



УДК 004.413.2, ББК 65.01, JEL Code M310

DOI [10.17072/1994-9960-2025-2-215-225](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2025-2-215-225)

EDN [BXJZWW](https://www.edn.ru/BXJZWW)

## Методика анализа стратегий реализации образовательных программ в системе дополнительного профессионального образования как составляющая адаптивного маркетинга

Ольга Сергеевна Харитонова

РИНЦ Author ID: [1122321](https://elibrary.ru/1122321), ✉ [deineka@yandex.ru](mailto:deineka@yandex.ru)

Луганский государственный университет им. Владимира Даля, Луганск, Луганская Народная Республика, Россия

### Аннотация

*Введение.* В современных условиях функционирования новых регионов Российской Федерации (Луганская Народная Республика, Донецкая Народная Республика, Запорожская и Херсонская области) необходимо выстраивать кардинально новые процессы адаптации образовательных организаций к российскому правовому полю. В научных исследованиях не учитываются внутренняя составляющая организации и динамические процессы запроса целевой аудитории на соответствующие образовательные программы, в частности в системе дополнительного профессионального образования. Образовательной организации важно анализировать современные тенденции и вырабатывать рекомендации по созданию гибкой маркетинговой модели, реагирующей на изменения спроса, конкурентной среды и технологических инноваций. *Цель.* Обосновать основные этапы анализа применяемых стратегий реализации образовательных программ в системе дополнительного профессионального образования как основы адаптивного маркетинга. *Материалы и методы.* Использованы методы анализа, структурирования, дедукции и математического моделирования. Исследование проведено на материалах Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения Луганского государственного университета имени Владимира Даля. *Результаты.* Раскрыт алгоритм применения адаптивной маркетинговой стратегии реализации образовательных программ для обеспечения процесса дополнительного профессионального образования. Описаны этапы методики анализа стратегий реализации образовательных программ в системе дополнительного профессионального образования. Сформированы установки по определению инструментов маркетинга образовательных услуг в разрезе определенных стратегий роста, стабильности и сокращения. *Выводы.* Установлено, что интенсивность использования маркетинговых инструментов отражает степень готовности организации высшего образования к реализации адаптивной маркетинговой стратегии, использованию современных методов конкурентной борьбы, ориентации на достижение лидирующих позиций на выбранном сегменте рынка или на рынке в целом. Перспективы дальнейших исследований включают развитие математической модели поиска сбалансированности расходов на продвижение образовательных программ и расходов на их реализацию.

### Ключевые слова

Методика, маркетинговая стратегия, образовательная программа, основные процессы, дополнительное профессиональное образование

### Для цитирования

Харитонова О. С. Методика анализа стратегий реализации образовательных программ в системе дополнительного профессионального образования как составляющая адаптивного маркетинга // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». 2025. Т. 20, № 2. С. 215–225. DOI [10.17072/1994-9960-2025-2-215-225](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2025-2-215-225). EDN [BXJZWW](https://www.edn.ru/BXJZWW).

### Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила: 05.03.2025

Принята к печати: 14.05.2025

Опубликована: 30.06.2025



© Харитонова О. С., 2025

## Analysis methodology for the strategies of educational programs in the system of additional professional education as a component of adaptive marketing

**Olga S. Kharitonova**

RISC Author ID: 1122321, ✉ [deineka@yandex.ru](mailto:deineka@yandex.ru)

Lugansk State University named after Vladimir Dahl, Lugansk, Lugansk People's Republic, Russia

