собственной конкурентоспособности. Сделан вывод о необходимости создания соответствующего кадрового обеспечения, которое обладает проектно-управленческими компетенциями, а также отмечена важность формирования определенной модели компетенций для конкретной сферы деятельности.

2. Модель компетенций должна охватывать критерии или требования, которые позволяют оценить возможность внедрения компетентностного подхода в рамках системы управления кадрами и системы сбалансированных показателей программы повышения квалификации образовательной организации высшего образования на основе информации из внешней среды от самих потребителей услуги и экспертных заключений для понимания эффективности и востребованности образовательной программы, с применением инструментов в виде программных продуктов, систематизирующих внутренний документооборот, позволяющих увязать систему подготовки и переподготовки кадров со стратегией развития самой организации.

3. Обосновано внедрение компетентностного подхода к подготовке профессиональных кадров в системе дополнительного профессионального образования на основе проблемно-целевого анализа запросов потребителей услуг, как методологической основы формирования конкурентоспособных программ повышения квалификации или переподготовки слушателей с учетом постоянной адаптации к требованиям рынка за счет своевременного обновления образовательных программ, оперативного реагирования на изменение спроса на

образовательные услуги и внедрения инновационных техник обучения. Отмечено, что методический инструментарий компетентностного подхода должен включать оценку персонала любой организации в разрезе общей, специальной и специфической (внутриорганизационной) компетентности.

4. Сформирована модель процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии, основанная на интеграции трех ключевых составляющих: функции маркетингового управления процессом предоставления образовательной услуги, бизнес-процессы реализации образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования, стадии жизненного цикла процесса предоставления образовательной услуги, внедрение которой будет способствовать повышению адаптивности образовательной организации к изменениям рынка, обеспечению согласованности между стратегическими целями организации и операционными маркетинговыми решениями и гибкой реализации бизнес-процессов в процессе реализации образовательных услуг.

5. В рамках предложенной модели дана характеристика ключевых элементов предложенной модели процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии. Так, функции маркетингового управления в процессе предоставления образовательных услуг выполняют системообразующую роль, обеспечивая планирующую, организационную, стимулирующую, контролирующую и регулирующую основы реализации маркетинговой стратегии развития образовательной организации. Бизнес-процессы реализации образовательных услуг в системе ДПО охватывают пять групп: стратегические (формируют долгосрочные ориентиры и обеспечивают устойчивое развитие образовательной организации), ключевые (процессы, непосредственно связанные с созданием и предоставлением образовательных услуг), вспомогательные (обеспечивают ресурсы, инфраструктуру и условия для выполнения основных функций), маркетинговые (связаны с привлечением обучающихся, продвижением образовательных услуг и формированием лояльности потребителей образовательных услуг), инновационные (ориентированы на развитие и внедрение новых форм и технологий обучения).

Стадии жизненного цикла образовательной услуги обеспечивают возможность выстраивания стратегии маркетингового сопровождения реализации услуги на каждом этапе её существования – от разработки и внедрения до роста, зрелости и возможной трансформации. Понимание закономерностей жизненного цикла позволяет образовательной организации своевременно обновлять содержание программ, корректировать маркетинговые коммуникации, оптимизировать ценовую политику и прогнозировать тенденции спроса.

6. Предложен методический инструментальный анализ адаптивной стратегии организации в системе ДПО на основе методов нечеткой логики, позволяющий получать данные о необходимых количественных текущих изменениях в структуре затрат на маркетинговые инструменты реализации программ ДПО по направлениям переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, что позволяет детализировать процессы разработки маркетинговой стратегии в организации ВО и оптимально распределить маркетинговый бюджет между имеющимися маркетинговыми инструментами.

7. Проведенные расчеты показали, что в Институте ДПО первичные затраты на маркетинговые инструменты по реализации программ ДПО для государственных служащих в направлении проектного управления, составляли 1238 тыс. руб. за учебный год, из них: на рекламу – 50% (619 тыс. руб.), на работу с персоналом – 33,3% (412,7 тыс. руб.) и на PR – 16,7% (206,3 тыс. руб.). При требовании сократить на 34,3% (на 424,2 тыс. руб.) финансирование маркетинговых инструментов, указанные сокращения, согласно оптимальному плану, должны быть выполнены на 40,7% (366,9 тыс. руб.), 34,3% (271,3 тыс. руб.) и 14,9% (175,6 тыс. руб.) соответственно. После этого удельный вес каждого из инструментов в общем объеме финансирования составит: 45,1%, 33,3% и 21,6%.

8. На примере (ИДПОДО) ЛГУ им. В. Даля проведен анализ временных рядов количества обращений с целью приобретения программ ДПО, связанных с переподготовкой и повышением квалификации государственных служащих. В результате такого анализа отмечается, что последовательные значения

измеряемой величины наблюдаются через равные промежутки времени. Определена природа ряда и обосновано применение методов экспоненциального сглаживания для формирования прогнозов предоставленных услуг в рамках программ ДПО. С помощью предложенной модели можно интерпретировать рассматриваемые данные (например, использовать для понимания сезонного изменения цен на товары или моделирования жизненного цикла услуги).

9. Для удобства применения аппарата нечеткой логики сформирована математическая модель жизненного цикла маркетинговой стратегии продвижения программы ДПО для государственных служащих (данное направление взято как одно из самых востребованных во внешней среде на территории ЛНР). Такая модель включает в себя количественную и качественную составляющие. Для построения количественной составляющей использован метод анализа временных рядов, позволяющий определять, на каком этапе жизненного цикла находится услуга по реализации программы ДПО, а также прогноз объема предоставленных услуг в краткосрочном периоде.

10. Предлагаемая количественная модель позволяет определять, на каком этапе жизненного цикла находится реализация программы ДПО и производить прогноз объема предоставленных услуг данной услуги в краткосрочном периоде в контексте адаптивной стратегии. Возможности прогнозирования определяются наличием информационной базы, то есть некоторого массива данных по объемам предоставленных услуг за прошедший период времени. Временные рамки с момента представления услуги потребителям до момента, когда результаты прогнозирования становятся достоверными, разнообразными и зависят в основном от частоты (интенсивности) потребления услуги. Минимальным, по мнению автора, периодом времени, по истечении которого можно сделать оптимальный прогноз, является один месяц при частоте потребления услуги не реже 1-2 раз в день, то есть количество наблюдений должно быть не менее 30.

Основные результаты исследования, представленные данным разделе, опубликованы автором в работах [232, 237, 238, 242, 243, 246, 247, 252, 259, 261, 264, 267].

РАЗДЕЛ 4

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗРАБОТКИ АДАПТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

4.1 Научно-практический подход к ценообразованию программ дополнительного профессионального образования в контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии

В современных условиях хозяйствования образовательных организаций высшего образования ЛНР механизм, методика и критерии оценки работы бюджетных организаций пребывают лишь на стадии разработки и внедрения, а законодательно никак не утверждены, что делает данную тему весьма дискуссионной. В то же время расходование бюджетных средств, которые предоставляются учредителем как один из критериев работы обозначенных организаций, не рассматривается. В частности, при определении критериев оценки эффективности проведения процедуры закупок товаров, работ и услуг за бюджетные средства и средства, приносящие доход, важную роль играет только ценовой параметр. Одним из элементов подхода к ценообразованию программ ДПО является обоснование расходной части таких услуг, которые в перспективе позволяют выстраивать стратегии конкурентной цены.

Следует отметить, что в настоящее время в Республике растет признание того, что навыки и знания рабочей силы являются важными детерминантами в развивающейся глобальной экономике. Из-за высоких затрат и неэффективности, связанной с традиционными формами обучения в высших учебных заведениях, образовательные организации активно ищут новые пути привлечения слушателей для профессиональной переподготовки, в том числе за счет оптимизации ценовой политики с помощью цифровизации процесса обучения. Исходя из запросов от потребителей услуги в системе ДПО, которые сопоставляют цену за услугу и ее качество, то цифровизацию программ

необходимо представлять в виде комплекса мероприятий:

- организация дистанционного обучения на основе информационно-телекоммуникационных технологий;
- формирование образовательного контента в формате видеолекций и автоматической проверки знаний;
- реализация проектов по разработке образцовых модульных материальных и интерактивных учебных пакетов.

В области образования улучшение эффективности бюджетных затрат на примере сферы дополнительного профессионального образования в ЛНР происходит в тех же направлениях, что и улучшение эффективности бюджетных финансовых затрат в целом, во всех сферах бюджетной деятельности государства. В ЛНР в данное время имеют место и элементы программно-целевой модели, и контрактной модели улучшения эффективности бюджетных затрат в сфере образования, которые применяются в зарубежных странах. Одновременно механизм понимания и оценки эффективности бюджетных финансовых расходов в сфере образования в ЛНР не используется, это обозначает неиспользуемую возможность внедрения данного механизма при улучшении эффективности бюджетных затрат в сфере образования и бюджетных затрат в целом.

Процесс формирования стоимости образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования основывается на совокупности методов ценообразования, к наиболее распространённым из которых в практике управления образовательными организациями являются затратный, ценностный и конкурентный методы ценообразования [204].

- затратный метод (на основе себестоимости) предполагает установление цены на образовательную услугу исходя из совокупных издержек, связанных с её разработкой, организацией и реализацией. В структуру себестоимости включаются расходы на оплату труда преподавателей, аренду помещений, техническое обеспечение учебного процесса, информационную поддержку и административные издержки. Несмотря на простоту его использования, данный

метод «... не учитывает конъюнктуру рынка и может привести к занижению доходов, а в ряде случаев и к убыткам» [226, с. 15], т.е. имеет ограниченные возможности с точки зрения адаптивности, поскольку он не учитывает динамику спроса, уровень конкуренции и субъективную ценность образовательной услуги для потребителя;

- ценностный метод (на основе воспринимаемой потребителем ценности) основывается на представлении о том, что цена образовательной программы определяется не фактическими затратами, а оценкой её значимости и полезности со стороны обучающегося или заказчика. Данный метод позволяет сформировать гибкую и клиенториентированную ценовую политику, отражающую стратегию позиционирования образовательной организации на рынке, что особенно актуально в условиях усиления конкурентной борьбы и роста требований к качеству образовательных услуг;

- конкурентный метод (на основе анализа рыночных предложений) предполагает формирование цены в соответствии с уровнем цен на аналогичные образовательные программы других организаций на основе маркетингового анализа конкурентной среды, выявления рыночных тенденций и определения оптимального ценового диапазона. Данный подход способствует рыночной адаптации образовательной организации, но требует учёта особенностей образовательного продукта, т.е. уникальности содержания программ, квалификации преподавателей, форм обучения и сопровождения реализации образовательных программ.

В ряде случаев Баранова И.В. предлагает также использовать инвестиционный подход к ценообразованию, в рамках которого «...получение образования рассматривается как инвестиционный проект» [22, с. 78], основанным на принципе окупаемости инвестиций.

В таблицах приведены затраты на переподготовку кадров по действующим программам повышения квалификации исходя из программ 47 часов (табл. 4.1), 70 часов (табл. 4.2), 103 часа (табл. 4.3) и 113 часов (табл. 4.4). Затраты приведены в расчете на 1 слушателя, 2, 5, 10 и 15 человек.

Таблица 4.1 – Затраты на слушателей по 47 часовой программе

Наименование затрат	Обучающий курс 47 часов					
	на 1 слушателя	на 2 слушателя	на 5 слушателей	на 10 слушателей	на 15 слушателей	Структура затрат на 1 слушателя, %
Заработная плата преподавателей общего курса в должности старшего преподавателя	7260	3630	1452	726	484	28,3
Заработная плата преподавателей в должности профессора	3922	1961	785	392	262	15,3
Заработная плата преподавателей в должности доцента	6618	3309	1324	662	441	25,7
Проверка знаний – квалификационный экзамен	654	654	654	654	654	2,5
Заработная плата административного персонала ИДПОДО	870	870	870	870	870	3,4
Всего заработная плата	19324	10424	5083	3303	2710	75,2
Начисления на заработную плату	5990	3231	1576	1024	840	23,3
Услуги банка	168	91	44	29	24	0,6
Износ основных средств	56	56	56	56	56	0,2
Коммунальные расходы	88	88	88	88	88	0,4
Прочие расходы	57	57	57	57	57	0,3
Итого стоимость обучения	25683	13948	6906	4559	3776	100

Составлено на основе данных внутренних документов ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля

Анализ затрат на обучение показывает, что с увеличением количества слушателей затраты имеют тенденцию к снижению. Индивидуальная профессиональная переподготовка по курсу 47 часов составляет 25683 руб. Та же программа подготовки в группах по 10 и 15 человек оценивается в 4559 руб. и 3776 руб. соответственно.

Таблица 4.2 – Затраты на слушателей по 70 часовой программе

Наименование затрат	Обучающий курс 70 часов					
	на 1 слушателя	на 2 слушателя	на 5 слушателей	на 10 слушателей	на 15 слушателей	Структура затрат на 1 слушателя, %
Заработная плата преподавателей общего курса в должности старшего преподавателя	12446	6223	2489	1245	830	32,1
Заработная плата преподавателей в должности профессора	6538	3269	1308	654	436	16,8
Заработная плата преподавателей в должности доцента	8272	4136	1655	827	552	21,3
Проверка знаний – квалификационный экзамен	654	654	654	654	654	1,7
Заработная плата административного персонала ИДПОДО	1295	1295	1295	1295	1295	3,3
Всего заработная плата	29205	15577	7400	4674	3766	75,2
Начисления на заработную плату	9054	4829	2294	1449	1167	23,3
Услуги банка	254	136	64	41	33	0,7
Износ основных средств	84	84	84	84	84	0,2
Коммунальные расходы	132	132	132	132	132	0,4
Прочие расходы	85	85	85	85	85	0,2
Итого стоимость обучения	38814	20843	10060	6466	5268	100

Составлено на основе данных внутренних документов ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля

Анализ затрат на переподготовку по курсу 70 часов показал наличие аналогичной тенденции роста стоимости обучения в зависимости от количества слушателей в группах. Также следует отметить рост затрат в зависимости от роста количества часов обучающей программы, что связано с ростом нагрузки на профессорско-преподавательский состав.

Таблица 4.3 – Затраты на слушателей по 103 часовой программе

Наименование затрат	Обучающий курс 103 часа					
	на 1 слушателя	на 2 слушателя	на 5 слушателей	на 10 слушателей	на 15 слушателей	Структура затрат на 1 слушателя, %
Заработная плата преподавателей общего курса в должности старшего преподавателя	13482	6741	2697	1348	899	22,2
Заработная плата преподавателей в должности профессора	13076	6538	2615	1308	872	21,6
Заработная плата преподавателей в должности доцента	16546	8273	3309	1655	1103	27,3
Проверка знаний – квалификационный экзамен	654	654	654	654	654	1,1
Заработная плата административного персонала ИДПОДО	1906	1906	1906	1906	1906	3,1
Всего заработная плата	45664	24111	11180	6870	5433	75,3
Начисления на заработную плату	14156	7475	3466	2130	1684	23,3
Услуги банка	397	210	97	60	47	0,7
Износ основных средств	124	124	124	124	124	0,2
Коммунальные расходы	194	194	194	194	194	0,3
Прочие расходы	126	126	126	126	126	0,2
Итого стоимость обучения	60661	32239	15187	9502	7608	100

Составлено на основе данных внутренних документов ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля

Анализ данных по организации обучения по курсу 103 часа подтверждает сложившуюся структуру затрат и наличие связи между количеством слушателей и стоимостью подготовки. Видно, что наибольшая стоимость формируется при индивидуальной работе преподавателей со слушателем, в данном случае стоимость индивидуальной подготовки составляет 60661 руб.

Таблица 4.4 – Затраты на слушателей по 113 часовой программе

Наименование затрат	Обучающий курс 113 часов					
	на 1 слушателя	на 2 слушателя	на 5 слушателей	на 10 слушателей	на 15 слушателей	Структура затрат на 1 слушателя, %
Заработная плата преподавателей общего курса в должности старшего преподавателя	16940	8470	3388	1694	1129	25,8
Заработная плата преподавателей в должности профессора	13076	6538	2615	1308	872	20,0
Заработная плата преподавателей в должности доцента	16546	8273	3309	1655	1103	25,2
Проверка знаний – квалификационный экзамен	654	654	654	654	654	1,0
Заработная плата административного персонала ИДПОДО	2091	2091	2091	2091	2091	3,2
Всего заработная плата	49307	26025	12057	7400	5848	75,3
Начисления на заработную плату	15285	8068	3738	2294	1813	23,3
Услуги банка	429	226	105	64	51	0,7
Износ основных средств	136	136	136	136	136	0,2
Коммунальные расходы	212	212	212	212	212	0,3
Прочие расходы	138	138	138	138	138	0,2
Итого стоимость обучения	65507	34805	16385	10245	8199	100

Составлено на основе данных внутренних документов ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля

На основе проведенного анализа структуры затрат и взаимосвязи количества часов программы ДПО и количества слушателей в группах подготовки можно сделать такие выводы.

- затраты увеличиваются прямо пропорционально увеличению количества часов обучающей программы, т.е. чем больше часов предусмотрено учебной программой, тем дороже стоимость обучения;

- затраты снижаются пропорционально росту количества обучающихся – чем больше обучающихся в академических группах, тем ниже стоимость обучения, т.е. происходит эффект экономия на масштабе. Увеличение размера группы позволяет значительно снизить себестоимость обучения на одного слушателя, что является классическим эффектом масштаба;

- наибольшая стоимость обучения формируется для слушателей, выбирающих индивидуальную подготовку (индивидуальная форма обучения стоит почти в 6–7 раз дороже групповой, что отражает более высокие затраты на персонализацию и использование ресурсов);

- теоретически образовательное учреждение может быть заинтересовано в предоставлении образовательных услуг по наиболее длительным курсам и с индивидуальной формой подготовки слушателей. Однако, рынок ДПО является высококонкурентным, значит участники рынка предлагают широкий спектр программ и форматов обучения, что требует гибкого и продуманного подхода к ценообразованию;

- доходы граждан Республики в последнее время имеют тенденцию к росту, но все же невелики, поэтому следует учитывать платежеспособность населения и реальный спрос на образовательные услуги;

- в условиях проведения специальной военной операции образовательные организации новых регионов столкнулись с рядом проблемных вопросов внешнего характера, поэтому важным условием реализации образовательных программ ДПО является ресурсная составляющая – наличие интернета и электричества.

Наиболее востребованными в последнее время оказались обучающие программы, основанные на онлайн-курсах. Для этого был проведен анализ структуры затрат на онлайн-обучение и проанализирована структура затрат в зависимости от продолжительности программы и количества слушателей. Анализ затрат на онлайн-обучение показал, что в настоящее время в ИДПОДО ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля» Луганской сложилась определенная структура расходов, наибольший удельный вес в которой составляет оплата труда ППС (75,3%) и связанные с ней платежи (23,3%), доля остальных расходов находится на уровне 1-2% (рис. 4.1).

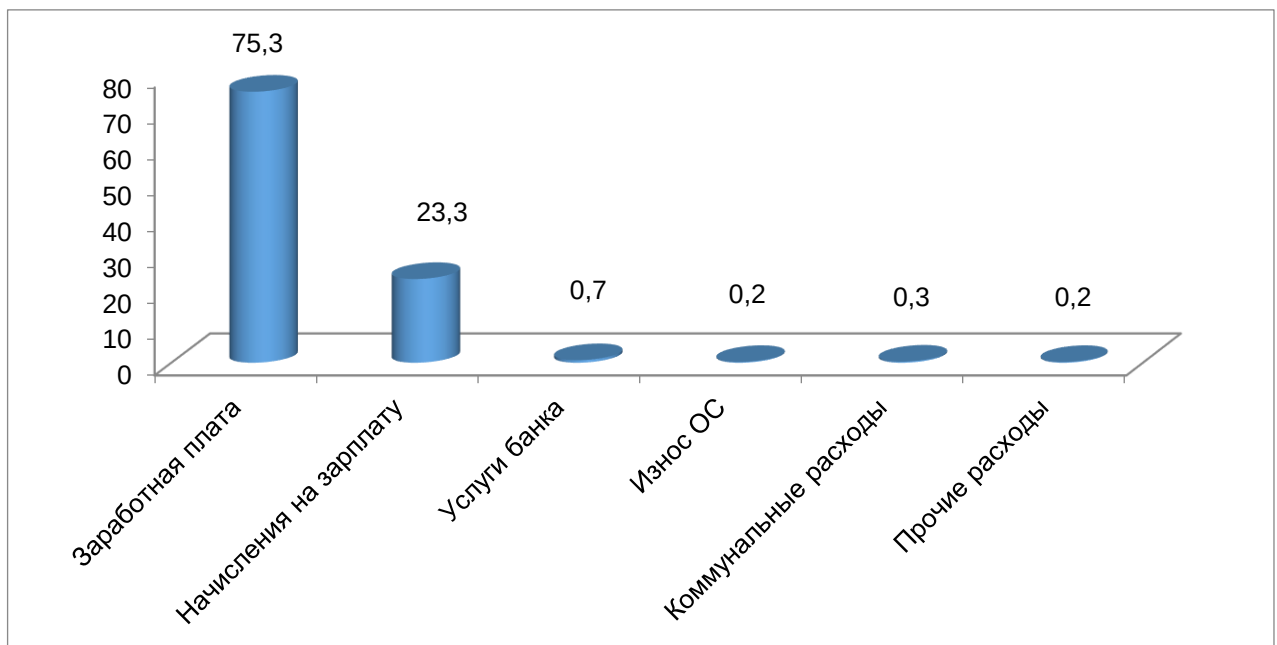


Рисунок 4.1 – Структура затрат на переподготовку кадров в ИДПОДО в 2023 г.

Опираясь на структуру затрат, требования и запросы потребителей программ ДПО, учитывая результаты анализа динамики маркетинговых показателей на рынке ДПО в ЛНР сформированы рекомендации по внедрению научно-практического подхода к ценообразованию в системе дополнительного профессионального образования, представляющего собой комплексное управление процессом формирования стоимости образовательных услуг, основанное на сочетании теоретически обоснованных принципов и

инструментов рыночной адаптации. В его основе лежит стремление обеспечить баланс между экономической эффективностью образовательной организации и социальной доступностью образовательных программ, что особенно важно в условиях высокой динамичности внешней среды и изменчивости спроса на профессиональные компетенции (рис. 4.2).

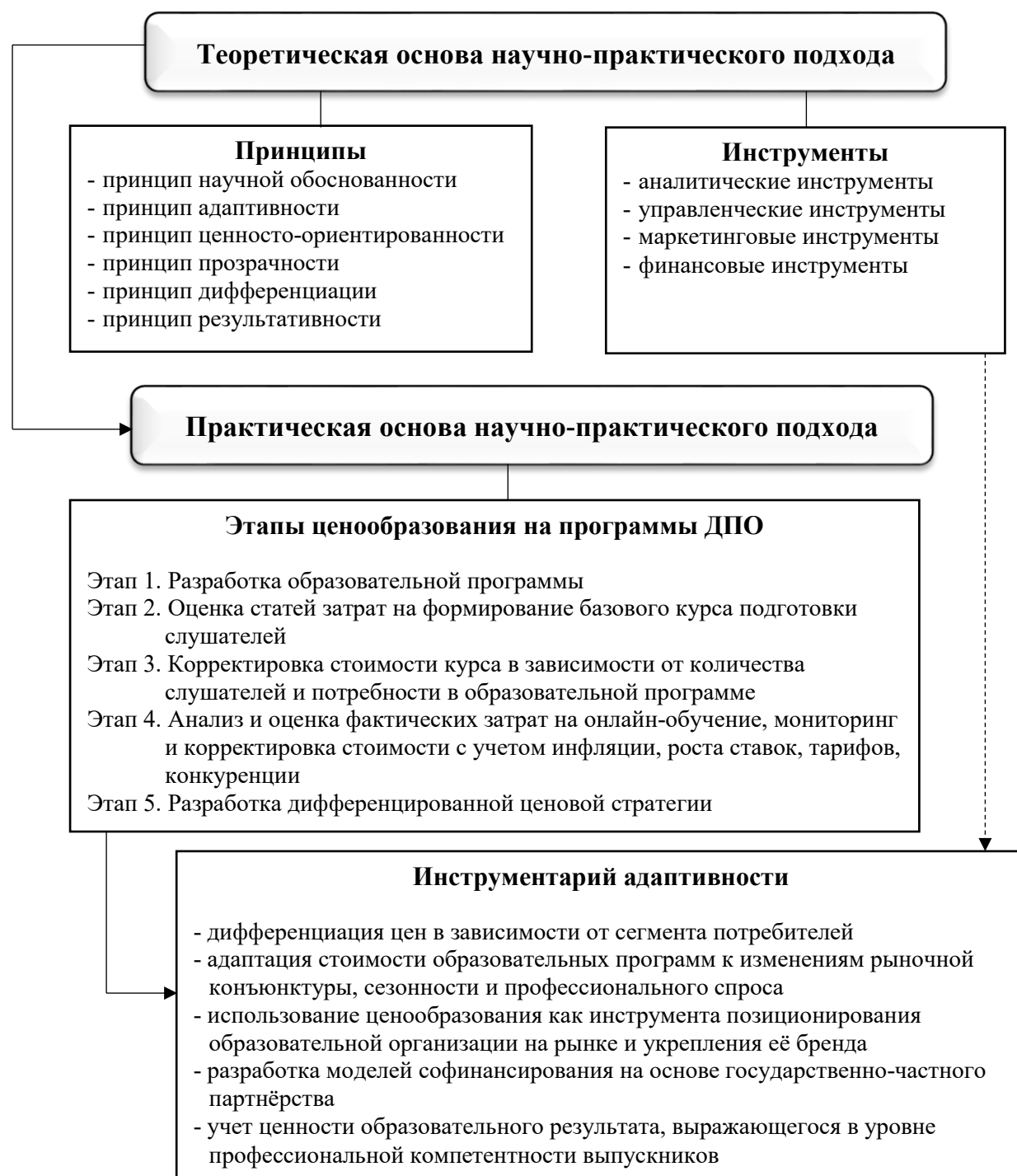


Рисунок 4.2 – Научно-практический подход к ценообразованию в системе дополнительного профессионального образования (авторская разработка)

Предложенный научно практический подход к ценообразованию в системе дополнительного профессионального образования в контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии предполагает обоснование выбора пакетного определения цен на соответствующие программы с установлением адекватной цены по запросу соответствующего потребителя. В данном случае важно учитывать принцип снижения цены при увеличении количества слушателей программы и применение бимодального подхода, ориентированного на применение как дистанционных технологий, так и очных практико-ориентированных занятий, обеспечивающих выработку умений и навыков по соответствующей специальности

Рассмотрим принципы научно-практического подхода к ценообразованию в системе ДПО:

- принцип научной обоснованности предполагает, что определение стоимости образовательных услуг должно базироваться на результатах экономического анализа, мониторинга рынка образовательных услуг, оценки спроса и предложения, а также прогнозирования тенденций развития рынка труда;
- принцип адаптивности обеспечивает гибкость и способность оперативно реагировать на изменения внешней среды – динамика спроса, трансформация профессиональных стандартов, развитие технологий и изменение потребительских предпочтений;
- принцип ценностно-ориентированности предполагает, что цена должна отражать не только затраты на предоставление услуги, но и воспринимаемую ценность образовательного продукта для потребителя;
- принцип прозрачности предусматривает, что формирование цен должно быть понятным для всех заинтересованных сторон – слушателей, корпоративных заказчиков и органов управления образованием;
- принцип дифференциации учитывает, что стоимость программ должна варьироваться в зависимости от типа потребителя (индивидуальный или корпоративный), формы обучения (очная, дистанционная, смешанная), уровня программы и её практической направленности;

- принцип результативности обеспечивает оценку эффективности системы ценообразования по показателям доходности и уровню удовлетворенности обучающихся, повторных обращений, имиджевым эффектам и вкладу в развитие человеческого капитала.

При этом процесс формирования цен должен быть согласован со стратегическими действиями маркетинга – позиционированием, продвижением, сегментацией и брендингом, что позволяет использовать цену как стратегический инструмент управления спросом.

Современная практика формирования стоимости образовательных программ в системе дополнительного профессионального образования предполагает использование комплекса аналитических, управленческих, маркетинговых и финансовых инструментов, направленных на повышение адаптивности ценовой политики и обеспечение стратегической устойчивости образовательной организации (табл. 4.5).

Таблица 4.5 – Инструменты научно-практического подхода к ценообразованию в системе дополнительного профессионального образования

Группа инструментов	Наименование инструмента	Содержание и назначение
Аналитические инструменты	Маркетинговые исследования	анализ спроса и предложения, мониторинг конкурентов, определение эластичности цен на образовательные услуги
	Бенчмаркинг	сравнение стоимости и содержания аналогичных программ у ведущих образовательных организаций
	SWOT- и PEST-анализ	оценка влияния внешних и внутренних факторов на ценовую политику
	Экономико-математическое моделирование	прогнозирование оптимального уровня цен с учётом затрат, спроса и конкурентной среды
Управленческие инструменты	ABC-калькуляция (<i>Activity-Based Costing</i>)	определение себестоимости образовательных программ на основе учёта затрат по видам деятельности
	Бюджетирование по результатам	установление зависимости между затратами и образовательными результатами
	Гибкое ценообразование	возможность корректировки цен в зависимости от спроса, формы обучения и времени реализации программы
	Мониторинг эффективности	оценка влияния ценовой политики на заполняемость, доходность и удовлетворенность слушателей

Продолжение таблицы 4.5

Группа инструментов	Наименование инструмента	Содержание и назначение
Маркетинговые инструменты	Ценовое позиционирование	формирование имиджа программы и организации через уровень цен
	Пакетирование образовательных услуг	комбинирование нескольких программ или модулей в единое предложение для повышения ценности продукта
	Персонифицированное ценообразование	установление индивидуальных условий оплаты для разных категорий обучающихся
	Психологическое ценообразование	использование восприятия цены как элемента маркетингового воздействия на поведение потребителя
	Стратегии жизненного цикла продукта	применение различных ценовых моделей на этапах вывода, роста и зрелости образовательной программы
Финансовые инструменты	Модели софинансирования	вовлечение внешних источников (корпоративные партнеры, субсидии, ваучеры) в финансирование образовательных программ ДПО
	Сертификаты и абонементы на обучение	создание долгосрочных форм взаимодействия с обучающимися, стимулирующих повторное участие
	Электронные системы расчёта	автоматизация процессов планирования, анализа и контроля стоимости образовательных услуг

В рамках предложенного подхода практическая основа предполагает учет затрат образовательной организации с ориентацией на ценность образовательного продукта для потребителя, что позволило определить этапы ценообразования на образовательные программы дополнительного профессионального образования:

Этап 1. Разработка образовательной программы исходя из целесообразности, необходимого количества часов подготовки, наличия профессорско-преподавательского состава, актуальности направления подготовки и рыночного спроса (потенциального количества слушателей).

Этап 2. Оценка статей затрат на формирование базового курса подготовки или переподготовки с учетом потребности в обновлении инфраструктуры и мультимедийных устройств и приспособлений, оплаты труда преподавателей на основе действующих тарифов и расценок.

Этап 3. Корректировка стоимости курса в зависимости от количества слушателей и потребности в данном образовательном контенте. Приведение на основе базовой стоимости разработанных онлайн-курсов к рыночной цене образовательных услуг с использованием понижающих и повышающих коэффициентов.

Этап 4. Анализ и оценка фактических затрат на онлайн-обучение, мониторинг и корректировка стоимости с учетом инфляции, роста ставок, тарифов, фонда заработной платы и пр.

Этап 5. Разработка дифференцированной ценовой стратегии, учитывающую сегменты целевой аудитории, ценностное предложение и конкурентные преимущества

В данном случае целесообразно выстроить дифференцированную ценовую стратегию, учитывающую сегменты целевой аудитории, ценностное предложение и конкурентные преимущества образовательной организации:

1. Стратегия ценового дифференцирования по форме обучения:

- индивидуальное обучение: Устанавливать высокую цену, отражающую эксклюзивность, персонализированный подход и высокую ценность для слушателя. Данный формат ориентирован на клиентов с высокими требованиями и готовностью платить за индивидуальное сопровождение.

- групповое обучение (10–15 человек): Формировать более доступные цены для массового сегмента, ориентируясь на снижение себестоимости и конкурентоспособность. При этом цена должна оставаться привлекательной, но обеспечивать достаточную маржу.

2. Гибкая ценовая политика:

- внедрение скидок при раннем бронировании, пакетных продажах или для постоянных слушателей.

- использование сезонных акций и специальных предложений для стимулирования спроса в летний период (где часто замечается спад активности на программы обучения).

3. Ценообразование на основе ценности:

- учитывая обратную связь от слушателей через открытые вопросы выявить ценность программы для разных сегментов слушателей (например, повышение квалификации, карьерный рост) и формировать цену, адекватную воспринимаемой пользе.

- транслировать через каналы продвижения (в основном сайт и группа в ВК) преимущества программы, особенно индивидуальной, чтобы оправдать более высокую стоимость.

4. Оптимизация затрат и повышение эффективности:

- для групповых программ стремиться к максимальному заполнению групп (ближе к 15 человек), чтобы минимизировать себестоимость.

- реализация концепции бимодальности: развивать технологии дистанционного обучения, что позволит снизить переменные затраты и расширить охват аудитории.

5. Стратегия позиционирования:

- индивидуальное обучение позиционировать как премиальный продукт с высоким уровнем сервиса.

- групповые курсы – как доступный и качественный вариант для широкой аудитории.

Таким образом, в условиях действующего высококонкурентного рынка дополнительного профессионального образования в ЛНР целесообразно использовать дифференцированную ценовую стратегию, основанную на форме обучения и сегментации аудитории. Высокая цена на индивидуальные программы оправдана их уникальностью и персонализацией, тогда как групповые программы должны оставаться доступными, обеспечивая экономию на масштабе и привлекательность для массового сегмента. Постоянный мониторинг рынка, анализ спроса и затрат позволит своевременно корректировать ценовую политику и поддерживать конкурентоспособность образовательной организации.

4.2 Качество образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования

Рынок образовательных услуг постоянно претерпевает реформирования и изменения, что в свою очередь выдвигает новые условия и требования к системе образовательных услуг организаций высшего образования. Все больше механизм управления эффективностью системы образования ориентируется на субъекты процесса образования. Конкуренция в сфере услуг образования возрастает с каждым годом. Кроме государственных образовательных организаций, развитие приобретают частные организации. В России особое внимание уделяется стратегическим ориентирам социально-экономического образования и страны. Система образования для любого государства является структурообразующим фактором подготовки квалифицированных кадров и воспроизведения человеческого капитала, кроме того, она определяет направления и перспективы развития экономики. В данный момент в Луганской Народной Республике активного развития сферы образования со стороны государства не прослеживается.

Различные научные подходы к исследованию качественных параметров образовательных услуг организации ВО, которая реализует программы ДПО как самостоятельного процесса, являются предметом дискуссии в рамках различных публикаций отечественных авторов [71; 120; 160; 181; 186; 290]. В России вопросы, связанные с качеством образовательных услуг, традиционно рассматривались в неразрывной связи с процедурами аккредитации, лицензирования и определения различных рейтингов организаций.

Качество образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования представляет собой сложную, многокомпонентную категорию, отражающую совокупность характеристик, определяющих степень соответствия образовательного процесса потребностям личности, общества и рынка труда. Как отмечает И.В. Шацкая, качество образования не может рассматриваться исключительно как результат или

конечный продукт деятельности образовательной организации, поскольку оно представляет собой взаимосвязь трех ключевых характеристик – «назначение, процессы и люди» [290, с. 5]. Это означает, что уровень качества определяется не только содержанием и результативностью обучения, но и организацией образовательных процессов, а также компетенциями и профессиональной культурой преподавателей и слушателей. По ее мнению, качество образовательных услуг является «...динамичной категорией, основанной на стремлении к постоянному совершенствованию всех процессов и их результатов» [290, с. 5–6]. Такое понимание позволяет рассматривать качество как непрерывный процесс развития и адаптации, тесно связанный с изменениями социально-экономической среды и образовательных запросов.

Содержательный аспект качества образования проявляется, прежде всего, в достижениях обучающихся. Как подчеркивает Е.Ж. Оналбеков, качество образовательных услуг характеризует «...те успехи, достижения, значимые результаты выпускника профессиональной школы» [160, с. 365]. Таким образом, оно выступает мерой профессиональной и личностной готовности выпускников к эффективной деятельности, их способности реализовывать полученные знания и навыки на практике.

В контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии, важным индикатором качества является удовлетворенность потребителей образовательных услуг – как индивидуальных слушателей, так и корпоративных заказчиков. Как указывает Н.Н. Саяпина, качество образовательных услуг «...характеризуется степенью удовлетворенности потребителя по сравнению с аналогичными образовательными учреждениями» [186, с. 94], что отражает рыночный подход к оценке образовательной деятельности, в рамках которого восприятие потребителя становится центральным критерием успеха.

Следовательно, качество образовательных услуг можно рассматривать как интегральный показатель, отражающий эффективность назначения, организации и реализации образовательного процесса, а также степень соответствия ожиданиям и потребностям всех заинтересованных сторон, и в первую очередь,

слушателей (потребителей) программ дополнительного профессионального образования.

В контексте адаптивной маркетинговой стратегии обеспечение качества образовательных услуг приобретает особое значение, так как именно через систему мониторинга и регулирования качества организация способна оперативно реагировать на изменения во внешней среде, обновлять содержание программ, совершенствовать формы взаимодействия со слушателями и выстраивать персонализированные образовательные траектории. Высокий уровень качества становится ключевым фактором доверия потребителей и работодателей, способствует формированию позитивного имиджа и росту конкурентоспособности организации ДПО. Таким образом, качество выступает связующим звеном между стратегическим планированием, маркетинговыми инструментами и результативностью образовательной деятельности.

Если рассмотреть маркетинговую среду института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ЛГУ им. В.Даля, то данную организацию среди потребителей узнают по предложению на рынке краткосрочных курсов повышения квалификации специалистов в сферах экономики и управления. При создании новых программ повышения квалификации или профессиональной переподготовки организация ориентируется на запросы потребителей в ЛНР и ДНР.

Основной переменной при реализации программ ДПО следует выделить кадровый состав программ. Для реализации отдельных программ необходимо дополнительное привлечение специалистов, способных передавать знания формировать и вырабатывать навыки и умения.

По официальным заявлениям государственных служащих ЛНР отмечается, что предприятия испытывают недостаток квалифицированных работников как в сфере государственной службы, здравоохранения, образования, так и промышленности. По своей сути это сегменты запроса заказчиков на определенные программы ускоренной подготовки и переподготовки кадров. Причинами такой ситуации являются: увеличение

количества людей предпенсионного и пенсионного возраста, предоставление сотрудниками более высокооплачиваемой работы, снижение количества людей, стремящихся к получению определенных профессий, миграция населения [23].

На данный момент времени существуют преграды, мешающие росту экономики России и, как следствие, Луганской Народной Республики (ЛНР). Среди главных препятствий мы можем назвать фактическое отсутствие непрерывного образования. На современном этапе реформирования различных сфер жизнедеятельности граждан Луганской Народной Республики возникает проблема профессиональной адаптации и компетентности кадрового состава предприятий.

Согласно данным Правительства ЛНР в 2024 году востребованными профессиями, кроме здравоохранения и образования, становятся рабочие профессии (токарь, машинист, слесарь и др.), данные направления прорабатывались в рамках конкретной концепции развития системы профессиональной ориентации населения с 2022 года [149]. «...За 2021 год Республиканским центром занятости Луганской Народной Республики было трудоустроено на постоянные рабочие места 11,6 тыс. ищущих работу граждан...»⁶, а через два года в 2023 году данный показатель достигает 13 тыс.чел., причем ежегодно через систему дополнительного профессионального образования проходят свыше 700 человек по 42 профессиям⁷.

Адаптивная маркетинговая стратегия образовательной организации ВО, реализующая программы ДПО, должна учитывать региональные особенности развития экономической системы, в рамках которой действует многофакторная модель – конкуренты, потребители, демографические и социальные критерии, которые в перспективе ложатся в основу определения сценариев экономической системы региона, в том числе и рынка труда.

⁶ Республиканский центр занятости в 2021 году трудоустроил на постоянные рабочие места 11,6 тыс. человек. – Режим доступа: <https://lug-info.com/ru/news/rcz-v-2021-godu-trudoustroil-na-postoyannye-rabochie-mesta-11-6-tys-chelovek>. – Дата обращения 03.05.2024.

⁷ Центр занятости ЛНР в 2023 году трудоустроил более 13 тыс. человек. – Режим доступа: <https://lug-info.com/news/centr-zanyatosti-lnr-v-2023-godu-trudoustroil-bolee-13-tys-chelovek>. – Дата обращения 03.05.2024

Также важную роль при определении стратегических ориентиров адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации ВО в Луганской Народной Республике принадлежит нормативно-правовому блоку и формированию государственного задания на подготовку специалистов. Так, например, согласно постановления Правительства ЛНР относительно порядка подготовки, переподготовки, аттестации и повышения квалификации персонала автомобильного транспорта [151] были обучены: руководители и специалисты автомобильного транспорта; ответственный по безопасности дорожного движения; специалист по предрейсовой (послереисовой) проверке технического состояния автомобильного транспорта; слесарь по ремонту узлов и агрегатов, влияющих на безопасность движения с повышенной опасностью.

Что касается фактора эффективности программ дополнительного профессионального образования граждан, ищущих работу, его можно рассматривать под различным углом зрения. Для большей актуализации подготовки и переподготовки необходимо распределять запросы безработных по сферам деятельности, ориентировать на экономические и социальные потребности республики.

Экономические потребности, как правило, рассматриваются с точки зрения рациональности расходования финансовых средств, выделяемых государственной службе занятости на профессиональное обучение.

Социальные потребности говорят о сокращении числа безработных и изменении структуры предложения рабочей силы в соответствии с потребностями рынка труда, показатель трудоустройства достиг 82,8%. Кроме того, проявляется повышение адаптивности и конкурентоспособности индивидуальных граждан, оказавшихся не способными самостоятельно трудоустроиться. В 2023 г. стартовал федеральный проект «Содействие занятости» национального проекта «Демография», ряд центров ДПО, в том числе и ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля, начали переподготовку по отдельным программам.

Суть концепции подготовки, переподготовки и повышения квалификации состоит в постоянной адаптации в течение всей трудовой жизни человека в

соответствии с требованиями конкурентной среды. Принцип непрерывности зависит от поэтапного прохождения всех ступеней образования последовательно. Каждая ступень должна быть логическим продолжением предыдущей.

Также следует отметить, что в ЛНР утвержден Временный порядок организации профессионального обучения, получения дополнительного профессионального образования, прохождения курсов целевого назначения и стажировки гражданами, ищущими работу, зарегистрированными в территориальных отделениях Фонда социального страхования на случай безработицы Луганской Народной Республики (далее – Временный порядок). Временный порядок определяет механизм предоставления социальных услуг по организации обучения гражданами. Данные социальные услуги предоставляются гражданам, ищущим работу, обратившимся в территориальные отделения Фонда с целью поиска подходящей работы и зарегистрированным в установленном порядке в качестве ищущих работу, за исключением граждан, имеющих право на пенсию (кроме инвалидов трудоспособного возраста).