### Abstract

**Introduction.** Current context for the new regions of the Russian Federation (Lugansk People's Republic, Donetsk People's Republic, Zaporizhia and Kherson regions) demands radically new adaptive procedures for educational organizations to comply with the legislation of the Russian Federation. Academic studies do not refer to the internal component of the organization and the dynamic requests for appropriate educational programs from the target audience, in particular in the system of additional professional education. It is important for an educational organization to analyze current trends and develop recommendations for designing a flexible marketing model that responds to changes in demand, the competitive environment, and technological innovations. **Purpose.** The study demonstrates the key stages of analysis for the strategies applied to the educational programs in the system of additional professional education as the basis of adaptive marketing. **Materials and Methods.** The author used the methods of analysis, structuring, deduction, and mathematical modeling. The study referred to the materials of the Institute of Additional Professional Education and Distance Learning in Lugansk State University named after Vladimir Dahl. **Results.** The paper describes the algorithm of adaptive marketing applied to the educational programs in the system of additional professional education. Then, it looks at the analysis methodology stages for the educational programs in additional professional education. The paper gives the guidelines which could be used to define the tools for marketing educational services in the context of growth, stability, and reduction strategies. **Conclusions.** The author concludes that the intensity of the use of marketing tools reflects how far a higher education organization is ready to implement an adaptive marketing strategy, use modern competitive methods, and focus on achieving leading positions in a selected market segment or in the market as a whole. The prospects for further research come down to the development of a mathematical model for finding a balance between the costs of promoting educational programs and the costs of their implementation.

### Keywords

Methodology, marketing strategy, educational program, basic processes, additional professional education

### For citation

Kharitonova O. S. Analysis methodology for the strategies of educational programs in the system of additional professional education as a component of adaptive marketing. *Perm University Herald. Economy*, 2025, vol. 20, no. 2, pp. 215–225. DOI [10.17072/1994-9960-2025-2-215-225](https://doi.org/10.17072/1994-9960-2025-2-215-225). EDN [BXJZWW](https://www.edn.ru/BXJZWW).

**Declaration of conflict of interest:** non declared.

**Received:** March 05, 2025

**Accepted:** May 14, 2025

**Published:** June 30, 2025



© Kharitonova O. S., 2025

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях динамично меняющегося рынка труда и возрастающей конкуренции среди образовательных организаций разработка адаптивной маркетинговой стратегии для программ дополнительного профессионального образования (ДПО) становится критическим фактором успеха. Проблематика, связанная с применением маркетинговых инструментов и стратегий в образовательных организациях, активно рассматривается отечественными учеными, такими как С. В. Новиков [1], Е. М. Азарян [2], Н. Ю. Возиянова с соавторами [3; 4], В. А. Рогова [5], К. Р. Аликов [6], И. И. Топилина и Н. В. Топилина [7; 8], М. С. Третьякова [9], Ю. Н. Абабков и М. Ю. Абабкова [10; 11], И. А. Коршунов с соавторами [12], В. В. Шеховцов с соавторами [13], и многими другими. Однако большинство авторов не учитывают внутреннюю составляющую организации и динамику запроса целевой аудитории на соответствующие образовательные программы, в частности в системе дополнительного профессионального образования. Образовательной организации важно анализировать современные тенденции и вырабатывать рекомендации по созданию гибкой маркетинговой модели, реагирующей на изменения спроса, конкурентной среды и технологических инноваций. В фокусе должны находиться изучение эффективности различных каналов коммуникации (цифровых и традиционных), сегментация целевой аудитории с учетом специфики профессиональных потребностей, а также разработка персонализированных предложений, учитывающих индивидуальные образовательные траектории. Анализ ключевых показателей эффективности, оценка маркетинговых активностей и тестирование гипотез позволят выявить оптимальные подходы к продвижению программ ДПО и обеспечению их высокой востребованности.

Целью данной статьи является поэтапное описание методики анализа применяемых стратегий реализации образовательных программ в системе дополнительного профессионального

образования как основы адаптивного маркетинга на примере работы Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения Луганского государственного университета имени Владимира Даля.

Предмет статьи – процесс внедрения адаптивной маркетинговой стратегии реализации образовательных программ дополнительного профессионального образования в основные процессы образовательной организации.

В работе использованы методы анализа, структурирования, дедукции и математического моделирования.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

К результатам исследования относятся детализация этапов методики применения адаптивной маркетинговой стратегии реализации программ, формирование установок по определению инструментов маркетинга образовательных услуг в разрезе определенных стратегий роста, стабильности и сокращения, выявление конкурентных преимуществ отдельных программ с учетом требований внешней среды (качество и цена программы).

Эффективность управления маркетинговой деятельностью предприятий сферы социальных услуг зависит от многих факторов. Одним из важнейших элементов, определяющих ее успех, является обоснованный выбор приоритетных для организации направлений деятельности, которые, вероятно, принесут желаемую прибыль и будут способствовать достижению поставленных задач. Когда организация только начинает функционировать на рынке, предугадать результаты будущей деятельности достаточно сложно. Если же предприятие оказывает услуги в течение определенного периода и есть репрезентативная база данных, то определение приоритетности тех или иных услуг не составляет 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 дополнительного профессионального образования, а также устанавливать потенциально привлекательные для организации направления деятельности.