Обучение организуется на договорной основе и проводится:

- по профессиям (специальностям), пользующимся спросом на рынке труда;
- по профессиям (специальностям) под заказ работодателя;
- в целях последующей организации предпринимательской деятельности.

Граждане, ищущие работу, имеющие высшее образование, которым не может быть предложена подходящая работа по специальности, изъявившие желание освоить рабочие профессии с целью дальнейшего трудоустройства, направляются территориальными отделениями Фонда на профессиональное обучение по образовательным программам профессиональной переподготовки по рабочим профессиям.

Направление на профессиональное обучение, получение дополнительного профессионального образования, прохождение курсов целевого назначения и стажировки граждан, ищущих работу, из числа инвалидов осуществляется в

соответствии с рекомендациями медико-социальной экспертной комиссии. Получение гражданами, ищущими работу, высшего, среднего профессионального образования по направлению территориальных отделений Фонда не допускается. В случае направления граждан на профессиональное обучение в организацию, осуществляющую образовательную деятельность, или к субъектам хозяйствования, проводящим курсы целевого назначения, которые находятся не по месту регистрации граждан, ищущих работу, такие граждане могут обеспечиваться местом проживания в период обучения или прохождения курсов целевого назначения. Таким гражданам компенсируются затраты на проезд к месту обучения.

Сроки обучения по дополнительным профессиональным программам согласуются с учебными организациями. В Луганском государственном университете имени Владимира Даля на базе Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения (ИДПОДО) граждане, ищущие работу, проходят обучение по программе «1С: Бухгалтерия в бухгалтерском учете», «Современные компьютерные технологии». Если в целом структурировать услуги ИДПОДО то их можно представить в виде профессиональной переподготовки (юриспруденция, экономика предприятий и организаций, государственной и муниципальное управление, управление персоналом, менеджмент организаций, учет и аудит, компьютерные системы и сети, педагогика профессионального обучения психология, социальная работа); повышения квалификации (бухгалтерский учет, управление закупками, ценообразование, бюджетное законодательство); довузовская подготовка (английский язык, обществознание, математика, русский язык, информатика, физика, биология, история).

Эффективное повышение качества образовательных услуг возможно только в том случае, если производитель услуг информирован о восприятии его результатов потребителем, например, имеются квалифицированные преподаватели, обеспечивается трудоустройство. Подобная информация является основой для различных модификаций услуг и разработки направлений

их усовершенствования. Источниками такой информации, как правило, служат результаты маркетинговых исследований, основанных на принципе обратной связи, – анкетный опрос, интервью, специальные методики (тесты, лингвосоциологические методики, социометрические методики, метод экспертных оценок) и другие. К наиболее распространенным критериям оценки образовательных услуг потребителями можно отнести следующие:

- доступность услуг;
- стоимость услуг;
- репутация производителя услуг;
- безопасность для потребителя;
- безопасность для общества;
- понимание организацией потребностей клиентов;
- профессионализм персонала;
- вежливость персонала;
- наличие дополнительных услуг;
- наличие материальных свидетельств, повышающих осязаемость услуги.

Наиболее существенное влияние на оценку услуги потребителями после ее предоставления имеет степень соответствия полученного результата ожиданиям клиента. В том случае, когда воспринимаемое качество соответствует или превышает ожидания, потребитель будет доволен обслуживанием. Если же результат от предоставления услуги не оправдал представлений клиента о качественном обслуживании, то он остается неудовлетворенным, что потом станет причиной обращения к другим поставщикам. Причины разрыва между ожидаемым и воспринимаемым качеством образовательных услуг достаточно разнообразны. Однако чаще всего встречаются следующие: неправильная оценка менеджментом ожиданий потребителей; неверное представление о качестве услуг; низкое качество обслуживания; недостоверная реклама [287].

Изучение обратной связи, как элемента качества образовательных услуг, выпускников программ в ИДПОДО за 2023 год представлено на рисунке 4.3. Цель таких опросов – это контроль качества образовательного процесса, поиск

путей его совершенствования и выявление критических проблем в основных бизнес-процессах. Анкета для проведения такого опроса представлена в приложении И к данной диссертации.

Программа профессиональной переподготовки	35	77.8%
Программа повышения квалификации	6	13.3%
С использованием дистанционных образовательных технологий	3	6.7%
Другое...	1	2.2%
Профессиональные конференции, семинары, тренинги на регулярной основе	0	
Разовые профессиональные лекции, конференции, семинары, тренинги	0	

Рисунок 4.3 – Количество участников опроса и доля слушателей по форме обучения в ИДПОДО по итогам 2023 года (составлено автором на основе результатов опроса фокус- группы среди слушателей ИДПОДО)

Так из 45 опрошенных слушателей 77,8 % обучились по программам переподготовки, 22,2 % по программам повышения квалификации. Что касается цели прохождения обучения, то в данном случае 41,3 % респондентов отмечает, что обучение необходимо для совершенствования профессиональных компетенций в своей сфере деятельности, 26% ответили, что сменили сферу деятельности и необходимо повышение квалификации, 23,9 % расширяют свои умения и навыки в смежных сферах деятельности (рис. 4.4).

Совершенствование профессиональной компетентности в своей сфере деятельности	19	41.3%
Смена сферы деятельности	12	26.1%
Получение знаний и навыков в смежных сферах деятельности	11	23.9%
Для общего развития	3	6.5%
Другое...	1	2.2%

Рисунок 4.4 – Количество участников опроса и доля слушателей по причине выбора программы ДПО в 2023 году (составлено автором на основе результатов опроса фокус- группы среди слушателей ИДПОДО)

Также следует отметить, что респонденты в большей степени отмечают

увеличение количества времени на сам процесс обучения, что составило более 60 % опрошенных. Но мнения респондентов изменились и разделились в части того, что готовы ли они увеличить время на обучение, 45,7 % планируют увеличивать и такое же количество респондентов категорически не готово (рис. 4.5).

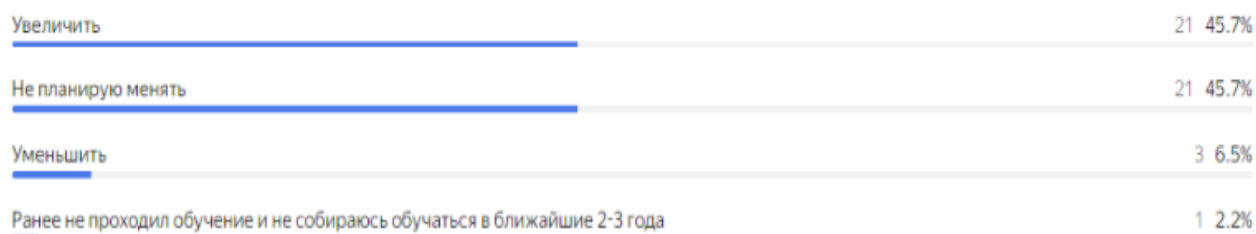


Рисунок 4.5 – Количество участников опроса и доля слушателей по причине выбора программы ДПО по итогам 2023 года *(составлена автором на основе результатов опроса фокус- группы среди слушателей ИДПОДО)*

Относительно качества образования по программам ДПО, реализуемых в ИДПОДО, то респонденты, а именно 89,1 % отметили, что квалификация ППС программ соответствует потребностям и данный состав выработал определенные умения и навыки, указанные в программах, а остальные респондента 10,9 % поставили под сомнение, так как сравнить не могут в связи с тем, что обучаются по программам ДПО впервые. Основными замечаниями по организации учебного процесса среди 20 предложений следует выделить техническое оснащение аудиторий и доступ к интернету; также следует больше работать с преподавателями в рамках практических занятий; усовершенствовать процесс дистанционного подключения в случаях, когда невозможно принять участие, в связи с загрузкой по основному месту работы.

Еще один качественный параметр реализации программ ДПО организациями ВО является процент трудоустройства в сегменте обучения безработных. Так, доля безработных слушателей в ИДПОДО ЛНУ им. В. Даля представлена в динамике с 2021 года на рисунке 4.6.

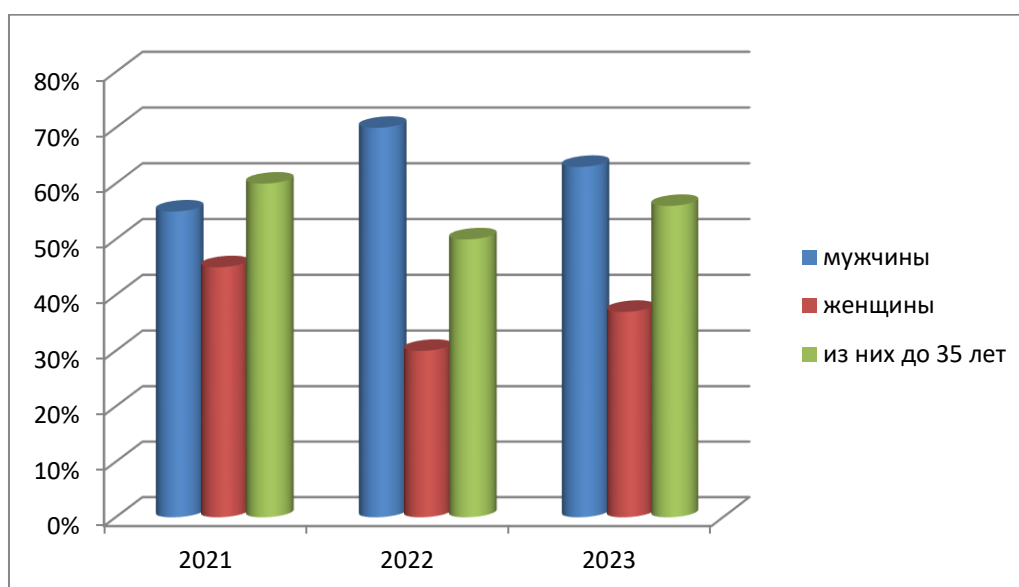


Рисунок 4.6 – Доля безработных слушателей в ИДПОДО ЛНУ им. В. Даля представлена в период 2021-2023

По результатам исследования Фонда социального страхования на случай безработицы Луганской Народной Республики, после обучения в ИДПОДО ЛНУ им. В. Даля, из 200 слушателей неработающих трудоустроено 163 человека, то есть 81,5 % трудоустройства это очень высокий показатель, если сравнивать по той же Ростовской области профильные образовательные организации, данный процент доводят до уровня 40 %.

Организатор обучения безработных – Фонд социального страхования, а также территориальные отделения предоставляют услуги по профессиональной ориентации населения, профессиональному информированию, профессиональному консультированию.

На базе ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля проводятся лекции и практические занятия для студентов 4-5 курсов обучения для дальнейшего определения места работы. Детально рассматриваются вакансии, предлагаемые Фондом занятости, оказывают помощь в подборе подходящей работы на постоянной основе, а также временного характера. Все желающие могут бесплатно получить информацию о:

- состоянии рынка труда и перспективах его развития;
- наличии свободных рабочих мест и вакантных должностей на

предприятиях, в учреждениях и организациях Республики;

- работах временного характера, конкретных их видах и объемах, месте и сроках их проведения, условиях организации труда и их оплате;

- мероприятиях, которые проводятся территориальными отделениями для граждан, ищущих работу, с участием работодателей и социальных партнеров – ярмарки и мини-ярмарки вакансий (профессий), семинары и «Круглые столы».

Так, в настоящее время в Республике растет признание того, что навыки и знания рабочей силы являются важными детерминантами в развивающейся глобальной экономике. Из-за высоких затрат и неэффективности, связанной с традиционными формами обучения в высших учебных заведениях, правительство и учреждения активно ищут новые пути повышения производительности системы образования и профессиональной переподготовки, в том числе и с помощью цифровизации такого процесса обучения. Исходя из запросов от потребителей услуги в системе ДПО, которые сопоставляют цену за услугу и ее качество, то цифровизацию программ необходимо представлять в виде комплекса мероприятий:

- организация дистанционного обучения на основе информационно-телекоммуникационных технологий;

- формирование образовательного контента в формате видеолекций и автоматической проверки знаний;

- реализация проектов по разработке образцовых модульных материальных и интерактивных учебных пакетов.

Различные практические аспекты процесса модернизации российского высшего образования рассмотрены в работах и выступлениях Е. М. Авраамовой, Е.М. Азарян [4], Т. Л. Клячко и Д. М. Логинова [2], А. Аузана [17], С. Б. Брижатовой [31], Е.М. Бухвальда [34], В. Н. Вострикова, Е. Н. Лищук и Н. В. Савченко [45], М. Горикова и Г.А. Ключарева [57], И. В. Гудкова [61], С. Ю. Наумова и Е.И. Демидовой [141], Е.С. Полтавцевой [172], Д. А. Темнякова [207], О. В. Шинкаревой, Е. Ю. Алексейчевой и Е. Ю. Куломзиной [292]. В их работах активно исследуются перспективы модернизации высшей школы с учетом

процессов глобализации, необходимого государственного регулирования, развития экономики знаний, роли непрерывного образования в повышении конкурентоспособности национальной экономики.

Значение дистанционных технологий в сфере подготовки кадров и вклад самой сферы образования в экономический рост получают все большее признание. Образовательные услуги связаны главным образом с информацией, основанной на знаниях. При всем разнообразии знаний большинству образовательных услуг присущи некоторые общие характеристики. Ключевой особенностью всех видов образовательных услуг является то, что разграничение между образовательными продуктами и процессами часто размыто, так как процессы их производства и потребления происходят одновременно.

Разработка дистанционных технологий в сфере дополнительных образовательных услуг должна и может быть менее формализованной, чем в случае материального производства. Очевидно, что дистанционные технологии в образовании имеют тенденцию к расширению, непрерывности, инновационной направленности, представляя собой серию поэтапных изменений в процессах обучения различных категорий потребителей образовательных услуг. Иногда это может затруднять выявление проблем и фактов осуществления значительного изменения в образовательных процессах, дистанционных или иных методах.

В результате для обеспечения качественного образовательного процесса необходимы новые программные продукты, соответствующая техника, способная обрабатывать данные продукты, а также обеспечить процесс дистанционного обучения слушателей. То есть внедрение инноваций в образовательный процесс должно подкрепляться соответствующим финансовым обеспечением. Расходы на развитие процесса обучения должны закладываться в стратегической перспективе даже в условиях военно-политического конфликта в ЛНР.

Совершенствование системы и форм дистанционного образования должно обеспечивать единство и взаимосвязи трех составляющих: формирования личности обучающихся, создания современных учебных программ и обновления

организационно-технической структуры образовательной организации.

Специфика образовательных организаций ВО и назначение системы образования обуславливают преимущественное влияние социальных факторов на экономические, особенно на таких уровнях, как дошкольное и школьное образование, организации СПО и ВПО. Это весомый аргумент в пользу применения концепции социально-ответственного маркетинга в организациях ВО. Одной из главных составляющих успешной адаптации маркетинговой стратегии организации ВО, позволяющей придерживаться данной концепции, является управление, а также и управление качеством образовательных услуг, что также связано с компетентностным подходом.

Так, к приоритетным составляющим качественного процесса предоставления образовательных услуг с позиции руководящего звена можно отнести эффективность использования ресурсов, репутацию организации ВО, а также экономию и полученную прибыль. ППС как непосредственные производители образовательной услуги первостепенное значение придают профессиональному мастерству, своевременности и свободе действий в процессе оказания услуги, формирования программы и ее реализации, доступности новейших научных разработок по соответствующим дисциплинам.

Основными элементами качества для потребителей являются выработка умений и навыков для основания новой профессии, доступность по ценовому аспекту соответствующей программы ДПО, продолжительность обучения, полнота предоставленной информации, возможность смешанного вида проведения занятий (дистанционно, очная форма), уважительное отношение и отзывчивость обслуживающего персонала, наличие дополнительных услуг, а также уровень моральных и материальных затрат, необходимых для получения желаемого результата.

По мнению автора, имеет место определенная взаимосвязь между степенью восприятия потребителями образовательной услуги и соответствующей программы ДПО как качественной и уровнем их доверия к самой организации ВО и ППС, который обеспечивает реализацию программ.

Таким образом, особое значение приобретает изучение источников и путей формирования доверия, а также факторов, влияющих на его уровень. Как известно, существует две составляющие доверия: сознательная и бессознательная [102; 158; 227]. При этом сознательная составляющая определяется знанием и информацией об объекте, которому проявили доверие, и связана с содержанием имеющихся данных. Бессознательное доверие определяется степенью идентификации и сходством объекта с жизненными ценностями, мировоззрением и ощущениями человека. Эта составляющая в значительной степени зависит от особенностей невербального общения.

Степень доверия потребителя к организации ВО или к отдельным преподавателям зависит от того, на каком этапе взаимодействия с ними находится слушатель, причем на разных этапах взаимодействия на формирование доверия будут влиять разные факторы. Ситуация обращения за получением образовательной услуги свидетельствует о наличии определенного уровня доверия, однако сложившийся определенный уровень доверия на этом этапе базируется только на внешней информации (мнение родственников, друзей, знакомых, реклама, опубликованные рейтинги организаций ВО, цены на услуги и т.д.) и является чрезвычайно нестабильным и подвергающимся незначительным дестабилизирующим фактором.

Задачей административного персонала и ППС является повышение, а главное стабилизация доверия обратившихся к ним потребителей. Это становится возможным на следующем этапе взаимодействия, когда непосредственно осуществляется процесс предоставления услуги потребителю. И, наконец, о максимальном высоком уровне и стабильности доверия можно говорить, очевидно, в том случае, когда потребитель и организация ВО переходят к наиболее желаемому для последнего уровню взаимодействию – долгосрочному сотрудничеству, выраженному в том, что потребитель становится постоянным клиентом учреждения. Безусловно, в данном случае речь идет либо о слушателях, у которых имеется регулярная потребность в повышении квалификации или переподготовки, например, государственные

служащие, которые в любом случае вынуждены периодически в течение всей жизни обращаться и записываться на отдельные курсы, либо безработные и другие категории граждан, желающие сменить вид деятельности по различным причинам.

Именно поэтому основной переменной, которая характеризует доверие потребителей в организации ВО, по нашему мнению, следует принять уровень доверия и его стабильность. На рисунке 4.7 показаны основные этапы взаимодействия потребителя образовательной услуги в системе ДПО с ее производителем, а также динамика указанных переменных доверия на каждом из этих этапов.

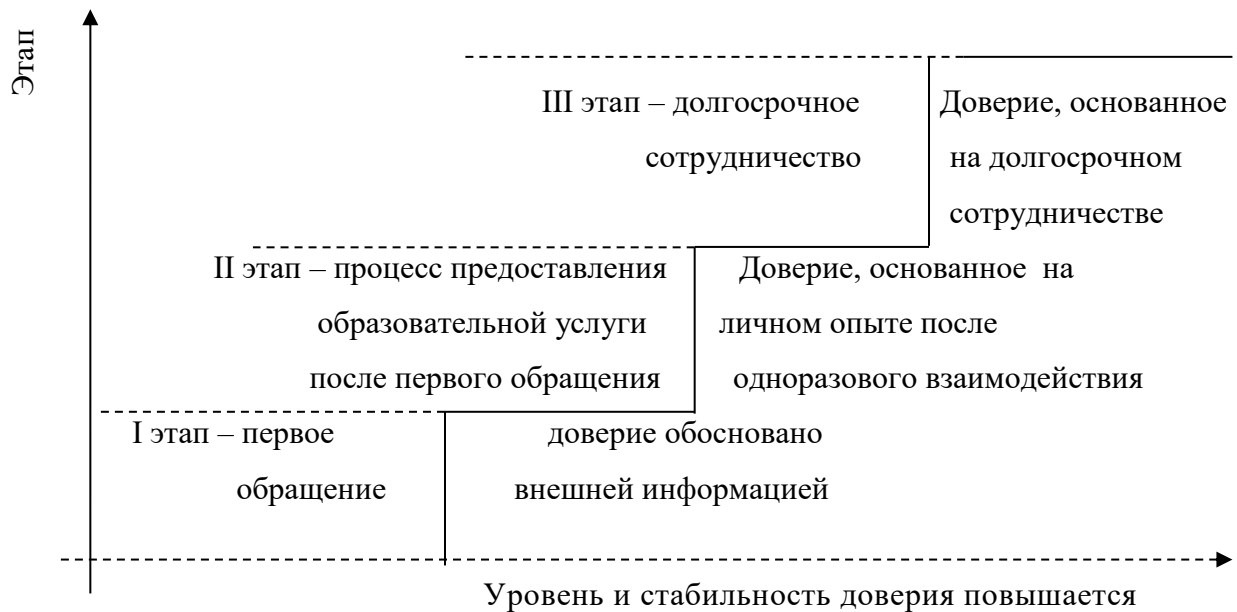


Рисунок 4.7 – Основные этапы эволюции доверия потребителей в процессе их взаимодействия с образовательной организацией ВО по программам ДПО (составлено автором самостоятельно на основе наблюдения за работой приемной комиссии)

Преимущество долгосрочного сотрудничества заключается также в том, что постоянные потребители лояльно настроены, менее склонны придавать значение несущественным недостаткам в работе учреждения, особенно в том случае, когда каждое последующее их взаимодействие с данной организацией

ВО приводит к эффективному удовлетворению их потребностей. Постоянные потребители также в значительной степени влияют на формирование благоприятного имиджа организации ВО. Следует отметить, что эволюция доверия потребителей к производителю образовательных услуг представлена только в ситуации благоприятного развития событий, когда с каждым последующим взаимодействием уровень и стабильность доверия возрастают, что способствует повышению имиджа организации. Однако необходимо учитывать тот факт, что при пренебрежительном отношении руководства организации к мерам по укреплению и повышению доверия потребителей последняя, скорее всего, очень скоро будет потеряна.

Большое значение в рамках комплексного подхода к повышению качества образовательной услуги в системе ДПО имеет мониторинг показателей, характеризующих не только конечные результаты, количество прошедших слушателями аттестации, но и выработанные навыки и умения, которые слушатель реально применяет на практике. При этом большая роль отводится стратегическому мониторингу работы с выпускниками курсов как одному из технологических этапов контроля качества реализации программ ДПО.

Сравнительный анализ результатов работы ППС будет эффективным только в том случае, если он проводится с учетом понимания навыков и умений на входном контроле у слушателей, который в большинстве случаев очень разнится. Анализ и измерение входного контроля являются одним из этапов контроля качества, позволяют определить не сами отклонения в знаниях и умениях, а факт их наличия или отсутствия. Исследование природы и причин неусвоения знаний становится возможным благодаря поэтапному изучению процесса предоставления образовательной услуги, его клинических, технических, организационных, психологических и других аспектов.

Кроме мониторинга рабочих показателей, позволяющего проводить текущий и ретроспективный анализ, строить прогнозы, эффективным методом усовершенствования управления качеством является метод «мозгового штурма» с участием представителей всех участников реализации программы ДПО.

Используя комплексный подход к изучению качества, целесообразно, по нашему мнению, к качественным образовательным услугам в системе ДПО отнести услуги, предоставление которых осуществляется кадровым составом программы обучения, основывается на последних достижениях науки и практики с оптимальным использованием новых технологий, находится в соответствии с установленными правилами оказания образовательной услуги, что должно привести к усвоению учебного материала и на выходном контроле повысить показатель аттестации после завершения изучения дисциплин и приобретения соответствующих компетенций.

Несмотря на то, что свою лепту в создание качественных характеристик образовательных услуг вносят все работники организации, ведущая роль все же принадлежит ППС и руководящему составу. Этим обусловлена необходимость рассмотрения функций ППС и управляющих в процессе повышения качества образовательной услуги (табл. 4.6).

Такое распределение функций в процессе усовершенствования качества реализации программы ДПО является наиболее приемлемым для небольших организаций. В более крупных организациях ВО целесообразным будет создание целевых групп или комитетов, действующих на постоянной основе и несущих ответственность за реализацию стратегии повышения качества. При наличии таких групп, состоящих из ППС, представителей внешних экспертов – практиков, а также менеджеров среднего звена, становится возможным частичное делегирование этим группам полномочий высшего руководства, связанных с вопросами качества. Необходимость их создания обусловлена сложностью и многогранностью проблемы усовершенствования качества.

Следует также отметить, что комитет по усовершенствованию и контролю качества программ ДПО представляет собой формальную группу, следовательно, его деятельность находится под влиянием тех же факторов, что и деятельность любой другой группы в организации. К числу этих факторов, как известно, относятся размер и состав группы, групповые нормы, сплоченность, конфликтность, а также статус и функциональные роли членов группы.

Таблица 4.6 – Функции профессорско-преподавательского и руководящего составов организации ВО в процессе обеспечения качества реализации программ ДПО

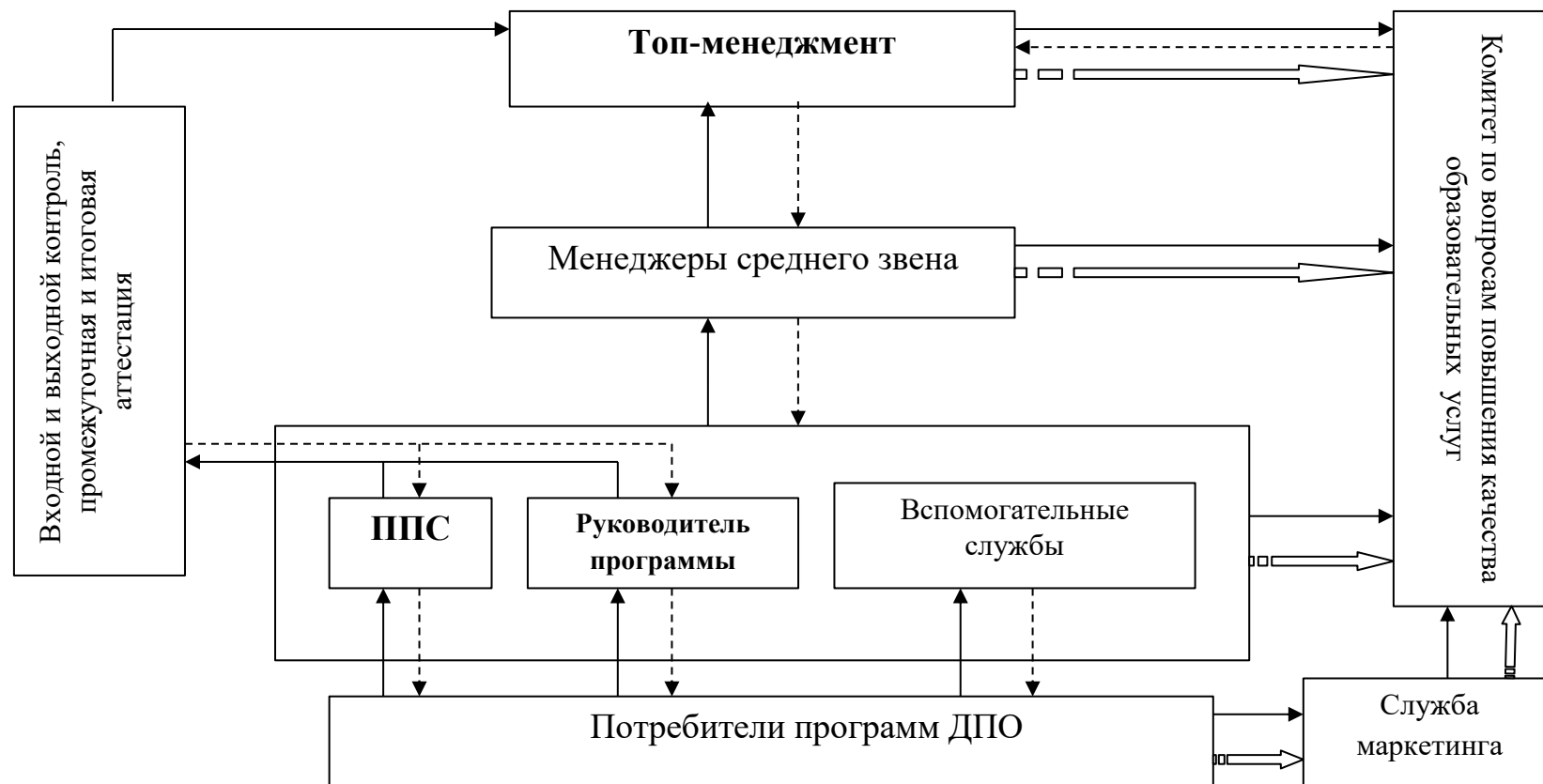
Функции в обеспечении качества	
Профессорско-преподавательский состав	Административно-управленческий персонал
Четкое и своевременное исполнение профессиональных обязанностей	Координация и согласование работы функциональных групп и кафедр
Предоставление в срок статистических данных о результатах работы, имевших место отклонениях и об их возможных причинах на основе сравнении входного и выходного контроля	Формирование общей базы данных, ее анализ, проявление преимуществ и недостатков различных подходов к процессу оказания образовательной услуги в системе ДПО
Разработка рекомендаций по улучшению качества обслуживания, усовершенствованию процессов входного контроля и обучения	Обобщение полученных рекомендаций, выбор оптимальных путей решения проблем, находящихся в соответствии с миссией и возможностями организации.
Налаживание обратной связи с потребителями, выявление их потребностей	Формирование каналов обратной связи с потребителями, ППС с целью определения эффективности применяемых методов повышения качества
Участие в разработке программ ДПО	Разработка и апробация отдельных программ ДПО
Углубление профессиональных знаний среди ППС. Приобретение новых знаний в области системного анализа, статистики, теории познания, межличностных взаимодействий	Обеспечение для ППС соответствующих условий работы, которые способствуют повышению их квалификации и самообразованию
Открытый обмен информацией, эффективное сотрудничество между ППС и внешними экспертами в интересах потребителя образовательной услуги в системе ДПО	Формирование чувства взаимной ответственности всех работников за конечный результат их совместной деятельности, минимизация текучести кадров

Составлено автором

Для эффективного решения вопросов, связанных с качеством реализации программ ДПО, нужны глубокие знания в различных научных отраслях, которые не могут быть доступны одновременно одному человеку, но успешно аккумулируются и используются группой специалистов. Целесообразность создания комитета по качеству подтверждается и тем фактом, что введение политики контроля качества часто воспринимается неохотно или даже по неприязни многими представителями ППС. Это обусловлено тем, что характер изложения материалов по дисциплинам в программах ДПО традиционно

требовал предоставления определенной свободы действий и творческого подхода, а введение мер по контролю качества рассматривается ППС как угроза этим установленным принципам. В таком случае комитет может послужить буфером между менеджерами, благосклонно относящимися к нововведениям и консервативно настроенными преподавателями. При этом эффективность функционирования целевых групп или комитетов по усовершенствованию и контролю качества реализации программ ДПО будет выше, если в их состав войдут работники, являющиеся лидерами среди окружения ППС. Важность успешной координации деятельности различных отделений и вспомогательных служб по усовершенствованию программ ДПО является еще одним аргументом в пользу комитета.

На рисунке 4.8 приведена структурно-функциональная схема движения информационных потоков, влияющих на качество услуг. Представленные услуги оказываются соответствующим подразделением, которое отвечает за реализацию программ ДПО, в том числе с комитетом по качеству. Такой подход позволяет не только учитывать интересы и рекомендации всех участников процесса разработки и реализации решений, направленных на усовершенствование качественных характеристик программ ДПО, но и децентрализовать ответственность за поддержание необходимого уровня знаний и выработки компетенций, привлекая к повышению качества не только ППС и менеджеров, но также и других работников организации. Независимо от того, на каком из уровней организации проводятся те или иные мероприятия по улучшению качества, все они могут быть сведены к ряду последовательных этапов: формирование информационной базы программ ДПО; анализ полученных данных; выявление отклонений в работе и связанных с ними проблем; разработка альтернативных способов устранения отклонений, выбор оптимального из них и принятие решения о его реализации; выполнение поставленных задач и контроль (самоконтроль); проведение сравнительного анализа полученных результатов с предварительными, оценка эффективности проводимых мероприятий.



Примечание: (→) потоки информации, характеризующие качество образовательных услуг, (- - - - ->) потоки информации, направленные на повышение качества образовательных услуг, (⇐⇒) обратная связь, отражающая эффективность мер по совершенствованию качества

Рисунок 4.8 – Структурно-функциональная схема движения информационных потоков, направленных на совершенствование качества образовательных услуг

Прежде чем начать формирование базы данных программ ДПО, необходимо составить ясное представление о том, какие показатели деятельности ППС, подразделение, отвечающее за реализацию программ ДПО отражают качество образовательной услуги, а также проанализировать возможность оценки этих показателей путем их сравнения с принятыми стандартами оказания образовательной услуги.

Эти стандарты могут быть выражены разными способами в зависимости от того, какие параметры системы подлежат измерению, какие методы измерения используются и т.д. Безусловно, стандартизировать все аспекты преподавательской деятельности сложно, однако придерживаться, например, отраслевым стандартам подготовки специалистов необходимо исходя из того, какие компетенции необходимо выработать у слушателя. Это связано с разнообразием запросов от самих слушателей и уровня их базовой подготовки, личными особенностями и другими факторами, многие из которых не подвластны преподавателям. Однако разработка стандартов для использования ресурсов в образовательном процессе, стандартов организации учебного процесса, технологических стандартов является полностью выполняемой задачей. Следует также различать стандарты, которые по обязательности исполнения могут быть законодательными или носить рекомендательный характер.

Одной из важнейших составляющих представленной на Рисунке 4.8 структурно-функциональной схемы, есть наличие обратной связи. Как известно, существует несколько разных видов обратной связи. Сравнительная обратная связь основана на сообщении работникам данных об их деятельности по сравнению с соответствующими данными других сотрудников. Причем результаты такого сравнения будут объективны только тогда, когда условия работы одинаковы. Например, сопоставлять результаты деятельности преподавателей, анализируя конечные результаты – проверка уровня компетенций по их дисциплинам, можно лишь в том случае, если они работали с идентичными группами слушателей и использовали при этом одно и то же

оборудование технологию изложения учебных материалов. Но так как каждый преподаватель вырабатывает свою технику изложения, то и по данному параметру также сравнивать нельзя. Групповая обратная связь предусматривает предоставление информации о деятельности группы в целом без объявления индивидуальных показателей работы. Индивидуальная обратная связь предполагает информирование ППС и персонал, который относится к административной части реализации программ ДПО только о результатах их собственной деятельности, исключая возможность сравнения с аналогичными результатами других программ с другим набором ППС или групп. Обратная связь используется для оценки результатов работы ППС и административно-управленческого персонала. Также можно провести сравнение статистических данных о количестве часов лекций и семинарских занятий в данной организации ВО для сравнения с данными других организаций ВО (конкурентов), а также в целом по отрасли. В данном случае руководитель программы ДПО будет иметь представление о состоянии существующих проблем в соответствующей сфере деятельности. Наличие функционирующих каналов обратной связи является хорошим мотивационным фактором в процессе управления качеством реализации программ ДПО. Но следует учесть тот факт, что обратная связь, кроме стимулирующего эффекта, может оказать и негативное влияние на рабочий процесс, особенно в тех случаях, когда он применяется в целях взыскания, выговоры отстающих и т.д. Обратная связь должна служить инструментом эффективного контроля (самоконтроля), выявления и устранения отклонений в работе, а не способствовать дестабилизации отношений в коллективе. Таким образом, использование различных видов обратной связи необходимо для успешного усовершенствования качества услуг, но применяться они должны с учетом особенностей групповой динамики в коллективе, психологических и других факторов.

4.3 Кадровое обеспечение процесса разработки и реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций

Разработка и реализация адаптивной маркетинговой стратегии и постоянным совершенствованием образовательных программ ложится на соответствующее структурное подразделение организации ВО. Поэтому выстраивание изучения кадрового обеспечения этих процессов является важным направлением исследования маркетинговой деятельности образовательных организаций.

На современном этапе экономического развития Российской Федерации даже с учетом внешнего санкционного давления государство не является эксклюзивным поставщиком образовательных услуг населению, имеет место перераспределение ответственности за финансирование услуг в сфере образования между государством, органами местного самоуправления, предприятиями разных форм собственности, общественными и другими организациями и населением, что, однако, не решает всех проблем образовательных организаций в сфере ВО. В сложившейся ситуации эффективная деятельность организаций ВО становится возможной лишь при условии их активной адаптации к внешним изменениям и требованиям рынка труда, работодателей и поиску новых механизмов управления, позволяющих адекватно адаптироваться к происходящим изменениям.

В то же время сочетание экономических и социальных интересов в сфере образования является сложной задачей, особенно для коммерческих организаций ВО. Часто такие цели руководителей, как обеспечение нормы прибыли, привлечение дополнительного дохода, не отвечают целям потребителей, желающих получить наиболее качественную и недорогую образовательную услугу. И все же залогом успешного функционирования учреждений Организаций ВО является ориентация на потребителя и работодателя, удовлетворение его потребностей, что подтверждает необходимость применения адаптивной маркетинговой стратегии как одной из

основных составляющих процесса управления.

На примере функционирования системы дополнительного профессионального образования в рамках отдельной организации ВО содержание и объем знаний, умений, навыков, которые слушатель приобретает сегодня, пересматриваются в контексте компетентного подхода. Компетентность является индикатором, позволяющим определить готовность слушателя к профессиональной деятельности, непрерывному личностному развитию, активному участию в жизни общества. Очевидно, что сформировать профессиональную компетентность слушателя, опираясь на традиционные образовательные технологии, сегодня невозможно. Поэтому актуальной задачей является внедрение инновационных педагогических технологий в дополнительное профессиональное образование. В качестве наиболее широко применяемых преподавателями и показавших высокую эффективность можно выделить: технологию личностно ориентированного обучения, технологию проблемного обучения, проектную технологию, технологию групповой учебной деятельности, интерактивные технологии. В зависимости от целей занятия, форм организации учебной деятельности при изучении дисциплин профессиональной переподготовки применяется коллективно-групповое обучение, обучение в малых группах при условии постоянного активного взаимодействия всех слушателей.

Применение инновационных педагогических технологий значительно улучшает качество презентации учебного материала и эффективность его усвоения слушателями, обогащает содержание образовательного процесса, повышает мотивацию к изучению дисциплины, создает условия для более тесного сотрудничества между преподавателями и слушателями.

Стремительные изменения, происходящие в настоящее время в сфере экономики и социальной жизни общества, связанные с возникновением и распространением пандемии и последующих ограничений, вызвали острую необходимость в новых формах взаимодействия между людьми. Работа в режиме удаленного доступа с использованием современных коммуникационных

технологий становится одной из результативных форм взаимодействия.

Процесс разработки образовательных программ затрагивает в основном профессорско-преподавательский состав учебного учреждения. В этом плане важным является наличие высокого интеллектуального и творческого потенциала преподавателей, профессиональной активности и новаторского мышления. Процесс формирования личности затрагивает социально-психологическую составляющую обучения, направленную на приобретение слушателями глубоких моральных качеств, развитие творческих способностей, интеллектуального роста, способности самостоятельно принимать решения и профессионально решать задачи.

Для решения задачи в части привлечения молодых кадров в сферу государственной и муниципальной службы рекомендовано реализовать организационные изменения, ядром которых должен стать центр развития компетенций государственных и муниципальных служащих на базе ДПО (рис. 4.9). Автором схематически представлена модель привлечения молодых кадров в сферу государственной и муниципальной службы через систему ДПО. Процесс разработки образовательных программ затрагивает в основном профессорско-преподавательский состав учебного учреждения. В этом плане важным является наличие высокого интеллектуального и творческого потенциала преподавателей, профессиональной активности и новаторского мышления. Такие требования сможет реализовать активная молодежь соответствующего региона.

Следует отметить, что формирование кадрового резерва за счет постоянного привлечения активной молодежи из профильных образовательных организаций через систему наставничества и программ подготовки государственных служащих будет реализовываться непосредственно в рамках центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих на базе Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения (ИДПОДО), структурного подразделения ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля». Финансирование данных программ должно обеспечиваться за счет

республиканского бюджета, а наставнические программы за счет самих организаций.



Рисунок 4.9 – Модель привлечения молодых кадров в сферу государственной и муниципальной службы через систему ДПО (авторская разработка)

Без мотивации соответствующих представителей, практиков государственной службы наставническая программа не сможет

реализовываться. Именно данный инструмент позволяет эффективно проводить научно-образовательные мероприятия и допускать к тестированию на платформе АНО «РСВ» в разделе так называемого паспорта компетенций. Следующим этапом специалисты центра развития компетенций выявляют лидеров общественного мнения и рекомендуют для работы в молодежном правительстве и допускаются к программе ГосСтарт.

Соответственно, изучив опыт Республики Башкортостан в части формирования кадрового резерва и обеспечения безопасности отбора на государственную и гражданскую службу важно в рамках центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих сформировать соответствующий отдел кадрового тестирования. Данная структура также позволит привлекать средства республиканского бюджета на отбор кадров за счет снижения нагрузки на кадровые отделы соответствующих органов государственной власти ЛНР. Кроме этого, разработка тестов и их специфика в зависимости от самого ведомства будет разрабатываться профильными специалистами данного ведомства, однако дополнительный пул тестовых заданий на выявление психологических отклонений, стрессоустойчивости, наличие гибких навыков будут разрабатываться учеными ФГБОУ ВО «ЛГУ им. Даля», так как именно в данной образовательной организации сосредоточен научный потенциал, связанный с подготовкой кадров для органов государственной власти.

В приложении К сформирован проект положения для отдела кадрового тестирования Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих на базе Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля». Важно отметить, что схема, представленная на рисунке 4.10 будет работать в случае формирования республиканской единой цифровой базы данных потребности в кадрах.



Рисунок 4.10 – Модель организации работы отдела кадрового тестирования в рамках адаптивной маркетинговой стратегии развития ДПО на базе образовательной организации высшего образования (авторская разработка)

Республиканский портал «Кадры республики» в Башкортостане ежедневно публикует информацию о вакансиях в сфере государственной гражданской службы и муниципальной службы. Также отдельным блоком выделен кадровый резерв на данном портале.

Формирование резерва кадров для органов государственной власти и местного самоуправления в ЛНР формируется в рамках действующего нормативно-правового поля: законодательство о коррупции, закон о государственной гражданской службе в РФ и Указа Президента РФ о федеральном кадровом резерве.

Процедурно само тестирование кандидатов на должности государственной гражданской службы или в администрации муниципальных образований должен проходить в очном формате и обязательно включать в себя политико-правовой блок тестов (30 вопросов/30 минут); профессиональный блок (вопросы формируются профильной организацией), блок личностно-психологический. Также при тестировании на государственную гражданскую службу добавляется блок по русскому языку (10 вопросов/10 минут) и блок компьютерной грамотности (10 вопросов/10 минут). Кроме этого, для кандидатов категории «руководители» дополнительно проводится личностно-психологическое тестирование. Следует отметить, что кандидат на должность сразу знакомится с результатами тестирования и получает допуск к проведению собеседования в самом органе (работодателе) при участии соответствующей экспертной комиссии.