Для определения уровня привлекательности услуг организации высшего образования (ВО) целесообразно применить методику их сравнительного анализа, в основу которой положены такие характеристики, как относительная рентабельность продаж и относительное изменение объема продаж программ ДПО.

Первым шагом при проведении сравнительного анализа услуг организации ВО в соответствии с методикой применения адаптивной маркетинговой стратегии реализации образовательных программ является распределение их на стратегические группы. Такое распределение необходимо производить с учетом рентабельности продаж и объема продаж тех или иных программ в организации ВО и результатов прошлой деятельности.

Так, в Институте дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения Луганского государственного университета имени Владимира Даля (ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля) все программы дополнительного образования были отнесены к трем группам, в отношении которых применялись стратегии роста, стабильности и сокращения по направлению повышения квалификации или профессиональной переподготовки государственных служащих. Данные виды стратегий выделены с опорой на теоретические положения, сформированные отечественными учеными, которые отмечали важность и необходимость разработки маркетинговых стратегий для организаций ВО [11, 14–18]. Для разных организаций ВО количество образовательных программ зависит от целевого сегмента, количества направлений подготовки и переподготовки специалистов различных сфер деятельности и отраслей, степени дифференциации продукта (программ

ДПО) в пределах одного направления, аудиторной нагрузки, состава ППС, особенностей маркетинговой политики (концентрированный, дифференцированный или недифференцированный маркетинг), разнообразия потребительских желаний и некоторых других факторов. Такие программы постоянно корректируются в соответствии с требованиями рынка, что отмечается в исследовании И. А. Шумаковой, которая пишет о значимости «адаптации к изменяющимся рыночным условиям в экономике РФ и на глобальных рынках» [17].

Далее вычислялись основные показатели 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.

Вычисление степеней абсолютного и относительного отклонения от запланированных стратегий для указанных стратегических групп было представлено в исследованиях автора [19; 20], где обосновывается бюджет на маркетинговые инструменты для продвижения программ ДПО.

Так, на первом этапе построения модели целесообразно определить относительное изменение объема продаж программ ДПО по направлениям переподготовки и повышения квалификации на основе статистических данных реализации программ ДПО в ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля (табл. 1), включающих итоговый годовой объем продаж ( $S_t$ ).

Специфика образовательной деятельности обусловлена тем, что частота потребления образовательных услуг из одной стратегической группы может быть разной. Для этого определяется относительное изменение объема продаж программ ДПО:

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

где  $S_t$  – количество проданных программ ДПО в году  $t$ .

**Табл. 1.** Статистические данные реализации программ ДПО  
в ИДПОиДО ЛГУ им. В. Даля за 2021–2022, 2022–2023, 2023–2024 уч. гг.

**Table 1.** Statistical data about additional professional programs in the Institute of  
Additional Professional Education and Distance Learning, Dahl Lugansk State University,  
for 2021–2022, 2022–2023, 2023–2024 academic years

| Программа ДПО                                                                | Обозначение, $K_i$ | $S_1$     | $S_2$     | $S_3$     |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| 1. Государственное и муниципальное управление                                | $K_1$              | 500 000   | 540 000   | 880 000   |
| 2. Педагогика высшей школы и информационно-коммуникационные технологии       | $K_2$              | 242 000   | 170 000   | 396 000   |
| 3. Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи                   | $K_3$              | 360 000   | 210 000   | 105 000   |
| 4. Работа в электронно-образовательной среде                                 | $K_4$              | 243 000   | 396 000   | 562 500   |
| 5. Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности | $K_5$              | 427 500   | 724 500   | 783 000   |
| 6. Право интеллектуальной собственности                                      | $K_6$              | 0         | 82 500    | 90 000    |
| 7. Обучение по общим вопросам охраны труда                                   | $K_7$              | 300 000   | 72 000    | 0         |
| 8. Эксперты технические по промышленной безопасности                         | $K_8$              | 112 500   | 168 000   | 120 000   |
| 9. Аттестация специалистов по неразрушающему контролю                        | $K_9$              | 810 000   | 324 000   | 90 000    |
| 10. Юриспруденция                                                            | $K_{10}$           | 337 500   | 450 000   | 675 000   |
| Итого                                                                        |                    | 3 332 500 | 3 137 000 | 3 701 500 |
| <i>Источник:</i> составлено автором.                                         |                    |           |           |           |

В данном случае использование абсолютных величин будет приводить к 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 объемы продаж растут.