Маркетинговые исследования рынка кадровой работы с органами государственной власти и результаты стратегического анализа функционирования системы ДПО в ЛНР позволили сформировать и дополнительный пакет платных услуг, которые могут оказываться соответствующим отделом. Так, в условиях информационной войны, которая ведется против Российской Федерации, и в период реализации специальной военной операции на первое место в работе с кадрами любого предприятия становится безопасность и снижение террористических угроз. Поэтому предлагаются дополнительные платные услуги для организаций ЛНР и ДНР:

- услуги по организации и проведению фокус-групповых исследований: организация и проведение фокус-групповых опросов с привлечением модератора отдела кадрового тестирования, проведением рекрутинга, составлением гайда и подготовкой отчёта, для чего необходимо оборудовать специализированный кабинет для проведения фокус-групп с кабиной наблюдателей, оснащённой зеркалом-стеклом (вход отдельный), круглым столом, мультимедийным оборудованием, видеомонитором, радиосвязью с модератором, видеокамерой на штативе;

- проверки на полиграфе (детекторе лжи), то есть услуги по психофизиологическим исследованиям, такое тестирование позволит получить возможность избежать кадровых ошибок, сохранить репутацию, деньги и имущество, восстановить доверие между людьми.

Отдел кадрового тестирования (Рисунок 4.10) также сможет осуществлять проверки по таким направлениям:

1. Кадровый скрининг – отбор кандидатов при приёме на работу (в т.ч. криминальное прошлое, патологические зависимости, правонарушения на предыдущем месте работы);
2. Плановая проверка персонала (в т.ч. нарушение служебной дисциплины, разглашение служебной информации, работа на конкурентов);
3. Служебные расследования (в т.ч. хищения, коррупция, слив информации, коммерческий подкуп и иные правонарушения).

Если говорить об эффективной разработке и качественной реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации, то такие процессы должны охватывать все уровни управления (табл. 4.7), а соответственно руководству образовательных организаций следует уделить внимание на необходимость выполнения определенных маркетинговых функций.

Преподаватели являются главной внутренней составляющей организации ВО, представляющей собой социотехническую систему с преимуществом социального компонента. Следовательно, изучение особенностей управления персоналом в организациях ВО является важным элементом управления качеством образовательной услуги и реализации программ ДПО. По сути, четкую границу между этими двумя направлениями провести практически невозможно, поскольку большинство аспектов управления качеством являются в то же время основными моментами в управлении персоналом. С другой стороны, все меры по управлению ППС в той или иной степени оказывают влияние на конечный результат и качество образовательных услуг.

Таблица 4.7 – Маркетинговые функции работников образовательной организации ДПО в разрезе уровней управления

Уровень управления	Маркетинговые функции	Содержание деятельности	Результат
Высший уровень управления	Стратегическое маркетинговое управление	определение приоритетных направлений развития образовательных услуг, формирование адаптивной маркетинговой стратегии, позиционирование организации на рынке, управление брендом, распределение финансовых и кадровых ресурсов, анализ и прогнозирование рыночных тенденций	обеспечение стратегической устойчивости и конкурентоспособности образовательной организации
Средний уровень управления	Тактическое маркетинговое управление	проведение маркетинговых исследований, анализ спроса и предпочтений целевых аудиторий, разработка новых образовательных программ, планирование рекламных кампаний, продвижение услуг, определение направлений взаимодействия с корпоративными партнёрами и заказчиками, координация маркетинговых мероприятий	адаптация образовательных продуктов под потребности рынка, повышение эффективности реализации программ ДПО.
Низший уровень управления	Операционный маркетинг и маркетинг взаимоотношений	непосредственная работа с обучающимися, обеспечение высокого качества образовательного процесса, консультирование и сопровождение слушателей, сбор обратной связи, участие в продвижении образовательных программ через коммуникации и репутацию.	повышение удовлетворенности клиентов, укрепление имиджа образовательной организации и формирование устойчивой приверженности слушателей.

Значительная роль в обеспечении эффективной работы кадров в образовательной организации принадлежит стимулированию работников, как элемента маркетинговой коммуникационной политики ВУЗа. Существуют разные подходы к изучению этого аспекта, которые неоднократно рассматривались как в исследованиях, посвященных общим закономерностям мотивационного процесса [56; 173], так и в работах, освещающих его особенности в педагогике и для преподавателей ВПО [55; 304]. В процессе своей

профессиональной деятельности преподаватель руководствуется определенными потребностями, удовлетворение которых представляет собой конечную цель предпринимаемых для этого действий. Однако следует отметить, что степень удовлетворенности услугой будет зависеть от двух параметров: полнота достижения поставленных целей по программе; способ достижения поставленных целей. На рисунке 4.11 отражена динамика мотивационного процесса.

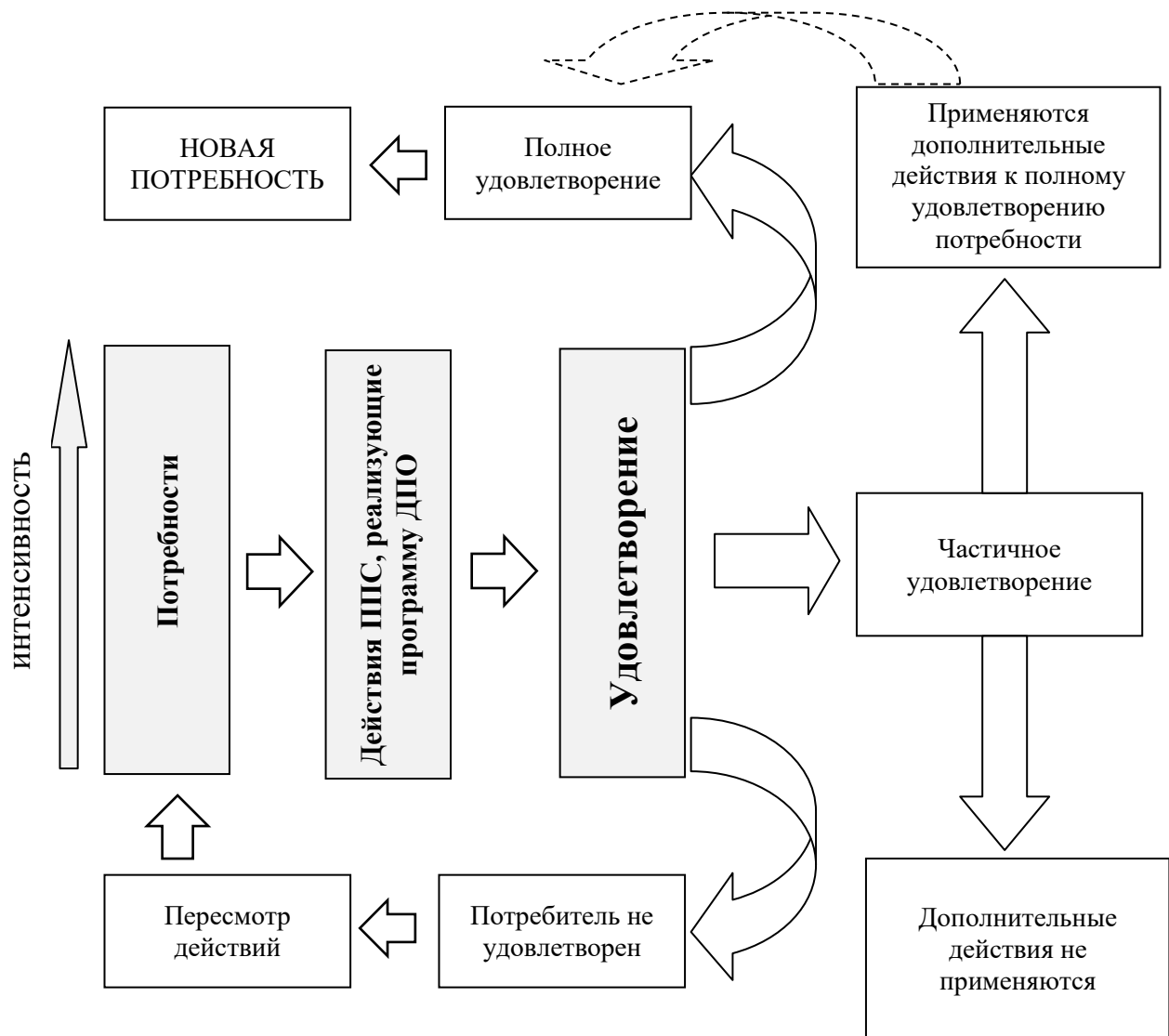


Рисунок 4.11 – Динамика мотивационного процесса ППС, реализующие программы ДПО (авторская разработка)

Полностью удовлетворенная потребность для ППС перестает служить фактором, способным стимулировать преподавателя к активной деятельности.

Но, как известно, наличие удовлетворенных потребностей является предпосылкой к формированию новых неудовлетворенных потребностей, что открывает дополнительные возможности мотивации. В том случае, когда состояние удовлетворенности достичь не удастся, работники, как правило, склонны пересматривать свои действия и моделировать другие способы достижения требуемого результата. Состояние частичного удовлетворения может быть получено, когда потребность не удовлетворена, но предпринятые действия сами по себе дали положительный эффект, или, наоборот, удовлетворение потребности компенсируется неприятным впечатлением от действий, к которым пришлось прибегнуть в процессе достижения цели.

Таким образом, выраженность удовлетворенности преподавателя, от которой зависит дальнейшее его поведение, является результатом суммарного влияния степени удовлетворения потребности и удовлетворения от предпринимаемых действий. Следует отметить, что поведение человека часто определяется не одной потребностью, а их совокупностью. В свою очередь выбор тех или иных действий, направленных на удовлетворение потребностей, находится под влиянием ряда мотивационных факторов.

На наш взгляд, все факторы, стимулирующие работников и влияющие на деятельность ППС, реализующие программы ДПО, в направлении повышения качества образовательного процесса можно разделить на четыре основные группы:

- экономические (в том числе материальные),
- социально-психологические,
- юридические (правовые),
- морально-нравственные.

К экономическим факторам стимулирования относятся оплата труда, участие в распределении прибыли от программы, предоставление льгот на приобретение книг по соответствующим дисциплинам, оплата транспортных расходов (в том числе предоставление в пользование служебного транспорта) особенности рабочего процесса, например, организация записи видеоконтента

для системы дистанционного обучения, а также другие льготы и компенсации, направленные на материальное стимулирование труда [155].

В систему социально-психологических факторов стимулирования входят публичные поощрения (почетные грамоты, награды, размещение фотографий на доске почета), обратная связь, психологический климат в коллективе, принадлежность к тем или иным неформальным группам, статус работника в организации, степень реализации ожиданий проделанной работы и полученных вознаграждений, возможности профессионального роста, психологические особенности личности.

Под юридическими факторами стимулирования автор понимает ответственность, которую несет преподаватель за недобросовестное исполнение своих обязанностей, предусмотренную законом «Об образовании в Российской Федерации», Гражданским кодексом, Уголовным кодексом и т.д. Морально-этические мотивационные факторы, сохранение конфиденциальности информации и другие аспекты, проявляемые слушателями в процессе изложения дисциплин.

В процессе изучения методов и направлений повышения качества образовательных услуг в контексте реализации адаптивной маркетинговой стратегии следует уделить особое внимание информационным технологиям и их значению для эффективного функционирования современного образовательного учреждения. Применение автоматизированных информационных систем обеспечивает более эффективное внедрение разных способов сбора, хранения, распространения и анализа информации, нужной руководителю программы, работникам сопровождающим программу ДПО и ППС для обеспечения программы ДПО. Коэффициент использования собранной информации значительно повышается при внедрении электронных форм входного и выходного контроля, что не только позволяет облегчить взаимодействие и связь различных подразделений и служб, но также координировать работу ППС, упростить ведение сопровождающей документации, осуществлять контроль за использованием средств и мониторингом учебной нагрузки, финансовых и

других показателей деятельности при реализации программы ДПО.

Активное внедрение информационных технологий в диагностических системах позволяет значительно расширить возможности процесса аттестации промежуточной и итоговой для понимания, обладает ли слушатель заявленными в программе ДПО компетенциями. Доступные способы визуализации данных с выдачей на экран уже готовых расчетов и значений основных показателей по реализации программы ДПО существенно экономят рабочее время руководителей программ. В последнее время как за рубежом, так и в России на базе современных информационных технологий развивается электронное и дистанционное обучение, основанное на передаче необходимых стандартизированных данных по сети. Благодаря этому направлению становится возможным дистанционное предоставление консультативной помощи и обмен специализированной информацией. Такой подход к оказанию образовательной услуги разрушает традиционные представления о территориальных ограничениях и локальности рынка образовательных услуг.

Современные технологии позволяют не только дистанционно проводить обучающий процесс, но и проводить самые сложные практико-ориентированные занятия. Таким образом, эффективная реализация программы ДПО, представляющая собой сложную систему взаимодействия преподавателей, сопровождающего персонала, вспомогательных служб, информационных систем, руководителя программы, оборудования и программного обеспечения для дистанционного обучения и правил проведения процедур, во многом зависит от организации процесса предоставления образовательных услуг и согласованной деятельности всех участников этого процесса. Исходя из вышеизложенного, решается научная задача повышения имиджа образовательной организации с учетом комплексного и компетентностного подходов к обеспечению качества реализации программы ДПО.

Таким образом, эффективная деятельность организаций ВО в условиях быстро меняющегося конкурентного окружения возможна только при их

активной адаптации к происходящим изменениям во внешней среде. В то же время сочетание экономических и социальных интересов в сфере социальных и, в частности, образовательных услуг является сложной задачей, особенно для системы ДПО. Специфика реализации программ ДПО и назначение системы образования обуславливают преимущественное влияние социальных факторов на экономические, что является весомым аргументом в пользу применения концепции адаптивного маркетинга. Одной из главных составляющих успешного управления в организации ВО, позволяющей придерживаться данной концепции, является повышение качества образовательных услуг, которое представляет собой многокомпонентную категорию, состоящую не только из образовательной, но и психологической, организационной, финансовой, технической и других составляющих.

Комплексный подход к изучению качества образовательной услуги требует наличия квалифицированного ППС, материалов образовательной программы, основывающихся на последних достижениях науки и практики с оптимальным использованием новых образовательных технологий, дистанционного обучения, что приводит к улучшению процесса выработки компетенций для пользователей образовательной услуги и их удовлетворений от полученных результатов. Несмотря на то, что свой вклад в создание качественных характеристик программ ДПО вносят все работники организации, основная роль все же принадлежит ППС и руководящему составу. Этим обусловлена необходимость проведенного в данном разделе анализа функций ППС и руководителей в процессе повышения качества образовательных услуг.

Выводы по разделу 4

Исследование вопросов повышения эффективности разработки адаптивной маркетинговой стратегии организаций в системе дополнительного профессионального образования позволило сделать следующие выводы:

1. На основе проведенного анализа структуры затрат и взаимосвязи количества часов программы ДПО и количества слушателей в группах подготовки определено, что затраты увеличиваются прямо пропорционально увеличению количества часов обучающей программы; затраты снижаются пропорционально росту количества обучающихся, а увеличение размера группы позволяет значительно снизить себестоимость обучения на одного слушателя, что является классическим эффектом масштаба; наибольшая стоимость обучения формируется для слушателей, выбирающих индивидуальную подготовку; конкурентная ситуация на рынке образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования требует гибкого и продуманного подхода к ценообразованию, учитывающего платежеспособность населения и реальный спрос на образовательные услуги.

2. Предложен научно-практический подход к ценообразованию в системе ДПО в контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии, который представляет собой комплексное управление процессом формирования стоимости образовательных услуг, основанное на сочетании теоретически обоснованных принципов и инструментов рыночной адаптации. Отличительной характеристикой данного подхода является обоснование выбора пакетного определения цен на соответствующие программы с установлением адекватной цены по запросу соответствующего потребителя, а также использования принцип снижения цены при увеличении количества слушателей программы и применение бимодального подхода, ориентированного на применение как дистанционных технологий, так и очных практико-ориентированных занятий, обеспечивающих выработку умений и навыков по соответствующей специальности, что позволит обеспечить баланс между экономической

эффективностью образовательной организации и социальной доступностью образовательных программ.

3. Качество образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования представляет собой сложную, многокомпонентную категорию, отражающую совокупность характеристик, определяющих степень соответствия образовательного процесса потребностям личности, общества и рынка труда. В контексте адаптивной маркетинговой стратегии обеспечение качества образовательных услуг приобретает особое значение, так как именно через систему мониторинга и регулирования качества организация способна оперативно реагировать на изменения во внешней среде, обновлять содержание программ, совершенствовать формы взаимодействия со слушателями и выстраивать персонализированные образовательные траектории.

4. С целью исследования вопросов качества образовательных услуг на примере функционирования ИДПОДО за 2023 год были представлены результаты опросов потребителей услуг с целью обеспечения контроля качества образовательного процесса, поиска путей его совершенствования и выявления критических проблем в основных бизнес-процессах. Так, основными замечаниями по организации учебного процесса выделяется техническое оснащение аудиторий и доступ к интернету; имеется запрос на более плотную работу с преподавателями в рамках практических занятий; необходимо усовершенствовать процесс дистанционного подключения в случаях, когда невозможно принять участие в связи с загрузкой по основному месту работы.

5. Основным элементом адаптационных процедур являются подходы к совершенствованию основного продукта, повышение его качества (программ ДПО): комплексный и компетентностный. С одной стороны, качество программ определяет потребитель в виде выработки определенных навыков и компетенций для освоения новой профессии с учетом комплекса характеристик: доступность по ценовому аспекту соответствующей программы ДПО, продолжительность обучения, полнота предоставленной информации, возможность смешанного вида проведения занятий (дистанционно, очная форма), уважительное

отношение и отзывчивость обслуживающего персонала. С другой стороны, именно ППС формирует уровень качества образовательной программы, что увязывается со степенью доверия потребителя к самой организации в целом, для чего выстроена схема эволюции доверия потребителей в процессе их взаимодействия с образовательной организацией ВО по программам ДПО.

6. Определены функции профессорско-преподавательского и руководящего составов организации ВО в процессе обеспечения качества реализации программ ДПО. Представлена структурно-функциональная схема движения информационных потоков, влияющих на качество услуг, оказываемых в соответствующем подразделении, которое отвечает за реализацию программ ДПО, в том числе с комитетом по качеству. Комплексный подход к повышению качества услуги также включает и систему мотивации ППС, которая структурирована на четыре основные группы: экономические (в том числе материальные), социально-психологические, юридические (правовые), морально-нравственные.

7. По результатам решения задачи, связанной с кадровым обеспечением процесса разработки и реализации адаптивной маркетинговой стратегии, отмечено, что компетентностный подход становится основой обеспечения качества программ повышения квалификации или переподготовки. В работе рассмотрено направление по привлечению молодежи в сферу государственной и муниципальной службы, для чего предложены соответствующие рекомендации. Необходимо отметить, что формирование кадрового резерва за счет постоянного привлечения активной молодежи из профильных образовательных организаций через систему наставничества и программ подготовки государственных служащих необходимо реализовывать непосредственно в рамках центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих на базе Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения.

8. Предложено в рамках центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих сформировать соответствующий отдел кадрового

тестирования. Данная структура также позволит привлекать средства республиканского бюджета на отбор кадров за счет снижения нагрузки на кадровые отделы соответствующих органов государственной власти ЛНР. Поэтому автором предложена модель организации работы отдела кадрового тестирования в рамках адаптивной маркетинговой стратегии развития ДПО на базе образовательной организации высшего образования и сформирован проект положения такого отдела.

9. Комплексный подход к повышению качества услуги также включает и систему мотивации ППС, которая структурирована на четыре основные группы: экономические (в том числе материальные), социально-психологические, юридические (правовые), морально-нравственные. В процессе изучения методов и направлений повышения качества образовательных услуг в контексте реализации адаптивной маркетинговой стратегии также уделено особое внимание информационным технологиям и их значению для эффективного функционирования современного образовательного учреждения.

Основные результаты исследования автора, представленные в четвертом разделе, опубликованы в работах [232; 239; 240; 242; 249; 250; 260; 265; 268; 269; 275; 277; 281].

РАЗДЕЛ 5

РАЗРАБОТКА АДАПТИВНОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

5.1 Концептуальный подход к разработке и реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования

Современные тенденции развития рынка образовательных услуг, характеризующиеся сложной демографической ситуацией, востребованностью высококвалифицированных компетентных специалистов, высокой степенью динамичности внешнего окружения и усилением конкуренции, обуславливают необходимость в разработке научно обоснованного подхода к формированию адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций дополнительного профессионального образования.

Дополнительное профессиональное образование направлено на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, а также обеспечение соответствия его квалификации для осуществления профессиональной деятельности в условиях цифровизации экономики. В рамках разработки адаптивной маркетинговой стратегии организаций ДПО разработка современных программ дополнительного образования должна осуществляться на основе применения комплекса инновационных конвергентных образовательных решений; технологий интегрированных образовательных программ в целях увеличения эффективности и сокращения сроков обучения, что позволит сократить затраты на обучение сотрудников; использования сетевых методов обучения; применения методов «e-learning» и «m-learning», что позволит значительно расширить набор дисциплин для самостоятельного изучения, вследствие чего станет возможным более интенсивное развитие и усиление компетенций и

специальных навыков в дополнение к тем ключевым, которые выработаны в ходе основного образования и практического опыта сотрудника; выбора гибких шаблонов построения учебных программ, которые обеспечивают широкие возможности для их диверсификации; применения различных форм дополнительного образования и самообразования, а также использование средств поддержки контрольно-измерительных и аттестационных процессов обучения.

Для реализации указанных направлений в работе предложен концептуальный подход к разработке и реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций дополнительного профессионального образования (рис. 5.1), который позволяет рассматривать маркетинговую деятельность как управляемый процесс, основанный на интеграции теоретических принципов, методологических основ и практических инструментов, обеспечивающих целостность, согласованность и устойчивость функционирования образовательной организацией с учетом адаптации к происходящим изменениям. В общем виде стратегия развития образовательной организации охватывает три уровня разработки:

- корпоративный уровень определяет общие направления работы образовательной организации на перспективу с учетом результатов стратегического анализа деятельности предприятия и охватывает стратегии роста, ограниченного роста и сокращения;

- бизнес-уровень включает конкурентные и портфельные стратегии организации. Конкурентные стратегии направлены на получение устойчивых конкурентных преимуществ, определяемых на основании пяти сил конкуренции М.Портера. портфельные стратегии предполагают управление портфелем образовательных услуг;

- функциональные стратегии разрабатываются для различных функциональных областей работы предприятия в зависимости от условий внешней и внутренней среды, ведущее место среди которых занимает адаптивная маркетинговая стратегия.

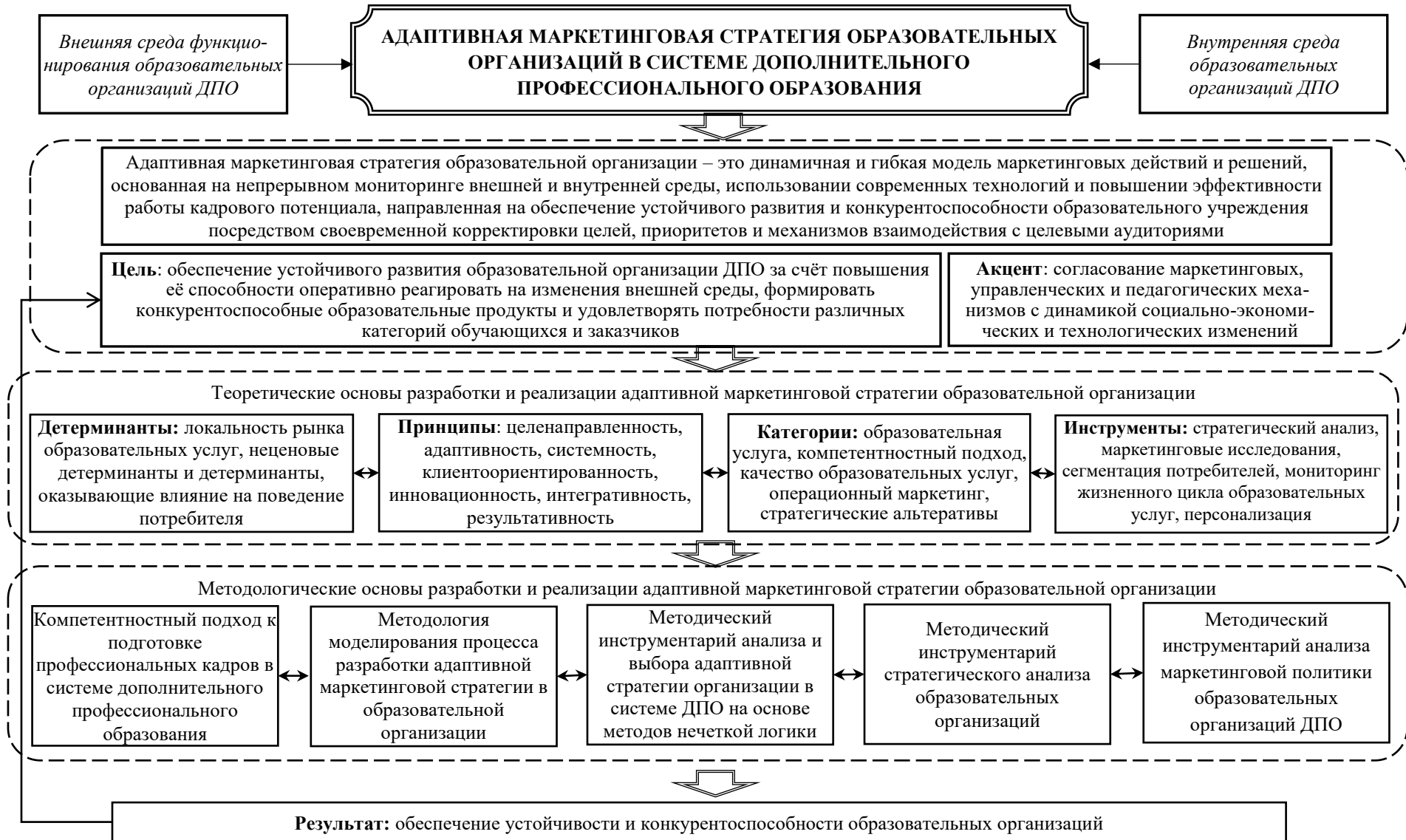


Рисунок 5.1 – Концептуальный подход к разработке адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций в системе дополнительного профессионального образования (авторская разработка)

Выбор образовательной организацией маркетинговой стратегии подразумевает изучение потенциальных векторов развития, их анализ и отбор рациональной стратегической альтернативы для реализации. При отборе стратегических альтернатив применяется специальный инструментарий, который включает количественные методы прогнозов и разработку планов последующего развития образовательной организации, а также анализ существующего портфеля образовательных услуг. Наглядно факторы, оказывающие влияние на выбор стратегических альтернатив, отображены на рисунке 5.2.



Рисунок 5.2 – Факторы, оказывающие влияние на выбор стратегических альтернатив образовательной организации ВО (составлено на основе [194])

Реализация функциональной стратегии не должна противоречить корпоративной и включает в себя различные мероприятия с определенной направленностью, а также планирования бюджетов и процедур, которые рассматриваются как кратковременные планы реализации, например, маркетинговой стратегии. Поэтому в процессе исполнения общей корпоративной стратегии руководящий состав на разных уровнях решают конкретные задачи и исполняет назначенные функции. Главную роль в стратегическом управлении, естественно, осуществляет высшее руководство, и на стадии реализации функциональных стратегий должны осуществляться специфические функции.

В центре внимания маркетингового подхода к выбору стратегических альтернатив выступает реакция на воздействия внешней среды, чтобы вовремя реагировать на происходящие изменения. Процесс установления связи образовательной организации с макросредой состоит из достижения ориентиров и реализации прогнозируемого состояния взаимодействия с окружением в результате конкретного распределения ресурсов, что предоставляет возможность оперативно и эффективно функционировать. Процесс можно отразить в следующем:

- при стратегическом подходе анализ состояния среды и поиск дополнительных ресурсов для развития образовательной организации связан с внешними потенциальными ресурсами, в то время как операционный маркетинг ориентирован на внутреннюю и мезо среду;
- на этапе выработки алгоритма действий маркетинговая стратегия учитывает, прогнозирует и в некоторой степени адаптируется к меняющимся условиям функционирования внешней среды [174].

Из-за того, что образовательная система постоянно модернизируется, необходимо предусматривать управление стратегическими рисками, которые связаны с меняющимися социальными требованиями к определенным образовательным продуктам. Соответственно построение стратегически ориентированной структуры управления образовательной организацией можно

отнести к инновационной в зависимости от ожидаемых результатов. При реализации стратегии «инновационного роста», как пример, образовательная система способна повысить потенциал благодаря рациональному использованию имеющихся возможностей и тех, которые предоставляются внешней средой.

Реализация данной стратегии также подразумевает эффективное взаимодействие с потребителями образовательных услуг и отраслевыми организациями для нахождения и применения качественно новых возможностей для того, чтобы достичь принципиально новых синергетических результатов. В данном случае опять возвращаемся к разработке и реализации адаптивной маркетинговой стратегии.

Инструментальная сторона стратегии образовательной организации ВО раскрывается в последующем в конкретных мерах по ее реализации:

- сокращение сроков достижения необходимых результатов по определенным образовательным программам ДПО благодаря концентрированию ресурсов и спланированной рациональной деятельности организации ВО;

- сосредоточение на эффективности распоряжения ресурсами, в том числе материальными и финансовыми, а также на увеличении заработной платы ППС, которые непосредственно влияют на достижение результатов стратегии и снижение издержек за счет оптимизации распоряжения ресурсами, разрабатывают уникальные программы ДПО, в том числе с максимальным использованием цифровой среды;

- привлечение инвестиций в различные программы извне через разработку комплексных или федеральных целевых программ, например, национальный проект «Демография», который позволяет финансировать специфические программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации для отдельных категорий граждан РФ. Стать региональным представителем данного проекта в ЛНР -важнейшая стратегическая цель ЛГУ им. Даля.

Соответственно для выполнения требований к организации ВО, которая

может реализовывать программы ДПО в рамках проекта «Демография», необходимо выполнить определенные условия. Данные условия интегрируются в процессы разработки программы ДПО для целевых групп с учетом таких направлений как:

- контекстное стратегическое целеполагание – очерчивается цели оптимизации в разрезе стратегической цели современной политики образования ЛНР в образовательно-культурном контексте развития; наследственность актуальных механизмов организации образования, которые на практике показали свою эффективность;

- при реализации оптимизационных мер осуществление мотивационно-синергетического взаимодействия – формирование необходимых условий для инициативного взаимодействия различных субъектов образовательной сферы при реализации корпоративной стратегии организации ВО;

- комплексность социальных, организационных и экономических методов, ресурсосберегающих, комплексных и генеральных механизмов оптимизации, а также критериев оценки, достигаемых за счет реализации оптимизационной результативности, социальных эффектов, экономической эффективности и сроков реализации.

В центре разработки адаптивной стратегии образовательного учреждения высшего образования находится концепция адаптации, что с научной точки зрения считается стратегией приспособления. Она заключается в комбинации самых выгодных методов действий, учитывая факторы внешней окружающей среды и внутренней, в том числе и для образовательных организаций. Основные силы направляются на активное применение сильных сторон, минимизацию негативных воздействий, развитие положительных тенденций и параллельное замедление, и даже игнорирование. Таким образом, суть заключается в адаптации образовательной организации к внешнему миру.

Образовательная система называется адаптивной, если способствует обучающемуся в достижении конкретного уровня профессионального развития в соответствии с его способностями и образованием. Система адаптивного

образования обладает такими свойствами: гибкость, открытость и полиструктурность. Благодаря чему такая система способна вывести обучающегося на качественно новый потенциальный уровень знаний, адаптируя его тем самым к условиям рынка.

Адаптивная маркетинговая стратегия в системе обучения, как и любая другая система, также состоит из основополагающих принципов. Адаптация в процессе обучения происходит в условиях личностно-деятельностного подхода, поэтому фундаментальные личностные категории, такие как: индивидуальность, личность, рефлексия, всегда стоят на первом месте. Поэтому адаптивная маркетинговая стратегия при организации процесса обучения соответствует принципу индивидуализации в теоретическом и практическом смысле.

В процессе разработки адаптивной стратегии, основываясь на объединении целей основных участников образовательного процесса и SWOT-анализа, проведенного в третьей части данного исследования, формируется стратегическое мышление через согласование с аппаратом управления и обсуждение концепции развития в целом образовательной организации, рекомендация развития, создание новых видов услуг, совершенствование уже оказываемых услуг, разработка проектов для достижения целей и подготовка установок для дальнейшего долгосрочного планирования, а соответственно и разработка плана стратегии и контроль их исполнения.

Принятие своевременных управленческих решений, основываясь на нестабильности ситуации, например, внесение изменений в политику со стороны правительства, действия конкурентных образовательных организаций и даже результаты научно-технических достижений, требуют от управленческой системы применения операционного маркетинга, который включает в себя такие действия как: непрерывное наблюдение за внешней средой, уведомление руководства о полученных результатах исследования и ранжирование задач по важности их исполнения.

Реализация принципа адаптивности образовательного продукта в системе ДПО базируется на анализе рыночной среды, которая динамично развивается, а

также прогноза изменения рынка образовательных услуг. Образовательная организация формирует уникальную общую стратегию, которая отображает направление развития и комбинацию возможных стратегических направлений, учитывая условия рынка и собственные возможности. Подразделения образовательной организации также разрабатывают стратегии согласно общей стратегии образовательной организации, и заключаются они в разработке стратегических образовательных программ и разделении по ним ресурсов. Отдельные же программы могут включать ряд маркетинговых решений, которые основываются на определении целевой аудитории с применением различных средств продвижения.

В свою очередь адаптивность образовательной организации возможно оценить следующими показателями: гибкости учебных планов и отдельных элементов; свобода выбора студентами профиля подготовки; новизна и обновление специальностей; разнообразие образовательных услуг; инновационность оборудования; универсальность применяемого учебного оборудования; обновляемость кадров: научных преподавательских и управленческих; использование в процессе обучения современных и актуальных достижений науки; степень свободы в принятии управленческих решений и их оперативность. Базовая стратегия образовательной организации постоянно корректируется в зависимости от изменений внешней среды и результатов деятельности образовательной организации. В ее основе находится реализация адаптивных маркетинговых стратегий реализации образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования (рис. 5.3).

Процесс разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации в системе ДПО должен основываться на совершенствовании функции маркетингового планирования, поскольку деятельности образовательной организации ВО будет максимально эффективной только тогда, когда она соответствует принятому маркетинговому плану действий, направленному на получение необходимых результатов.



Рисунок 5.3 – Адаптивная маркетинговая стратегия реализации образовательных услуг в системе ДПО

Данным вопросам посвящен ряд трудов ведущих ученых-экономистов [11; 47; 69; 195; 306]. В зависимости от горизонтов планирования в теории управления выделяют стратегическое (долгосрочное) и оперативное (среднесрочное и краткосрочное) планирование. Как известно, существуют разные варианты применения маркетингового планирования на предприятии. Так, разработка оперативного маркетингового плана может происходить отдельно по любому из функциональных подразделений организации, по видам продукции, по разным сегментам рынка, по географическому положению. Приоритетность того или иного направления планирования зависит от особенностей продукта, рыночной конъюнктуры, стратегии предприятия и других факторов внешней и внутренней среды организации.

В условиях нестабильности и растущей конкуренции на рынке образовательных услуг наиболее приемлемыми видами оперативного планирования являются планирование по видам услуг и по рыночным сегментам. Такой подход дает возможность быстрой переориентации отдельных направлений деятельности в зависимости от условий конкурентного окружения.

Несмотря на наличие существенных преимуществ, предоставляемых организации ВО использования практики маркетингового планирования, далеко не каждая организация имеет необходимые возможности для эффективного осуществления данного процесса. Такие характеристики организаций ВО как значительное количество уровней управления, обусловленное иерархией системы образования и ее негибкостью, ограничение свободы руководителей программ ДПО при решении финансовых вопросов, отсутствие в большинстве государственных и ведомственных образовательных организаций такого понятия, как маркетинговый бюджет, в значительной степени ограничивают возможности применения адаптивной маркетинговой стратегии.

К основным внутренним предпосылкам успешного внедрения планирования маркетингового бюджета организации ВО относятся:

понимание высшим руководством теоретических основ планирования, владение практическими методами маркетингового планирования, уместное и

своевременное их применение;

свобода действий топ-менеджеров в процессе принятия решений (которая, к сожалению, на сегодняшний день ограничена в государственных и, отчасти, в ведомственных организациях ВО);

небольшое количество уровней управления в организации;

приоритетная ориентация на потребности потребителей в процессе реализации программ ДПО;

возможность использования демократических принципов в процессе формирования образовательных программ;

заинтересованность менеджеров всех уровней в повышении эффективности работы предприятия;

соответствие культуры организации маркетингового планирования.

Следует, однако, отметить, что грамотно составленный, с учетом всех возможных вариантов развития событий, маркетинговый план еще не является гарантией успешного функционирования организации ВО. Никакая стратегия не приведет к желаемому результату, если не будут предприняты необходимые усилия и действия для ее реализации, а также для осуществления системного и непрерывного контроля на основе обратной связи. Таким образом, согласованность и взаимосвязь функций планирования и контроля, дает возможность постоянной корректировки текущей стратегии и оперативных планов, служит залогом достижения поставленных целей.

Составление маркетинговых оперативных планов по каждому виду услуг особенно хорошо зарекомендовало себя на предприятиях с широким ассортиментом продукции, особенно это применимо к множеству программ ДПО, а также на предприятиях, придерживающихся стратегий недифференцированного или концентрированного маркетинга.

5.2 Моделирование условий реализации адаптивной маркетинговой стратегии в разрезе программ дополнительного профессионального образования

Разработанные и приведенные во второй главе данного исследования количественная и качественная модели жизненного цикла образовательной услуги позволяют производить прогнозирование объема продаж услуг и перераспределение маркетинговых бюджетов в краткосрочном периоде. Но применение указанных моделей вне системы маркетингового планирования может привести к определенным опасностям, основными из которых являются:

- отсутствие согласованности между имеющимися производственными ресурсами (наличие аудиторий, ППС, материального обеспечения) и растущим спросом на услугу; наличие разногласий в процессе работы разных функциональных подразделений;

- недостаточное количество и качество информации из внешней среды, в том числе о деятельности и позициях конкурентов;

- несоответствие предпринимаемых действий основным целям организации;

- необоснованные расходы по продвижению услуг при недостаточно изученном спросе.

В то же время интеграция предложенных моделей в систему планирования маркетинга и их применение в качестве вспомогательного инструмента или системы поддержки в процессе разработки краткосрочных маркетинговых планов как составляющей адаптивной маркетинговой стратегии позволит не только упростить процесс оперативного планирования, но и в значительной степени увеличить обеспечиваемые им преимущества, к которым относятся: возможность эффективного перераспределения ресурсов в соответствии с поставленными целями; координация и интеграция работы разных подразделений; формализация обязанностей и ответственности ППС программы ДПО и обслуживающего персонала; подготовка к внезапным изменениям во внешней среде; обеспечение обратной связи от потенциальных потребителей и

текущий контроль деятельности; своевременная идентификация наличия отклонений от намеченных результатов; акцентирование на потребностях потребителей в процессе производства и предоставления услуг; конкретизация процесса целеполагания и формулирования задач.

Следует также отметить, что модель предназначена для поддержки принятия решений на этапе адаптации маркетингового плана, в пользу которых свидетельствуют следующие особенности ее использования: способствует идентификации средств, необходимых для осуществления поставленных целей; применяется в краткосрочном периоде; оперирует конкретной информацией и цифровыми результатами; является количественно-качественным методом анализа, базирующимся на компьютерных технологиях; предназначена для разработки долгосрочной маркетинговой стратегии в отношении конкретных видов программ ДПО.

Соответствие последовательных этапов построения модели жизненного цикла образовательных услуг основные этапы адаптивного маркетинга, представлены в таблице 5.1 и наиболее убедительно демонстрируют преимущества данного инструмента в процессе построения и корректировки маркетинговой стратегии.

Таблица 5.1 – Интеграция модели жизненного цикла образовательной услуги в процесс адаптивного маркетинга

Основные этапы адаптивного маркетинга	Основные этапы построения модели жизненного цикла образовательной услуги
Анализ текущей маркетинговой ситуации на рынке образовательных услуг ДПО и выявление проблем	Определение стадии жизненного цикла образовательной услуги. Сравнение реальных показателей объема продаж с запланированными.
Определение будущих условий деятельности и маркетинговых возможностей	Прогнозирование объема продаж в краткосрочном периоде. Определение тенденций его изменений
Постановка задач	Решение вопроса об увеличении, уменьшении или поддержке объема продаж на том же уровне в зависимости от его количественных значений и направлений изменений
Выбор оптимального варианта развития	

Продолжение таблицы 5.1

Основные этапы адаптивного маркетинга	Основные этапы построения модели жизненного цикла образовательной услуги
Составление текущей адаптивной маркетинговой стратегии	Разработка стратегии на основе определения переменных и построения матрицы структурных правил
Конкретизация плана. Формирование маркетинговых программ	Проведение фузификации, инференции, композиции и дефузификации модели, которые в результате приводят к определению числового значения и направлению изменения финансирования всего комплекса маркетинговых инструментов.
Составление маркетингового бюджета	Оптимизация затрат на каждый из маркетинговых инструментов отдельно путем определения функций принадлежности для разных уровней финансирования

Составлено автором

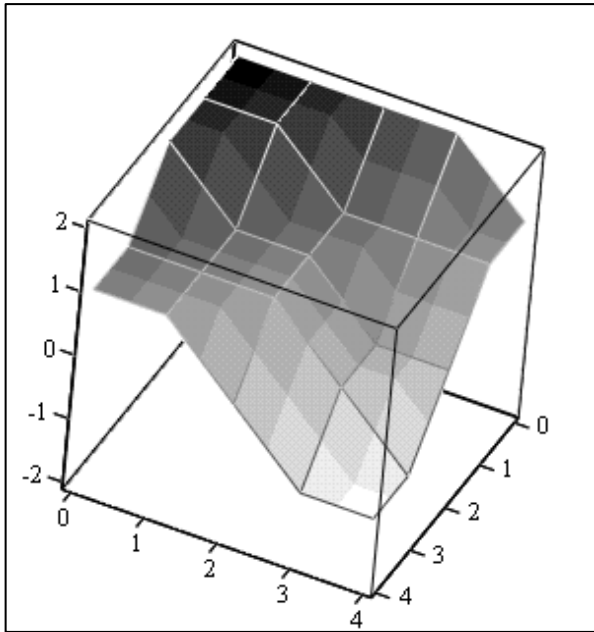
Эффективность управления маркетинговой деятельностью образовательных организаций зависит от многих факторов. Одним из важнейших элементов, определяющих успех маркетинговой деятельности, является обоснованный выбор приоритетных для организации направлений деятельности, которые, вероятно, принесут желаемую прибыль и будут способствовать достижению поставленных задач.

В том случае, когда организация только начинает функционировать на рынке, предугадать результаты будущей деятельности достаточно сложно. Но, если предприятие оказывает услуги в течение определенного периода времени, и есть репрезентативная база данных, то определение приоритетности тех или иных услуг не доставляет труда. Кроме того, периодическое проведение сравнительного анализа услуг на предприятии является необходимой составляющей мониторинга его деятельности в условиях постоянно меняющегося конкурентного окружения. Такой анализ позволяет своевременно диагностировать непредвиденные проблемы, которые являются причиной снижения объемов продаж по определенным программам ДПО, а также определять потенциально привлекательные для организации направления деятельности.