В табл. 2 по итогам 2023–2024 уч. г. приведены статистические и расчетные данные, включающие в себя относительное изменение объема продаж программ дополнительного профессионального образования, а также запланированное на 2023–2024 уч. г. изменение расходов на три маркетинговых инструмента (реклама ( $h_1$ ), подготовительная работа с персоналом ( $h_2$ ) и PR – выездные мероприятия, мастер-классы и тренинги ( $h_3$ )) по трем стратегиям: роста, стабильности и сокращения.

В связи с тем что программа «Обучение по общим вопросам охраны труда» за 2023–2024 уч. г. показала низкую относительную рентабельность продаж ( $p_7 = 15\%$ ) и наибольшее отрицательное относительное изменение объема продаж ( $s_7 = -76\%$ ) (табл. 2), было при-

нято решение о ее закрытии. Следовательно, это направление переподготовки исключается из дальнейшего исследования и анализа.

С целью определения маркетинговой стратегии по каждому направлению переподготовки и повышения квалификации слушателей проведен экономический анализ данных (табл. 2) с учетом текущих тенденций, связанных со спросом и конкурентной средой, который позволил выделить и распределить программы ДПО по трем 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».

**Табл. 2.** Статистические и расчетные данные по относительному изменению объема продаж программ ДПО и фактическому изменению расходов на три маркетинговых инструмента за 2023–2024 уч. г.

**Table 2.** Statistical and calculated data on the relative change in sales of additional professional education programs and the actual change in costs spent on three marketing tools for 2023–2024 academic year

| Программа ( $K_i, 1 \leq i \leq 10$ )                                               | $S_i, \%$ | Стратегия    | $\widetilde{h}_1^{(i)}, \%$ | $\widetilde{h}_2^{(i)}, \%$ | $\widetilde{h}_3^{(i)}, \%$ |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| 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 охраны 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                        |

Источник: составлено автором.

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. г. Поэтому на начальном этапе для нее была выбрана маркетинговая стратегия стабильности.

Согласно формулам (2)–(7) и данным, отраженным в табл. 2, вычислим абсолютное отклонение фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированных согласно выбранной стратегии для  $i$ -й программы ДПО. Так, абсолютное отклонение реального (фактического) изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированного в соответствии с выбранной стратегией будет иметь вид:

$$\Delta_{ij} = \left| h_j^{(i)} - \widetilde{h}_j^{(i)} \right|, \quad (2)$$

$$\Delta_i^2 = \sum_{j=1}^h \Delta_{ij}^2, \quad (3)$$

где  $h_j^{(i)}$  – запланированная и  $\widetilde{h}_j^{(i)}$  – фактическая  $j$ -я категория расходов ( $1 \leq j \leq h$ ) для  $i$ -й программы ( $1 \leq i \leq N$ ).

Тогда для  $i$ -й программы абсолютные отклонения фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты (в нашем случае  $h = 3$ ) от запланированного вычисляются как

$$d_i = \alpha_1 \cdot \Delta_{i1} + \alpha_2 \cdot \Delta_{i2} + \alpha_3 \cdot \Delta_{i3}, \quad (4)$$

где  $\alpha_j$  – весовые коэффициенты,  $\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 = 1$ .

Весовые коэффициенты в формуле (4) целесообразно определить как долю расходов на маркетинговые инструменты, т. е.  $\alpha_1 = w_{\max} = 0,5$ ,  $\alpha_2 = w_{\text{ср}} = 0,333$  и  $\alpha_3 = w_{\min} = 0,167$ .

Относительный показатель того, на сколько процентов произошло отклонение от запла-

нированной стратегии по каждой специализации, будет иметь вид

$$g_i = \frac{\sqrt{\frac{\Delta_i^2}{h}}}{r_i} \cdot 100\%, \quad (5)$$

где  $r_i$  – сокращение / увеличение затрат исходя из выбранной стратегии на  $r\%$  для  $i$ -й программы.

Показатели наилучшего выполнения выбранной стратегии по каждой программе ДПО могут быть определены двумя способами:

1) как среднее арифметическое абсолютного отклонения фактических изменений расходов на маркетинговые инструменты от запланированного:

$$d_{cp} = \frac{\sum_{i=1}^N d_i}{N} \rightarrow 0; \quad (6)$$

2) как исправленное выборочное среднее квадратическое отклонение фактических изменений от запланированного:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^N \Delta_i^2}{N \cdot h}} \rightarrow 0, \quad (7)$$

где  $N$  – количество специализаций обучения,  $h$  – количество маркетинговых инструментов.

Чем ближе к нулю получено среднее арифметическое значение (6) либо исправленное выборочное среднее квадратическое (7) абсо-

лютного отклонения за исследуемый период, тем лучше реализуются запланированные стратегии по всем программам ДПО.

Таким образом, учитывая исключенные из рассмотрения экономико-математической модели две специализации ДПО ( $K_6$  и  $K_7$ ), получим, что общее количество рассматриваемых программ уменьшится до восьми ( $N=8$ ) (табл. 3).

На следующем этапе проведем анализ выполнения запланированной стратегии по каждому направлению переподготовки и повышения квалификации отдельно. Для этого согласно формулам (4)–(5) вычислим абсолютные ( $d_i$ ) и относительные ( $g_i, \%$ ) отклонения фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированной стратегии (табл. 4).

Методика анализа полученных результатов относительных изменений в объеме продаж программ ДПО и степени выполнения стратегии с использованием модели жизненного цикла услуги и теории нечеткой логики на конец 2023–2024 уч. г. 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 рекламы, проведение подготовительной работы с персоналом и PR составили 4,3; 4,7; 13,1 % соответственно.

**Табл. 3.** Вычисление степеней отклонения ( $\Delta_i$ ) фактических изменений расходов на маркетинговые инструменты от запланированных стратегий для программ ДПО

**Table 3.** Calculation of deviation ( $\Delta_i$ ) in the actual changes in the costs of marketing tools from the planned strategies for additional professional education programs

| Стратегия                                                           | Программа ДПО |       |       |       |       |       |       |       |       |          |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----------|
|                                                                     | $K_1$         | $K_2$ | $K_3$ | $K_4$ | $K_5$ | $K_6$ | $K_7$ | $K_8$ | $K_9$ | $K_{10}$ |
| 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, $\sigma$ | 8,46          |       |       |       |       |       |       |       |       |          |

Источник: составлено автором.

**Табл. 4.** Абсолютное ( $d_i$ ) и относительное ( $g_i$ , %) отклонение фактического изменения расходов на маркетинговые инструменты от запланированных согласно выбранной стратегии по каждой программе

**Table 4.** Absolute ( $d_i$ ) and relative ( $g_i$ , %) deviation in the actual change in the costs of marketing tools from the planned strategies under the chosen strategy for each program

| Программа | Отклонение                                                           | Стратегия |              |            |
|-----------|----------------------------------------------------------------------|-----------|--------------|------------|
|           |                                                                      | 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 2022–2023 уч. г., поэтому статистика отсутствует |           |              |            |
| (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.

Источник: составлено автором.

Для всех перечисленных программ в начале изучаемого периода были запланированы различные стратегии. Однако наиболее успешно они реализованы 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 стабильности, относительное отклонение  $g_5 = 11,96$  %, абсолютное отклонение  $d_5 = 6,00$ ), «Безопасность жизнедеятельности и оказание первой помощи» (стратегия сокращения, абсолютное отклонение  $d_3 = 3,50$ ).

## ВЫВОДЫ

Полученные в ходе настоящего исследования результаты могут быть использованы не только для контроля за реализацией стратегии в конце анализируемого периода, но и как ориентиры при прогнозировании и составлении планов на следующий рабочий период.