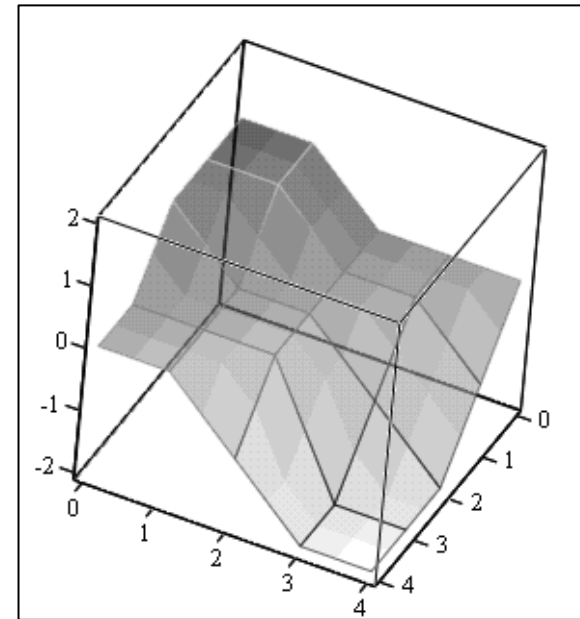
Для определения уровня привлекательности услуг организации ВО целесообразно применить методику их сравнительного анализа, в базу которой положены такие характеристики, как относительная рентабельность и относительное изменение объёма продаж программ ДПО. Важным достоинством предлагаемого методического подхода является то, что он может использоваться не только на этапе планирования и составления маркетинговых бюджетов, но и на этапе контроля. В последнем случае применение теории нечеткой логики для оценки эффективности выбранной для каждого вида услуг стратегии позволяет определить степень ее выполнения.

Первым шагом при проведении сравнительного анализа услуг организации ВО в соответствии с предложенной методикой является распределение их на стратегические группы. Такое распределение необходимо производить с учетом рентабельность и объёма продаж тех или иных программ в организации ВО и результатов прошлой деятельности. Так, в ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля все реализуемые программы были отнесены к трём группам, в отношении которых применялись стратегии «роста», «стабильности» и «сокращения» по направлению повышения квалификации или профессиональной переподготовки государственных служащих. Для разных организаций ВО их количество зависит от целевого сегмента, количества направлений подготовки и переподготовки специалистов из различных сфер деятельности и отраслей, степени дифференциации продукта (программ ДПО) в пределах одного направления, аудиторной нагрузкой, составом ППС, особенностей маркетинговой политики (концентрированный, дифференцированный или недифференцированный маркетинг), разнообразия потребительских желаний и некоторых других факторов.

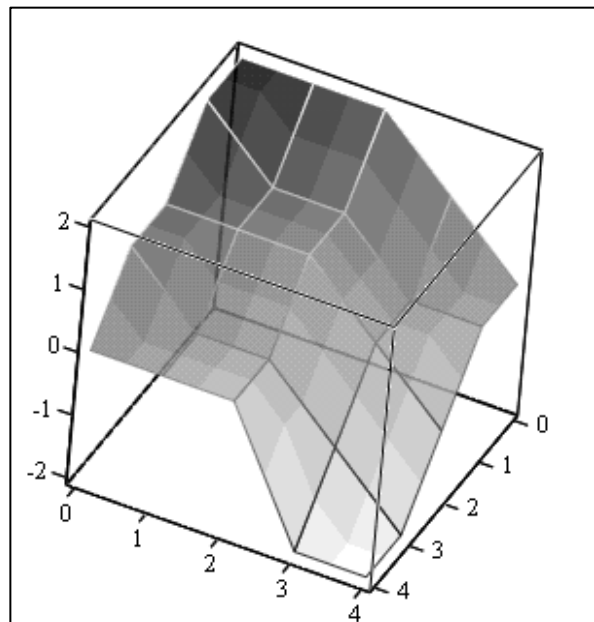
Различия между стратегиями «роста», «стабильности» и «сокращения» ранее были представлены во третьем разделе данной работы (Таблицы 3.11-3.13), касающимися интенсивности финансовых вложений в маркетинговые инструменты для менеджеров или руководителей программ ДПО, достаточно наглядно могут быть продемонстрированы путем представления указанных стратегий в графической форме (рисунок 5.4).



А.



В.



Б.

Рисунок 5.4 – Графическое представление стратегий развития организации: А. – стратегия «роста»; Б. – стратегия «стабильности»; В. – стратегия «сокращения» (составлено автором)

Примечание:

- 1) по оси X отложены лингвистические переменные, которые характеризуют изменение относительной рентабельности программ ДПО;
- 2) по оси Y отложены лингвистические переменные, которые характеризуют относительное изменение объёма продаж программ ДПО;
- 3) по оси Z отложенные формализованные действия руководителя.

Следующий шаг состоит в вычислении основных показателей, положенных в основу предлагаемой методики сравнительного анализа по каждой программе ДПО: абсолютные и относительные отклонения фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированной стратегии и относительное изменение объема продаж программ ДПО за исследуемый период.

Для контроля за реализацией выбранной стратегии в течение исследуемого периода применяется методология, основанная на использовании метода нечеткой логики, которая описана во втором разделе (подраздел 2.3) данной работы.

Входными параметрами для проведения теоретических вычислений в экономико-математической модели служат относительная рентабельность и относительное изменение объема продаж программ ДПО, вычисленные на основе статистических данных реализации программ ДПО в ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля, включающих в себя: количество продаж в год, среднее количество человек в группе, среднюю стоимость с человека и итоговый годовой объем продаж. Абсолютное отклонение реального (фактического) изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированного, согласно выбранной стратегии будет иметь вид

$$\Delta_{ij} = \left| h_j^{(i)} - h_j^{(i)} \right|, \quad (5.1)$$

$$\Delta_i^2 = \sum_{j=1}^h \Delta_{ij}^2, \quad (5.2)$$

где $h_j^{(i)}$ – запланированная и $h_j^{(i)}$ – фактическая j -я категория расходов ($1 \leq j \leq h$) для i -ой программы ($1 \leq i \leq N$)

Тогда для i -ой программы абсолютные отклонения фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты (в нашем случае $h=3$) от запланированного вычисляется как

$$d_i = \alpha_1 \cdot \Delta_{i1} + \alpha_2 \cdot \Delta_{i2} + \alpha_3 \cdot \Delta_{i3}, \quad (5.3)$$

где α_j – весовые коэффициенты, $\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 = 1$

Весовые коэффициенты в формуле (5.3) целесообразно определить как долю расходов на маркетинговые инструменты, т.е. $\alpha_1 = w_{\text{макс}} = 0,5$, $\alpha_2 = w_{\text{ср}} = 0,333$ и $\alpha_3 = w_{\text{мин}} = 0,167$.

Относительный показатель того, на сколько процентов произошло отклонение от запланированной стратегии по каждой специализации будет иметь вид

$$g_i = \frac{\sqrt{\frac{\Delta_i^2}{h}}}{r_i} \cdot 100\%. \quad (5.4)$$

где r_i – сокращение/увеличение затрат, исходя из выбранной стратегии, на $r\%$ для i -ой программы, согласно формулы 3.15 (второй раздел диссертации)

Показатели наилучшего выполнения выбранной стратегии по каждой программе ДПО могут быть определены двумя способами:

- как среднее арифметическое абсолютного отклонения фактических изменений расходов на маркетинговые инструменты от запланированного

$$d_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N d_i}{N} \rightarrow 0. \quad (5.5)$$

- исправленное выборочное среднее квадратическое отклонение фактических изменений от запланированного

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N \Delta_i^2}{N \cdot h}} \rightarrow 0, \quad (5.6)$$

где N – количество специализаций обучения, h – количество маркетинговых инструментов

То есть, чем ближе к нулю получено среднее арифметическое значение (5.5) либо исправленное выборочное среднее квадратическое (5.6) абсолютного отклонения за исследуемый период, тем лучше выполняется запланированные стратегии по всем программам ДПО.

В таблице 5.2 по итогам 2022-2023 уч. года приведены статистические и расчётные данные, включающие в себя относительное изменение объёма продаж программ ДПО, а также запланированное на 2023-2024 уч. год изменение расходов на три маркетинговых инструмента (реклама (h_1), проведение подготовительной работы с персоналом (h_2) и PR (h_3)) по трём стратегиям – «роста», «стабильности» и «сокращения» (Приложение Ж).

Выбор для сравнительного анализа относительных величин показателя по изменению объёма продаж программ ДПО, вычисленные согласно (3.12) обусловлен тем, что частота потребления образовательных услуг из одной стратегической группы может быть разной. В этом случае использование абсолютных величин будет способствовать искажению результатов, поскольку в отношении ряда услуг меньшая интенсивность потребления не свидетельствует об их бесперспективности или убыточности. Такие услуги могут быть гораздо прибыльнее в том случае, если их цена велика и имеет место рост объемов продаж.

Для удобства записи, в соответствии с формулами (3.15), (3.19) и (3.20), переобозначим сокращение/увеличение затрат на маркетинговые инструменты, соответствующие выбранной стратегии по каждому направлению переподготовки и повышения квалификации, как $(r_{мин})_i = h_1^{(i)}$, $(r)_i = h_2^{(i)}$ и $(r_{макс})_i = h_3^{(i)}$, $(1 \leq i \leq N)$.

В связи с тем, что программа «Обучение по общим вопросам по охране труда» за 2022-2023 уч. год показало низкую относительную рентабельность ($p_7=15\%$) и наибольшее отрицательное относительное изменение объёма продаж ($s_7=-76\%$) было принято решение о её закрытии. Следовательно, данное направление переподготовки исключается из дальнейшего исследования и анализа.

Таблица 5.2 – Статистические данные по относительному изменению объёма продаж программ ДПО за 2022-2023 уч. год и запланированное изменение расходов на три маркетинговых инструмента на 2023-2024 уч. год

Программы (K_i , $1 \leq i \leq 10$)	s_i , %	Стратегии	$h_1^{(i)}$, %	$h_2^{(i)}$, %	$h_3^{(i)}$, %
Государственное и муниципальное управление (K_1)	8	Рост	19,1	14,4	0,4
		Стабильность	44,7	40,2	26,8
		Сокращение	69,1	75,1	93,1
Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии (K_2)	-30	Рост	56,0	59,5	70,1
		Стабильность	12,7	09,5	0,1
		Сокращение	12,7	09,5	0,1
Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи (K_3)	-42	Рост	76,8	82,6	100
		Стабильность	47,4	45,1	38,3
		Сокращение	0,0	0,00	0,0
Работа в электронно-образовательной среде (K_4)	63	Рост	46,8	44,0	35,6
		Стабильность	84,0	88,0	100
		Сокращение	92,0	94,0	100
Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности (K_5)	69	Рост	50,0	50,0	50,0
		Стабильность	100	100	100
		Сокращение	100	100	100
Право интеллектуальной собственности (K_6)	–	Рост	–	–	–
		Стабильность	–	–	–
		Сокращение	–	–	–
Обучение по общим вопросам по охране труда (K_7)	-76	Рост	100	100	100
		Стабильность	64,4	70	86,7
		Сокращение	0,0	0,00	0,0
Эксперты технические по промышленной безопасности (K_8)	49	Рост	22,8	17,3	0,8
		Стабильность	44,8	40,3	27,1
		Сокращение	62,2	67,4	83,0
Аттестация специалистов по неразрушающему контролю (K_9)	-60	Рост	100	100	100
		Стабильность	71,9	78,0	96,4
		Сокращение	0,0	0,0	0,0
Юриспруденция (K_{10})	33	Рост	40,7	34,3	14,9
		Стабильность	79,0	84,3	100
		Сокращение	100	100	100

Составлено автором

С целью определения маркетинговой стратегии по каждому направлению переподготовки и повышения квалификации государственных служащих был выполнен экономический анализ таблицы 5.2 с учетом текущих тенденций, связанных со спросом и конкурентной средой, который позволил выделить и распределить программы ДПО по трём группам (стратегиям):

I. Стратегия – «роста»: «Государственное и муниципальное управление», «Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии», «Работа в электронно-образовательной среде» и «Юриспруденция».

II. Стратегия – «стабильности»: «Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности» и «Право интеллектуальной собственности».

III. Стратегия – «сокращения»: «Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи», «Эксперты технические по промышленной безопасности» и «Аттестация специалистов по неразрушающему контролю».

Отметим, что отсутствие статистических данных по направлению переподготовки и повышения квалификации «Право интеллектуальной собственности» обусловлено тем, что она была разработана и введена в образовательный процесс в 2022-2023 уч. году. Поэтому, на начальном этапе, для неё была выбрана маркетинговая стратегия «стабильности». При этом, из-за отсутствия статистических данных, программа не может быть рассмотрена в контексте экономико-математической модели (3.7) – (3.21).

В таблице 5.3, согласно статистическим данным (табл. 3.6), определено относительное изменение объёма продаж программ ДПО за 2023-2024 уч. год, а также фактическое изменение расходов ($h_j^{(i)}$, $1 \leq i \leq 10$, $1 \leq j \leq 3$) на три маркетинговых инструмента за 2023-2024 уч. год, согласно выбранной маркетинговой стратегии, по каждому направлению переподготовки и повышения квалификации государственных служащих с учебной нагрузкой 74 – 108 часов.

Таблица 5.3 – Статистические и расчётные данные по относительному изменению объёма продаж программ ДПО и фактическому изменению расходов на три маркетинговых инструмента за 2023-2024 уч. год

Программы (K_i , $1 \leq i \leq 10$)	$s_i, \%$	Стратегии	$h_1^{(i)}, \%$	$h_2^{(i)}, \%$	$h_3^{(i)}, \%$
Государственное и муниципальное управление (K_1)	63	Рост	14,0	15,0	2,0
Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии (K_2)	133	Рост	55,0	58,0	65,0
Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи (K_3)	-50	Сокращение	2,0	5,0	5,0
Работа в электронно-образовательной среде (K_4)	42	Рост	40,0	55,0	50,0
Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности (K_5)	8	Стабильность	98,0	95,0	80,0
Право интеллектуальной собственности (K_6)	9	Стабильность	–	–	–
Обучение по общим вопросам по охране труда (K_7)	–	Сокращение	закрыта		
Эксперты технические по промышленной безопасности (K_8)	-29	Сокращение	60,0	55,0	64,0
Аттестация специалистов по неразрушающему контролю (K_9)	-44	Сокращение	7,0	4,0	2,0
Юриспруденция (K_{10})	50	Рост	45,0	39	28,0

Составлено автором

В п.3.3 данной диссертационной работы, на примере направления переподготовки и повышения квалификации «Юриспруденция», была обоснована и подробным образом рассмотрена реализация стратегии «роста». Исходя из этого, для данной программы ДПО, руководством ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля к началу 2023-2024 уч. года была выбрана указанная стратегия. Методика анализа полученных результатов относительных изменений в объёме продаж программ ДПО и степени выполнения стратегии с использованием модели жизненного цикла услуги и теории нечеткой логики на конец 2023-2024

уч. года позволяет сделать вывод о том, что относительное отклонение фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированных, согласно выбранной стратегии «роста», составило $g_{10}=24,52\%$ при абсолютном отклонении $d_{10}=5,9$ что, характеризует чрезмерное финансирование маркетинговых инструментов. Избыточное финансирование для рекламы, проведение подготовительной работы с персоналом и PR, соответственно, составило 4,3%, 4,7% и 13,1%.

Далее, согласно формул (5.1 - 5.6) и табл. 5.3, вычислим абсолютное отклонение фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированных, согласно выбранной стратегии для i -ой программы ДПО (табл. 5.4). При этом, учитывая исключенные из рассмотрения экономико-математической модели две специализации ДПО (K_6 и K_7) получим, что общее количество рассматриваемых программ уменьшится до восьми ($N=8$).

Таблица 5.4 – Вычисление степеней отклонения (Δ_i) фактических изменений расходов на маркетинговые инструменты от запланированных стратегий для программ ДПО

Стратегия	Программы ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля									
	K_1	K_2	K_3	K_4	K_5	K_6	K_7	K_8	K_9	K_{10}
Рост	5,38	5,41	–	19,35	–	–	–	–	–	14,57
Стабильность	–	–	–	–	20,71	–	–	–	–	–
Сокращение	–	–	7,35	–	–	–	–	22,79	8,31	–
Среднее арифметическое абсолютного отклонения, d_{cp}							5,41			
Исправленное выборочное среднее квадратическое отклонение, σ							8,46			

Составлено автором

На следующем этапе проведём анализ выполнения запланированной стратегии по каждому направлению переподготовки и повышения квалификации отдельно. Для этого, согласно формул (5.3) и (5.4) вычислим абсолютные (d_i) и относительные (g_i , %) отклонения фактического изменения расходов на

маркетинговые инструменты от запланированной стратегии (табл. 5.5).

Таблица 5.5 – Абсолютное (d_i) и относительное (g_i , %) отклонение фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированных, согласно выбранной стратегии по каждой программе ДПО

Программы	Отклонения	Стратегии		
		Рост	Стабильность	Сокращение
(K_1)	d_1	3,02	—	—
	g_1 , %	21,57	—	—
(K_2)	d_2	1,85	—	—
	g_2 , %	5,25	—	—
(K_3)	d_3	—	—	3,50
	g_3 , %	—	—	*
(K_4)	d_4	9,47	—	—
	g_4 , %	25,40	—	—
(K_5)	d_5	—	6,00	—
	g_5 , %	—	11,96	—
(K_6)	Программа открыта в 22-23 уч. году – отсутствует статистика			
(K_7)	Программа закрыта			
(K_8)	d_8	—	—	8,40
	g_8 , %	—	—	19,53
(K_9)	d_9	—	—	5,17
	g_9 , %	—	—	*
(K_10)	d_{10}	5,9	—	—
	g_{10} , %	24,52	—	—

* – относительные показатели (g_3 , % и g_9 , %) не определены

Составлено автором

Отметим, что для направлений переподготовки и повышения квалификации «Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи» и «Аттестация специалистов по неразрушающему контролю», исходя из выбранной стратегии «сокращения» (табл. 5.5), руководителю следует оставить

без изменения затраты на поддержку этих направлений ($r_3 = r_9 = h_2^{(3)} = h_2^{(9)} = 0$). Следовательно, согласно формулы (5.4), относительный показатель отклонения от запланированной стратегии ($g_i, \%$) определён быть не может.

Для всех перечисленных программ в начале изучаемого периода были запланированы различные стратегии. Однако, наиболее успешно они были реализована только по отношению к таким программам как «Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии» (стратегия «роста», относительное отклонение $g_2=5,25\%$, абсолютное отклонение $d_2=1,85$); «Государственное и муниципальное управление» (стратегия «роста», относительное отклонение $g_1=21,57\%$, абсолютное отклонение $d_1=3,02$); «Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности» (стратегия «стабильность», относительное отклонение $g_5=11,96\%$, абсолютное отклонение $d_5=6,00$); «Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи» (стратегия «сокращение», абсолютное отклонение $d_3=3,50$).

Проведенные расчеты позволяют, с помощью графического метода (рис. 5.5) наглядно отобразить динамику изменения относительного изменения объёма продаж программ ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля, а также абсолютные и относительные отклонения фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированной стратегии за 2023-2024 уч. год.

Из приведенного рисунка следует, что лучший показатель роста относительного изменения объёма продаж программ ДПО $s_2=133\%$ полностью коррелируется с наименьшим относительным отклонением $g_2=5,25\%$ равно как и наименьшим абсолютным отклонением $d_2=1,85$ от выбранной стратегии «роста» у направления «Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии». В свою очередь, немногим выше абсолютным отклонением $d_3=3,50$ от стратегии «сокращения» характеризуется программа «Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи» при уменьшении относительного изменения объёма продаж на $s_3=-50\%$.

Второй показатель по росту относительного изменения объёма продаж

программ ДПО $s_1=63\%$ у направления «Государственное и муниципальное управление» при низком абсолютным отклонении $d_1=3,02$ и умеренном относительном отклонении $g_1=21,57\%$.

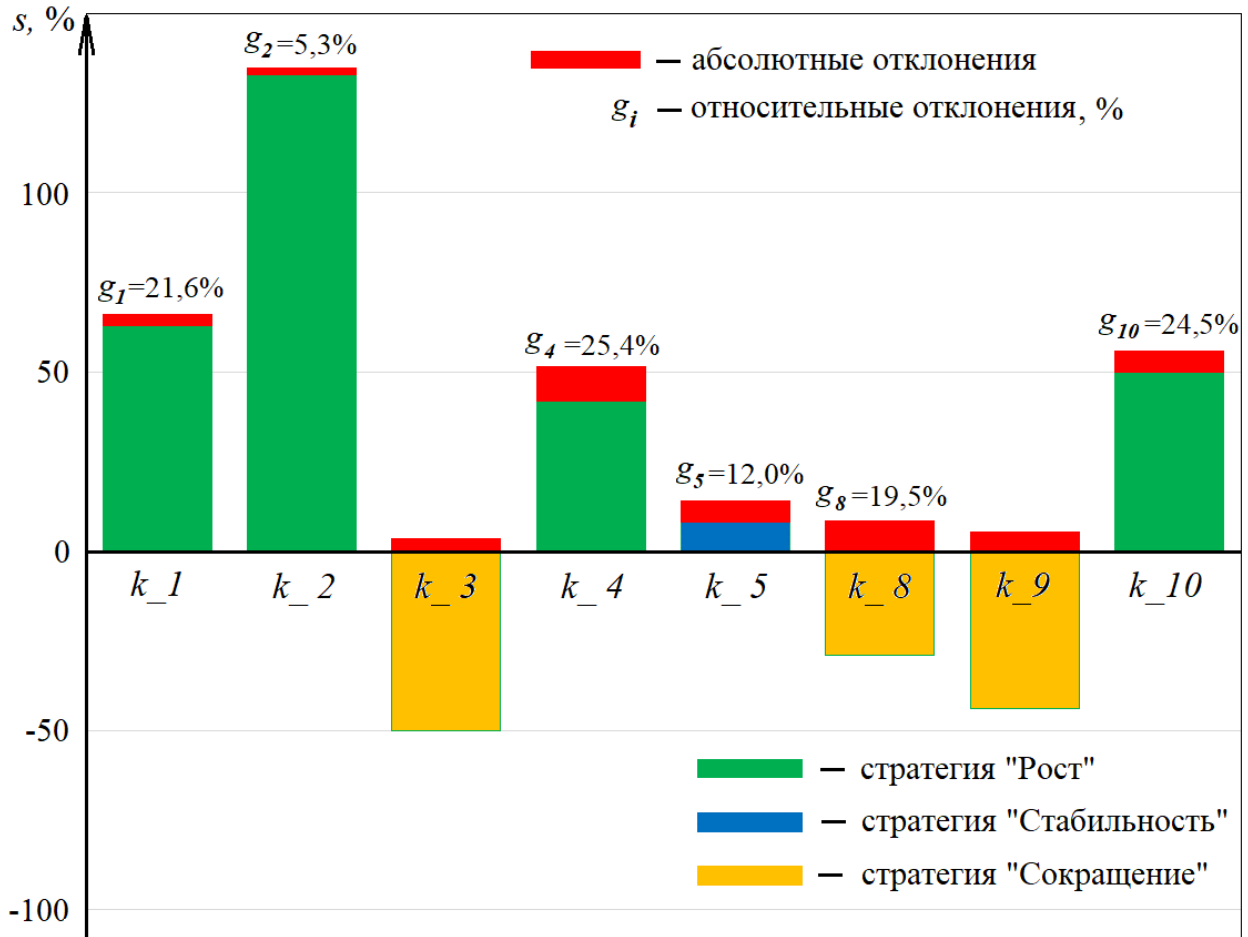


Рисунок 5.5 – Динамика относительного изменения объёма продаж программ ДПО; абсолютные и относительные отклонения фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированной стратегии за 2023-2024 уч. год (составлено автором)

Стратегия «стабильность» выбрана для одной программы ДПО – «Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности» и характеризуется весьма низким относительным отклонением $g_5=11,96\%$ и средним абсолютным отклонением $d_1=6,00$. При этом относительное изменение объёма продаж составило $s_5=8\%$.

Выполнение стратегии «сокращения» характеризуется уменьшением

относительного изменения объёма продаж на $s_8=-29\%$ и $s_9=-44\%$ для направлений «Эксперты технические по промышленной безопасности» (абсолютное отклонение $d_8=8,40$, относительное отклонение $g_8=19,53\%$) и «Аттестация специалистов по неразрушающему контролю» (абсолютное отклонение $d_9=5,17$).

Примерно одинаковые относительные отклонения имеют направления «Работа в электронно-образовательной среде» ($g_4=25,40\%$) и «Юриспруденция» ($g_{10}=24,52\%$), однако у последней значительно более низкое абсолютное отклонение $d_{10}=5,9$ в сравнении с $d_4=9,47$. Это обусловило лучшее выполнение стратегии «роста» и показало большее увеличение относительного изменения объёма продаж $s_{10}=50\%$ и $s_4=42\%$ соответственно.

Таким образом, полученные результаты могут быть использованы не только для осуществления контроля за выполнением стратегии в конце исследуемого периода, но и как ориентиры в процессе прогнозирования и составления планов на следующий рабочий период.

Теоретиками и практиками управления маркетинговой деятельностью разработано большое количество стратегий и рекомендаций для осуществления различных программ маркетинга, поэтому основная задача руководителя программы ДПО состоит не в том, чтобы создать еще одну стратегию, а в том, чтобы выбрать правильную, наилучшим образом соответствующую целям организации ВО и условиям конкурентного окружения. Разработанная методика позволяет осуществлять выбор стратегии, которая окажется наиболее адекватной для конкретной услуги с учетом экстраполяции результатов прошедшей деятельности в будущие маркетинговые планы. Однако такое осуществление обратной связи в виде основы планирования возможно только в условиях стабильного рынка. При быстро изменяющейся внешней среды определение наилучшей стратегии не должно базироваться на данных степеней отклонений, имевших место в прошлом периоде, иначе это может привести к ошибочным действиям. Следовательно, в условиях нестабильного рынка полученные данные могут быть использованы только для контроля.

Комплексное применение предлагаемой методики на этапах планирования и контроля маркетингового бюджета является существенным элементом в разработке адаптивной маркетинговой стратегии продвижения программ ДПО, предоставляющим руководителям таких программ и топ-менеджерам, курирующими вопросы ДПО в организации ВО дополнительные возможности в процессе достижения цели предприятия.

На основании полученного в третьем разделе выборочного уравнения временного ряда, используя полученные оценки тренда и аддитивной сезонной компоненты обращений слушателей по услугам ДПО, сделаем точечный прогноз спроса на услуги в сфере ДПО, предоставляемые ЛГУ им. В. Даля, в осеннем семестре 2024 г. С этой целью, согласно (3.6), вычислим значения $V(t)$ для $1 \leq t \leq 50$ (табл. 5.6).

Таблица 5.6 – Точечный прогноз спроса на услуги в сфере ДПО, предоставляемые ЛГУ им. В. Даля, в осеннем семестре 2024 г.

t	$V(t)$
51	69,68
52	108,06
53	99,58
54	80,29
55	37,26
—	Сумма
—	394,87

Таким образом, средний ожидаемый спрос на услуги ДПО в осеннем семестре составит 394,87 (т.е. порядка 395 курсов повышения квалификации и переподготовки по различным специальностям).

Отметим, что модель временного ряда с линейным трендом и аддитивной сезонной компонентой плохо реагирует на резкое изменение спроса, хотя и позволяет делать долгосрочные прогнозы. Более точный краткосрочный прогноз позволяют получать методы экспоненциального сглаживания [291].

Суть метода состоит в том, что для временного ряда $Y(t)$ ищется прогноз $U(t)$, опираясь на реальные предыдущие значения $Y(t-1)$ и спрогнозированные значения ряда $U(t-1)$. Если сезонность отсутствует, тогда выражение экспоненциального сглаживания будет выглядеть следующим образом:

$$U(2) = U(1), \quad (5.7)$$

$$U(t) = \alpha Y(t-1) + (1-\alpha)U(t-1), \quad (5.8)$$

где $3 \leq t \leq n$

Если данное выражение применять рекурсивно, то каждое новое сглаженное значение, которое является одновременно и прогнозом, рассчитывается как взвешенное среднее текущее наблюдение и сглаженный ряд. Результаты сглаживания зависят от параметра α . При значении $\alpha = 1$, игнорируются прогнозное значение за прошлый момент времени. Если $\alpha = 0$, тогда игнорируются наблюдения за прошлый момент времени. Но при значении $0 < \alpha < 1$ учитывает, как предыдущий прогноз, так и предыдущее наблюдение. Отметим, что нет общих рекомендаций относительно выбора параметра α .

Существенным недостатком экспоненциального сглаживания является тот факт, что этот метод позволяет делать прогноз только для следующего момента времени. Поэтому, чтобы получить прогноз на следующий семестр перейдем к новой временной переменной v – номер семестра, $1 \leq v \leq 10$, и новой зависимой переменной $Z(v)$ – количество обращений с целью получить услуги, связанные с ДПО в v -ом семестре. Отметим также, что рассмотрение таких зависимой и независимой переменных исключает сезонную компоненту (т.к. данные рассматриваются на протяжении всего семестра, т.е. полном периоде $T=5$ месяцев).

В таблице 5.7, получим следующий набор данных по количеству обращений с целью получить услуги, связанные с ИДПОиДО, предоставляемые ЛГУ им. В. Даля в v -ом семестре, начиная с сентября 2019 г. по июнь 2024 г.

Таблица 5.7 – Количество обращений с целью получить услуги, связанные с ДПО, предоставляемые ЛГУ им. В. Даля в v -ом семестре за 2019 – 2024 гг.

	v	$Z(v)$
Номер семестра	1	352
	2	374
	3	125
	4	128
	5	252
	6	257
	7	354
	8	377
	9	399
	10	420

Применив к таблице 5.7 встроенный в Microsoft Excel 2016 для Windows анализ данных, согласно формулам (5.7)-(5.8), получим следующую таблицу для прогнозных значений экспоненциального сглаживания (табл. 5.8).

Таблица 5.8 – Прогнозные значения экспоненциального сглаживания, связанные с ДПО, в v -ом семестре за 2019 – 2024 гг.

	v	$U(v)$
Номер семестра	1	
	2	352,00
	3	367,40
	4	197,72
	5	148,92
	6	221,07
	7	246,22
	8	321,67
	9	360,40
	10	387,42

Отметим, что встроенная в Microsoft Excel 2016 для Windows функция использует для нахождения значений $U(v)$ формулы (5.7)-(5.8) для параметра $\alpha=0,7$.

Согласно статистическим данным по количеству обращений с целью получить услуги, связанные с ДПО и прогнозными значениями экспоненциального сглаживания (табл. 5.7 и табл. 5.8) дадим графическую интерпретацию (рис. 5.6), построив графики функций $Z(v)$ и $U(v)$.

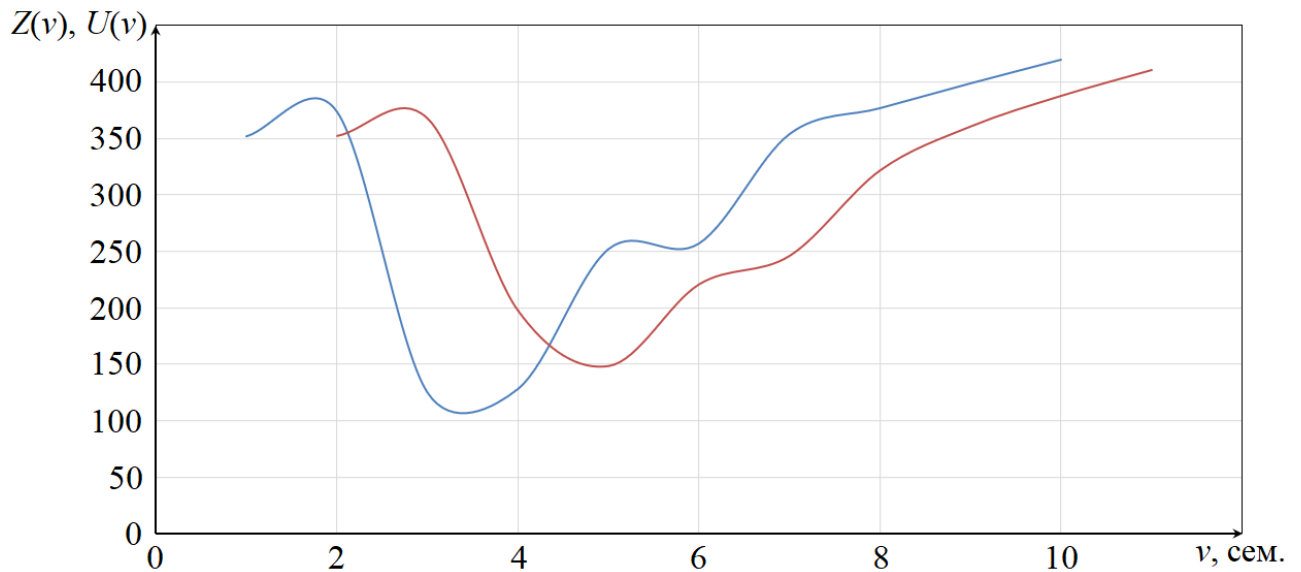


Рисунок 5.6 – Количество обращений с целью получить услуги, связанные с ДПО (—), прогнозные значения экспоненциального сглаживания (—)

Согласно полученному прогнозу, очевидно, что функция $U(v)$ хорошо отражает общую динамику изменения показателя $Z(v)$. При этом есть некоторое запаздывание (это объясняется тем, что прогноз на следующий период использует значения за прошлый период, поэтому не улавливается резкое изменение значений показателя $Z(v)$).

Сделаем точечный прогноз спроса на курсы повышения квалификации в 11 семестре, используя функцию экспоненциального сглаживания $U(v)$:

$$U(11) = 0,7Z(10) + 0,3U(10) = 410,23. \quad (5.9)$$

Отметим, что прогнозы спроса на услуги ДПО в осеннем семестре 2024 г., сделанные по временному ряду с линейным трендом и аддитивной сезонной компонентой (394,87), и с помощью экспоненциального сглаживания (410,23) отличаются не сильно. Разница в прогнозах составила, приблизительно 15 слушателей, т.е. менее 4%. Однако, по-видимому, более точный прогноз на один период времени вперед дает функция $U(v)$ (в силу того, что на оценки параметров тренда в временном ряду с аддитивной сезонной компонентой сильно повлиял период сильного уменьшения спроса на образовательные услуги по ДПО в период пандемии 2020-2021 г.).

5.3 Механизм реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации дополнительного профессионального образования

Функционирование образовательных организаций дополнительного профессионального образования в условиях динамичных изменений социально-экономической среды и постоянных трансформаций образовательного пространства обуславливает необходимость разработки механизмов, обеспечивающих гибкость и устойчивость их маркетинговой деятельности. Разработка механизма реализации адаптивной маркетинговой стратегии выступает необходимым условием эффективного функционирования системы управления ДПО, поскольку именно адаптивный подход позволяет своевременно реагировать на колебания внешней среды и изменения потребностей целевых аудиторий. Как отмечает Д.А. Туркин, в современных условиях «... основное внимание уделяется формированию систем прогнозирования состояния среды и ответных внутренних мероприятий» [215, с. 154], что подчёркивает приоритетность прогнозно-аналитического компонента в структуре адаптивного маркетинга. Кроме того, разработка подобного механизма способствует рационализации внутренних процессов и повышению эффективности использования организационных ресурсов. В данном контексте

можно согласиться с мнением Л.М. Ужаховой, утверждающей, что именно такие системы «... составляют основу эффективного использования ресурсов и способностей» [218, с. 124].

Разработанная в подразделе 5.1 концептуальная схема разработки и реализации адаптивной маркетинговой стратегии предоставляет возможность сформировать схему механизма реализации этой стратегии, который органично включает следующие блоки: управление реализацией стратегии, операционный маркетинг, управление продуктом, компетентностное сопровождение, управление качеством, управление взаимоотношениями с клиентами, финансового обеспечения, цифрового сопровождение и аналитики (рис. 5.7).

Определение структуры механизма реализации стратегии позволяет сформировать организационную структуру, позволяющую «... сформировать на предприятии эффективную организационную систему, позволяющую не только выстроить в соответствии с требованиями процедуру проектирования и выбора стратегии, но и организовать процесс ее реализации» [157, с. 185]

Разработанный механизм реализации адаптивной маркетинговой стратегии предназначен для обеспечения системности, управляемости и результативности процессов маркетинговой деятельности образовательной организации в условиях изменчивой внешней среды. Его назначение заключается в том, чтобы перевести стратегические цели и принципы адаптивного маркетинга из уровня теоретических положений в практическую плоскость функционирования организации, обеспечив целостное управление реализацией стратегии.

Для повышения оперативности реагирования на изменения внешней среды рекомендовано использовать инструменты операционного маркетинга. В частности, под стратегией подразумевают планы и программы достижения целей, основываясь на этом разрабатываются комплексы индивидуальных целей подразделений организации, вследствие чего ресурсы распределяются по конкретным задачам. Поэтому реализация стратегии уже воспринимается как тактика.



Рисунок 5.7 – Механизм реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций в системе дополнительного профессионального образования

В этом контексте операционный маркетинг выступает ключевым элементом реализации адаптивной маркетинговой стратегии, обеспечивая практическое воплощение принципа адаптивности образовательного продукта.

Операционный маркетинг в дополнительном профессиональном образовании представляет собой совокупность инструментов и процедур, направленных на реализацию стратегических маркетинговых решений в процессе предоставления образовательных услуг. Его основная функция заключается в обеспечении непрерывного согласования образовательного предложения с изменяющимися потребностями целевых аудиторий, требованиями профессиональных стандартов и тенденциями рынка труда.

В отличие от стратегического маркетинга, который определяет долгосрочные направления развития образовательной организации, операционный маркетинг фокусируется на текущих управленческих и коммуникационных процессах, направленных на достижение краткосрочных и среднесрочных целей посредством оперативной адаптации продукта, ценовой политики, каналов продвижения и формы взаимодействия с потребителями в ответ на изменения внешней среды.

Операционный маркетинг обеспечивает возможность быстро адаптировать свои маркетинговые действия, что является залогом устойчивого развития и конкурентоспособности. Чаще всего адаптивная стратегия применяется, когда на образовательную организацию действуют факторы, которые сложно прогнозировать, а тем самым являются как полностью, так и частично неизвестными. При данной стратегии адаптации образовательная организация высшего образования пытается накопить информацию о данных факторах и выявить их особенности (рисунок 5.8).

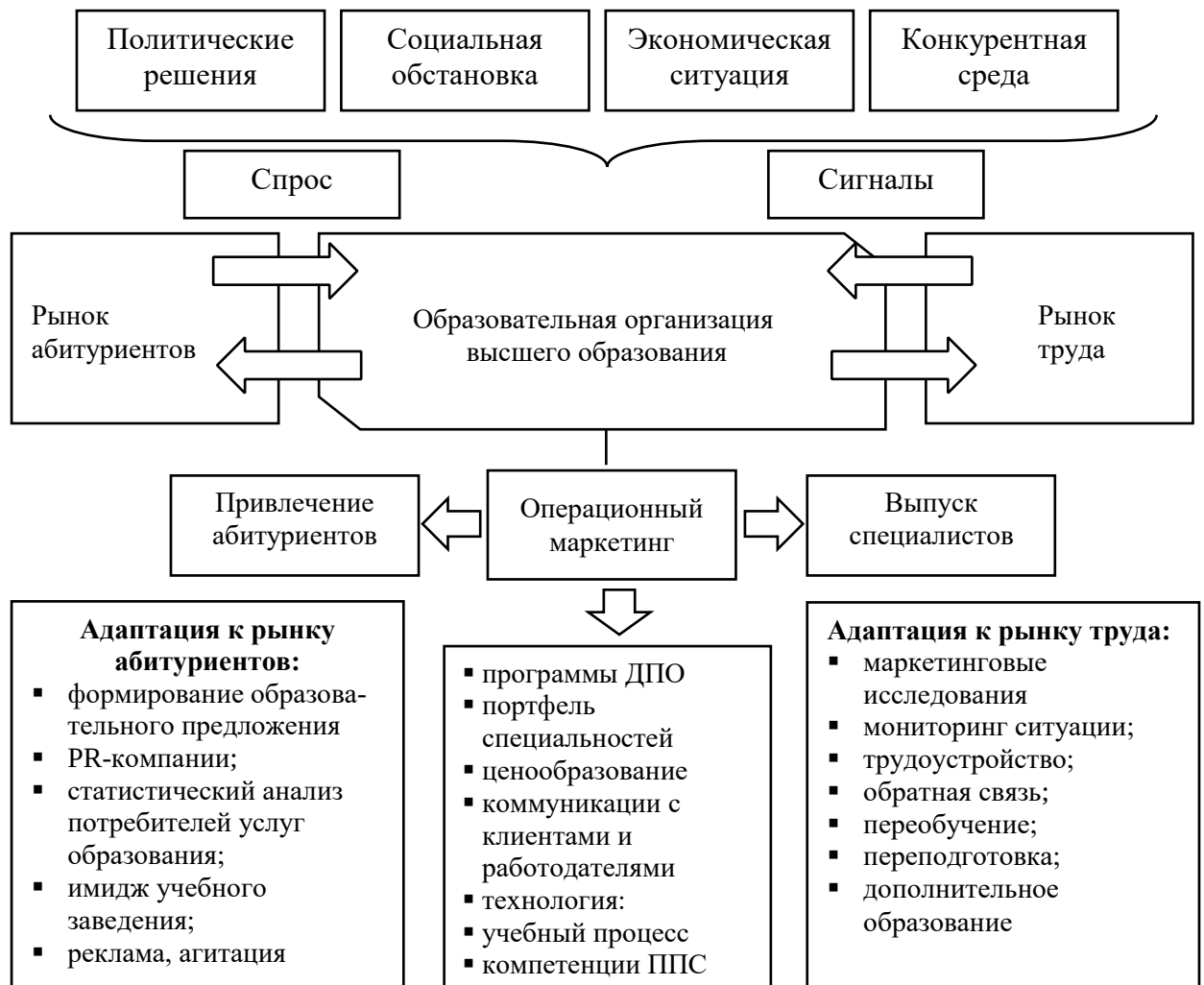


Рисунок 5.8 – Способы стратегической адаптации образовательной организации высшего образования к внешней среде с применением инструментов маркетинга (*авторская разработка*)

Реализация принципа адаптивности образовательного продукта посредством операционного маркетинга осуществляется через комплекс взаимосвязанных направлений деятельности:

- адаптация образовательного предложения – регулярное обновление содержания, структуры и форматов программ ДПО в соответствии с актуальными профессиональными стандартами и запросами работодателей;
- гибкая ценовая политика – использование методов ценовой дифференциации и пакетных предложений с учетом ценности услуги для различных категорий слушателей;

- индивидуализация коммуникаций с потребителями – применение цифровых инструментов (CRM-систем, таргетированной рекламы, контент-маркетинга) для построения персонализированных образовательных программ.

- оптимизация каналов продвижения – корректировка маркетинговых коммуникаций и распределение бюджета с учётом анализа эффективности различных медийных и образовательных платформ;

- мониторинг удовлетворенности и обратная связь – постоянное изучение оценок качества образовательных услуг и их оперативное совершенствование на основе отзывов слушателей и корпоративных клиентов.

Операционный маркетинг выполняет связующую функцию между стратегическим уровнем маркетингового управления и практической реализацией образовательных услуг. Именно через него осуществляется трансформация стратегических ориентиров в конкретные действия, направленные на достижение устойчивого конкурентного преимущества и повышение результативности функционирования образовательной организации. В системе дополнительного профессионального образования операционный маркетинг способствует формированию гибкой структуры управления образовательными программами, оперативному реагированию на изменения конъюнктуры рынка труда, повышению лояльности и вовлеченности обучающихся, укреплению репутационного капитала образовательной организации, что в итоге позволяет образовательной организации выстраивать устойчивую модель взаимодействия с внешней средой, обеспечивая баланс между стратегическими целями и оперативной эффективностью.

необходимо выработать комплексное решение по эффективному продвижению программ ДПО с учетом компетентностного подхода к повышению качества таких программ и трансформации соответствующей структуры управления.

Таким образом, для достижения соответствующих стратегических маркетинговых ориентиров разработан комплекс мероприятий адаптивного характера:

Мероприятие 1. Совершенствование системы управления научно-исследовательской и инновационной деятельностью, развитие партнерских взаимодействий с промышленными предприятиями. Целесообразно сформировать эффективную организационную структуру, включающую научно-технический совет и офис развития научных инициатив, обеспечивающий комплексное сопровождение научной работы по принципу «единого окна». Деятельность данных структур должна быть направлена на координацию исследовательской и инновационной активности, интеграцию ключевых показателей эффективности (KPI) в систему оценки результативности, а также проведение постоянного мониторинга качества и динамики научно-исследовательской деятельности подразделений.

Мероприятие 2. Формирование системы и инструментов коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. В рамках реализации данного направления целесообразно создать центр трансфера технологий, выполняющий функцию ключевого звена в развитии инфраструктуры инновационной деятельности и предпринимательства. Основными задачами центра должны стать обеспечение масштабирования результатов научных исследований, совершенствование системы управления объектами интеллектуальной собственности, а также развитие партнёрских связей с промышленными предприятиями, научными институтами и образовательными организациями. Центр должен оказывать комплекс услуг в области трансфера технологий, содействовать формированию предпринимательской культуры среди сотрудников и обучающихся университета, а также развивать сетевое взаимодействие с партнёрскими вузами для создания единого пространства обмена инновационными решениями. Особое внимание следует уделить превращению университета в площадку экспертной поддержки и научно-технических консультаций для индустриальных партнёров. Важным элементом инфраструктуры инновационного развития выступает создание инженерных центров, деятельность которых должна включать предоставление образовательных услуг, организацию подготовки и

повышения квалификации педагогических и научных кадров в области инжиниринга, а также реализацию научно-исследовательских и опытно-конструкторских проектов по профильным направлениям. Дополнительно предполагается формирование базы данных перспективных инновационных разработок университета, направленной на систематизацию и продвижение научных достижений. Для повышения эффективности взаимодействия с потенциальными партнёрами необходимо проводить рекламно-маркетинговые мероприятия, направленные на привлечение российских и зарубежных представителей науки, образования и бизнеса. Неотъемлемой частью данного процесса является изучение отечественного и зарубежного опыта формирования интегрированного научно-исследовательского пространства, объединяющего интересы образовательных, научных и производственных структур, а также разработка предложений по его адаптации и внедрению в практику университета.

Мероприятие 3. Обеспечение привлечения молодежи в науку. Начать реализацию проекта «Лестница возможностей» для наиболее талантливых и мотивированных исследователей на всех ступенях карьеры; во взаимодействии с вузами-партнерами важно организовать целевое обучение в аспирантуре по наиболее востребованным направлениям.

Мероприятие 4. Стимулирование публикационной активности. Для чего важно создать офис академического письма (ОАП) и службу поддержки публикационной активности, основными задачами которых станет создание авторских курсов по академическому письму и обучение аспирантов, молодых исследователей и научно-педагогических работников университета с учетом направлений их профессиональной деятельности; проведение регулярных консультационных сессий (индивидуальных и групповых) по различным аспектам академического письма с целью повышения качества научных статей, предоставленных исследователями университета; обучение пула тьюторов для привлечения в качестве консультантов по академической грамотности из числа преподавателей английского языка, специализирующихся в сфере академического

письма; преподавателей профильных дисциплин университета, имеющих публикации в международных журналах; аспирантов и молодых исследователей, готовых не только делиться знаниями, полученными в процессе обучения на авторских курсах ОАП, но также желающих передавать собственный опыт написания научных статей; создание библиотечного фонда и ресурсной базы ОАП для самостоятельного совершенствования профессиональных компетенций НПП университета в области академического письма; проведение тренингов для магистрантов, аспирантов и НПП университета с внешними международными и российскими экспертами для обмена лучшими практиками, а также для обмена опытом в сфере научной коммуникации и публикационной деятельности; разработка и реализация краткосрочных программ обучения по различным научно-исследовательским направлениям университета: материаловедение, металлургия, горное дело, нанотехнологии, информационные технологии, биомедицина и др.; формирование общей академической грамотности НПП ЛГУ им. В. Даля. К 2025 году Далецкий университет должен издавать 2 издания, входящих в перечень ВАК Российской Федерации, количество диссертационных советов необходимо довести до 6.

Комплекс рассмотренных мероприятий оформляется в виде дорожной карты, которая требует сложного анализа, учитывая широкий круг заинтересованных сторон, долгосрочную динамику, движущие силы, а также социальные и политические тенденции [18]. При корпоративном уровне единственными пользователями дорожной карты являются заказчики, в то время если заказ поступает от стейкхолдеров, дорожной картой могут воспользоваться разные субъекты государственного сектора в стратегических целях. Поэтому задача детализации результатов значительно усложняется за счет обеспечения релевантности информации и доверия со стороны стейкхолдеров.

Рассмотрим структуру дорожной карты, основные элементы шаблона, проведем анализ потенциала изучения развития и появления новых технологий, а также их социальный эффект для диагностики и определения степени достоверности информации по мере ее сбора. Для понимания специфики

разработки дорожной карты для организации ВО и ее вклада в формирование результатов форсайта, исследования которого отвечают задачам инновационной политики образовательной организации, важно проводить дифференциацию между основными ее понятиями (табл. 5.9)

Таблица 5.9 – Измерения дорожной карты

Элемент	Описание
Структура	Графический шаблон организации с данными, элементы, принципы, стратегическая информация
Содержание	Стратегические приоритеты, идеи, подходы, данные, цели и ориентиры в рамках структуры
Процесс разработки	Мероприятия, этапы и последовательность действий, связанных со сбором контента и его организацией, необходимых для разработки стратегий

Составлено на основе [124]

Архитектура дорожной карты показывает информацию в динамике по уровням, в то время как графический слой: стиль, формат и структура карты, описывает пользователям содержание карты. Многослойное динамическое представление из множества графических стилей считается наиболее полным и гибким, способствующим достижению расширенного восприятия, оно также открывает сущность сложных динамических систем, создает логическое целостное представление с целью дальнейшего исследования, демонстрации пользователям направления развития. Создается многослойная диаграмма с временными рамками, которая отражает разного рода направления: разработки и исследования, развитие и траектории возникающих технологий, коммерческие перспективы, эволюцию сектора и зависимости между альтернативными путями.

Концепция стратегий и переходов синтезируется в динамике и накладывается на сложную структуру деятельности организации. Дорожная карта в общем виде имеет три основных «слоя», которые размещаются по горизонтальной оси времени. Верхний слой «цели» показывает сведения из группы «знаю почему» – предположения о трендах, которые обуславливают цели разработки дорожной карты. Следующий слой «реализация» представляет

данные из группы «знаю что» – о системах, которые предстоит создать. Они позволят освоить потенциальные возможности, дать ответ на тенденции рынка, которые были зафиксированы на прошлом слое. Отдельные организации совершенствуют функционал товаров или услуг и повышают производительность. В разрезе инновационной системы описываются пути модернизации технологических платформ, на которых созданы продукты, услуги и предложения. На последнем слое «ресурсы» представляется информация из категории «знаю как» – о необходимых к мобилизации активах для разработки указанных систем: технологии, интеллектуальные ресурсы, навыки и компетенции, оборудование, финансы и партнерские сети.

Исходя из методического подхода к пониманию сути дорожной карты, рассмотрим процесс сбора, синтеза и интеграции данных в рамках перечисленных слоев дорожной карты, опишем этапы разработки дорожной карты, учитывая специфику работы образовательной организации ВО (табл. 5.10).

Дорожная карта представляется как пространство, где информация собирается, компонуется и переосмысливается поэтапно, параллельно с этим выявляются закономерности и недостатки. Гибкость карты дает возможность менять вектор, степень детализации анализа, направить ресурсы и работу учитывая точки зрения и знания ППС по определенной программе ДПО. Дорожная карта в зависимости от масштаба, целей, охвата и области исследования может создаваться в границах единственного мероприятия (программы ДПО), либо в несколько этапов исходя из возможностей ППС и реализации программ ДПО по запросу из внешней среды.

На практике существует множество подходов к процессу разработки дорожной карты. Большая часть предполагает такие этапы: генерирование картины будущего, изучение ресурсов и возможностей, а также выявление альтернативных траекторий развития. Чаще всего сначала происходит уточнение целей дорожной карты, после чего следуют перечисленные этапы.

Таблица 5.10 – Этапы составления дорожной карты образовательной организации по продвижению программ ДПО

Этап	Содержание
Уточнение целей дорожной карты	Делается акцент на охвате, желаемом эффекте от реализации соответствующей стратегии и зоны фокусировки на целевых потребителях программ ДПО
Формирование будущей картины	Исследуются тенденции рынка, возможности и вызовы конкурентов, согласовываются требования потенциальных слушателей и работодателей к программе ДПО
Анализ текущих ресурсов и потенциальных возможностей для запуска программы ДПО	Проводится изучение актуальной базы активов, оценивается их степень достаточности при реализации возможностей приема определенного количества слушателей, происходит выявление преград, неудовлетворенные потребности в части организации образовательного процесса, затем происходит описание последовательности этапов адаптивной маркетинговой стратегии
Обнаружение траекторий инновационного развития образовательного процесса	Происходит изучение траекторий развития, определение способов устранения преград для формирования и реализации новых программ ДПО, усиливаются стимулы, закрепляются промежуточные цели и направления продвижения к целевому потребителю, в том числе и на дистанционной основе. Расширяется рынок предоставления образовательной услуги.
Формирование дорожной карты	Формируются оценочные показатели каждого мероприятия в рамках дорожной карты, включая обоснование выбора маркетинговых технологий продвижения программ ДПО ключевым потребителям образовательной услуги. Преобразовывается в формат стратегических целей.
Подтверждение показателей и мероприятий в дорожной карте	Верифицируются элементы дорожной карты, данные о запросах потребителей по программам ДПО и идеи стейкхолдеров обновляются, в то время как стратегические цели и ориентиры корректируются

Составлено на основе [124]

Рассмотрим также принципы адаптивной разработки дорожной карты с точки зрения маркетинга образовательной услуги:

- определяются направленность исследования и сфера охвата, основываясь на потребностях разработчика и стейкхолдеров дорожной карты;

- обеспечивается необходимый объем ресурсов, в частности информационный, для детализации дополнительных этапов по продвижению программы ДПО;

- применяются итеративный и адаптивный подходы к выявлению охвата, корректировке и структуризации данных о потребителях, их месте нахождении и готовности оплатить такие услуги;

- отслеживаются области, которые систематически требуют углубленного анализа и решения проблем через образовательные программы;

- оцениваются релевантность и достаточность контента о программе ДПО для слушателей.

Исходя из того, что шаблон дорожной карты способен обеспечить эффективную обработку и организацию данных, основываясь на нем, можно разработать более гибкую, масштабируемую и широкую структуру для изучения динамики рынка. Это поспособствует осознанию возможностей и ограничений в рассмотренной архитектуре, методы ее совершенствования и адаптации для конкретных потребителей программ ДПО.

Таким образом запуск адаптивной маркетинговой стратегии основывается на дорожных картах специалистов и трудовых функциях, используемых в детальном описании трудовой деятельности специалистов ДПО для построения компетентностных моделей обучения разработки документов. Данную задачу решить без применения информационных технологий невозможно, как и без использования возможностей электронной образовательно-информационной среды. Во многом эффективность управления образовательной организацией определяется тем, как организованы поиск, хранение, обработка и восполнение информации, то есть на сколько эффективно функционирует электронная образовательно-информационная среда. Поэтому стоит формировать информационное пространство, которое имеет совершенствованный механизм обмена знаниями.

Для обеспечения внедрения адаптивной маркетинговой стратегии в рамках организации важно прописать конкретные процессы с помощью соответствующего локального нормативного акта. Так, следует отметить, что современная образовательная система Луганской Народной Республики является подвижной и мобильной. Происходящие изменения на рынке

реализации программ ДПО требуют непрерывного поиска эффективных стратегий и методов в управлении для систематизации отношений субъектов и процесса образования. Данная задача решается аппаратом управления при исполнении всех процедур: разработки, изменения и утверждения необходимого локального документа.

Кроме того, локальные документы необходимы при выявлении требований к образовательному процессу, внедрении стратегии организации и процедурам, связанным с координацией исполнения функций. Поэтому образовательные организации, общественные организации и контролирующие органы основывают свою деятельность на ряде локальных документов, разработанных с учетом имеющихся возможностей, ресурсов, условий образовательного рынка и других факторов.

Методической основой для разработки локальных документов в сфере образования выделено немного внимания, так среди отечественных ученых, рассматривавших данный вопрос можно отметить Н.Ю. Возиянову [38], Е.В.Кочергину [114], Е.В. Романову и Е.Л. Болотову [178] и других. Однако среди подобных исследований не описывается специфика локальных документов образовательной организации с ориентиром на внедрение адаптивной маркетинговой стратегии.

Нормативно-правовая практика в наши дни дает определение локальному документу образовательного учреждения – это нормативно правовой акт, который принят компетентным органом управления организации образовательной сферы и регулирует образовательные, трудовые и другие отношения в рамках конкретной организации. Локальный документ – это также неотъемлемая часть управления системы образования. Локальный документ – официальный документ первой необходимости и закрепляет правовые нормы, основывающиеся на действующем законодательстве Луганской Народной Республики. Кроме того, для локального документа необходимо оформить все требуемые реквизиты.

Главное назначение локального документа – детализация, конкретизация,

дополнение и даже восполнение имеющейся правовой базы, в конкретной образовательной организации, учитывая особенности образовательного процесса, обстоятельства трудовых отношений и других условий.

Локальный документ направлен на регулирование образовательной деятельности согласно уставным целям и стратегическим целям образовательной организации, а также на следование обязанностям и правам всех участников организации. Локальный документ образовательной организации также способен установить ответственность сторон, определить структуру и порядок деятельности, обеспечить эффективное управление и функционирование организации, а также непосредственно регулирует процесс образования [10, с. 25]

Однако, при составлении качественного локального документа образовательной организации возникают проблемы относительно подготовки специалистов, способных разрабатывать подобные документы, а именно [122]:

1. При разработке программы переподготовки специалистов не принимаются во внимание корпоративные методы управления и технологии, которые применяются в документальном обеспечении управления, текущие потребности организации, перспективы, первоначальный уровень профессиональной компетентности.

2. Только несколько организаций имеют концепцию обучения в сфере управления документами, а также повышения квалификации персонала в данном направлении. А в большинстве образовательных организациях анализ результатов обучения проводится редко, а программа поддержания приобретенных навыков может быть и вовсе не разработанной.

3. Имеющиеся цели у организации, которые заинтересованы в обучении специалистов по документальному обеспечению процессов формирования адаптивной маркетинговой стратегии реализуются с помощью определенных программ обучения в системе ДПО. Такие программы не всегда согласовываются с запросами потребителей образовательной услуги. В то же время компетенции, осваиваемые в программах подготовки специалистов не

прописываются.

Нормативные локальные документы могут разрабатываться в различных формах, регламентирующие различные стороны деятельности образовательной организации. Стоит отметить, что локальные документы регулируют отношения исключительно внутри конкретной образовательной организации.

Для всех субъектов образовательного процесса организации, необходимо учитывать содержание документов, регламентирующих вопросы следующего порядка: финансово-хозяйственной и административной деятельности; деятельности организации самоуправления; отношений работодателя с сотрудниками; осуществление образовательного процесса; организации работы учебного и методического характера.

Каждый документ регламентирует конкретную сторону деятельности образовательной организации, направленной на обучение, отличаются они не только по содержанию и целям, а в частности и по процедуре утверждения [168]. Отметим основные этапы разработки локальных документов образовательной организации:

На первом этапе определяется ряд актуальных проблем, которые требуют утверждения и разработки локального документа, согласно которому необходима определенная регламентация, конкретизация и пояснения. В педагогической практике данная потребность может проявляться в ходе методических конференций и заседаний советов. Для эффективного проектирования локального документа по приказу руководителя создается рабочая группа. Данная группа включает представителей педагогического коллектива, законодательством предусматривается право сотрудников на участие в управлении образовательной организацией, а также представителей администрации, общественного совета, включая участие членов студенческого совета, что определяется и соответствующим законом РФ об образовании.

На втором этапе определяется актуальная информация и закрепление сроков разработки локального документа. Руководитель в совместной деятельности с членами рабочей группы определяют информацию при

обсуждении.

На третьем этапе моделируется рабочий вариант. Назначенная группа детально описывает содержание акта и оформляет в текстовом варианте. В заданные сроки происходит подготовка локального документа, обсуждение деталей, внесение изменений и предложений с дальнейшим согласованием проекта. Также содержание документа соотносится с действующими законодательными актами и согласовывается со стейкхолдерами и уполномоченным органом организации ВО.

На последнем этапе происходит согласование локального документа. Тестовой вариант разработанного акта подвергается согласованию с уполномоченными лицами, тем самым закрепляя реквизит «Виза согласования документа». Он должен иметь подпись и должность подтверждающего документ, расшифровку подписи и дату. В некоторых случаях локальный документ может заверяться управляющим или ученым советом организации ВО. После чего согласованный документ утверждается руководителем.

Образовательная организация принимает локальный документ исключительно в рамках своей компетенции в установленном порядке Уставом образовательной организации, а также на основании законодательной базы ЛНР и РФ и в ее соответствии.

Отдельные группы локальных документов можно классифицировать по различным определяющим аспектам образовательной деятельности [99]. К ним можно отнести относятся:

документ, регламентирующий организационные аспекты функционирования образовательной организации;

документ, предписывающий содержание образования;

документ, регламентирующий образовательные отношения;

права и обязанности сотрудников образовательной организации;

права и обязанности обучающихся, а также меры социальной поддержки;

документ, регламентирующий доступность и открытость информации о функционировании образовательной организации;

документ, предписывающий защиту персональных данных и обеспечение безопасности.

Для того, чтобы обеспечить реализацию адаптивной стратегии образовательной организации требуется разработка локального документа. Локальный документ по реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации ВО может регламентировать порядок формирования информации в программе образования, организационную структуру и описывать необходимые изменения в процессе функционирования организации.

В адаптивной стратегии должно быть прописана специфика деятельности образовательной организации, ее сильные и слабые стороны, угрозы рынка и перспективы развития, оценка внешних факторов, сроки реализации задач и другие особые пункты, которые образовательная организация потребует изменить [131, 166].

При разработке текста локального документа внедрения адаптивной стратегии необходимо руководствоваться нормами «...Унифицированной системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов...» [219]. В случае, если образовательной организации потребуется для реализации адаптивной стратегии тьютор – тогда необходимо предоставить положение «О тьюторе образовательной организации». Данное положение может содержать уточнение режима работы и специфику деятельности специалиста, кроме того, отмечается перечень необходимой отчетной документации, ответственность субъектов процесса образования и др.

Эффективность реализации адаптивной стратегии и создания специфических образовательных условий в процессе мониторинга определяется оценкой качества образования, которая осуществляется в рамках системы внешнего и внутреннего контроля. Основные моменты описанных процедур отражены в положении «О внутренней системе оценки качества образования реализации адаптированной программы». В данном документе обозначены процедура проведения оценки качества образования, параметры и подходы,

которые содержат анализ конкретных условий обучения, непосредственно обучения, а также воспитания и социализации. Исходя из выше изложенного автором сформирован локальный нормативный акт «Положение о научно-образовательных программах как основа реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе ДПО», который позволяет повысить уровень конкурентоспособности программ ДПО и добавить в них научную составляющую, которая более углубленно раскроет суть программы с интеграцией в ней стратегических сессий или кейс-стади. Также научно-образовательные программы дадут более качественный подход к освоению необходимых компетенций.

В приложении Л более детально автором разработан данный локальный нормативный акт. Так научно-образовательная программа (далее – Программа или НОП) является одной из форм организации научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и аспирантов ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ», обеспечивающей возможность эффективного взаимодействия его участников для повышения результативности научной работы, планирования и корректировки индивидуальных планов в рамках научных кафедральных тематик кафедр, реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации или переподготовки кадров для организаций ЛНР. Обозначенные НОП должны разрабатываться в рамках предложенного локального нормативного акта, по объемам часов учебной и научно-исследовательской работы не менее 16 часов. Группы слушателей под данные НОП формируются оперативно по запросу конкретного заказчика для решения конкретных задач и выработки необходимых компетенций.

Научный компонент НОП обязательно должен апробироваться на научно-практических конференциях, а также воплощаться в виде публикаций в специализированных научных изданиях по согласованию с Заказчиком.

Организация в рамках НОП научного мероприятия является одной из основных форм организации научных исследований, обеспечивающей

возможность гибкого, интерактивного взаимодействия участников Программы, профессорско-преподавательского состава, ведущих ученых, а также научных школ других научно-исследовательских организаций, инструментом повышения эффективности и результативности научно-исследовательской деятельности кафедр в рамках утвержденных научных тематик и направлений исследований.

К научно-исследовательским мероприятиям, которые должны включаться в научный компонент учебного плана НОП являются:

- организация и проведение научного семинара (стратегической сессии, кейс-стади, фокус-групп, «глубинных интервью» и пр.);
- организация входного и выходного тестирования участников программы с разработкой рекомендаций, которые решают выявленные проблемные аспекты Заказчика.

Разработанные рекомендации научного компонента Руководителем Программы прикладываются к отчету по образовательному компоненту реализации Программы и акту выполненных работ. Также участникам программы по итогам обучения выдается сертификат или удостоверение о повышении квалификации или переподготовке. Основные цели реализации научного компонента:

- стимулирование научно-исследовательской работы на кафедрах ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ» за счет выработки практических рекомендаций и предложений для Заказчика;
- организация пространства для научного диспута по актуальным направлениям исследований кафедры;

б) развитие научного потенциала сотрудников кафедры, повышение их квалификации в рамках утвержденных кафедральных научных тем.

Таким образом, данный локальный акт позволяет структурировать стратегические вопросы, связанные с маркетингом новых услуг, с учетом объединения научных наработок и образовательных программ в системе ДПО.

Итак, реализация адаптивной стратегии имеет рамки, согласно современным нормативно-правовым подходам к функционированию

образовательной организации, что позволяет конкретизировать и детализировать необходимые аспекты локальных документов.

Современная система образования, в том числе и в системе ДПО, постоянно внедряет новые инструменты, концепции и подходы к выработке соответствующих компетенций с целью расширения своего сегмента на рынке за счет повышения качества образовательной программы, научного подхода к выработке компетенций. Учитывая фактор изменения внешней среды, вариативность и особенность реализации программ обучения, образовательной организации стоит уделять особое внимание на нормативное закрепление в локальных документах и специфику внедрения адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации. Локальный документ, который самостоятельно разрабатывается образовательной организацией позволяет регулировать организационные аспекты функционирования, образовательные отношения между субъектами процесса реализации образовательных программ.

Таким образом, создание научно обоснованного механизма реализации адаптивной маркетинговой стратегии обеспечивает не только повышение конкурентоспособности образовательных организаций ДПО, но и способствует устойчивому развитию сектора профессионального образования в целом, формируя основу для долгосрочной эффективности и инновационной активности.

Выводы по разделу 5

В процессе разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования даны следующие рекомендации:

1. Разработан концептуальный подход к разработке и реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций дополнительного профессионального образования, который позволяет рассматривать маркетинговую деятельность как управляемый процесс,

основанный на интеграции теоретических принципов, методологических основ и практических инструментов, обеспечивающих целостность, согласованность и устойчивость функционирования образовательной организацией с учетом адаптации к происходящим изменениям.

2. В центре разработки адаптивной стратегии образовательного учреждения высшего образования находится концепция адаптации, что с научной точки зрения считается стратегией приспособления. Она заключается в комбинации самых выгодных методов действий, учитывая факторы внешней окружающей среды и внутренней, в том числе и для образовательных организаций. Адаптивность образовательной организации возможно оценить следующими показателями: гибкости учебных планов и отдельных элементов; свобода выбора студентами профиля подготовки; новизна и обновление специальностей; разнообразие образовательных услуг; инновационность оборудования; универсальность применяемого учебного оборудования; обновляемость кадров: научных преподавательских и управленческих; использование в процессе обучения современных и актуальных достижений науки; степень свободы в принятии управленческих решений и их оперативность.

3. Методика анализа полученных результатов объемов продаж и степени выполнения стратегии с использованием модели жизненного цикла услуги и теории нечеткой логики после окончания изучаемого периода позволяет сделать вывод о том, что отклонение от запланированной стратегии составило 29,3%, что, вероятно, характеризует чрезмерное финансирование маркетинговых программ, не принесших желаемых результатов. Для всех анализируемых услуг в начале изучаемого периода была запланирована стратегия стабильности. Однако, наиболее успешно она была реализована только по отношению к таким программам как проектное управление в органах государственной власти и местного самоуправления, специалист по цифровому развитию, управленческая психология и юриспруденция с незначительными степенями отклонений 7,3%, -7,6%, 6,1% и 7,3% соответственно.

4. Апробирована методика выбора адаптивной маркетинговой стратегии продвижения программ ДПО на основе мониторинга его деятельности для своевременной диагностики непредвиденных проблем, которые являются причиной снижения объемов продаж. В работе представлена группа из десяти программ повышения квалификации и переподготовки государственных служащих. Второй шаг предложенной методики связан с вычислением основных показателей степени отклонения от запланированной для данной услуги стратегии и среднего относительного изменения объема продаж за исследуемый период. Для анализа данных построена стратегическая карта анализируемой группы услуг. Карта позволила определить не только степень однородности определенной группы программ ДПО, но и выявить программы, не соответствующие данной группе и требующие применения к ним другой – адаптивной маркетинговой стратегии. Таким образом рассчитан стратегический коридор для группы программ ДПО в ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля, причем предельные значения отклонений от стратегии стабильности в данном случае составили +17 % и –17 %.

5. Разработан механизм реализации адаптивной маркетинговой стратегии образовательных организаций дополнительного профессионального образования, который в отличие от существующих разработок, органично включает следующие блоки: управление реализацией стратегии, операционный маркетинг, управление продуктом, компетентностное сопровождение, управление качеством, управление взаимоотношениями с клиентами, финансового обеспечения, цифрового сопровождения и аналитики, что будет способствовать рационализации внутренних маркетинговых процессов и повышению эффективности использования маркетинговых ресурсов в процессе функционирования образовательной организации в условиях изменчивой внешней среды.

6. Реализация адаптивной маркетинговой стратегии основывается на дорожных картах специалистов и трудовых функциях, используемых в детальном описании трудовой деятельности специалистов ДПО для построения

компетентностных моделей обучения разработки документов. Данную задачу решить без применения информационных технологий невозможно, как и без использования возможностей электронной образовательно-информационной среды. Во многом эффективность управления образовательной организацией определяется тем, как организованы поиск, хранение, обработка и восполнение информации, то есть на сколько эффективно функционирует электронная образовательно-информационная среда. Поэтому стоит формировать информационное пространство, которое имеет совершенствованный механизм обмена знаниями.

7. Рассмотрены практические вопросы разработки локальных нормативных документов образовательной организации, которые призваны регламентировать порядок формирования информации в программе образования, организационную структуру и описывать необходимые изменения в процессе функционирования организации. Основной акцент сделан на информационном обеспечении разработки локального документа по внедрению адаптивной стратегии образовательной организации с помощью научно-образовательных программ.

Основные результаты исследования, представленные в пятом разделе, опубликованы автором в работах [242, 243, 244, 245, 247, 252, 254, 256, 257, 258, 259, 261, 266, 267, 268, 271, 276, 277, 281].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе представлено решению научной проблемы, заключающейся в теоретическом, методологическом и практическом обосновании процесса разработки и реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования в условиях конкурентной среды и трансформации системы образования с учетом интеграционных процессов Луганской Народной Республики в социально-экономическое пространство Российской Федерации. Результаты исследования подтвердили гипотезу исследования и позволили сделать следующие выводы:

1. Изучение теоретических основ разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации показало, что дополнительное профессиональное образование занимает значимое место в структуре непрерывного образования, обеспечивая обновление, углубление и расширение профессиональных знаний и навыков в соответствии с уровнями профессиональной подготовки. Сформулировано авторское определение адаптивной маркетинговой стратегии в системе дополнительного профессионального образования, которая рассматривается как динамичная и гибкая модель маркетинговых действий и решений, основанная на непрерывном мониторинге внешней и внутренней среды, использовании современных технологий и повышении эффективности работы кадрового потенциала, направленная на обеспечение устойчивого развития и конкурентоспособности образовательного учреждения посредством своевременной корректировки целей, приоритетов и механизмов взаимодействия с целевыми аудиториями. Определены детерминанты адаптивных маркетинговых стратегий в системе дополнительного профессионального образования: локальность рынка образовательных услуг, неценовые детерминанты и детерминанты, оказывающие влияние на поведение потребителя.

2. Отмечено, что содержание и объем знаний, умений, навыков, которые слушатель приобретает в учреждениях дополнительного профессионального образования, сегодня пересматриваются в контексте компетентностного подхода.

В контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации компетентность приобретает особое значение, поскольку выступает ключевым условием обеспечения гибкости управленческих решений, способности корректировать стратегические ориентиры под влиянием изменений внешней среды и поведения потребителей образовательных услуг. Обосновано внедрение компетентностного подхода к подготовке профессиональных кадров в системе дополнительного профессионального образования на основе проблемно-целевого анализа запросов потребителей услуг, как методологической основы формирования конкурентоспособных программ повышения квалификации или переподготовки слушателей.

3. Сформирована модель процесса разработки адаптивной маркетинговой стратегии, в основе которой находится жизненный цикл образовательной услуги в системе дополнительного профессионального образования, представленная в виде интеграции трех ключевых составляющих: функции маркетингового управления процессом предоставления образовательных услуг (основываются на общих функциях менеджмента планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования процесса предоставления образовательных услуг), бизнес-процессы реализации образовательных услуг (стратегические, ключевые, вспомогательные, маркетинговые, инновационные; стадии жизненного цикла процесса предоставления образовательных услуг (проектирование и разработка, вывод на рынок, рост, зрелость, трансформация или спад, обновление), внедрение которой будет способствовать повышению адаптивности образовательной организации к изменениям рынка, обеспечению согласованности между стратегическими целями организации и операционными маркетинговыми решениями и гибкой реализации бизнес-процессов в процессе реализации образовательных услуг.

4. Предложен методологический подход к моделированию жизненного цикла образовательных услуг (программ) в системе дополнительного профессионального образования, основанный на анализе динамики количества обращений слушателей с целью приобретения программ ДПО и использования в качестве интегрального показателя экономической эффективности

деятельности организации ВО по реализации определенной услуги – квоты на реализацию этой услуги, что приносит желаемую прибыль от ее предоставления. Это позволило представить выборочное уравнение временного ряда с использованием полученных оценок тренда и аддитивной сезонной компоненты обращений слушателей по услугам ДПО, на основе которого составляется точечный прогноз спроса на услуги в сфере ДПО на перспективу. Предлагаемая количественная модель позволяет определять, на каком этапе жизненного цикла находится реализация программы ДПО и производить прогноз объема предоставленных услуг данной услуги в краткосрочном периоде в контексте адаптивной стратегии. Проведенные расчеты показали, что в Институте ДПО первичные затраты на маркетинговые инструменты по реализации программ ДПО для государственных служащих в направлении проектного управления, составляли 1238 тыс. руб. за учебный год, из них: на рекламу – 50% (619 тыс. руб.), на работу с персоналом – 33,3% (412,7 тыс. руб.) и на PR – 16,7% (206,3 тыс. руб.). При требовании сократить на 34,3% (на 424,2 тыс. руб.) финансирование маркетинговых инструментов, указанные сокращения, согласно оптимальному плану, должны быть выполнены на 40,7% (366,9 тыс. руб.), 34,3% (271,3 тыс. руб.) и 14,9% (175,6 тыс. руб.) соответственно.

5. Определен методический инструментальный анализ адаптивной стратегии организации в системе ДПО на основе методов нечеткой логики, позволяющий получать данные о необходимых количественных текущих изменениях в структуре затрат на маркетинговые инструменты реализации программ ДПО по направлениям переподготовки и повышения квалификации государственных служащих, что позволяет детализировать процессы разработки маркетинговой стратегии в организации ВО и оптимально распределить маркетинговый бюджет между имеющимися маркетинговыми инструментами. На примере (ИДПОДО) ЛГУ им. В. Даля проведен анализ временных рядов количества обращений с целью приобретения программ ДПО, связанных с переподготовкой и повышением квалификации государственных служащих. Определена природа ряда и обосновано применение методов экспоненциального сглаживания для формирования прогнозов предоставленных услуг в рамках

программ дополнительного профессионального образования.

6. На основе проведенного анализа структуры затрат и взаимосвязи количества часов программы ДПО и количества слушателей в группах подготовки определено, что затраты увеличиваются прямо пропорционально увеличению количества часов обучающей программы; затраты снижаются пропорционально росту количества обучающихся, а увеличение размера группы позволяет значительно снизить себестоимость обучения на одного слушателя, что является классическим эффектом масштаба; наибольшая стоимость обучения формируется для слушателей, выбирающих индивидуальную подготовку; конкурентная ситуация на рынке образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования требует гибкого и продуманного подхода к ценообразованию, учитывающего платежеспособность населения и реальный спрос на образовательные услуги. Это позволило обосновать научно-практический подход к ценообразованию в системе ДПО в контексте разработки адаптивной маркетинговой стратегии, который представляет собой комплексное управление процессом формирования стоимости образовательных услуг, основанное на сочетании теоретически обоснованных принципов и инструментов рыночной адаптации. Отличительной характеристикой данного подхода является обоснование выбора пакетного определения цен на соответствующие программы с установлением адекватной цены по запросу соответствующего потребителя, а также использования принципа снижения цены при увеличении количества слушателей программы и применение бимодального подхода, ориентированного на применение как дистанционных технологий, так и очных практико-ориентированных занятий.

7. Разработан концептуальный подход к разработке адаптивной маркетинговой стратегии организаций дополнительного профессионального образования, который позволяет рассматривать маркетинговую деятельность как управляемый процесс, основанный на интеграции теоретических принципов, методологических основ и практических инструментов, обеспечивающих целостность, согласованность и устойчивость функционирования образовательной организацией с учетом адаптации к происходящим

изменениям. В центре разработки адаптивной стратегии образовательного учреждения высшего образования находится концепция адаптации, заключающаяся в комбинации самых выгодных методов действий, учитывая факторы внешней окружающей среды и внутренней, в том числе и для образовательных организаций. В центре внимания маркетингового подхода к выбору стратегических альтернатив выступает реакция на воздействия внешней среды, чтобы вовремя реагировать на происходящие изменения.

8. Разработан механизм реализации адаптивной маркетинговой стратегии организаций дополнительного профессионального образования, который в отличие от существующих разработок, органично включает следующие блоки: управление реализацией стратегии, операционный маркетинг, управление продуктом, компетентностное сопровождение, управление качеством, управление взаимоотношениями с клиентами, финансового обеспечения, цифрового сопровождения и аналитики, что будет способствовать рационализации внутренних маркетинговых процессов и повышению эффективности использования маркетинговых ресурсов в процессе функционирования образовательной организации в условиях изменчивой внешней среды. Отмечено, что реализация адаптивной маркетинговой стратегии основывается на дорожных картах специалистов и трудовых функциях, используемых в детальных описаниях трудовой деятельности специалистов ДПО для построения компетентностных моделей обучения разработки документов. Рассмотрены практические вопросы разработки локальных нормативных документов образовательной организации, которые призваны регламентировать порядок формирования образовательных программ в системе ДПО. Основной акцент сделан на информационное обеспечение разработки локального документа по внедрению адаптивной стратегии образовательной организации с помощью научно-образовательных программ.

СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ И УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

ВО – высшее образование

ВУЗ – высшее учебное заведение

ДПО – дополнительное профессиональное образование

ППС – профессорско-преподавательский состав

ПРАМС – процесс разработки адаптивной маркетинговой стратегии

ИДПОДО – институт дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авадэни, Ю. И. Эффективный подход к ценообразованию на услуги дополнительного профессионального образования / Ю. И. Авадэни // Современные тенденции в прикладной экономике и подготовке студентов экономических направлений : Материалы Всероссийской конференции, Омск, 26 мая – 30 2015 года / Ответственный редактор Н. Ю. Феофанов. – Омск: Омская юридическая академия, 2016. – С. 86-96.
2. Авраамова, Е. М. Мониторинг непрерывного профессионального образования: позиции работодателей и работников / Е. М. Авраамова, Т. Л. Клячко, Д. М. Логинов. – М.: Изд. дом «Дело», РАНХиГС, 2015. – 60 с.
3. Адова, И. Б. Оценка компетентности как инструмент управления вознаграждением персонала организации / И. Б. Адова, М. В. Симонова // Вестник Томского государственного университета. – 2010. – №3(36). – С. 12-21.
4. Азарян, Е. М. Формирование организационной культуры в системе высшего образования / Е. М. Азарян // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 3-1(63). – С. 9-15.
5. Айвазян, С. А. Прикладная статистика: Основы моделирования и первичная обработка данных. Справочное изд. / С. А. Айвазян, И. С. Енюков, Л. Д. Мешалкин. — М.: Финансы и статистика, 1983. – 471 с.
6. Алавердов, А. Р. Внештатные преподаватели и качество человеческого капитала современного вуза / А. Р. Алавердов // Роль бизнеса в трансформации общества - 2022 : Сборник материалов XVII Международного научного конгресса, Москва, 11-15 апреля 2022 года. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2022. – С. 155-158.
7. Алешкина, О. В. Необходимость маркетингового подхода на рынке образовательных услуг / О. В. Алешкина // Вестник БИСТ (Башкирского института социальных технологий). – 2016. – № 4(33). – С. 91-96.

8. Ализода, Х. С. Методологические и методические вопросы оценки образовательных услуг / Х. С. Ализода // Вестник Педагогического университета. Естественные науки. – 2020. – № 3-4(7-8). – С. 48-56.
9. Алмазова, Т. В. Адаптивное управление частными организациями дополнительного профессионального образования / Т. В. Алмазова // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – № 74-3. – С. 13-17.
10. Ангелина, И. А. Организация мониторинга и контроля за реализацией государственных программ развития в сфере услуг / И. А. Ангелина, П. Ю. Ткачук, Е. И. Макарова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 6, № 12(141). – С. 143-149. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.12.06.019.
11. Андреев, В. В.. Показатели деятельности субъектов образовательного процесса на основе анализа структуры систем менеджмента качества вузов / Н. В. Герова, В. В. Андреев // Российский научный журнал. – 2013. – № 1(32). – С. 139-147.
12. Андреева, Ю. Ю. Оценка образовательного продукта выпускниками туристского вуза на основе маркетинговых исследований / Ю. Ю. Андреева // Сервис в России и за рубежом. – 2011. – №4. – С. 29-40.
13. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф; при содействии Э. Дж. Макдоннелла ; пер. с англ.Л. Жильцова. – Санкт-Петербург; Москва [и др.], 1999. – 416 с.
14. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Майкл Армстронг. - 10-е изд. - Москва [и др.] : Питер, 2012. – 846 с.
15. Асадуллин, Р. М. Образовательная среда бимодального университета как фактор повышения качества подготовки студентов / Р.М. Асадуллин, И.В.Сергиенко, Ю.Р. Галиханова // Педагогический журнал Башкортостана. – 2017. – №3 (70). – С. 91-103.
16. Асланов, Д. И. Специфика маркетинга на рынке образовательных услуг / Д. И. Асланов, С. А. Бандурко, В. В. Манахова // Актуальные проблемы экономики, социологии и права. – 2020. – № 3. – С. 13-15.