Теоретиками и практиками управления маркетинговой деятельностью разработано большое количество стратегий и рекомендаций для реализации 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 высшего образования и условиям конкурентного окружения. Разработанная методика позволяет осу-

ществлять выбор стратегии, которая окажется наиболее адекватной для конкретной услуги, с учетом экстраполяции результатов прошедшей деятельности на будущие маркетинговые задачи. Однако такое осуществление обратной связи в виде основы планирования возможно только в условиях стабильного рынка. В условиях быстро меняющейся 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 адаптивного маркетинга программ дополнительного профессионального образования, предоставляющим руководителям таких программ и топ-менеджерам, курирующим вопросы ДПО в организации высшего образования, дополнительные возможности в процессе достижения долгосрочных целей.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Новиков С. В. Адаптивное управление сферой высшего образования посредством интеграции образования, науки и производства // Тенденции развития науки и образования. 2023. № 101-2. С. 55–59. DOI [10.18411/trnio-09-2023-70](https://doi.org/10.18411/trnio-09-2023-70). EDN [YIVJBY](https://elibrary.ru/yivjby)
2. Азарян Е. М. Формирование организационной культуры в системе высшего образования // Торговля и рынок. 2022. Т. 2, № 3-1 (63). С. 9–15. EDN [ZMSBGS](https://elibrary.ru/zmsbgs)
3. Возиянова Н. Ю., Дещенко А. Ю. Стратегические перспективы и проблемы развития экономики на принципах цифровизации, услуг и знаний // Торговля и рынок. 2022. № 2 (62). С. 64–74. EDN [YUMWRH](https://elibrary.ru/yumwrh)
4. Возиянова Н. Ю., Доронина И. Е. Применение теории игр к механизму предложения на рынке образовательных услуг // Научный вестник Луганского государственного аграрного университета. 2019. № 5. С. 66–71. EDN [OFZMSP](https://elibrary.ru/ofzmzp)
5. Рогова В. А. Маркетинговые стратегии нового набора в образовательных организациях высшего образования // Научный журнал. 2018. № 4 (27). С. 64–70. EDN [XNRPGH](https://elibrary.ru/xnrpgh)
6. Аликов К. Р. Маркетинговая стратегия образовательных организаций высшего образования // Вектор экономики. 2019. № 2 (32). Статья 9. EDN [YZAUFN](https://elibrary.ru/yzaufn)
7. Топилина И. И., Топилина Н. В. Адаптивное маркетинговое управление вузом как условие его инновационного развития // Вестник Таганрогского государственного педагогического института имени А. П. Чехова. 2011. № 2. С. 337–343. EDN [OYLOXN](https://elibrary.ru/oyloxn)

## REFERENCES

1. Novikov S. V. Adaptivnoe upravlenie sferoi vysshego obrazovaniya posredstvom integratsii obrazovaniya, nauki i proizvodstva. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*, 2023, no. 101-2, pp. 55–59. (In Russ.). DOI [10.18411/trnio-09-2023-70](https://doi.org/10.18411/trnio-09-2023-70). EDN [YIVJBY](https://elibrary.ru/yivjby)
2. Azaryan E. M. Formation of organizational culture in the higher educational system. *Trade and Market*, 2022, vol. 2, no. 3-1 (63), pp. 9–15. (In Russ.). EDN [ZMSBGS](https://elibrary.ru/zmsbgs)
3. Voziyanova N. Yu., Deshchenko A. Yu. Strategic prospects and problems of economic development based on the principles of digitalization, services and knowledge. *Trade and Market*, 2022, no. 2 (62), pp. 64–74. (In Russ.). EDN [YUMWRH](https://elibrary.ru/yumwrh)
4. Voziyanova N. Yu., Doronina I. E. Application of game theory to the mechanism of supply on the market of educational services. *State Educational Institution Lugansk People's Republic «Lugansk National Agrarian University»*, 2019, no. 5, pp. 66–71. (In Russ.). EDN [OFZMSP](https://elibrary.ru/ofzmzp)
5. Rogova V. A. Marketingovy strategies novogo nabora v obrazovatel'nykh organizatsiyakh vysshego obrazovaniya. *Nauchnyi zhurnal*, 2018, no. 4 (27), pp. 64–70. (In Russ.). EDN [XNRPGH](https://elibrary.ru/xnrpgh)
6. Alikov K. R. Marketing strategy of educational organizations of higher education. *Vektor ekonomiki*, 2019, no. 2 (32), Article 9. (In Russ.). EDN [YZAUFN](https://elibrary.ru/yzaufn)
7. Topilina I. I., Topilina N. V. Adaptivnoe marketingovoe upravlenie vuzom kak uslovie ego innovatsionnogo razvitiya. *Vestnik Taganrogskego gosudarstvennogo pedagogicheskogo instituta imeni A. P. Chekhova*, 2011, no. 2, pp. 337–343. (In Russ.). EDN [OYLOXN](https://elibrary.ru/oyloxn)