17. Аузан, А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь / А. Аузан. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 160 с.
18. Баев, И. А. Дорожные карты инструмент инновационного планирования на предприятия / И. А. Баев, Ю. С. Глазкова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2010. – №39 (215). – С. 32-37.
19. Балабанова, Л.В. Современные тенденции в сфере управления персоналом маркетингом / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак, Е. А. Анциферова // Первый экономический журнал. – 2023. – № 3(333). – С. 12-18.
20. Балыхин, Г. А. Концепция непрерывного образования в Российской Федерации: цели, особенности правового регулирования и управления / Г. А. Балыхин, Г. К. Сафаралиев, А. П. Бердашкевич // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2011. – №4 (66).
21. Баранов, А. Ю. Дополнительное профессиональное образование как неотъемлемый компонент профессиональной деятельности научно-педагогических работников / А. Ю. Баранов, Т. В. Малкова // Вопросы педагогики. – 2019. – № 12-2. – С. 42-45.
22. Баранова, И. В. Механизм ценообразования на рынке образовательных услуг: особенности и перспективы совершенствования / И. В. Баранова // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2015. – № 9(169). – С. 76-81.
23. Баранова, И. П. Развитие системы управления дисциплинарными отношениями в современной образовательной среде с применением компетентностного подхода / И.П. Баранова. – Москва : Университет Синергия, 2014. – 142 с.
24. Безносова, М. И. Маркетинговые стратегии в международном образовании (на примере Удмуртского государственного университета): монография / М. И. Безносова, Т. И. Зеленина, Е. С. Горбунова– ИЯЛ УдГУ. – Ижевск: Издательский центр «Удмуртский университет», 2019. – 142 с.
25. Белова, Е. Н. Теоретико-методологические основы непрерывного и дополнительного профессионального образования / Е.Н. Белова // Вестник

- КГПУ им. В.П. Астафьева. – 2013. – №4 (26). – С 33-41.
26. Белова, Е. Н. Теоретические аспекты непрерывного дополнительного профессионального образования университета / Е.Н. Белова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. – 2014. – №1. – С. 13-20.
 27. Беляков, С. А. Дополнительное профессиональное образование: результаты мониторинга 2016 года / С. А. Беляков, А. В. Каравай, Е.А. Полушкина. – М. : Издательский дом. Дел. – 215 с.
 28. Большева, А. В. Маркетинговая стратегия образовательной организации / А. В. Большева // Научный аспект. – 2023. – Т. 4, № 11. – С. 443-450.
 29. Бондаренко, Н. В. Становление в России непрерывного образования: анализ на основе результатов общероссийских опросов взрослого населения страны / Н. В. Бондаренко // Информационный бюллетень. – М.: Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», – 2017. – № 5 (104). – С. 28-33.
 30. Борисова, С. Г. Формализованная маркетинговая стратегия как актив образовательной организации / С. Г. Борисова // Европейский журнал социальных наук. – 2011. – № 8(11). – С. 384-392.
 31. Брижатова, С. Б. Модернизация высшего профессионального образования России / С. Б. Брижатова // Роль образования в формировании экономической, социальной и правовой культуры : Сборник научных трудов, Санкт-Петербург, 23–24 октября 2014 года / Комитет по науке и высшей школе Правительства Санкт-Петербурга. – Санкт-Петербург: Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования Санкт-Петербургский университет управления и экономики, 2014. – С. 456-458.
 32. Букаева, А. Л. Применение компетентностного подхода в развитии профессионального интереса студентов / А. Л. Букаева // Фундаментальные и прикладные исследования: проблемы и результаты. – 2014. – № 10. – С. 133-137.
 33. Бутенко, Е. А. Маркетинговое сопровождение образовательной

- деятельности как стратегия развития российских вузов в ближайшей и среднесрочной перспективе / Е. А. Бутенко // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 8(37). – С. 319-325.
34. Бухвальд, Е. М. Идеи Л.И. Абалкина о стратегии развития и концепции стратегического планирования в современной России / Е. М. Бухвальд // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. – 2014. – № 6. – С. 44-49.
 35. Варламова, Т. А. Образование в цифрах: краткий статистический сборник / Т. А. Варламова, Л.М. Гохберг, О. К. Озерова и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2023. – 132 с.
 36. Вартанов, С. А. Модели экономического влияния рекламы: индивидуальные вторичные эффекты / С. А. Вартанов // Вестник ТГЭУ. – 2021. – №1 (97). – С. 33-42.
 37. Варюшкин, С. В. Формирование карьерных компетенций выпускников вузов / С. В. Варюшкин // Философия образования – 2010. – № 3. – С. 134-141.
 38. Возиянова, Н. Ю. Стратегические перспективы и проблемы развития экономики на принципах цифровизации, услуг и знаний / Н. Ю. Возиянова, А. Ю. Дещенко // Торговля и рынок. – 2022. – № 2(62). – С. 64-74.
 39. Возиянова, Н. Ю. Способы формирования имиджа в маркетинговой стратегии учреждения дополнительного профессионального образования / Н. Ю. Возиянова, И. В. Чугункина // Практический маркетинг. – 2019. – № 4(266). – С. 29-37.
 40. Волгина, С. В. Отраслевые аспекты современного маркетингового управления / С. В. Волгина, В. Е. Довбыш, В. Ю. Шалимова // Экономика устойчивого развития. – 2019. – № 1(37). – С. 112-118.
 41. Волкова, Л. Н. Стратегические маркетинговые решения в сфере деятельности образовательных организаций / Л. Н. Волкова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 3, № 1(133). – С. 132-136. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.01.03.017.

42. Вольчик, В. В. Специфика адаптивных стратегий в сфере дополнительного профессионального образования: барьеры и рентоориентированное поведение / В. В. Вольчик, Е. В. Фурса, Ю. В. Филоненко, Д. Д. Кривошеева-Медянцева // Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики). – 2017. – Том 8. – №3. – С. 103-119.
43. Воробьев, Е. Б. Основные направления совершенствования маркетинговой стратегии образовательных услуг (на примере ЯрГУ им. П. Г. Демидова) / Е. Б. Воробьев // Экономический вестник Ярославского университета. – 2013. – № 30. – С. 62-65.
44. Воронина, В. М. Из опыта развития компании на основе усиления адаптивных возможностей к изменениям рыночной среды / В. М. Воронина, О. П. Михайлова, О. В. Федорищева // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2016. – № 2. – С. 22-29.
45. Востриков, В. Н. Проблемы модернизации системы профессионального образования / В. Н. Востриков, Е. Н. Лищук, Н. В. Савченко // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2013. – № 4(7). – С. 82-92.
46. Вотякова, И. Компетенции и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации / И. Вотякова // Управление персоналом. – 2008. – № 4. – С. 55-56.
47. Выдрина, Е. В. Маркетинговый план как средство реализации стратегического планирования образовательной организации / Е. В. Выдрина, Д. С. Гордеева // Профессиональный проект: идеи, технологии, результаты. – 2018. – № 4(33). – С. 57-61.
48. Галимов, А. М. Структура адаптивного управления инновационным развитием вуза / А. М. Галимов // Казанский вестник молодых учёных. – Том 4. – № 4 (17). – 2020. – С. 22-28.
49. Галустов, Р. А. Маркетинг образовательных услуг / Р. А. Галустов // Технолого-экономическое образование. – 2016. – № 5. – С. 49-58.
50. Гасанов, А. И. О возможности применения основных положений нечеткой

- логики и нечетких отношений для решения задач технической диагностики / А. И. Гасанов // Вестник науки. – 2023. – Т. 5, № 1(58). – С. 174-180.
51. Глазунова, В. Е. Маркетинговый подход как инструмент стратегического управления деятельностью образовательной организации / В. Е. Глазунова // Актуальные вопросы современной экономики. – 2024. – № 6. – С. 350-355.
 52. Глинский, Б. М. О японском опыте управления / Б. М. Глинский // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – №4. – С. 110-114.
 53. Глубокова, Е. Н. Изменения в образовательном процессе современного вуза в условиях управления знаниями / Е. Н. Глубокова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2010. – №1. – Т. 45. – С. 38-44.
 54. Голик, В. И. Концептуальные аспекты развития промышленных предприятий современной России.: монография / В. И. Голик, Е. В. Шевченко, Е. Б. Ермишина. – Краснодар: Издательство Южного института менеджмента, – 2011; Электронно-библиотечная система IPRbooks, 2012. – 275 с.
 55. Горбушина, А. В. Закономерности изменения мотивации профессиональной деятельности педагогов / А. В. Горбушина, Г. И. Корчагина // Психология. Журнал ВШЭ. – 2020. – №4. – С. 34-42.
 56. Горгорова, В. В. Мотивация персонала, стратегия мотивации, материальное стимулирование, нематериальное стимулирование, эффективность мотивации персонала / В. В. Горгорова, Л. А. Кобина // Инженерный вестник Дона. – 2013. – № 4(27). – С. 236.
 57. Гориков, М. К. Непрерывное образование в контексте модернизации / М. К. Гориков, Г. А. Ключарев. – Москва : ИС РАН : ФГНУ ЦСИ, 2011. – 232 с.
 58. ГОСТ Р ИСО 9001-2008. Системы менеджмента качества. Требования. : дата введения 2008-12-18. – Москва : Стандартиформ, 2010. – 31 с.
 59. Гребнев, Л.С. Общество, учебные заведения, академические свободы (образование в России: грань тысячелетий) / Л.С. Гребнев // Мир России. –

2001. – № 4. – С. 162-178.
60. Губаев, Д. Ф. Непрерывное образование и переподготовка кадров / Д. Ф. Губаев, О. Г. Губаева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 4(157). – С. 193-199. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2025.04.09.023.
 61. Гудков, И. В. Система высшего профессионального образования в условиях модернизации российской экономики / И. В. Гудков // Вестник экономической интеграции. – 2012. – № 1. – С. 182-193.
 62. Гуреев, М. В. Адаптивные стратегии и конкурентоспособность современной России как социально-философская проблема / М. В. Гуреев // Актуальные вопросы развития современного общества: сборник статей IV-ой Международной научно-практической конференции (18 апреля 2014 года) в 4-х томах. Том I / Юго-Зап. гос. ун-т. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2014. – С. 338-343.
 63. Дашков, Л. П. Особенности выбора и разработки стратегии продвижения образовательных услуг вузов / Л. П. Дашков, М. В. Зинцова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2022. – № 3. – С. 121-126. – DOI 10.37984/2076-9288-2022-3-121-126.
 64. Деев, М. В. Создание и практическая реализация концепции непрерывного управления жизненным циклом электронных образовательных ресурсов / М. В. Деев, А. Г. Финогеев, А. А. Финогеев, И. Н. Колесников // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2019. – Т. 7, № 4(27). – С. 44-45.
 65. Дежина, И. Г. Дополнительное профессиональное образование для развития перспективных технологий: вклад вузов / И. Г. Дежина // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – № 22(5). – С. 22-31.
 66. Джабраилова, Л. Х. Особенности формирования маркетинговой стратегии образовательной организации / Л. Х. Джабраилова, Й. В. Джапаева // Известия Чеченского государственного педагогического университета Серия 1. Гуманитарные и общественные науки. – 2019. – Т. 26, № 4(28). – С.

175-180.

67. Доль, О. С. Сегментация клиентов в онлайн-сфере дополнительного профессионального образования / О. С. Доль, Б. А. Тхориков // Бизнес и общество. – 2022. – № 3(35). – С. 45-54.
68. Дони́на, И. А. Маркетинговая стратегия в управлении современной общеобразовательной организацией / И. А. Дони́на, Н. В. Протасова // Балтийский гуманитарный журнал. – 2014. – № 4(9). – С. 64-66.
69. Донцова, В. И. Планирование в системе маркетинга образовательных услуг / В. И. Донцова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2017. – № 4-1. – С. 84-87.
70. Доценко, Е. Ю. Адаптивная стратегия предприятия как фактор обеспечения его конкурентоспособности / Е. Ю. Доценко, А. А. Шен // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономики. – 2016. – Т. 2. – № 1. – С. 234-236.
71. Ермакова, Ж. А. Качество образования с позиции потребителей образовательных услуг вуза / Ж. А. Ермакова, Ю. Н. Никулина // Креативная экономика. – 2017. – Т. 11, № 7. – С. 725-734. – DOI 10.18334/ce.11.7.38162
72. Ерошевская, М. С. Рекламная деятельность в сфере образовательных услуг / М. С. Ерошевская // Вестник УлГТУ. – 2019. – №3 (87). – С. 66-73.
73. Жданов, А. А. Применение нечеткой логики в имитационной системе автономного адаптивного управления / А. А. Жданов, М. В. Караваев // Труды Института системного программирования РАН. – 2002. – Т. 3. – С. 121-137.
74. Жданова, О. С. Маркетинговая когнитивная политика и ее влияние на поведение потребителей / О. С. Жданова // Научный вестник ГОУ ЛНР «Луганский национальный аграрный университет». – Луганск: ГОУ ЛНР ЛНАУ. – 2020. – №8(2). – 354-365 с.
75. Жуков, В. Н. Дополнительное профессиональное образование: основные тренды в эпоху цифровизации / В. Н. Жуков, О. В. Романова, Т. А. Сварник

- // Вестник Университета Правительства Москвы. – 2020. – № 4(50). – С. 51-55.
76. Журко, В. И. Особенности управления в современной системе высшего образования / В. И. Журко // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2003. – №6. – Т. 3. – С. 84-94.
 77. Завалько Н.А. Проблемы маркетинга образования в аспекте продвижения образовательных услуг // Вестник Омского университета. Сер. Экономика. – 2011. – № 3. – С. 119–123.
 78. Зайцев, В. С. Использование новых образовательных технологий как средство повышения качества образования / В. С. Зайцев, Ю. П. Макаренко, О. Е. Шумакова // Фундаментальная и прикладная наука. Сборник научных статей по итогам научно исследовательской работы за 2014 учебный год. – Челябинск: Южно-Уральский государственный гуманитарно-педагогический университет (Челябинск). – 2015. – С. 35-44.
 79. Зайцева, О. В. Непрерывное образование: основные понятия и определения / О. В. Зайцева // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2009. – № 7(85). – С. 106-109.
 80. Закиева, Р.Р. Непрерывное профессиональное образование / Р.Р. Закиева // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – № (61-1). – С. 58-60.
 81. Заруба, Н. А. Управление образованием: адаптивный подход / Н. А. Заруба // Сборник научных трудов SWorld. – 2012. – Т. 16. – № 1. – С. 23-29.
 82. Заяц, П. В. Реализация принципа непрерывности образования в условиях перехода к национальной системе образования в современной России / П. В. Заяц, В. А. Карпов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2023. – № 4. – С. 211-216. – DOI 10.22394/2079-1690-2023-1-4-211-216.
 83. Зеер, Э.Ф. Компетентностный подход к образованию / Э.Ф. Зеер // Образование и наука. – 2005. – №3. – С. 27-40.

84. Зеленая, Л. Г. О тенденциях развития дополнительного профессионального образования в условиях конкурентной среды / Л.Г. Зеленая, Н. А. Щербакова, М. В. Каменская // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 12. – С. 2043-2054.
85. Зинченко, А. Г. Модель жизненных циклов работника как инструмент обеспечения эффективности образовательного процесса / А. Г. Зинченко, С. Б. Сорокин, Е. Л. Незнахина, С. В. Ратафьев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 1, № 6(114). – С. 166-175. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2021.06.01.022.
86. Иванова, Л. А. Роль PR-компании в системе продвижения образовательных услуг вуза / Л. А. Иванова, А. М. Данилова // Ученые записки университета Лесгафта. – 2020. – №3 (181). – С. 33-45.
87. Иванова, О. А. Роль Болонской декларации в изменении мирового образовательного пространства / О. А. Иванова // Право и образование. – 2017. – № 9. – С. 48-54.
88. Игнатова, В. В. Стратегический подход в педагогике высшей школы в инновационном осмыслении / В. В. Игнатова // Вестник Академии знаний. – 2012. – № 1. – С. 57-62.
89. Игнацкая, М. А. Развитие системы дополнительного профессионального образования в сфере управления (public & business administration) в России и за рубежом – опыт, проблемы, перспективы / М. А. Игнацкая // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2016. – №3. – С. 32-43.
90. Ильясова, К. Х. Стратегический маркетинг в сфере образования / К. Х. Ильясова, М. С. Дадаева, А. У. Абдулаева // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 2(127). – С. 1324-1327. – DOI 10.34925/EIP.2021.127.2.266.
91. Исачкова, Л. Н. Маркетинговые и экономические аспекты реализации стратегии вуза на рынке образовательных услуг / Л. Н. Исачкова, В. П. Леошко // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-2(58). – С. 526-531.

92. Исмаилова, Ф. Н. Маркетинг образовательных услуг в системе дополнительного профессионального образования / Ф. Н. Исмаилова, З.Ю. Юзбекова // УЭПС: управление, экономика, политика, социология. – 2021. – № 4. – С. 26-34.
93. Исмаилова, Ф. Н. Маркетинг образовательных услуг / Ф. Н. Исмаилова // Вестник научных конференций. – 2022. – № 2-3(78). – С. 43-45.
94. Казущик, А. А. Особенности разработки маркетинговых стратегий учреждений высшего образования в условиях информационной экономики / А. А. Казущик, М. А. Башлак // Потребительская кооперация. – 2021. – № 2(73). – С. 44-50.
95. Кайдашова, А. К. Адаптация комплекса маркетинга ВУЗа к структуре и объему потребительского спроса на рынке профессиональных образовательных услуг / А. К. Кайдашова // Экономика и предпринимательство. – 2014. – № 1-3(42). – С. 523-526.
96. Как в Беларуси функционирует система подготовки специалистов и управленческих кадров для сельского хозяйства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sb.by/articles/upravlyat-eto-nauka.html> /. – Дата обращения: 05.03.2024.
97. Какаева, А. Е. Инновационный бизнес. Стратегическое управление развитием: монография / А. Е. Какаева, Е. Н. Дуненкова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 176 с.
98. Калиева, О. М. Способы и методы исследования маркетингового потенциала предприятия / О. М. Калиева, О. П. Михайлова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2011. – № 13 (132). С. 216-221.
99. Классификация регламентирующих документов [Электронный ресурс]. – НИУ «ВШЭ». – Режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2015/10/03/1077205815/Классификация%20регламентирующих%20документов.pdf>. – Дата обращения: 12.12.2023.
100. Князев, Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е.А. Князев //

- Университетское управление: практика и анализ. – 2005. – (4). – С. 9-17.
101. Ковалева, Н. В. Спрос и предложение на рынке дополнительного профессионального образования / Н.В. Ковалева, Д.Р. Бородина, Л.Э. Ковалева // Дополнительное профессиональное образование в стране и мире. – 2013. – № 6(6). – С. 34-40.
 102. Козырьков, В. П. Особенности формирования доверия учащейся молодёжи к информации в медиасетях / В. П. Козырьков, Я. В. Ушакова, Н. В. Шалютина // Социологическая наука и социальная практика. – 2021. – Т. 9, № 2(34). – С. 131-146. – DOI 10.19181/snsp.2021.9.2.8104.
 103. Коломенская, А. Л. О проекте концепции непрерывного профессионального образования: доклад / А.А. Коломенская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.hse.ru/data/2011/06/14/1212917753/Kolomenskaya%20AL_31052011.pdf. – Дата обращения: 9.03.2024.
 104. Колыхматов, В. И. Основные направления развития системы дополнительного профессионального образования в условиях становления цифровой экономики / В. И. Колыхматов // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2018. – № 10(164). – С. 132-136.
 105. Коновалова, Т. Е. Современный рынок услуг дополнительного образования: региональные аспекты развития / Т. Е. Коновалова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 7. – С. 65-73
 106. Конюшева, О. Н. Нечеткие системы, основанные на нечеткой логике и их приложение к задачам оптимизации / О. Н. Конюшева // Мягкие измерения и вычисления. – 2021. – Т. 39, № 2. – С. 50-64. – DOI 10.36871/2618-9976.2021.02.005.
 107. Коростелева, О. Н. Статистический анализ экспертных оценок / О. Н. Коростелева, Г. В. Савинов // Известия СПбГЭУ. – 2023. – №3-2 (141). – С. 33-46.
 108. Корпоративные курсы повышения квалификации. Казахский национальный исследовательский технический университет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://satbayev.university/ru/corp-courses>. – Дата обращения:

21.03.2025.

109. Корсакова, И. В. Взаимосвязь маркетинга образования и адаптации обучающихся / И. В. Корсакова, Р. Р. Гайфулина // Креативная экономика. – 2015. – Т. 9, № 7. – С. 873-886. – DOI 10.18334/ce.9.7.503.
110. Костровец, Л. Б. Проблемы и перспективы подготовки кадров для системы государственного и муниципального управления в условиях Донецкой Народной Республики / Л. Б. Костровец, Р. В. Ободец // Менеджер. – 2022. – № 4(102). – С. 49-54. – DOI 10.5281/zenodo.7441988.
111. Коршунов, И. А. Обучение и образование взрослых в контексте экономического развития регионов / И. А. Коршунов, О. С. Гапонова, Н. С. Гапонова // Экономика региона. – 2019. – Т. 15. – № 1. – С. 107-120. DOI: 10.17059/2019-1-9.
112. Котлярова, И. О. Устойчивость развития непрерывного образования: тенденция и проблемы / И. О. Котлярова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Образование. Педагогические науки. – 2024. – Т. 16, № 2. – С. 5-16. – DOI 10.14529/ped240201.
113. Кохан, Н. В. Основные направления противодействия теневой экономике в ЛДНР / Н. В. Кохан // Сборник научных работ. Серия «Государственное управление». Вып.3: Экономика и управление народным хозяйством. – 2017. – С. 23-32.
114. Кочергина, Е. В. Локальные акты образовательного учреждения: как разрабатывать и принимать / Е. В. Кочергина // Народное образование. – 2013. – № 8(1431). – С. 124-131.
115. Кравец, А. О. Маркетинговая деятельность в системе высшего образования: особенности и перспективы развития образовательных услуг / А. О. Кравец // Экономика устойчивого развития. – 2024. – № 1(57). – С. 65-72.
116. Кравец, А. О. Маркетинговые стратегии вузов на рынках ДПО в эпоху холистического маркетинга и цифровой трансформации / А.О. Кравец // Практический маркетинг. - 2024. - №7. - С. 25-31. doi: 10.24412/2071-3762-2024-7325-25-31

117. Кравец, А. О. Совершенствование маркетинговой деятельности и стратегии вуза на рынках дополнительного профессионального образования : специальность 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (маркетинг) : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Кравец Анастасия Олеговна. – Белгород, 2024. – 25 с.
118. Крылова, Л. В. Маркетинг в образовании: инновации и инноватика в жизненном цикле образовательных услуг / Л. В. Крылова // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 2. – С. 86-91.
119. Кузьмин, А. В. Подготовка кадров и дополнительное профессиональное образование муниципальных служащих / А. В. Кузьмин, Ю. Н. Трифонов // Ученые записки Тамбовского отделения РоСМУ. – 2019. – № 15. – С. 134-140.
120. Кузьмина, Е. Е. Методические аспекты оценки качества образовательных программ дополнительного профессионального образования / Е. Е. Кузьмина // Вестник университета. – 2013. – № 15. – С. 254-262.
121. Кулакова, Е. Ю. Особенности формирования и реализации маркетинговой стратегии образовательных услуг высшими учебными заведениями / Е. Ю. Кулакова // Вестник Академии. – 2019. – № 3. – С. 90-100.
122. Ларина, Т. Л. Проблемы унификации учебной документации в вузах / Т. Л. Ларина, М. В. Турчанинова // Правовые и организационные проблемы развития системы образования Российской Федерации: настоящее и будущее: статьи и материалы Всероссийской научно-практической конференции. Екатеринбург: Российский государственный профессионально-педагогический университет. – 2007. – № 2. – С. 198-199.
123. Лерман, Е. Б. Оценка осознания необходимости непрерывного образования как тренда образования будущего / Е. Б. Лерман // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. – 2023. – № 2(17). – С. 58-67. – DOI 10.52170/2618-7949_2023_17_58.
124. Логинов, М. П. Дорожные карты: понятие, сущность, классификация / М. П.

- Логинов // Проблемы управления. – 2017. – № 5. – С. 2-17.
125. Лопатников, Л. И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 520 с.
 126. Лукашенко, Д. В. Адаптивная стратегия как основа взаимодействия личности с социальной среды / Д. В. Лукашенко // Человеческий капитал. – 2014. – № 7(67). – С. 23-31.
 127. Макушева, Е. В. Классическая теория стоимости и теория ценообразования А. Маршалла / Е. В. Макушева, Е. С. Макарова, Е. А. Кравченко // Наука без границ. – 2021. – № 2(54). – С. 90-95.
 128. Малишевская, Н.А. Реализация компетентностного подхода в профессиональной подготовке обучающихся технических вузов через использование электронных симуляторов / Т. Е. Исаева, Н. А. Малишевская // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2021. – № 2(101). – С. 132-146. – DOI 10.23859/1994-0637-2021-2-101-11.
 129. Масальских, А. М. Реализация компетентностного подхода через имитационное обучение в системе дополнительного профессионального образования / А. М. Масальских // Медсестра. – 2012. – № 12. – С. 54-57
 130. Международная стандартная классификация образования МСКО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/iscde-2011-ru.pdf>. – Дата обращения: 20.05.2024.
 131. Мелентьева, О.В. Концепция развития маркетинга некоммерческих образовательных организаций / О.В. Мелентьева, В.Я. Иванченко // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 6 (60). – С. 409-418.
 132. Мелькова, О. В. Проблемы маркетинга в отечественной системе образования / О. В. Мелькова // Вопросы управления. – 2017. – № 3(46). – С. 152-159.
 133. Михайлова, О. П. Совершенствование инструментального обеспечения анализа внешней среды в целях адаптивного управления промышленным предприятием / О.П. Михайлова, А.И. Сучков // Вестник Евразийской

- науки. – 2019. – №1(11). – С. 54-62.
134. Мицкевич, Ю. В. Стратегии продвижения учреждений высшего образования на рынке образовательных услуг / Ю. В. Мицкевич // Вестник Белорусского государственного университета культуры и искусств. – 2019. – № 4(34). – С. 77-82.
 135. Морошкина, М. В. Проблемы развития системы образования в современных условиях / М. В. Морошкина, Л. В. Мурашкина // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2022. – Т. 24, № 2. – С. 198-207. – DOI 10.15688/ek.jvolsu.2022.2.16.
 136. Мушкетова, Н. С. Стратегическая маркетинговая адаптация российских вузов в динамичной среде / Н. С. Мушкетова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2015. – Т. 11, № 27(312). – С. 12-22.
 137. Морозов, А. В. Особенности управления высшим учебным заведением в современных условиях / А. В. Морозов // Управление образованием: теория и практика. – 2016. – №2 (22). – С. 90-106.
 138. Морозов, А. В. Формирование креативности преподавателя высшей школы в системе непрерывного образования: автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. – Москва, 2004. – 48 с.
 139. Набоких, А. А. Внедрение маркетинговой стратегии в программу развития образовательной организации / А. А. Набоких, А. В. Ряттель, С. Н. Попов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 9. – С. 281-285.
 140. Назмутдинов, В. Я. Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности / В. Я. Назмутдинов, И. Ф. Яруллин. – Казань: ТРИ «Школа», 2013. – 360 с.
 141. Наумов, С. Ю. Проблемы модернизации российского образования / С. Ю. Наумов, Е. И. Демидова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 3(47). – С. 125-127.
 142. Национальные системы квалификаций государств, входящих в БРИКС. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nark.ru/analytics/>

- regionalnoe-razvitie/obzor-natsionalnykh-sistem-kvalifikatsiy-BRICS/. – Дата обращения 19.03.2025.
143. Непрерывное образование – стимул человеческого развития и фактор социально-экономических неравенств / Г. А. Ключарев, Д. В. Диденко, Ю. В. Латов, Н. В. Латова ; Институт социологии Российской академии наук. – Москва : ООО «Центр социального прогнозирования и маркетинга», 2014. – 433 с. – ISBN 978-5-906001-27-6.
 144. Николаев, В. Д. Процесс разработки маркетинговой стратегии образовательной организации / В. Д. Николаев // Архонт. – 2025. – № 3(54). – С. 222-224.
 145. Никонова, О. И. Перспективы и проблемы непрерывного образования в России / О. И. Никонова // Научные труды Центра перспективных экономических исследований. – 2023. – № 24. – С. 101-107.
 146. О признании Луганской Народной Республики: Указ Президента Российской Федерации от 21.02.2022 № 72 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202202220001>. – Дата обращения 10.03.2022
 147. Об образовании в Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. Закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (с изм. и дополн.) // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/. – Дата обращения: 25.05.2024.
 148. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Научно-технологическое развитие Российской Федерации»: Постановление Правительства РФ от 29 марта 2019 г. N 377 // Информационно-правовое обеспечение ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://base.garant.ru/72216664/>. – Дата обращения: 09.03.2024.
 149. Об утверждении Концепции развития системы профессиональной ориентации населения в Луганской Народной Республике на период до 2024 года и Комплексного плана мероприятий по развитию системы

- профессиональной ориентации населения в Луганской Народной Республике на период до 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sovminlr.ru/docs/2022/04/30/9.pdf>. – Дата обращения 03.05.2024.
150. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 г.: Распоряжение Правительства РФ от 20 мая 2023 г. № 1315-р // Информационно-правовое обеспечение ГАРАНТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/406831204/> . – Дата обращения: 9.03.2024.
151. Об утверждении Порядка подготовки, переподготовки, аттестации и повышения квалификации персонала автомобильного транспорта в Луганской Народной Республике: постановление Правительства Луганской Народной Республики от 22.01.2021 № 39/21 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sovminlr.ru/akty-soveta-ministrov/postanovleniya/23445-ob-utverzhdanii-poryadka-podgotovki-perepodgotovki-attestacii-i-povysheniya-kvalifikacii-personala-avtomobilnogo-transporta-v-luganskoy-narodnoy-respublike.html>. – Дата обращения 03.05.2024.
152. Об утверждении Порядка распределения и трудоустройства выпускников образовательных организаций (учреждений) среднего профессионального и высшего образования, подготовка которых осуществлялась за счет средств Государственного бюджета Луганской Народной Республики [Электронный ресурс]: постановление Совета Министров Луганской Народной Республики от 07 августа 2018 г. № 479/18: по состоянию на 15 октября 2019 г. – Режим доступа: <https://minobr.su/docs/3596-postanovlenie-479-18-ot-07082018.htm>. – Дата обращения: 13.02.2022
153. Ободец, Р. В. Маркетинговый подход к продвижению бизнес-образования в условиях Донецкой Народной Республики / Р. В. Ободец, В.Ю. Чернецкий // Менеджер. – 2020. – № 4(94). – С. 165-170.
154. Ободоева, Г. С. Сущность, субъект и особенности маркетинга образовательных услуг / Г. С. Ободоева, Г. Б. Сапарова, Э. Д. Зундуева // Вестник Ошского государственного университета. – 2017. – № 1. – С. 141-

- 144.
155. Образовательное законодательство России. Новая веха развития: монография / Л.В. Андриченко, В.Л. Баранков, Б.А. Булаевский и др.; отв. ред. Н.В. Путило, Н.С. Волкова; Институт законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве Российской Федерации. – М.: ИД Юриспруденция, 2015. – 480 с.
156. Ованесян, Н. М. Специфика образовательных услуг вуза: маркетинговый подход / Н. М. Ованесян, В. А. Лебедев // Вестник Брянского государственного технического университета. – 2016. – № 1(49). – С. 199-206. – DOI 10.12737/18316.
157. Овсянникова, Т. А. Механизм реализации стратегии предприятия / Т. А. Овсянникова, В. И. Зарубин // Новые технологии. – 2018. – № 4. – С. 179-185.
158. Одинцова, О. Н. Проблема доверия и ее решение с позиций телесно-ориентированной психотерапии / О. Н. Одинцова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 7(58). – С. 202-209. – DOI 10.24412/2500-1000-2021-7-202-209.
159. Омарова, З.К. Стратегическое планирование - инструмент эффективного функционирования предприятий / З.К. Омарова // Вопросы структуризации экономики. – 2010. – №4. – С. 73-76.
160. Оналбеков, Е. Ж. Проблемы оценки качества вузовского образования / Е. Ж. Оналбеков // Вестник Таджикского государственного университета коммерции. – 2023. – № 2-1(46). – С. 364-367.
161. Осокин, И. В. Непрерывное образование как важная составляющая современной системы образования // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Философия. Психология. Педагогика. – 2022. – Т. 22, вып. 2. – С. 213–217. <https://doi.org/10.18500/1819-7671-2022-22-2-213-217>
162. Павленко, И. Г. Жизненный цикл услуги предприятий индустрии гостеприимства / И. Г. Павленко // Инновации. Менеджмент. Маркетинг. Туризм. – 2014. – № 2. – С. 119-121.

163. Павлова, К. С. Независимая оценка квалификации как фактор повышения качества образовательных услуг в сфере экономики и финансов / К. С. Павлова, К. С. Черноусова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 8(97). – С. 1220-1224.
164. Патент на промышленный образец № 140282 Российская Федерация. Схема «алгоритм проектирования воронки продаж образовательных онлайн-услуг в сегменте ДПО для классических университетов» : № 2023505548 : заявл. 09.11.2023 : опубл. 25.01.2024 / О. С. Осадчая, Б. А. Тхориков ; заявитель Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Белгородский государственный национальный исследовательский университет».
165. Патрахина, Т. Н. SWOT-анализ как инструмент планирования стратегии образовательной организации / Т. Н. Патрахина // Интернет-журнал Науковедение. – 2015. – Т. 7, № 2(27). – С. 151. – DOI 10.15862/08PVN215.
166. Пенькова, И. В. Маркетинговые аспекты развития дополнительного профессионального образования в условиях структурных трансформаций / И. В. Пенькова // Индустриальная экономика. – 2023. – № S3. – С. 123-128.
167. Пенькова, И. В. Трансформация дополнительного профессионального образования в условиях развития адаптивного маркетинга / И. В. Пенькова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 131-136.
168. Петенко, И. В. Дополнительное профессиональное образование: маркетинговые инициативы развития / И. В. Петенко // «Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы». – 2023. – №S2. – С. 152-157.
169. Петенко, И. В. Маркетинговые стратегии предприятия: информационные аспекты, цифровые и экологические векторы / И. В. Петенко // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2. – №3-1 (63). – С. 195-202.
170. Петенко, И. В. Перспективы развития дополнительного профессионального образования в контексте маркетинговых принципов/

- И. В. Петенко // Индустриальная экономика. – 2013. – № S3. – С. 128-132.
171. Платонов, В. Н. Теории адаптации и функциональных систем в развитии системы знаний в области подготовки спортсменов / В. Н. Платонов // Наука в олимпийском спорте. – 2017. – № 1. – С. 29-47.
172. Полтавцева, Е. С. Модернизация высшего профессионального образования России / Е. С. Полтавцева // Вестник Ессентукского института управления, бизнеса и права. – 2012. – № 6. – С. 35-37.
173. Покшиванова, О. П. Мотивация персонала: основные виды и методы / О. П. Покшиванова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 8(66). – С. 129-131. – DOI 10.24411/2411-0450-2020-10662.
174. Портянская, Л. Л. Стратегическое управление в системе современного образования: концептуализация понятий и подходов / Л. Л. Портянская // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. – 2009. – Т. 15, № 4. – С. 365-370.
175. Проскурина, А. В. Реклама образовательных услуг в сети интернет как социокультурная форма диалогической коммуникации в русском лингвокультурном пространстве / А. В. Проскурина, А. В. Пискурева, Т. Е. Цимбалова // Виртуальная коммуникация и социальные сети. – 2022. – Том 1. – № 2 (2), 2022 – С. 96-103.
176. Прохорова, М. П. Современный образ корпоративного обучения: тенденции и технологии / М. П. Прохорова, С. В. Булганина, А. А. Сергеева, А. Д. Зубова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2019. – №2 (36). – С. 45-58.
177. Родионова, Н. А. Непрерывное образование как один из стратегических приоритетов России / Н. А. Родионова // Тенденции развития науки и образования. – 2023. – № 104-2. – С. 99-102. – DOI 10.18411/trnio-12-2023-88.
178. Романова, Е. В. Особенности разработки нормативно-правовой документации в процессе управления вузом / Е. В. Романова, Е. Л. Болотова // Наука и школа. – 2018. – № 6. – С. 184-188.

179. Российская педагогическая энциклопедия [Электронный ресурс] / Под ред. В.Г. Панова. – Москва, 1993. – Режим доступа: <https://rus-pedagog-enc.slovaronline.com/> – Дата обращения: 16.05.2024.
180. Российская социологическая энциклопедия [Электронный ресурс] / Под ред. Г.В. Осипова. – Москва, 1998. – Режим доступа: <http://sociology.niv.ru/doc/encyclopedia/sociology/fc/slovar-206-1.htm#zag-749>. – Дата обращения: 16.05.2024.
181. Ряховский, Д. И. Реализация программ дополнительного профессионального образования в свете нового закона «Об образовании в Российской Федерации» / Д. И. Ряховский // ПСЭ. – 2013. – №4 (48). – С. 35-45.
182. Сакайя, Т. Стоимость, создаваемая знанием, или История будущего / Тайичи Сакайя. – Москва: Academia, 1999. – 371 с.
183. Саловарова, Ю. Е. Исследование рынка по предоставлению дополнительного профессионального образования / Ю. Е. Саловарова // Лидерство и менеджмент. – 2018. – Том 5. – № 1. – С. 37-42.
184. Сальников, В. И. Проблемы государственного развития и управления в непризнанных государствах постсоветского пространства (на примере ДНР и ЛНР) / В. И. Сальников, Ю. В. Небольсин // РСЭУ. – 2018. – №4 (43). – С. 35-43.
185. Самсонова, Е. В. Этапы разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации / Е. В. Самсонова // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. – 2013. – № 3(78). – С. 101-106.
186. Саяпина, Н. Н. Оценка качества образовательного процесса вуза / Н. Н. Саяпина // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2009. – № 4. – С. 91-99.
187. Семенова, О. А. Сегментирование образовательных услуг вуза / О. А. Семенова, А. О. Юнязов, В. А. Тихонова // Современное образование: проблемы и перспективы : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Саранск, 25–26 апреля

- 2022 года. – Саранск: Мордовский государственный педагогический университет имени М.Е. Евсевьева, 2022. – С. 41.
188. Семибратский, М. В. Динамический подход к реализации маркетинговой стратегии организации / М. В. Семибратский, Б. А. Тхориков // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2023. – № 3(89). – С. 85-96. – DOI 10.17277/voprosy.2023.03.pp.085-096.
 189. Сергеев, В. Ю. Маркетинг образовательных услуг. Состояние рынка образовательных услуг / В. Ю. Сергеев // Известия СПбГЭТУ ЛЭТИ. – 2004. – № 1. – С. 67-70.
 190. Серякова, С. Б. Теория и практика дополнительного профессионального образования в России и за рубежом / С. Б. Серякова, В. В. Кравченко ; С. Б. Серякова, В. В. Кравченко ; Под науч. ред. С. Б. Серяковой. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2016. – 212 с. – ISBN 978-5-4263-0341-6.
 191. Сидорин, А. В. Адаптивная стратегия организации / А.В. Сидорин // Вестник евразийской науки. – 2013. №2 (15). – С. 55-62.
 192. Сидорин, А. В. Процессный подход к разработке адаптивной стратегии организации на основе анализа ее внешней и внутренней среды / А. В. Сидорин, В. В. Сидорин // Организатор производства. – 2016. – № 3(70). – С. 28-42.
 193. Сидорин, А. В. Разработка стратегии вуза на основе PEST-анализа / А. В. Сидорин, В. В. Сидорин // Современные наукоемкие технологии. – 2014. – № 11. – С. 31-37.
 194. Сидорин, А. В. Методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии / А.В. Сидорин, В.В. Сидорин / Научно-технический журнал «ТЕОРИЯ. ПРАКТИКА. ИННОВАЦИИ». – 2016. – №2. – С. 45–72.
 195. Скуматова, О. А. Подходы к организации процесса планирования маркетинговой деятельности на предприятии / О. А. Скуматова // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и

- юридические науки. – 2011. – № 14. – С. 63-66.
196. Сланов, В. П. Методологические основы ценообразования на рынке образовательных услуг при маркетинговом подходе к управлению / В. П. Сланов, А. А. Шакуров // Экономика и управление. – 2018. – №5 (151). – С 57-65.
 197. Смирнова, Е. В. Анализ сегментов бизнеса как инструмент стратегического управления организацией / Е. В. Смирнова, И. Ю. Цыганова // Экономический анализ: теория и практика, 2014. – № 37 (388). – С. 16–24.
 198. Соловьева, О. В. Проведение SWOT-анализа в учреждении дополнительного образования с целью выявления уровня методического сопровождения педагогического процесса / О. В. Соловьева, Г. Б. Михина // Молодой ученый. – 2019. – № 23(261). – С. 390-392.
 199. Статистический сборник Луганской Народной Республики за 2023 год. – Луганск, 2024. – 326 с.
 200. Стронгин, Р. Г. Управление вузом в новых условиях / Р. Г. Стронгин // Высшее образование в России. – 2017. – №10. – С. 34-43.
 201. Стюарт, Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / Т. А. Стюарт. – М: Инфра. – 2017. – 368 с.
 202. Счастливых, А. А. Моделирование жизненного цикла образовательной услуги / А. А. Счастливых, А. Р. Зюмалина // Евразийское Научное Объединение. – 2019. – № 5-4(51). – С. 296-299.
 203. Сысова, Е. Л. Организации, оказывающие услуги дополнительного профессионального образования: особенности деятельности и проблемы ценообразования / Е. Л. Сысова // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №23 (374). – С. 66-71.
 204. Сысова, Е. Л. Стратегии ценообразования на услуги дополнительного профессионального образования: теория и практика применения / Е. Л. Сысова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 37. – С. 56-63.
 205. Тарасова, Е. Е. К вопросу о разработке, реализации и оценке маркетинговой

- стратегии вуза для обеспечения конкурентоспособности / Е. Е. Тарасова, Л. В. Теплова, Н. А. Ефимова // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 2(75). – С. 298-312.
206. Тебиев, Б. К. Г. Экономический рост и образование / Б. К. Г. Тебиев, А. А. Авдеев // Экономический журнал. – 2012. – № 3(27). – С. 149-155.
207. Темняков, Д. А. Направление изменений высшего образования в современных условиях / Д. А. Темняков // Академическая мысль. – 2024. – № 3(28). – С. 59-63.
208. Тихаева, В. В. Провайдеры дополнительного образования взрослых в Германии / В. В. Тихаева // Известия ВГПУ. 2011. – №6. – С. 130-134.
209. Типовая методика мониторинга востребованных профессий рабочих и должностей в субъекте Российской Федерации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://regionaljobs2022.vcot.info/views/default/pdf>. – Дата обращения 25.08.2023.
210. Ткачева, Т. Ю. Ключевые тренды устойчивого развития: трансформации и перспективы / Т. Ю. Ткачева, Р. В. Ободец // Экономическая безопасность: правовые, экономические, экологические аспекты: сборник научных трудов 6-й Международной научно-практической конференции, Курск, 09 апреля 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 446-451.
211. Топилина, И. И. Разработка адаптивной маркетинговой стратегии вуза / И. И. Топилина // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – № 4(66). – С. 80-82.
212. Топилина, И. И. Концепция адаптивных маркетинговых стратегий вузов на рынке образовательных услуг / И. И. Топилина // Terra Economicus. – 2009. – Т. 7, № 4-2. – С. 317-320.
213. Третьяк, О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений / О. А. Третьяк // Российский журнал менеджмента. – 2017. – № 3. – С. 55.
214. Третьякова, М. С. Эффективный маркетинг в сфере образования: стратегии

- и вызовы / М. С. Третьякова // Экономика: теория и практика. – 2024. – № 3(75). – С. 63-67. – DOI 10.31429/2224042X_2024_75_63.
215. Туркин, Д. А. Современные методы и механизмы реализации стратегии развития компаний / Д. А. Туркин, Н. И. Колесников, А. Е. Бурмистров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2016. – Т. 1, № 6. – С. 154-159.
216. Тхорилов, Б. А. Айтрекинговое исследование эффективности видеолекций при смешанном обучении / Б. А. Тхорилов, И. Н. Титова, О.Е. Клепиков, А. Г. Пешковская // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2023. – № 1(87). – С. 139-156. – DOI 10.17277/voprosy.2023.01.pp.139-156.
217. Тюдишев, А. Е. Маркетинг образовательных услуг как один из инструментов достижения экономической безопасности образовательного учреждения / А. Е. Тюдишев // Colloquium-Journal. – 2019. – № 21-7(45). – С. 26-27.
218. Ужахова, Л. М. Ключевые элементы и особенности реализации стратегии организации (на примере производственной компании АПК Тюменской области) / Л. М. Ужахова // Бизнес. Образование. Право. – 2017. – № 1(38). – С. 121-127.
219. Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://img.artlebedev.ru/kovodstvo/sections/102/GOST_R_6.30-2003.pdf. – Дата обращения: 16.05.2024.
220. Уразова, К. А. Методы оценки качества персонала организации / К. А. Уразова // Ученые заметки ТОГУ. – 2016. – Т. 7, № 4-1. – С. 667-672.
221. Федеральная служба государственной статистика Российской Федерации : сайт. – URL: <https://rosstat.gov.ru/>
222. Филиппов, В. М. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: Аналитический доклад / В. М. Филиппов, Б. Л. Агранович, Д. Г. Арсеньев [и др.]; Руководитель авторского коллектива: В. М.