8. Топилина И. И. Развитие маркетинга образовательных услуг вуза на основе адаптивных стратегий: монография / под ред. О. С. Причина. Таганрог: Изд-во Таганрогского гос. пед. ин-та, 2011. 216 с. EDN [QYMPMF](#)

9. Третьякова М. С. Влияние современных маркетинговых стратегий на привлекательность образовательных учреждений // Современные тренды в исследованиях систем управления: новые модели и стратегии: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. (Курск, 16–17 мая 2024 г.). Курск: Курский гос. ун-т, 2024. С. 265–270. EDN [HTLXQV](#)

10. Абабков Ю. Н., Абабкова М. Ю. Маркетинговые исследования потребителей образовательных услуг // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2010. № 2 (4). С. 96–102. EDN [MEHMEP](#)

11. Абабков Ю. Н. Современные технологии маркетинга на рынке образовательных услуг // Техничко-технологические проблемы сервиса. 2009. № 3 (9). С. 77–87. EDN [MQIXUZ](#)

12. Коришунов И. А., Ширкова Н. Н., Сжёнов Е. С., Ефремов И. А., Чахоян Г. А. Управленческие практики и результативность вузов в реализации непрерывного образования // Высшее образование в России. 2023. Т. 32, № 1. С. 9–34. DOI [10.31992/0869-3617-2023-32-1-9-34](#). EDN [JXLXZR](#)

13. Шеховцов В. В., Плотников А. С., Фетисова О. В. Дополнительное профессиональное образование слушателей в ходе реализации федеральных проектов // Высшее образование в России. 2020. Т. 29, № 4. С. 119–126. DOI [10.31992/0869-3617-2020-29-4-119-126](#). EDN [USDVPE](#)

14. Бولیшева А. В. Маркетинг в профессиональном образовании // Научный аспект. 2023. Т. 4, № 11. С. 456–460. EDN [WOKHAI](#)

15. Гладкова М. В. Концептуальные подходы к формированию маркетинговой стратегии вуза // Modern Economy Success. 2022. № 1. С. 235–238. EDN [GUNTNB](#)

16. Карпова Е. Г., Мореева Е. В. Трансформация маркетинговой деятельности вузов в соответствии со Стратегией национальной безопасности в Российской Федерации: монография. М.: Ритм, 2022. 290 с. EDN [RTIPQV](#)

17. Шумакова И. А. Управление маркетинговой деятельностью российских вузов и его адаптация к изменяющимся рыночным условиям в экономике России и на глобальных рынках // Экономика. Информатика. 2021. Т. 48, № 1. С. 72–81. DOI [10.52575/2687-0932-2021-48-1-72-81](#). EDN [PCJAPZ](#)

8. Topilina I. I. *Razvitie marketinga obrazovatel'nykh uslug vuza na osnove adaptivnykh strategii: monografiya* / pod redakciej O. S. Prichina Taganrog, 2011. 216 p. (In Russ.). EDN [QYMPMF](#)

9. Tret'yakova M. S. The impact of modern marketing strategies on the attractiveness of educational institutions. *Modern Trends in Analyzed Management Systems: New Models and Strategies: Proceedings of International Scientific Practical Conference, Kursk, 16–17 May 2024*. Kursk, 2024, pp. 265–270. (In Russ.). EDN [HTLXQV](#)

10. Ababkov Yu. N., Ababkova M. Yu. Marketingovy issledovaniya potrebiteli obrazovatel'nykh uslug. *Teoriya i praktika servisa: ehkonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii*, 2010, no. 2 (4), pp. 96–102. (In Russ.). EDN [MEHMEP](#)