- Филиппов. – Москва : ООО «Издательская группа «Логос», 2005. – 540 с.
223. Филонович, С. Р. Life-long learning: последствия для высшей школы / С. Р. Филонович // Вопросы образования. – 2009. – №4. – С. 55-66.
224. Фирсов, А. Семь подходов Маркса к услугам / А. Фирсов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.democracy.ru/article.php?id=4342> – Дата обращения: 22.02.2024.
225. Фоменко, Е. И. Проблемы регулирования рынка труда в Донецкой Народной Республике / Е. И. Фоменко, Т. Р. Малашенкова // Сборник научных работ. Серия «Государственное управление». Вып. 8: Экономика и управление народным хозяйством. – 2017. – С. 171-177.
226. Фомин, Ю. В. Ценообразование на услуги дополнительного профессионального образования негосударственных образовательных организаций / Ю. В. Фомин // Методология и технология непрерывного профессионального образования. – 2020. – № 4(4). – С. 14-21. – DOI 10.24075/MTCPRE.2020.021.
227. Фролова, Д. Д. Роль сознания и бессознательного в экономическом поведении индивида и организации / Д. Д. Фролова, П. А. Александрова, Е. С. Кузнецова, Т. Ю. Королев // Научные исследования экономического факультета. Электронный журнал. – 2020. – Т. 12, № 3(37). – С. 54-77.
228. Фучеджи, А. И. Человеческий и социальный капитал в концепции стратегического управления человеческими ресурсами организации / А. И. Фучеджи // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 1-1. – С. 370-379. – DOI 10.34670/AR.2024.97.23.021.
229. Харитонов, О. С. Дополнительное профессиональное образование как один из видов непрерывного образования / О. С. Харитонов, О. А. Носко // Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2019. – № 12(30). – С. 156-159.
230. Харитонов, О. С. Особенности непрерывного образования в системе дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонов, О. А. Носко // Дополнительное образование взрослых: международные

- тенденции и национальные приоритеты : Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвященной 105-летию БГПУ, Минск, 22–23 ноября 2019 года. – Минск: Учреждение образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка», 2019. – С. 257-262.
231. Харитонов, О. С. Основные вопросы о профессиональной переподготовке безработных в Луганской Народной Республике / О. С. Харитонов, О. О. Бурденко / Вестник Луганского национального университета имени Владимира Даля. – 2020. – №5 (35). – С. 156-159.
 232. Харитонов, О. С. Эффективное преподавание в дистанционном образовании / О.С. Харитонов / Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2020. – №9 (39). – С. 208-210.
 233. Харитонов, О. С. Система непрерывного образования как одна из форм обучения / О.С. Харитонов, О.А. Носко / Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2020. – №4 (34) – С. 169-171.
 234. Харитонов, О. С. Современные подходы к управлению закупками для обеспечения сферы дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонов // Менеджер. – 2021. – № 2(96). – С. 90-95.
 235. Харитонов, О. С. Компаративный анализ развития дополнительного профессионального образования в Российской Федерации и Луганской Народной Республике / С. В. Захаров, О. С. Харитонов // Сборник научных работ серии "Экономика". – 2021. – № 24. – С. 125-137. – DOI 10.5281/zenodo.6090196.
 236. Харитонов, О.С. Роль дополнительного профессионального образования в реализации концепции устойчивого развития Республики / О.С. Харитонов, Н.В. Шумакова / Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2021. № 4 (46). С. 239-241.
 237. Харитонов, О. С. Оценка компетенций работников предприятия как основа корректировки программ обучения в системе дополнительного

- профессионального образования / О. С. Харитонова // Сборник научных работ серии "Государственное управление". – 2021. – № 24. – С. 173-182. – DOI 10.5281/zenodo.5969581.
238. Харитонова, О. С. Совершенствование бизнес-процессов: иерархия методов зарубежного опыта / С. М. Шаповалова, О. С. Харитонова, Н. Л. Мешкова / Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. – 2021. - №4 (13). – С. 256-264.
239. Харитонова, О. С. Повышение квалификации специалистов в условиях социально-экономического развития региона / О. С. Харитонова, О. О. Бурденко // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы V Международной научно-практической конференции, Донецк, 03–04 июня 2021 года. – Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, 2021. – С. 189-191.
240. Харитонова, О. С. Современные принципы дистанционного обучения в теории и практике профессиональной переподготовки дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонова, С. Г. Винокурова / Научный Вестник Луганского государственного аграрного университета. – 2021. - №82 (11) – С. 271-277.
241. Харитонова, О. С. Анализ показателей рынка дополнительного профессионального образования в Луганской Народной Республике / О. С. Харитонова // Сборник научных работ серии "Экономика". – 2022. – № 25. – С. 228-239.
242. Харитонова, О. С. Особенности внедрения компетентностного подхода к подготовке кадров в системе дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонова // Менеджер. – 2022. – № 1 (99) , С. 146-152.
243. Харитонова, О. С. Моделирование условий и стратегических ориентиров адаптивной стратегии образовательной организации высшего образования/ О. С. Харитонова // Сборник научных работ серии «Государственное

- управление». – 2022. – Вып. 27: Экономика и управление народным хозяйством. – С. 143-151.
244. Харитонова, О. С. Дорожная карта и система сбалансированных показателей адаптивной стратегии / О. С. Харитонова, Я.В. Ободец // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2022. – Вып. 27: Экономика и управление народным хозяйством. – С. 65-75.
245. Харитонова, О. С. Разработка локальных документов по обеспечению внедрения адаптивной стратегии / О. С. Харитонова, В.С. Козлов // Экономика и менеджмент систем управления.– 2022. – 4(46). – С. 73-79.
246. Харитонова, О. С. Применение аппарата нечеткой логики при оценке жизненного цикла образовательной услуги / О. С. Харитонова // Индустриальная экономика. – 2022. – № 1, том 5. – С. 506-513.
247. Харитонова, О. С. Инструменты разработки адаптивной стратегии образовательной организации к условиям внешней среды / О.С. Харитонова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2022. – №25. – С. 222-232.
248. Харитонова, О. С. Анализ рынка образовательных услуг в Луганской Народной Республике / О.С. Харитонова, О.А. Носко / Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – №3 (57) – С. 121-124.
249. Харитонова, О. С. Современные требования и методы реализации практического обучения в сфере переподготовки кадров / О.С. Харитонова, О.А. Носко / Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – №8 (62) – С. 116-120.
250. Харитонова, О.С. Построение стратегически ориентированной структуры управления образовательными организациями / О. С. Харитонова // Менеджер. – 2022. – № 3 (101). – С. 139-144.
251. Харитонова, О. С. Маркетинг персонала в системе дополнительного профессионального образования на примере Республики Башкортостан /

- Р.В. Ободец, О. С. Харитонова // Торговля и рынок. – 2023. – №4'(68), том 2. – 165 с. – С. 79-86.
252. Харитонова, О. С. Направления обеспечения эффективной разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования / О.В. Мелентьева, О. С. Харитонова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – №12, том 11 (141). – С. 106-111.
253. Харитонова, О.С. Современные учетно-аналитические технологии в бухгалтерском учете / О.С. Харитонова, А.А. Ключев, Н.В. Шумакова / Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № S1. – С. 169-172.
254. Харитонова, О. С. Цифровые аспекты формирования адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования / О.В. Мелентьева, О. С. Харитонова // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № S2. – С. 183-190.
255. Харитонова О. С. Трансформация системы дополнительного профессионального образования в новых регионах Российской Федерации / Н. В. Шумакова, О. С. Харитонова // Муниципальная академия. – 2024. – №2. – С. 563-564.
256. Харитонова, О. С. Маркетинговый подход к совершенствованию научно-образовательных программ по повышению квалификации и переподготовке кадров для органов местного самоуправления / Р. В. Ободец, О. С. Харитонова // Экономика строительства. – 2024. – №4. – С. 41-43.
257. Харитонова, О. С. Концептуальные основы продвижения программ ДПО в контексте адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации высшего образования / О. С. Харитонова // Экономика строительства. – 2024. – №5 – С. 51-53.
258. Харитонова, О. С. Структурные элементы адаптивной маркетинговой стратегии в системе дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонова // Инновации и инвестиции. – 2024. – №5. – С.171-173.

259. Харитонова, О. С. Разработка адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации высшего образования на основе анализа жизненного цикла услуги / О. С. Харитонова // Инновации и инвестиции. – 2024. – №7. – С. 219-222.
260. Харитонова, О. С. Совершенствование управленческого учета в контексте стратегического развития предприятия / О. С. Харитонова, А. А. Ключев, Н. В. Шумакова // Вестник Луганского государственного университета им. В.Даля. – 2024. – №1 (79). – С.108-111.
261. Харитонова, О. С. Планирование и контроль маркетингового бюджета для продвижения программ дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонова // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23, № 12(555). – С. 2378-2388. – DOI 10.24891/ea.23.12.2378.
262. Харитонова, О. С. Применение маркетинговых инструментов в системе дополнительного профессионального образования на примере Республики Башкортостан / О.С. Харитонова, Р.В. Ободец // Перспективные исследования: теория и практика : сборник статей международной научной конференции. Санкт-Петербург, 2024. – С. 37-39.
263. Харитонова, О. С. Зарубежный опыт разработки адаптивной маркетинговой стратегии в системе дополнительного профессионального образования / О.С. Харитонова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т.9. № 6 (147). – С. 161-166.
264. Харитонова, О. С. Методика анализа стратегий реализации образовательных программ в системе дополнительного профессионального образования как составляющая адаптивного маркетинга / О. С. Харитонова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2025. – Т. 20, № 2. – С. 215-225. – DOI 10.17072/1994-9960-2025-2-215-225.
265. Харитонова, О. С. Актуальные проблемы переподготовки специалистов учетно-аналитической сферы / О. С. Харитонова, А. А. Ключев, Н. В. Шумакова // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2025. – № 1(91). – С. 164-167.

266. Харитонова, О.С. Адаптивная маркетинговая стратегия образовательной организации в системе дополнительного профессионального образования / Р.В. Ободец, О.С. Харитонова // Вестник Коми республиканской академии государственной службы и управления. Теория и практика управления. – 2024. – № 1(43). – С. 78-81.
267. Харитонова О.С. Адаптивная маркетинговая стратегия организации в системе дополнительного профессионального образования: теория, методология, практика: монография / О. С. Харитонова / – Луганск, Изд-во ИП Орехов Д.А., 2025. – 443 с.
268. Модернизация дополнительного профессионального образования в условиях высшей школы: монография / О. С. Харитонова, О. О. Бурденко, А. А. Ключев, Н. В. Шумакова и др. – Луганск: Изд-во ООО «НПК ПЕРСПЕКТИВА», 2023. – 228 с.
269. Харитонова О.С. Актуальные вопросы дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения в условиях развития Республики: монография / О. С. Харитонова, Е. В. Ефременко, О. А. Носко, С. Г. Винокурова и др. / – Луганск: Изд-во ЛГУ им. В.Даля, 2020. – 70 с.
270. Харитонова, О. С. Проблемы дистанционного обучения в системе повышения квалификации специалистов / О. С. Харитонова // Дополнительное образование взрослых: международные тенденции и национальные приоритеты: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, посвященной 105-летию БГПУ, Минск, 22–23 ноября 2019 года / Редколлегия: И.В. Шеститко [и др.]. Научный редактор И.Б. Стрелкова. – Минск: Учреждение образования «Белорусский государственный педагогический университет имени Максима Танка», 2019. – С. 253-256.
271. Харитонова, О. С. Организационный механизм управления системой дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонова, О. А. Носко, О. О. Бурденко // Развитие отраслей АПК на основе формирования

- эффективного механизма хозяйствования : Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции, посвященной 90-летию ФГБОУ ВО Вятская ГСХА и 55-летию экономического факультета, Киров, 27 октября 2020 года. – Киров: Вятская государственная сельскохозяйственная академия, 2020. – С. 450-452.
272. Харитонов, О.С. Анализ себестоимости услуги дистанционного обучения / О. С. Харитонов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы V международной науч.-практ. конф., 3-4 июня, 2021, г. Донецк. – Донецк: ДонАУиГС, 2021. – С. 199-201.
273. Харитонов, О.С. Компетентностный подход в системе дополнительного профессионального образования / О.С. Харитонов // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: материалы VI международной науч.-практ. конф., 2-3 июня, 2022, г. Донецк. – Донецк: ДонАУиГС, 2022. – С. 270-272.
274. Харитонов, О. С. Состояние и развитие сектора дополнительного профессионального образования средствами повышения квалификации / О. О. Бурденко, О. С. Харитонов //XVI международная научно-практическая конференция «Issues of development of modern science and tehnology» (Melbourne, Australia). – 2022. – С. 80-88.
275. Харитонов, О.С. Формирование конкурентоспособного специалиста в системе дополнительного профессионального образования / О. С. Харитонов, А. А. Ключев, Н. В. Шумакова, О. А. Носко // Человек труда и наука: материалы III Всероссийской научно-практической конференции, г Новочеркасск, 17-20 октября, Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) им. Платова. – Новочеркасск: из-во «НОК», 2022. – С. 226-233.

276. Харитонова, О. С. Адаптивная стратегия образовательной организации высшего образования в ЛНР / О. С. Харитонова // Материалы пула научно-практических конференций, Сочи, 23–27 января 2023 года / Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского; Керченский государственный морской технологический университет; Луганский государственный педагогический университет; Луганский государственный университет имени Владимира Даля. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2023. – С. 636-644.
277. Харитонова, О.С. Формирование стратегически ориентированной структуры управления в образовательной организации в условиях цифровизации / О. С. Харитонова, Р. В. Ободец // Информационное общество и духовная культура молодёжи: Материалы международной научно-практической конференции. г. Витебск, 1 декабря 2023 г. Витебский государственный университет имени П.М. Машерова. – С. 211-213.
278. Харитонова, О.С. Маркетинговые исследования человеческого потенциала региона для определения стратегических ориентиров для образовательной организации высшего образования / Р. В. Ободец, О. С. Харитонова // III Махмутовские чтения. Управление социально-экономическим развитием региона в условиях внешних вызовов : Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции, Уфа, 15 ноября 2023 года. – Уфа: Казенное предприятие Республики Башкортостан Издательство "Мир печати", 2024. – С. 594-600.
279. Харитонова, О. С. Маркетинг научно-образовательных программ в процессах формирования кадрового потенциала органов местного самоуправления / Р. В. Ободец, О. С. Харитонова // Инновационные технологии управления социально-экономическим развитием регионов России : Материалы XVI Международной научно-практической конференции, Уфа, 23–24 мая 2024 года. – Уфа: УФИЦ РАН, 2024. – С. 491-495.

280. Харитонова, О. С. Маркетинговые инструменты совершенствования программ по повышению квалификации и переподготовке кадров для органов местного самоуправления / О. С. Харитонова // Интеллектуальный потенциал образовательной организации и социально-экономическое развитие региона : Сборник материалов X Международной научно-практической конференции Академии МУБиНТ, Ярославль, 22–23 мая 2024 года. – Ярославль: Образовательная организация высшего образования (частное учреждение) "Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)", 2024. – С. 182-185.
281. Харитонова, О.С. Многоуровневость профориентационной деятельности в разрезе профессиональных потребностей региона / О. С. Харитонова, О. О. Бурденко, О. А. Носко // Ранняя профилизация как основа профессионального самоопределения и развития личности : Материалы международной научно-практической конференции, 18 апреля 2024 г., г. Кокшетау, Республика Казахстан. – Кокшетау, 2024. – С. 204-209.
282. Худякова, Т. А. Противоречия в трактовках понятия жизненного цикла изделий. Жизненный цикл изделия как бизнес-модель / Т. А. Худякова, А. В. Шмидт, И. А. Самофеев // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2021. – Т. 15. – № 1. – С. 117-123.
283. Цыбина, О. Ю. К вопросу о формировании маркетинга образовательных услуг в России / О. Ю. Цыбина // Самарский научный вестник. – 2013. – № 3(4). – С. 77-78.
284. Чубарова, Н. Л. Компетентностный подход в подготовке управленческих кадров: политологический аспект : дис. ... канд. полит. наук : 23.00.02 / Наталья Леонидовна Чубарова; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ. – Ростов-на-Дону, 2013. – 144 с.
285. Чуланова, О. Л. Актуальность компетентностного подхода в управлении персоналом [Электронный ресурс] / О. Л. Чуланова // Науковедение (электронный журнал). – 2014. – № 5(24). – Режим доступа:

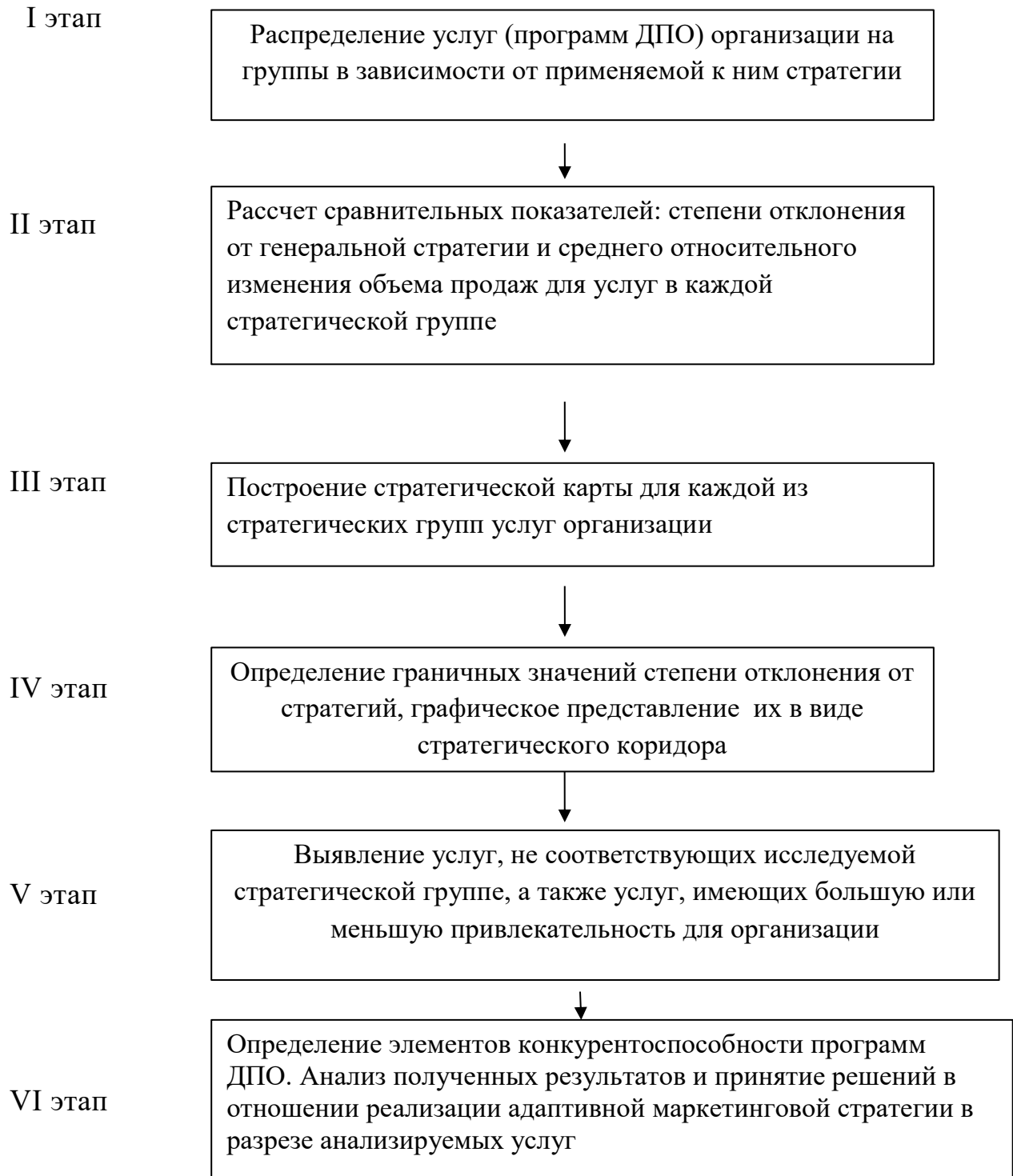
- <http://naukovedenie.ru/PDF/79EVN514.pdf>. – Дата обращения: 22.07.2024.
286. Чуланова, О. Л. Методические аспекты оценки персонала на основе компетентностного подхода / О. Л. Чуланова // Журнал исследований по управлению. – 2016. – № 6(2). – С. 13-19.
 287. Чунина, А. Е. Цифровая трансформация системы образования. Сложности и перспективы, особенности процесса ценообразования учебного продукта / А. Е. Чунина, Д. Г. Синицина // Тенденции развития науки и образования. – 2022. – № 84-3. – С. 159-161. – DOI 10.18411/trnio-04-2022-139.
 288. Шалдаев, О. О. Перспективы применения нечеткой логики / С. В. Лукичева // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2017. – №13. – С. 86-91.
 289. Шалыгина, Н. П. О роли маркетинга в деятельности высшего учебного заведения / Н. П. Шалыгина, М. В. Селюков, Е. В. Курач // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 6. – С. 413.
 290. Шацкая, И. В. К вопросу об оценке качества образовательных услуг высшей школы / И. В. Шацкая // Горизонты экономики. – 2020. – № 3(56). – С. 5-10.
 291. Швец, Ю. А. Применение метода экспоненциального сглаживания для краткосрочного прогнозирования оборотных средств в деятельности предприятий машиностроения / Ю. А. Швец // Основы экономики, управления и права. – 2013. – № 5(11). – С. 139-145.
 292. Шинкарева, О. В. Качество подготовки кадров в России как фактор развития экономического потенциала страны / О. В. Шинкарева, Е. Ю. Алексейчева, Е. Ю. Куломзина // Вестник Екатеринбургского института. – 2024. – № 1(65). – С. 86-90.
 293. Шкатулла, В. И. Образовательное право России : учебник для вузов / В. И. Шкатулла. – 2-е издание, исправленное. – Москва : Юридический Дом "Юстицинформ", 2016. – 774 с. – ISBN 978-5-7205-1293-4.
 294. Штовба, С.Д. Проектирование нечетких систем средствами MATLAB / С.Д. Штовба. – Москва : Горячая линия-Телеком, 2007. – 288 с.
 295. Щукина, Н. В. Стратегия образовательной организации / Н. В. Щукина // Экономика и управление: теория и практика : Сборник статей / гл. ред. Э. Н.

- Рябинина. Том Выпуск 2. – Чебоксары : Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2018. – С. 72-75.
296. Экономическое положение Луганской Народной Республики 2016-2022 г.: статистический сборник. – Л: Литрес, 2022. – 238 с.
297. Энциклопедический словарь экономики и права. Экономическая стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://dic.academic.ru/dic.nsf/dic_economic_law/18156/%D0%AD%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%98%D0%A7%D0%95%D0%A1%D0%9A%D0%90%D0%AF. – Дата обращения: 16.05.2024.
298. Яньшин, И. О. Модель процессов жизненного цикла публичных услуг как механизм оценки их качества / И. О. Яньшин, М. М. Меладзе // Вестник современных исследований. – 2020. – № 2-5(32). – С. 40-45.
299. Ahmad, A. Marketing strategies of private universities in Jordan: An exploratory study / A. Ahmad, O.M. Al-Razzaz // Journal of Marketing for Higher Education. – 2016. – Vol. 26(1). P. 1-17
300. Al-Dmour, R. The role of marketing mix and social media strategies in influencing international students' university choices in Jordan / R. Al-Dmour, H. Al-Dmour, A. Al-Dmour // Journal of International Students. – 2024. – Vol. – 14(4)/ - P. 642-663.
301. Beneke, J. Marketing the Institution to Prospective Students – A Review of Brand (Reputation) Management in Higher Education / J. Beneke // International Journal of Business and Management. – 2011. – Vol. 6, No. 1. – P. 29-38. DOI:10.5539/ijbm.v6n1p29.
302. Białoń, L. Creating Marketing Strategies for Higher Education Institutions / L. Białoń // Marketing of Scientific and Research Organizations. – 2015. – Vol. 18, no. 4. – P. 129-145. <https://doi.org/10.14611/minib.18.04.2015.13>
303. Chandler, Alfred D. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise / Alfred D. Chandler. - Cambridge: M.I.T. Press. – 1962. – 448.
304. Kirsanova, N. P. Motivation of scientific activity of teachers in the conditions of digitalization of education / N. P. Kirsanova, O. B. Kuzminykh, A. S. Gonashvili

- // Law, economy and management in modern ambience, Beograd, 22–24 april 2021 года. Vol. 2. – Beograd: University «Union – Nikola Tesla», 2021. – P. 313-325.
305. NMC Horizon Report – 2017 Higher Education Edition (Russian). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nmc.org/publication/nmc-horizon-report-2017-higher-education-edition-russian>. – Дата обращения: 16.05.2024.
306. Nurmukhametov, N. N. The formation of the marketing strategy of the enterprise in competition / N. N. Nurmukhametov, A. B. Baimbetova, R. B. Seitova // Экономическая серия Вестника ЕНУ им. Л.Н. Гумилева. – 2019. – No. 4. – P. 100-113. – DOI 10.32523/2079-620X-2019-4-100-113.
307. Ogunnaike, O. Empirical Analysis of Marketing Mix Strategy and Student Loyalty in Education Marketing / O. Ogunnaike, B. Tairat, A. Sholarin, O.Odubela //, Mediterranean Journal of Social Sciences. 2014. – Vol 5, No 23, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3047880>
308. Porter, M.E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors / Michael E.Porter. – Simon and Schuster, 2008. – 432 p.
309. Zhou, L. Marketing Strategies for Internationalization in China's Higher Education: An Ally or Barrier for Sustainable Development? / L. Zhou, G. M. Alam, R.M. Rasdi // Sustainability. – 2024. – Vol. 16(1). – P. 395. <https://doi.org/10.3390/su16010395>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Процесс оценки конкурентоспособности программ ДПО

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Характеристика организаций – конкурентов в сегменте реализации программ ДПО для государственных и муниципальных служащих

Маркетинговые параметры для конкурентного анализа	Название организации ВО		
	ИДПОДО, ЛГУ им. В. Даля	ГУ «ЛРЦДПО»	ЦДПО ФГБОУ ВО «ДонАУиГС»
Форма собственности	Государственная	Государственная	Государственная
Организационная структура	Линейно-функциональная	Линейная	Линейно-функциональная
Количество ведущих кафедр	12	1	8
Количество программ ДПО для государственных служащих	10	3	5
Форма обучения	Очная, очно-заочная, смешанная с применением системы дистанционного обучения	Очная, заочная	Очная, заочная
Источники финансирования	Бюджет Грант по проекту «Содействие занятости» Внебюджетное финансирование	Бюджет Внебюджетное финансирование	Бюджет Внебюджетное финансирование
Время на рынке	21 год	15 лет	25 лет
Способы привлечения слушателей на курсы	Применение наружной рекламы, паблик рилейшнз, интернет сайт	Административный ресурс через бюджетные организации	Интернет продвижение, социальные сети, выездные профориентационные семинары
Интенсивность применения маркетинговых инструментов	Постоянно	Редко	Системно с периодичностью раз в квартал

Источник: сформирована на основе изучения официальных сайтов организаций ВО

ПРИЛОЖЕНИЕ В

**Конкурентный анализ организаций ВО, реализующих программы
дополнительного профессионального образования
в Луганской Народной Республике**

***1. ИДПОиДО ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля» проводит повышение
квалификации профессорско-преподавательского состава⁸***

Дистанционные технологии в образовании;

1. Основы современных компьютерных технологий;
2. Русский язык и культура речи;
3. Документационное обеспечение;
4. Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии;
5. Работа в электронной информационно-образовательной среде вуза;
6. Оказание первой медицинской помощи;
7. Другие.

Отдел подготовки экспертов технических по промышленной безопасности и обучения по охране труда проводит:

1. Обучение и первичную аттестацию, очередную аттестацию и переаттестацию экспертов технических по промышленной безопасности.

2. Подготовку, переподготовку и аттестацию специалистов по неразрушающему контролю на 2 уровень квалификации по:

визуально-оптическому контролю;

ультразвуковому контролю;

капиллярному контролю;

магнитопорошковому контролю;

вихретоковому контролю.

3. Обучение и проверку знаний по вопросам охраны труда должностных лиц и специалистов образовательных учреждений.

⁸ Институт дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://daluniver.ru/struktura/instituty/institut-poslediplomnogo-obrazovaniya-i-distantcionnogo-obucheniya.html>. - Дата обращения: 10.03.2024

2. Профессиональная переподготовка по базовым направлениям обучения в ИДПОиДО:

1. Психология
2. Юриспруденция
3. Государственное и муниципальное управление
4. Учет и аудит
5. Финансы и кредит
6. Техносферная безопасность
7. Компьютерные сети и системы
8. Экспертиза промышленной безопасности
9. Промышленная безопасность
10. Управление персоналом
11. Менеджмент
12. Автомобили и автомобильное хозяйство
13. Экономика предприятий и организаций
14. Организация перевозок (ж/д транспорт)
15. Таможенное дело.

Продолжение приложения В

Программы переподготовки и повышения квалификации в Институте профессионального развития ФГБОУ ВО «ЛГПУ»⁹

Учебный курс переподготовки рассчитан на слушателей, имеющих высшее педагогическое образование по смежным дисциплинам. Содержание обучения включает школьный курс профильного предмета и методику его преподавания.

1. Организация работы с молодёжью (Социальная педагогика)
2. Школьный библиотекарь
3. Учитель истории
4. Учитель обществознания
5. Учитель технологии
6. Учитель математики
7. Учитель информатики
8. Учитель географии
9. Учитель биологии
10. Учитель физики
11. Учитель начальных классов
12. Учитель физической культуры
13. Воспитатель дошкольного учреждения
14. Учитель русского языка
15. Учитель английского языка
16. Учитель изобразительного искусства
17. Учитель музыки
18. Учитель безопасности жизнедеятельности
19. Социальная работа
20. Биология
21. Журналистика
22. Переводоведение

Повышение профессиональной квалификации:

Для педагогов дошкольных и школьных учреждений

1. Дошкольное образование
2. Начальное образование
3. Специальное (дефектологическое) образование
 - Логопедия;
 - Тифлопедагогика;
 - Сурдопедагогика
4. Охрана труда. Охрана безопасности жизнедеятельности
5. Руководители образовательных учреждений (ДО, НО, СО, СПО, ВПО)
6. Математика
7. Математика. Физика
8. Английский язык и литература
9. Русский язык и литература
10. Химия
11. География

⁹ Институт профессионального развития ФГБОУ ВО «ЛГПУ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ipr.lgpiu.org/>. – Дата обращения: 10.03.2024.

12. История
13. Художественно-эстетическое образование
14. Обществознание
15. Музыка
16. Естественнонаучные дисциплины
17. Психология. Практическая психология
18. Физическая культура. Спортивная тренировка
19. Физическая культура. Физическое воспитание
20. Физическая культура для лиц с отклонениями в состоянии здоровья (Адаптивная физическая культура) (Физическая реабилитация)
21. Организация работы с молодежью. Социальная педагогика
22. Социальная работа (Управление и организация социальной работы)
23. Педагогическое образование. Хореография
24. Педагогическое образование. Дополнительное образование. Творческое развитие детей
25. Документоведение и архивоведение. Организация делопроизводства в органах государственной власти и местного самоуправления
26. Садовод-парковое хозяйство. Ландшафтная архитектура (Декоративное растениеводство)

Для преподавателей высших учебных заведений

1. Экономика. Общая экономика
2. Информационные технологии
3. Педагогика высшей школы
4. Экология и природопользование
5. Химия. Аналитическая и фармацевтическая химия
6. Химия. Биохимия
7. Биология
8. Физиология человека
9. Современные информационно-коммуникационные технологии в системе высшего профессионального образования
10. Охрана труда и оказание первой медицинской помощи в учреждении высшего профессионального образования

Тематические курсы повышения квалификации «Технология реализации государственного образовательного стандарта Луганской Народной Республики в учебном процессе средней общеобразовательной школы» для педагогических работников средних общеобразовательных школ проводятся в форме **общешкольного методического проекта** и рассчитаны на коллектив среднего общеобразовательного заведения.

Продолжение приложения В

**Программы переподготовки и повышения квалификации в
ФГБОУ ВО «ЛГАУ»¹⁰**

Переподготовка специалиста в ФГБОУ ВО «ЛГАУ» проводится по следующим направлениям:

Экономическая безопасность – (стоимость обучения 10000,00 рос. руб./год);

Строительство уникальных зданий и сооружений – (стоимость обучения 10000,00 рос. руб./год);

Строительство, эксплуатация, восстановление и техническое прикрытие автомобильных дорог, мостов и тоннелей – (стоимость обучения 10000,00 рос. руб./год).

1. Программа переподготовки рабочих, служащих (Вальщик леса 3 разряд, Озеленитель 3 разряд, Садовод 3 разряд). Стоимость обучения 3600,00 рос. руб./год.

2. Программа повышения квалификации рабочих, служащих (Вальщик леса 4,5,6 разряд, Озеленитель 4,5,6 разряд, Садовод 4,5,6 разряд). Стоимость обучения: 4 разряд – 1850,00 рос. руб./год; 5 разряд – 2020,00 рос. руб./год; 6 разряд – 1850,00 рос. руб./год).

Направление программ повышения квалификации и их характеристика представлена в таблице:

<i>Повышение квалификации</i> для лиц, имеющих либо получающих среднее профессиональное или высшее образование (по итогам обучения выдается удостоверение о повышении квалификации установленного образца)					
№ п/ п	Наименование программы	Объем учебного плана (час)	Категория слушателей	Дата начала занятий*	Стоимость обучения 1 чел. в группе не менее 20 слушателей (в руб.)
ВЕТЕРИНАРИЯ					
1	Ветеринарно-санитарная экспертиза	144	врачи ветеринарной медицины, специалисты ветеринарной службы	в течение года (при формировании группы)	3541,00
2	Повышение квалификации «Врачей ветеринарной медицины»	72	врачи ветеринарной медицины, специалисты ветеринарной службы	в течение года (при формировании группы)	3541,00
3	Повышение квалификации	72	ветеринарные специалисты АПК, К(Ф)Х,	в течение года (при	1775,00

¹⁰ ФГБОУ ВО «ЛГАУ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://lnau.su/struktura/czentr-po-podgotovke-i-perepodgotovke-voditelej-po-perevozke-opasnyh-gruzov/> – Дата обращения: 10.03.2024.

	«Руководителей учреждений ветеринарной медицины»		ветлечебниц и клиник	формировании группы)	
ЗООТЕХНИЯ					
4	Повышение квалификации главных зоотехников и директоров сельскохозяйственных предприятий, преподавателей образовательных организаций (учреждений)	72	руководители предприятий, специалисты зоотехнической службы, преподаватели	в течение года (при формировании группы)	1167,00
АГРОНОМИЯ					
5	Повышение квалификации главных агрономов сельскохозяйственных формирований, преподавателей образовательных организаций (учреждений)	72	руководители предприятий АПК, специалисты агрономической службы, преподаватели	в течение года (при формировании группы)	1167,00
АГРОИНЖЕНЕРИЯ					
	Повышение квалификации главных и старших инженеров, инженеров-механиков сельскохозяйственных предприятий, преподавателей образовательных организаций (учреждений)	72	специалисты инженерной службы, механики, фермеры, преподаватели	в течение года (при формировании группы)	1167,00
ЭКОНОМИКА					
	Повышение квалификации главных бухгалтеров сельскохозяйственных формирований, преподавателей образовательных организаций (учреждений)	72	руководители предприятий АПК, специалисты бухгалтерских и экономических служб	в течение года (при формировании группы)	1167,00
	Повышение квалификации	72	руководители предприятий АПК,	в течение года (при	1167,00

	главных экономистов сельскохозяйственных формирований, преподавателей образовательных организаций (учреждений)		специалисты бухгалтерских и экономических служб	формировании группы)	
	Повышение квалификации главных экономистов, преподавателей образовательных организаций (учреждений) («Экономическая безопасность»)	72	руководители предприятий АПК, специалисты экономических служб, специалисты экономической безопасности	в течение года (при формировании группы)	1167,00
	Повышение квалификации руководителей сельскохозяйственных агроформирований, преподавателей образовательных организаций (учреждений)	72	руководители предприятий АПК, главные специалисты	в течение года (при формировании группы)	1167,00
ЭКОЛОГИЯ					
	По вопросам экологии и охраны окружающей среды педагогических работников, а также работников предприятий, учреждений, организаций	72	руководители предприятий, специалисты по экологии, ответственные за принятие природоохранных решений	в течение года (при формировании группы)	1167,00
ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ ЖИВОТНЫХ ПРОИСХОЖДЕНИЙ					
	Повышение квалификации работников предприятий пищевой и перерабатывающей отрасли по направлению «Продукты питания животного происхождения»	72	руководители предприятий, специалисты перерабатывающей промышленности	в течение года (при формировании группы)	1167,00
СТРОИТЕЛЬСТВО					
	Повышение квалификации «Строительство уникальных зданий и	72	руководители предприятий, специалисты строительных предприятий,	в течение года (при формировании группы)	1167,00

	сооружений», «Промышленное и гражданское строительство», «Автомобильные дороги и аэродромы»		преподаватели		
<i>ОХРАНА ТРУДА</i>					
	Повышение квалификации По общим вопросам охраны труда	36	Руководители, специалисты организаций, педагогические работники, специалисты в сфере охраны труда	в течение года (при формировании группы)	585,00
<i>ПЕДАГОГИКА</i>					
	Повышение квалификации «Педагогика высшей школы»	72	профессорско- педагогический состав, преподаватели всех категорий	в течение года (при формировании группы)	1167,00

Продолжение приложения В

Программы профессиональной переподготовки в ФГБОУ ВО «ДонГТУ»¹¹

Наименование программы	Срок обучения	Стоимость обучения (руб. на 1 слушателя за весь период обучения)
«Государственное и муниципальное управление»	9 месяцев	7900,00
«Экономика предприятия»	6 месяцев	13154,00
«Финансы и кредит»	6 месяцев	13154,00
«Учет и аудит»	6 месяцев	13154,00
«Менеджмент организаций и администрирование»	6 месяцев	13154,00
«Менеджмент внешнеэкономической деятельности»	6 месяцев	13154,00
«Разработка месторождений и добыча полезных ископаемых»	10 месяцев	15246,00
«Шахтное и подземное строительство»	10 месяцев	15246,00
«Горные машины и комплексы»	10 месяцев	15246,00
«Промышленное и гражданское строительство»	10 месяцев	15246,00
«Металлургия черных металлов»	10 месяцев	15246,00
«Обогащение полезных ископаемых»	4 месяца	10535,00
«Промышленная безопасность и охрана труда»	4 месяца	10535,00

¹¹ ФГБОУ ВО «ЛГПУ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.dstu.education/perechen_platnyh_uslug.php. – Дата обращения: 10.03.2024.

Программы повышения квалификации:

№ п/п	Название программы	Документ, регламентирующий реализацию программы	Стоимость обучения, руб. (на одного слушателя)	Трудоемкость	Срок обучения
1	Программа профессиональной переподготовки «Экспертиза промышленной безопасности»	Постановление правительства ЛНР от 21.07.2020 № 485/20	23080,00	270 часов	2 месяца
2	Программа повышения квалификации «Особенности проведения экспертизы промышленной безопасности по областям аттестации»	Постановление правительства ЛНР от 21.07.2020 № 485/20	16156,00	108 часов	3 не
3	Программа повышения квалификации По вопросам промышленной безопасности должностных лиц предприятий, учреждений и организаций 1. Общие вопросы и требования промышленной безопасности 2. Специальные требования промышленной безопасности	Постановление правительства ЛНР от 21.07.2020 № 488/20	1367,00 1136,00	46 часа 30 часов	1 неделя 4 дня

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Численность кандидатов и докторов наук по отраслям наук в ЛНР

	Специалисты, имеющие ученую степень					
	кандидата наук			доктора наук		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Всего	1122	1138	1147	190	190	203
Физико-математические	18	18	19	–	–	–
Химические	15	12	12	2	2	2
Биологические	33	35	33	7	5	5
Геологические	4	4	4	–	–	–
Географические	4	5	4	–	–	–
Сельскохозяйственные	37	37	37	13	9	7
Ветеринарные	17	22	20	2	1	1
Медицинские	252	249	247	48	47	50
Фармацевтические	5	6	7	–	–	–
Технические	292	280	287	41	39	40
Исторические	45	37	39	6	6	7
Филологические	35	38	36	5	7	8
Искусствоведение	5	5	4	–	1	3
Национальная безопасность	–	–	–	–	–	–
Социологические	2	2	4	1	2	3
Политические	3	4	3	1	3	3
Философские	29	38	36	16	17	21
Государственное управление	2	3	2	1	2	2
Экономические	137	141	141	23	22	25
Юридические	44	42	40	5	4	4
Педагогические	130	140	133	15	19	20
Психологические	10	15	24	2	2	2
Физическое воспитание и спорт	–	–	–	2	2	–
Другие	3	5	15	–	–	–

Составлено автором на основе источника [199]

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

**Стратегический анализ системы дополнительного профессионального образования
в Луганской Народной Республике**

Таблица Г.1 – Четырехпольный анализ системы дополнительного профессионального образования в ЛНР

	Возможности 1. Снижение себестоимости услуг за счет применения дистанционной формы обучения; 2. Получение российской аккредитации; 3. Применение научных разработок для обеспечения новых образовательных услуг на рынке; 4. Введения новых услуг на рынке, таких как: обеспечение разработки согласованных с корпоративными клиентами курсов ДПО; 5. Реализация программ ДПО с помощью новых инновационных образовательных технологий.	Угрозы 1. Ожидание спада покупательской способности, в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране; 2. Рынок не стабилен и ориентируется на качественные характеристики услуг; 3. Нестабильность государственного регулирования ДПО; 4. Риск невозможности реализации отдельных программ ДПО 5. Ухудшение демографической ситуации; 6. Обострение военно-политической обстановки.
Сильные стороны 1. Наличие конкурентоспособных образовательных организаций, осуществляющих ДПО; 2. Ориентация на высокое качество предоставления услуги; 3. Квалифицированный научно-педагогический состав; 4. Имидж образовательных организаций, осуществляющих ДПО; 5. Наличие современной материально-технической базы.	Поле «СИБ» Дополнительное профессиональное образование в ЛНР способно получить российскую аккредитацию, тем самым повысит престиж, конкурентоспособность и заинтересованность в получении образования. Кроме этого с помощью высококвалифицированных сотрудников и современной материально-технической базы можно реализовать инновационные планы, посредством оказания новых образовательных услуг.	Поле «СИУ» За счет высокого качества предоставления услуг, высокой конкуренции и положительной репутации, ДПО на рынке будет продолжать пользоваться спросом. Для реализации новых сложных программ ДПО необходимо подключать в работу высококвалифицированных, амбициозных и опытных сотрудников.
Слабые стороны 1. Отсутствие маркетинговых исследований; 2. Возможные задержки при предоставлении услуг в связи с неполным формированием групп слушателей; 3. Отсутствие информации касательно финансирования организаций ДПО; 4. Отсутствует продвижение возможностей обучения сотрудников корпоративных клиентов без отрыва от производства	Поле «СЛВ» Применения дистанционного обучения даст возможность обучения сотрудников корпораций непосредственно на рабочем месте. Проблему отсутствия информации в разрезе маркетинговых исследований и финансирования можно решить с помощью реализаций новых инновационных программ и присвоения персоналу обязанности ведения такого рода отчетности, с целью получения доверия клиентов за счет информационной открытости ДПО.	Поле «СЛУ» Чтобы предотвратить задержки в предоставлении услуг, риски невозможности реализации отдельных программ и перебои в работе, необходимо проводить исследование рынка. Это даст полную картину ситуации спроса на услуги, поможет повысить заинтересованности корпораций в ДПО и появятся возможности разработок новых путей захвата доли рынка.

Продолжение приложения Д

Таблица Д.2 – Матрица влияния возможностей системы дополнительного профессионального образования в Луганской Народной Республике

Вероятность использовать возможность		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
	Высокая вероятность	ВС	ВУ Снижение себестоимости услуг за счет применения дистанционной формы обучения	ВМ
	Средняя вероятность	СС Получение российской аккредитации	СУ Реализация программ ДПО с помощью новых инновационных образовательных технологий	СМ
	Низкая вероятность	НС Применение научных разработок для обеспечения новых образовательных услуг на рынке	НУ Введения новых услуг на рынке, таких как: обеспечение разработки согласованных с корпоративными клиентами курсов ДПО	НМ

Продолжение приложения Д

Таблица Д.3 – Матрица угроз системы дополнительного профессионального образования в Луганской Народной Республике

Вероятность реализации угрозы		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
	Высокая вероятность	ВР Обострение военно-политической обстановки	ВК	ВТ Нестабильность государственного регулирования ДПО	ВЛ Риск невозможности реализации отдельных программ ДПО
	Средняя вероятность	СР	СК Ухудшение демографической ситуации	СТ Ожидание спада покупательской способности, в связи с нестабильной экономической ситуацией в стране	СЛ
	Низкая вероятность	НР	НК	НТ	НЛ Рынок не стабилен и ориентируется на качественные характеристики услуг

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

**Результаты анализ временных рядов обращений по услугам ДПО,
связанные с переподготовкой и повышением квалификации
государственных гражданских служащих**

Таблица Е.1 – Вычисление серий значений с одинаковыми знаками
обращений потребителей по услугам ДПО с сентября 2019 г. по июнь 2024 г.

<i>t</i>	<i>Y(t)</i>	Серии	Длина серии	<i>t</i>	<i>Y(t)</i>	Серии	Длина серии	<i>t</i>	<i>Y(t)</i>	Серии	Длина серии
1	53	-	1	18	34	-		35	26	-	1
2	105	+	3	19	23	-		36	81	+	4
3	101	+		20	7	-		37	105	+	
4	72	+		21	19	-		38	91	+	
5	21	-	1	22	91	+	2	39	83	+	2
6	82	+	4	23	84	+		40	17	-	
7	104	+		24	51	-	3	41	52	-	3
8	93	+		25	7	-		42	121	+	
9	76	+		26	51	-		43	111	+	
10	19	-	12	27	75	+	2	44	83	+	1
11	11	-		28	72	+		45	32	-	
12	45	-		29	48	-	3	46	91	+	4
13	39	-		30	11	-		47	117	+	
14	25	-		31	47	-		48	96	+	
15	5	-		32	107	+	3	49	92	+	1
16	27	-		33	102	+		50	24	-	
17	37	-		34	72	+		—	—	—	—

Таблица Е.2 – Периодическая зависимость данных во временном ряде между каждым t -ым элементом ряда и $(t-L)$ -ым элементом

	t	$Y(t)$	$Y(t-1)$	$Y(t-2)$	$Y(t-3)$	$Y(t-4)$	$Y(t-5)$	$Y(t-6)$	$Y(t-7)$	$Y(t-8)$	$Y(t-9)$	$Y(t-10)$	$Y(t-11)$	$Y(t-12)$
Учебный год 2019-2020	1	53	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	2	105	53	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	3	101	105	53	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	4	72	101	105	53	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	5	21	72	101	105	53	—	—	—	—	—	—	—	—
	6	82	21	72	101	105	53	—	—	—	—	—	—	—
	7	104	82	21	72	101	105	53	—	—	—	—	—	—
	8	93	104	82	21	72	101	105	53	—	—	—	—	—
	9	76	93	104	82	21	72	101	105	53	—	—	—	—
	10	19	76	93	104	82	21	72	101	105	53	—	—	—
Учебный год 2020-2021	11	11	19	76	93	104	82	21	72	101	105	53	—	—
	12	45	11	19	76	93	104	82	21	72	101	105	53	—
	13	39	45	11	19	76	93	104	82	21	72	101	105	53
	14	25	39	45	11	19	76	93	104	82	21	72	101	105
	15	5	25	39	45	11	19	76	93	104	82	21	72	101
	16	27	5	25	39	45	11	19	76	93	104	82	21	72
	17	37	27	5	25	39	45	11	19	76	93	104	82	21
	18	34	37	27	5	25	39	45	11	19	76	93	104	82
	19	23	34	37	27	5	25	39	45	11	19	76	93	104
	20	7	23	34	37	27	5	25	39	45	11	19	76	93
Учебный год 2021-2022	21	19	7	23	34	37	27	5	25	39	45	11	19	76
	22	91	19	7	23	34	37	27	5	25	39	45	11	19
	23	84	91	19	7	23	34	37	27	5	25	39	45	11
	24	51	84	91	19	7	23	34	37	27	5	25	39	45
	25	7	51	84	91	19	7	23	34	37	27	5	25	39
	26	51	7	51	84	91	19	7	23	34	37	27	5	25
	27	75	51	7	51	84	91	19	7	23	34	37	27	5
	28	72	75	51	7	51	84	91	19	7	23	34	37	27
	29	48	72	75	51	7	51	84	91	19	7	23	34	37
	30	11	48	72	75	51	7	51	84	91	19	7	23	34

Продолжение табл. Е.2

	t	$Y(t)$	$Y(t-1)$	$Y(t-2)$	$Y(t-3)$	$Y(t-4)$	$Y(t-5)$	$Y(t-6)$	$Y(t-7)$	$Y(t-8)$	$Y(t-9)$	$Y(t-10)$	$Y(t-11)$	$Y(t-12)$
Учебный год 2022-2023	31	47	11	48	72	75	51	7	51	84	91	19	7	23
	32	107	47	11	48	72	75	51	7	51	84	91	19	7
	33	102	107	47	11	48	72	75	51	7	51	84	91	19
	34	72	102	107	47	11	48	72	75	51	7	51	84	91
	35	26	72	102	107	47	11	48	72	75	51	7	51	84
	36	81	26	72	102	107	47	11	48	72	75	51	7	51
	37	105	81	26	72	102	107	47	11	48	72	75	51	7
	38	91	105	81	26	72	102	107	47	11	48	72	75	51
	39	83	91	105	81	26	72	102	107	47	11	48	72	75
	40	17	83	91	105	81	26	72	102	107	47	11	48	72
Учебный год 2023-2024	41	52	17	83	91	105	81	26	72	102	107	47	11	48
	42	121	52	17	83	91	105	81	26	72	102	107	47	11
	43	111	121	52	17	83	91	105	81	26	72	102	107	47
	44	83	111	121	52	17	83	91	105	81	26	72	102	107
	45	32	83	111	121	52	17	83	91	105	81	26	72	102
	46	91	32	83	111	121	52	17	83	91	105	81	26	72
	47	117	91	32	83	111	121	52	17	83	91	105	81	26
	48	96	117	91	32	83	111	121	52	17	83	91	105	81
	49	92	96	117	91	32	83	111	121	52	17	83	91	105
	50	24	92	96	117	91	32	83	111	121	52	17	83	91

Таблица Е.3 – Реализация метода скользящего среднего. Здесь $Y'(t)$ – центрированное скользящее среднее, $S'(t)$ – оценка сезонной компоненты

t	$Y(t)$	Скользящее среднее, $\bar{Y}(t)$	$Y'(t)$	$S'(t)$	t	$Y(t)$	Скользящее среднее, $\bar{Y}(t)$	$Y'(t)$	$S'(t)$
1	53	–	–	–	26	51	51,2	52,4	-1,4
2	105	–	–	–	27	75	50,6	50,9	24,1
3	101	70,4	–	–	28	72	51,4	51	21
4	72	76,2	73,3	-1,3	29	48	50,6	51	-3
5	21	76	76,1	-55,1	30	11	57	53,8	-42,8
6	82	74,4	75,2	6,8	31	47	63	60	-13
7	104	75,2	74,8	29,2	32	107	67,8	65,4	41,6
8	93	74,8	75	18	33	102	70,8	69,3	32,7
9	76	60,6	67,7	8,3	34	72	77,6	74,2	-2,2
10	19	48,8	54,7	-35,7	35	26	77,2	77,4	-51,4
11	11	38	43,4	-32,4	36	81	75	76,1	4,9
12	45	27,8	32,9	12,1	37	105	77,2	76,1	28,9
13	39	25	26,4	12,6	38	91	75,4	76,3	14,7
14	25	28,2	26,6	-1,6	39	83	69,6	72,5	10,5
15	5	26,6	27,4	-22,4	40	17	72,8	71,2	-54,2
16	27	25,6	26,1	0,9	41	52	76,8	74,8	-22,8
17	37	25,2	25,4	11,6	42	121	76,8	76,8	44,2
18	34	25,6	25,4	8,6	43	111	79,8	78,3	32,7
19	23	24	24,8	-1,8	44	83	87,6	83,7	-0,7
20	7	34,8	29,4	-22,4	45	32	86,8	87,2	-55,2
21	19	44,8	39,8	-20,8	46	91	83,8	85,3	5,7
22	91	50,4	47,6	43,4	47	117	85,6	84,7	32,3
23	84	50,4	50,4	33,6	48	96	84	84,8	11,2
24	51	56,8	53,6	-2,6	49	92	–	–	–
25	7	53,6	55,2	-48,2	50	24	–	–	–

Таблица Е.4 – Нахождение тренда методом наименьших квадратов. Здесь $Y(t)-S(t)$ – исходные данные обращений по услугам ДПО без влияния сезонной компоненты, $T(t)+S(t)$ – временной ряд, состоящий из тренда и сезонной составляющей

t	$Y(t)$	$S(t)$	$Y(t)-S(t)$	$T(t)$	$T(t)+S(t)$	t	$Y(t)$	$S(t)$	$Y(t)-S(t)$	$T(t)$	$T(t)+S(t)$
1	53	-7,98	60,98	44,66	36,68	26	51	-7,98	58,98	61,09	53,11
2	105	29,74	75,26	45,31	75,05	27	75	29,74	45,26	61,75	91,49
3	101	20,60	80,40	45,97	66,57	28	72	20,60	51,40	62,40	83,00
4	72	0,65	71,35	46,63	47,28	29	48	0,65	47,35	63,06	63,71
5	21	-43,01	64,01	47,28	4,27	30	11	-43,01	54,01	63,72	20,70
6	82	-7,98	89,98	47,94	39,96	31	47	-7,98	54,98	64,38	56,40
7	104	29,74	74,26	48,60	78,34	32	107	29,74	77,26	65,03	94,77
8	93	20,60	72,40	49,26	69,85	33	102	20,60	81,40	65,69	86,29
9	76	0,65	75,35	49,91	50,57	34	72	0,65	71,35	66,35	67,00
10	19	-43,01	62,01	50,57	7,56	35	26	-43,01	69,01	67,00	23,99
11	11	-7,98	18,98	51,23	43,25	36	81	-7,98	88,98	67,66	59,68
12	45	29,74	15,26	51,89	81,63	37	105	29,74	75,26	68,32	98,06
13	39	20,60	18,40	52,54	73,14	38	91	20,60	70,40	68,98	89,57
14	25	0,65	24,35	53,20	53,85	39	83	0,65	82,35	69,63	70,29
15	5	-43,01	48,01	53,86	10,84	40	17	-43,01	60,01	70,29	27,28
16	27	-7,98	34,98	54,52	46,54	41	52	-7,98	59,98	70,95	62,97
17	37	29,74	7,26	55,17	84,91	42	121	29,74	91,26	71,61	101,35
18	34	20,60	13,40	55,83	76,43	43	111	20,60	90,40	72,26	92,86
19	23	0,65	22,35	56,49	57,14	44	83	0,65	82,35	72,92	73,57
20	7	-43,01	50,01	57,14	14,13	45	32	-43,01	75,01	73,58	30,56
21	19	-7,98	26,98	57,80	49,82	46	91	-7,98	98,98	74,24	66,26
22	91	29,74	61,26	58,46	88,20	47	117	29,74	87,26	74,89	104,64
23	84	20,60	63,40	59,12	79,71	48	96	20,60	75,40	75,55	96,15
24	51	0,65	50,35	59,77	60,43	49	92	0,65	91,35	76,21	76,86
25	7	-43,01	50,01	60,43	17,42	50	24	-43,01	67,01	76,86	33,85

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Расчеты отклонений от запланированной маркетинговой стратегии для программы ДПО

Таблица Ж.1. – Расчеты изменений в структуре затрат на маркетинговые инструменты программ ДПО

Про- граммы	$p, \%$	$s, \%$	Стратегии	$\mu(R_{++})$	$\mu(R_+)$	$\mu(R_0)$	$\mu(R_-)$	$\mu(R_{--})$	V_-	U_-	$f_{мин}$	$f_{макс}$	$r_{мин}$	r	$r_{макс}$
K_1	35	8	Рост	0,00	0,00	0,79	0,32	0,00	0,356	0,005	0,013	0,987	0,004	0,144	0,191
			Стабильность	0,00	0,00	0,60	0,51	0,32	0,467	0,234	0,333	0,667	0,268	0,402	0,447
			Сокращение	0,00	0,00	0,00	0,60	0,60	0,591	0,965	0,620	0,380	0,931	0,751	0,691
K_2	30	-30	Рост	0,20	0,85	0,00	0,00	0,00	0,532	0,761	0,589	0,411	0,701	0,595	0,560
			Стабильность	0,00	0,20	0,85	0,00	0,00	0,321	0,001	0,004	0,996	0,001	0,095	0,127
			Сокращение	0,00	0,00	0,85	0,20	0,00	0,321	0,001	0,004	0,996	0,001	0,095	0,127
K_3	20	-42	Рост	0,71	0,38	0,00	0,00	0,00	0,627	0,991	0,612	0,388	1,000	0,826	0,768
			Стабильность	0,20	0,71	0,32	0,00	0,00	0,484	0,357	0,425	0,575	0,383	0,451	0,474
			Сокращение	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
K_4	22	63	Рост	0,00	0,00	0,12	0,88	0,00	0,480	0,327	0,405	0,595	0,356	0,440	0,468
			Стабильность	0,00	0,00	0,12	0,00	0,88	0,660	0,997	0,602	0,398	1,000	0,880	0,840
			Сокращение	0,00	0,00	0,00	0,12	0,88	0,714	1,000	0,583	0,417	1,000	0,940	0,920
K_5	32	69	Рост	0,00	0,00	0,00	0,77	0,00	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500	0,500
			Стабильность	0,00	0,00	0,00	0,00	0,77	1,000	1,000	0,500	0,500	1,000	1,000	1,000
			Сокращение	0,00	0,00	0,00	0,00	0,77	1,000	1,000	0,500	0,500	1,000	1,000	1,000

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Анкета обратной связи среди выпускников, родителей действующих обучающихся и самих обучающихся ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля

Данная анкета является анонимной!

Цель опроса – выявить запросы обучающихся на дополнительные платные услуги в системе дополнительного профессионального образования

Ваш возраст _____

Пол _____

1. Отметьте свою категорию да / нет

1. Вы выпускник ЛГУ им. В. Даля? _____

2. Обучающийся ЛГУ им. В. Даля _____

3. Житель ЛНР _____

2. Готовы ли вы оплатить стоимость программы повышения квалификации или переподготовки (укажите один из вариантов ответа :

1. Платные услуги не доступны для меня по причине финансового положения (____)

2. Иногда пользуются услугами ДПО (____)

3. Затруднились ответить (____)

4. Платные услуги ДПО доступны для меня и готов их оплатить полностью или частично (____)

3. Отметьте, какие наиболее востребованные, по вашему мнению, программы ДПО, предлагаемые в ЛГУ им. В. Даля:

3.1 Программы переподготовки:	Отметка +
Психология (управленческая)	
Компьютерные системы и сети	
Учет и аудит	
Техносферная безопасность	
Менеджмент в производстве	
Организация перевозок и управление на транспорте (автомобильный транспорт)	
Педагогика профессионального образования	
Педагогика профессионального обучения	
Экспертиза промышленной безопасности	
Экономика предприятий и организаций	
Управление персоналом, в том числе и в системе государственной службы	
Юриспруденция	
Государственное и муниципальное управление	

3.2. Программы повышения квалификации:	Отметка +
Государственное и муниципальное управление	
Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии	
Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи	
Работа в электронно-образовательной среде	
Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности	
Право интеллектуальной собственности	
Обучение по общим вопросам по охране труда	
Эксперты технические по промышленной безопасности	
Аттестация специалистов по неразрушающему контролю	
Юриспруденция	

Благодарим за Ваши честные ответы!

Анкета обратной связи слушателей программ ДПО переподготовки или
повышения квалификации в ИДПОДО ЛГУ им. В. Даля

*Уважаемые участники анкетирования, просим Вас принять участие в опросе
по поводу качества обучения по программам ДПО*

1. Укажите, пожалуйста, отраслевую специализацию программы, по которой Вы получаете дополнительное образование (отметьте один ответ)

Программа профессиональной переподготовки ____

Программа повышения квалификации ____

Программа с использованием ДОТ ____

Другое _____

2. В какой форме проходит обучение по этой программе? (отметьте один ответ) *

Очно ____

Очно-заочно ____

Очно-заочно с применением ДОТ ____

3. Какова продолжительность этой программы? (отметьте один ответ) *

Более 500 ч. ____

256 ч. ____

108ч. ____

Менее 108 ч. ____

4. Связана ли подготовка, которую дает эта программа, с вашей работой? (отметьте один ответ)*

Да ____ Нет ____

5. С какой целью Вы решили пройти обучение по этой программе дополнительного образования? (отметьте один ответ)*

Варианты ответов	Отметка
обучение необходимо для совершенствования профессиональных компетенций	
сменили сферу деятельности и необходимо повышение квалификации	
расширяют свои умения и навыки в смежных сферах деятельности	
для общего развития	
другое _____	

6. Проходили ли Вы за последние пять лет обучение по программам дополнительного образования?

Да ____ Нет ____

7. Если да, то чаще всего в каких формах? (отметьте не более трех ответов) *

Варианты ответов	Отметка
Программа повышения квалификации	
Программа переподготовки	
Тренинги	
Методологические семинары	
Коучинг	
Другое _____	

8. Изменилось ли за последний год количество времени, которое Вы уделяете дополнительному обучению? (отметьте один ответ) *

Увеличилось

Не планирую менять

Уменьшилось

Ранее не проходил обучение и не собираюсь обучаться в ближайшие 2-3 года

9. Каким образом Вы попали на данный курс? *

По рекомендации знакомых _____

Направление от работодателя _____

Информация из Интернета _____

Другое _____

10. Соответствует ли квалификация преподавателей, которые ведут обучение по данной программе, Вашим потребностям? (отметьте один ответ) *

Да _____

Нет _____

Затрудняюсь ответить _____

11. Внимание к группе со стороны организатора курсов было достаточным? *

Да _____

Нет _____

Затрудняюсь ответить _____

12. Какие, по Вашему мнению, дополнительные направления по дополнительному образованию целесообразно развивать на факультете ИДПОДО? *

Укажите ваши предпочтения _____

Ваш возраст: *

Стаж работы: *

На данный момент работаете? Если да, тогда укажите место работы:

Благодарим за Ваши честные ответы!

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Проект положения об отделе кадрового тестирования Центра развития компетенций государственных и муниципальных служащих на базе Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Отдел кадрового тестирования (далее – ОКТ) – структурное подразделение Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», созданное в целях проведения комплексной кадровой оценки граждан, претендующих на включение в кадровые резервы организаций ЛНР, в том числе кадровый резерв государственной гражданской службы ЛНР.

ОКТ может привлекаться для кадровой оценки государственных гражданских служащих ЛНР при проведении аттестации и квалификационного экзамена, а также руководящих кадров бюджетных организаций республиканского подчинения.

1.2. ОКТ осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации, законами ЛНР, иными нормативными правовыми актами ЛНР, а также настоящим Положением.

II. ОСНОВНЫЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОКТ

2.1. Основными задачами ОКТ являются:

научно-методическое, организационное и технологическое обеспечение стандартизированных процедур кадровой оценки и развития персонала, оценки уровня подготовленности граждан, претендующих на включение в резерв управленческих кадров организаций ЛНР и кадровый резерв государственной гражданской службы ЛНР;

выполнение исследований по актуальным проблемам оценки уровня подготовленности граждан к включению в резерв управленческих кадров ЛНР и кадровый резерв государственной гражданской службы ЛНР путём тестового контроля.

2.2. В целях выполнения возложенных задач к основным функциям ОКТ относятся:

организация и проведение комплексной оценки уровня профессиональной компетенции и личностно-психологических качеств граждан, претендующих на включение в резерв управленческих кадров ЛНР, кадровый резерв государственной гражданской службы ЛНР;

организация и проведение централизованного тестирования уровня профессиональных компетенций и личностно-психологических качеств государственных гражданских служащих, проходящих процедуру аттестации и

квалификационного экзамена;

разработка тестов, программно-инструментальных, а также программно-технических средств обработки тестовых материалов и анализа результатов тестирования граждан;

организация собеседований на экспертном совете ОКТ с гражданами, претендующими на включение в кадровые резервы ЛНР с использованием технологий ассессмент центра, HR-интервью, деловых игр и иных технологий кадровой оценки;

организация иных видов кадровой оценки, в том числе на добровольной основе, с использованием технических средств;

развитие профессиональных компетенций государственных гражданских служащих, в том числе путем проведения обучающих семинаров, тренингов;

реализация программ психологической работы с персоналом государственной гражданской службы, в том числе психологической разгрузки государственных гражданских служащих.

2.3. Научно-методическое обеспечение работы ОКТ осуществляется экспертными группами ОКТ.

2.4. Защита персональных данных граждан осуществляется в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации.

III. ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОКТ

3.1. Координацию деятельности ОКТ осуществляет Администрация Главы ЛНР.

3.2. Общее руководство деятельностью ОКТ осуществляет Ректор ЛГУ им. В. Даля . Ректор ЛГУ им. В. Даля подписывает документы по вопросам финансово-хозяйственного обеспечения деятельности ОКТ.

3.3. Финансирование ОКТ осуществляется за счет средств бюджета ЛНР.

3.4. Для обеспечения процедуры кадрового тестирования и собеседования создаются коллегиальные рабочие группы, включающие:

экспертный совет ОКТ;

экспертная группа профессионального тестирования;

экспертная группа политико-правового тестирования;

экспертная группа личностно-психологического тестирования;

группы информационно-технического обеспечения.

3.4. Председателем экспертного совета ОКТ является заместитель Руководителя Администрации Главы ЛНР, курирующий кадровые вопросы.

Заместителем Председателя экспертного совета ОКТ является ректор ЛГУ им. Даля .

В состав экспертного совета входят также начальник Департамента кадровой работы Главы ЛНР , три представителя Администрации Главы ЛНР, один – аппарата Правительства ЛНР, а также представители экспертных сообществ.

В работе экспертного совета ОКТ по согласованию с Администрацией

Главы ЛНР могут принимать участие представители иных государственных органов ЛНР, а также эксперты, имеющие соответствующие квалификацию и опыт в сфере HR-технологий, в том числе из других регионов Российской Федерации.

Секретарём экспертного совета ОКТ является руководитель ОКТ.

3.5. В соответствии с проектным принципом управления ОКТ формирует экспертные группы и временные рабочие коллективы для решения поставленных задач, которые могут включать представителей профессорско-преподавательского состава, научных сотрудников и экспертов, имеющих необходимые компетенции, квалификацию и опыт. В состав экспертных групп могут входить специалисты из других регионов Российской Федерации.

3.6. Экспертные группы могут привлекаться для подготовки тестовых заданий, управленческих кейсов и иных методических разработок для нужд ОКТ.

3.7. Постоянно функционирующими экспертными группами ОКТ являются экспертные группы консалтинга: по правовым вопросам; HR технологиям и организационной психологии; лингвистического консалтинга; АТ-консалтинга.

3.8. Деятельность ОКТ обеспечивает аппарат ОКТ, состоящий из руководителя ОКТ и двух специалистов. Штатное расписание ОКТ утверждается ректором ЛГУ им. Даля .

3.9. Руководитель ОКТ, назначается на должность ректором ЛГУ им. Даля по согласованию с Администрацией Главы ЛНР.

3.10. Руководитель ОКТ осуществляет организационное управление текущей деятельностью ОКТ на основе единоначалия и несет персональную ответственность за выполнение возложенных на ОКТ задач.

3.11. Руководитель ОКТ представляет его во всех государственных органах и организациях, разрабатывает и представляет на утверждение ректора ЛГУ им. В. Даля штатное расписание ОКТ, предложения о персональном составе сотрудников ОКТ, должностные обязанности сотрудников ОКТ.

3.12. Руководитель ОКТ подписывает результаты тестирований граждан, а также результаты иных форм кадровой оценки и обеспечивает их своевременную доставку в Администрацию Главы ЛНР.

3.13. Для реализации основных задач и видов деятельности при ОКТ могут создаваться рабочие группы: научно-исследовательские, информационные, экспертные, производственные и другие.

IV. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЦЕССА КАДРОВОГО ТЕСТИРОВАНИЯ

4.1. Администрация Главы ЛНР:

утверждает положение об ОКТ и состав экспертного совета ОКТ;

координирует направление государственными органами ЛНР в ОКТ граждан для прохождения тестирования на включение в кадровый резерв государственной гражданской службы и резерв управленческих кадров ЛНР;

согласовывает стратегические планы развития ОКТ;

привлекает к деятельности ОКТ иные научные организации и образовательные учреждения;

осуществляет иные полномочия в пределах своей компетенции в соответствии с целями и задачами ОКТ.

4.2. ЛГУ им. В. Даля :

осуществляет научное обеспечение процесса тестирования;

осуществляет методическую подготовку тестов, кейсовых заданий, в том числе по программам аттестаций, квалификационных экзаменов, конкурсов на включение в кадровый резерв и замещение вакантных должностей;

организует проведение специализированного и профессионального тестирования, тестирований на знание русского языка, информационных технологий, а также личностно-психологического тестирования граждан;

организует для граждан, участвующих в конкурсе на включение в кадровые резервы ЛНР, итоговое собеседование на экспертном совете ОКТ, которое может включать в себя процедуры ассессмент центра, HR-интервью, деловые игры, презентацию и защиту проекта;

организует стратегические сессии с привлечением модераторов и экспертов по проблемам развития кадрового потенциала государственной гражданской службы ЛНР;

осуществляет обработку полученной информации;

направляет в Администрацию Главы ЛНР и (или) соответствующий государственный орган ЛНР результаты тестирования и итоговые оценки, имеющие рекомендательный характер.

V. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ ОКТ

5.1. Для осуществления возложенных задач ОКТ имеет право:

запрашивать и получать необходимую для его деятельности информацию от структурных подразделений ЛГУ им. В. Даля, государственных органов ЛНР, организаций в пределах своей компетенции;

заказывать и получать в установленном порядке необходимые для работы материалы, оборудование и программное обеспечение;

проводить обучающие курсы и тренинги;

осуществлять научно-исследовательскую, информационную, аналитическую и консультационную деятельность в пределах своей компетенции;

привлекать высокопрофессиональных экспертов в сфере кадровых технологий, в том числе из других регионов Российской Федерации на платной основе по договорам гражданско-правового характера для проведения семинаров, тренингов, консультаций и иных услуг;

оплачивать транспортные и гостиничные услуги привлекаемым преподавателям, специалистам и экспертам;

оплачивать услуги экспертов, привлеченных в составе экспертных групп;

оплачивать текущий ремонт, строительно-монтажные и иные технические работы в помещениях используемых ОКТ;

возвращать ЛГУ им. В. Даля коммунальные расходы и расходы по содержанию помещений используемых ОКТ;

реализовывать программы психологической работы с персоналом государственной гражданской службы по основным направлениям, в том числе: психофизиологической диагностики, коррекционно-развивающей деятельности, психологической разгрузки, консультирования с использованием специальных технических средств.

5.2. ОКТ обязан:

обеспечить защиту персональных данных в соответствии с требованиями действующего законодательства;

обеспечить эффективность, прозрачность и законность процедур кадрового тестирования и собеседования;

осуществлять постоянную работу по повышению качества научно-методических основ процедур тестирования и собеседования.

5.3. ОКТ имеет право по согласованию с ректором ЛГУ им. В. Даля и Администрацией Главы ЛНР оказывать на договорной основе платные услуги.

VI. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ОКТ

6.1. ОКТ в пределах своей компетенции взаимодействует с Администрацией Главы ЛНР, Правительством ЛНР и другими государственными органами ЛНР, органами местного самоуправления ЛНР, организациями и гражданами, в том числе с использованием Интернет-ресурсов;

6.2. ОКТ при выполнении возложенных на него функций взаимодействует с научными и административными подразделениями ЛГУ им. В. Даля, кафедрами, деканатами факультетов, библиотекой, другими подразделениями в соответствии с утвержденными планами работ.

VII. КОНТРОЛЬ И ОТЧЁТНОСТЬ

7.1. Контроль за деятельностью ОКТ осуществляют Администрация Главы ЛНР и ректор ЛГУ им. В. Даля в установленном порядке.

VIII. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

8.1. Ответственность за качество и своевременность выполнения ОКТ задач и функций, возложенных на него настоящим Положением, несёт руководитель ОКТ.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Положение о научно-образовательных программах как основа реализации адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе ДПО**1. Общие положения**

1.1. Настоящее Положение об организации и проведении научно-образовательных программ в ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ» (далее – Положение) разработано в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);
- Федеральным законом от 30.12.2020 № 517-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» и отдельные законодательные акты Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями);
- Федеральным законом от 23.08.1996 № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (с изменениями и дополнениями);
- Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» (с изменениями и дополнениями);
- Федеральным законом от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изменениями и дополнениями);
- Уставом и локальными актами ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ».

1.2. Настоящее Положение об организации и проведении научно-образовательных программ в ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ» (далее – Положение) определяет:

- цели, задачи, функции и организационные условия научно-исследовательской работы в рамках реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации или переподготовки в ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ»;
- порядок распределения доходов от реализации научно-образовательных программ.

1.3. Научно-образовательная программа (далее – Программа или НОП) является одной из форм организации научно-исследовательской работы профессорско-преподавательского состава и аспирантов ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ», обеспечивающей возможность эффективного взаимодействия его участников для повышения результативности научной работы, планирования и корректировки индивидуальных планов в рамках научных кафедральных тематик кафедр, реализации дополнительных профессиональных программ повышения квалификации или переподготовки.

1.4. Положение разработано с целью определения порядка организации

и реализации научно-образовательной программы.

2. Порядок организации и реализации научно-образовательной программы

2.1. Разработка научно-образовательной программы осуществляется руководителем Программы на основании предварительной заявки от Заказчика. Заказчик может являться юридическим или физическим лицом.

2.2. В процессе разработки научно-образовательной программы все условия Заказчика прорабатываются совместно с руководителями НОП, научного центра и Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ».

2.3. Руководитель Программы совместно с координатором программы, назначенным из числа сотрудников Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения обеспечивают заключение необходимых договоров с Заказчиком.

2.4. Программа обязательно должна включать в себя научный и образовательный компоненты.

2.5. Научный компонент Программы – это мероприятия, направленные преимущественно на применение научных и исследовательских методик для достижения практических целей и решения конкретных практико-ориентированных задач Заказчика. Исследования, которые проводятся участниками программы, направленные на получение новых знаний в целях их последующего практического применения и (или) на применение новых знаний и проводимые путем выполнения научно-исследовательских работ. Результаты исследований могут апробироваться на научно-практических конференциях, а также могут быть опубликованы в специализированных научных изданиях по согласованию с Заказчиком.

2.6. Организация в рамках Программы научного мероприятия является одной из основных форм организации научных исследований, обеспечивающей возможность гибкого, интерактивного взаимодействия участников Программы, профессорско-преподавательского состава, ведущих ученых, а также научных школ других научно-исследовательских организаций, инструментом повышения эффективности и результативности научно-исследовательской деятельности кафедр в рамках утвержденных научных тематик и направлений исследований.

2.7. К научно-исследовательским мероприятиям, которые должны включаться в научный компонент учебного плана НОП являются:

- организация и проведение научного семинара (стратегической сессии, кейс-стади, фокус-групп, «глубинных интервью» и пр.);
- организация входного и выходного тестирования участников программы с разработкой рекомендаций, которые решают выявленные проблемные аспекты Заказчика.

Разработанные рекомендации научного компонента Руководителем Программы прикладываются к отчету по образовательному компоненту реализации Программы и акту выполненных работ. Также участникам

программы по итогам обучения выдается сертификат или удостоверение о повышении квалификации или переподготовке.

2.8. Руководитель НОП несет персональную ответственность перед Заказчиком и Университетом за надлежащий уровень научных исследований и качество НОП, упущения в работе, недобросовестное и неточное выполнение своих обязанностей, повлекшие материальный ущерб, за достоверность предоставляемой информации как по результатам НОП, так и по ее исполнителям, а также за своевременное и целевое использование выделенных на проведение НОП финансовых средств.

2.9. Основные цели реализации научного компонента:

- стимулирование научно-исследовательской работы на кафедрах ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ» за счет выработки практических рекомендаций и предложений для Заказчика;

- организация пространства для научного диспута по актуальным направлениям исследований кафедры;

- б) развитие научного потенциала сотрудников кафедры, повышение их квалификации в рамках утвержденных кафедральных научных тем.

2.10. Задачи научного компонента:

- общение специалистов для обсуждения исследовательских проблем, подготовка участниками итоговых проектов и их научная экспертиза по итогам реализации Программы;

- обсуждение и апробация исследований ППС, аспирантов кафедры в процессах реализации научных мероприятий (постановки проблемы, методологических оснований исследования, ключевых теоретических положений, гипотезы и методов исследования, результатов исследования);

- обсуждение и корректировка направлений научных исследований членов кафедры;

- знакомство с актуальными научными проблемами, выявленных представителями других образовательных и научных учреждений.

- обмен опытом педагогической деятельности, разработка и совершенствование частных методик преподавания;

- овладение современными методами и приёмами учебно - воспитательной работы с обучаемыми, творческое применение их на учебных занятиях.

2.11. Образовательный компонент – это рабочий учебный план с учетом часов, необходимых для проведения лекций, семинаров по определенной тематике. Также данный компонент включает в себя:

- задания самостоятельной работы слушателей Программы;

- промежуточную и итоговую аттестацию;

- рабочие программы дисциплин (модули);

- кадровое обеспечение Программы (научно-педагогические кадры);

- научную и учебную литературу.

2.12. Разработка и реализация Программы осуществляются с соблюдением требований, предусмотренных законодательством Российской Федерации об информации, информационных технологиях и о защите информации (ФЗ от 27.07.2006 № 149-ФЗ).

2.13. Не менее 50 % профессорско-преподавательского состава, реализующего научную компоненту Программы должны иметь ученую степень.

2.14. В Программе определяются планируемые результаты ее освоения, результаты научной (научно-исследовательской) деятельности, результаты освоения дисциплин (модулей).

2.15. При реализации Программы для участников, руководителя Программы и профессорско-преподавательского состава ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ» обеспечивает:

а) условия для осуществления научной (научно-исследовательской) деятельности в целях подготовки научного результата, в том числе доступ к информации в электронно-библиотечной среде Академии;

б) проведение учебных занятий по дисциплинам (модулям) в формах, устанавливаемых Академией и определяемых в Программе;

д) проведение контроля качества освоения Программы посредством текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации или итоговой аттестации участников Программы.

3. Порядок образования, распределения и расходования средств НОП

3.1 Финансирование НОП проводится за счет средств бюджета Российской Федерации, ЛНР и бюджетов различного уровня, внебюджетных средств, поступающих в Университет из различных источников.

Средства бюджета Российской Федерации и ЛНР могут выделяться Академии по целевым проектам в области науки и образования.

3.2. Внебюджетными средствами финансирования НОП являются:

- средства, поступившие от организаций, предприятий и учреждений по хозяйственным договорам;
- средства федеральных и региональных Фондов органов исполнительной власти и коммерческих организаций для финансирования НОП;
- специальные средства, выделяемые международными научными фондами и организациями;
- централизованные внебюджетные средства академии;
- благотворительные взносы спонсоров, добровольные пожертвования юридических и физических лиц;
- средства из других источников.

3.3. Согласно Налоговому кодексу РФ, договор на выполнение НОП может освобождаться от налога на добавленную стоимость (НДС).

3.4. Часть средств от объема работ используется на накладные расходы и образование централизованных фондов академии. Средства, выделяемые на организационное и финансовое сопровождение проекта (накладные расходы), должны целевым образом направляться на поддержку научной деятельности.

Расходование средств, поступающих в качестве накладных расходов, осуществляется в соответствии со сметами, утверждаемыми ректором.

3.5. Порядок распределения доходов от реализации научно-

образовательных программ устанавливается в зависимости от количества часов, которые отводятся на научную и образовательную компоненты. Долевое распределение по каждой компоненте рассчитывается от общей стоимости Программы Департаментом дополнительного образования и инновационного развития и предоставляется в бухгалтерию Академии ежеквартально в виде служебной записки до 10 числа следующего за отчетным кварталом.

4. Порядок осуществления контроля за реализацией научно-образовательной программы

- 4.1. Контроль качества освоения Программы включает в себя итоговую аттестацию участников Программы с учетом представления научного продукта, презентацию новых знаний.
- 4.2. Руководитель Программы совместно с координатором программы от Департамента дополнительного образования и инновационного развития обеспечивают завершающие этапы договорных отношений с Заказчиком (подписание актов выполненных работ, выдача документов о повышении квалификации и профессиональной переподготовки).

5. Заключительные условия

- 5.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения приказом ректора.
- 5.2. Изменения и дополнения в настоящее Положение рассматриваются на Научном совете ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ».
- 5.3. Положение утверждается на Ученом совете ФГБОУ ВО «ЛГУ ИМ. В. ДАЛЯ»

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Справки о внедрении результатов исследования

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Луганский государственный университет имени Владимира Даля»
(ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»)

кв. Молодежный, 20а, г. Луганск, г. о. город Луганск, Луганская Народная Республика, 291034,
телефон +7(8572)34-48-28 факс +7(8572)34-48-48 e-mail: dahl.univer@yandex.ru сайт: <http://daluniver.ru>

24.06.2024 № 107-115-1677/28
На № _____ от _____

СПРАВКА

о внедрении результатов выполнения диссертации на
соискание ученой степени доктора экономических наук директора института
дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения
Харитоновой Ольги Сергеевны на тему «Теоретико-методологические основы
разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе
дополнительного профессионального образования»

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические
результаты выполнения диссертационной работы представляют научный
интерес и используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Луганский
государственный университет имени Владимира Даля» при преподавании
учебных дисциплин «Маркетинг услуг», «Экономический механизм
маркетинга», «Маркетинг некоммерческих организаций», «Стратегический
маркетинг», «Современный стратегический анализ» для обучающихся по
направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Маркетинг» и
38.04.02 Менеджмент, магистерская программа «Маркетинг», а также при
выполнении курсовых и выпускных квалификационных работ студентов.

Ректор



В.Д. Рябичев

Исполнитель:
Витренко В.В.
+79591380834



**МИНИСТЕРСТВО
ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ЛУГАНСКОЙ НАРОДНОЙ
РЕСПУБЛИКИ
(МОН ЛНР)**

ул. Рислянда, д. 2а,
г. Луганск, г.о. Луганский, 291005,
тел.: 8 (572) 34-50-86, 34-50-87,
e-mail: box@edu.lpr-reg.ru
www.edu.lpr-reg.ru

11.07.2024 № 04-7796
На № _____ от _____

СПРАВКА

о внедрении результатов выполнения диссертационной работы,
представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук
Харитоновой Ольги Сергеевны на тему: «Теоретико-методологические основы
разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе
дополнительного профессионального образования» по специальности 5.2.3 –
Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

Предложенные автором основные положения по разработке и реализации
адаптивных стратегий для образовательных организаций высшего образования
Луганской Народной Республики будут способствовать ускорению процессов
интеграции в социально-экономическое пространство Российской Федерации и
формированию соответствующей концепции государственной образовательной
политики на основе внедрения компетентностного подхода к подготовке
профессиональных кадров в сегменте государственной и муниципальной. Данный
подход является основой для построения стратегически ориентированных структур
управления образовательной организации и позволил разработать концептуальный
подхода к привлечению молодежи в обозначенный сегмент и обосновать внедрение
нового структурного подразделения в виде отдела кадрового тестирования с
алгоритмом адаптационных процедур в корпоративной стратегии образовательной
организации высшего образования.

Также сформированная модель управления процессами разработки адаптивной
маркетинговой стратегии в образовательной организации на основе изучения
особенностей жизненного цикла образовательной услуги, факторов внешней и
внутренней среды, функций качества предоставления образовательной услуги и
планирования объемов продаж, с ориентиром на повышение имиджа образовательной
организации и бимодальность процесса реализации образовательной услуги в системе
ДПО позволяет оценить эффективность функционирования образовательной
организации и будет использована в практической деятельности министерства при
составлении итоговых отчетов о проделанной работе.

Министр



И. С. Кусов

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНБАССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ДонГТУ»)

пр. Ленина, 16, г. Алчевск, Луганская Народная Республика, 294204,
тел. +7 (85742) 2-60-43, факс +7 (85742) 2-68-87, e-mail: info@dsu.edu

09.07.2014 № 149-13-ОМ/33

На № _____ от _____

СПРАВКА

о внедрении результатов выполнения диссертационной работы, представленной на соискание ученой степени доктора экономических наук Харитоновой Ольги Сергеевны на тему: «Теоретико-методологические основы разработки адаптивной маркетинговой стратегии организации в системе дополнительного профессионального образования» по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (маркетинг)

На примере деятельности федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донбасский государственный технический университет» (Далее – учреждение) проводилась апробация методики прогнозирования объемов продаж по платным услугам учреждения. Предварительно был проведен анализ временных рядов количества обращений потенциальных клиентов за последний год с целью приобретения платных услуг. Предложенная модель позволила определить природу ряда данных и с помощью методов экспоненциального сглаживания, сформировать прогнозы продаж платных услуг. Таким образом, данная модель интерпретировала в себя рассматриваемые данные для понимания сезонного изменения цен на платные услуги и позволила построить модель жизненного цикла услуги. В тоже время, практическое применение предлагаемой модели на этапах планирования и контроля стало отдельным элементом адаптивной маркетинговой стратегии нашего учреждения.

Ректор



Д.А. Вишнеvский