11. Ababkov Yu. N. Sovremennye tekhnologii marketinga na rynke obrazovatel'nykh uslug. *Technico-tehnologicheskie problemy servisa*, 2009, no. 3 (9), pp. 77–87. (In Russ.). EDN [MQIXUZ](#)

12. Korshunov I. A., Shirkova N. N., Szhenov E. S., Efremov I. A., Chakhoyan G. A. Management practices and effectiveness of universities at lifelong learning realization. *Higher Education in Russia*, 2023, vol. 32, no. 1, pp. 9–34. (In Russ.). DOI [10.31992/0869-3617-2023-32-1-9-34](#). EDN [JXLXZR](#)

13. Shekhovtsov V. V., Plotnikov A. S., Fetisova O. V. Additional vocational education during realization of federal projects. *Higher Education in Russia*, 2020, vol. 29, no. 4, pp. 119–126. (In Russ.). DOI [10.31992/0869-3617-2020-29-4-119-126](#). EDN [USDVPE](#)

14. Bolyшева A. V. Marketing v professional'nom obrazovanii. *Nauchnyi aspekt*, 2023, vol. 4, no. 11, pp. 456–460. (In Russ.). EDN [WOKHAI](#)

15. Gladkova M. V. Conceptual approaches to the formation of the marketing strategy of the university. *Modern Economy Success*, 2022, no. 1, pp. 235–238. (In Russ.). EDN [GUNTNB](#)

16. Karpova E. G., Moreeva E. V. *Transformatsiya marketingovoi deyatel'nosti vuzov v sootvetstvii so Strategiei natsional'noi bezopasnosti v Rossiiskoi Federatsii: monografiya*. Moscow, 2022. 290 p. (In Russ.). EDN [RTIPQV](#)

17. Shumakova I. A. Management of marketing activities of Russian universities and its adaptation to changing market conditions in the economy of Russia and global markets. *Economics. Information Technologies*, 2021, vol. 48, no. 1, pp. 72–81. (In Russ.). DOI [10.52575/2687-0932-2021-48-1-72-81](#). EDN [PCJAPZ](#)

18. Афанасьева М. Ф., Бондаренко В. А., Максаев А. А. Реалии и прогнозные тенденции развития высшей школы в России: маркетинговый аспект // Евразийский юридический журнал. 2020. № 4 (143). С. 416–418. EDN [IHORRM](#)

19. Харитонов О. С. Концептуальные основы продвижения программ ДПО в контексте адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации высшего образования // Экономика строительства. 2024. № 5. С. 51–53. EDN [ONMHGK](#)

20. Харитонов О. С. Разработка адаптивной маркетинговой стратегии образовательной организации высшего образования на основе анализа жизненного цикла услуги // Инновации и инвестиции. 2024. № 7. С. 219–222. EDN [OVLJCH](#)

### СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Ольга Сергеевна Харитонов О. С. – кандидат экономических наук, доцент, директор Института дополнительного профессионального образования и дистанционного обучения, Луганский государственный университет им. Владимира Даля (Россия, 291034, Луганская Народная Республика, г. Луганск, кв. Молодежный, д. 20А); ✉ [deineka@yandex.ru](mailto:deineka@yandex.ru)

18. Afanaseva M. F., Bondarenko V. A., Maksaev A. A. Realities and forecast trends of higher school development in Russia: Marketing aspect. *Eurasian Law Journal*, 2020, no. 4 (143), pp. 416–418. (In Russ.). EDN [IHORRM](#)

19. Kharitonova O. S. The conceptual foundations of the promotion of vocational education programs in the context of an adaptive marketing strategy of an educational organization of higher education. *Construction Economy*, 2024, no. 5, pp. 51–53. (In Russ.). EDN [ONMHGK](#)

20. Kharitonova O. S. Development of an adaptive marketing strategy for an educational organization of higher education based on the analysis of the service life cycle. *Innovation & Investment*, 2024, no. 7, pp. 219–222. (In Russ.). EDN [OVLJCH](#)

### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Olga S. Kharitonova – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Director of the Institute of Additional Professional Education and Distance Learning, Lugansk State University named after Vladimir Dahl (20A, Molodezhnyi kv., Lugansk, Lugansk People's Republic, 291034, Russia); ✉ [deineka@yandex.ru](mailto:deineka@yandex.ru)