

ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ ДИНАМИЧЕСКОЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ АСПЕКТЫ

Stages of Developing a Dynamic Marketing Strategy: Methodological and Instrumental Aspects



Семибратский Максим Викторович,

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, 85

Semibratsky Maxim Viktorovich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Belgorod National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

semibratsky@bsuedu.ru



Герасименко Ольга Александровна,

д.э.н., доцент, заведующий кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, 85

Gerasimenko Olga Aleksandrovna,

Doctor of Economics, Docent, Head of the department of Management and Marketing, Belgorod National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

gerasimenko@bsuedu.ru

<https://orcid.org/0000-0001-6451-1123>



Маргацкий Никита Александрович,

соискатель кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет; г. Белгород, Россия, ул. Победы, 85

Margatsky Nikita Aleksandrovich,

Applicant at the Department of Management and Marketing, Belgorod National Research University; 85 Pobedy St., Belgorod, Russia

nik_m@mail.ru

<https://orcid.org/0009-0009-1631-6986>

В статье рассматриваются логическая последовательность, содержание и методический инструментарий этапов маркетинговой стратегии образовательных организаций. Авторами дополняется подход к маркетинговому стратегированию в части развития динамической управленческой компоненты. Такие стратегии позволяют более гибко реагировать на влияние внешней среды, оперативно обновлять маркетинговый инструментарий и достигать поставленных целей. Содержание динамической стратегии включает пять последовательных этапов: аналитический, прогностический, разработки маркетингового плана, организационный и оценочный. Каждый этап разделен на методологически обоснованные шаги разработки стратегии, с учетом инструментальной части их реализации.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия; маркетинговое планирование; образовательный маркетинг; динамическая стратегия.

The article discusses the logical sequence, content, and methodological tools of the stages of the marketing strategy of educational organizations. The authors supplement the approach to marketing strategy development by developing a dynamic management component. Such strategies allow for more flexible response to external influences, prompt updating of marketing tools, and achievement of set goals. The content of the dynamic strategy includes five sequential stages: analytical, predictive, marketing plan development, organizational, and evaluation. Each stage is divided into methodologically sound steps for developing the strategy, taking into account the instrumental part of its implementation.

Keywords: marketing strategy; marketing planning; educational marketing; dynamic strategy.

Введение (Introduction)

Современная научная литература не в полной мере раскрывает методологию реализации маркетинговых стратегий. С одной стороны, есть множество авторитетных работ, описывающих на концептуальном уровне данную деятельность, а с другой, в реальной маркетинговой практике присутствует множество фрагментарных инструментов и подходов, относящихся к области стратегического управления. Задача объединения фундаментальных исследований и действующей практики может повысить качество разработки стратегических планов и решений, принимаемых на их основе. В настоящей статье приводится попытка выработать обновленный подход к стратегическому маркетинговому планированию на примере деятельности образовательных организаций, реализующих свои дополнительные образовательные программы в высококонкурентной среде.

Материалы и методы (Materials and Methods)

Основываясь на классических работах ученых в области стратегического менеджмента и актуальной бизнес-практике маркетинговых агентств в части методологического наполнения и операционного инструментария маркетинговых стратегий, предлагаем продолжить развитие данных подходов через детализацию и унификацию их содержания. Дополнение маркетинговой стратегии отдельными аналитическими методами, прикладными функциональными решениями и индикативными показателями эффективности позволит определить эталонное содержание и методический арсенал динамической стратегии, что, на наш взгляд, даст возможность сформировать практикоприменимый шаблон стратегической модели для организаций сферы дополнительного профессионального образования. Такой подход может быть использован коммерческими образовательными

организациями, подразделениями ДПО университетов и консалтинговыми компаниями при осуществлении процедур маркетингового стратегирования.

Результаты и обсуждение (Results and Discussion)

В ходе исследования было предложено выделить пять этапов разработки и реализации динамической маркетинговой стратегии.

1. Аналитический этап.
2. Прогностический этап.
3. Этап инструментального маркетингового планирования.
4. Этап организации исполнения динамической маркетинговой стратегии.
5. Этап сбора обратной связи и оценки эффективности реализации стратегии.

В *таблице 1* рассмотрим содержание первого – аналитического этапа.

Этап 1 – Аналитический – предполагает проведение анализа внешнего и внутреннего окружения образовательной организации для повышения точности концептуального видения маркетинговой стратегии и привязки к генеральным (корпоративным) целям развития организации. Основные параметры будущей стратегии концентрируются в формате резюме, которое служит точкой принятия решения руководителей топ-уровня о целесообразности реализации стратегии.

Этап 1.1. Анализ ситуации. Первым шагом разработки будущей стратегии можно считать проведение аналитической оценки «как есть» во внутреннем и внешнем контуре деятельности организации. Здесь должна быть описана ситуация, которая является характерной для образовательной организации: текущий продуктовый портфель, доля и описание рынка, на котором работает организация, финансовые и иные метрики интенсивности деятельности (доходы от реализации образовательных продуктов, число выпускников, число программ и др.), типы образовательных продуктов (регу-

лярные программы, программы под заказ, образовательные события и учебно-консультационные услуги), стратегия развития организации или подразделения, где осуществляется деятельность по реализации программ ДПО (в последнем случае также проводится анализ стратегии всей образовательной организации), наличие ключевых (стратегических) проблем и потенциальных вызовов, с которыми сталкивается организация. Типовым методологическим обеспечением здесь выступают инструменты стратегического анализа (SWOT-, PEST-, SNV-, BCG-, ABC-анализ и др.), методы типологизации бизнес-моделей, аналитика результатов деятельности, коммуникационные методы группового стратегирования (стратегические, проектные, аналитические и иные сессии). Ожидаемым результатом данного шага можно назвать формирование представления о текущем состоянии организации и результативности ее деятельности с пониманием проблематики и потенциальных точек роста, которые вытекают из рыночных тенденций и стратегических замыслов организации (например, при реализации функции ДПО в структурах государственных университетов).

Этап 1.2. Анализ маркетингового потенциала. Следующим шагом является диагностика маркетинговых ресурсов и рутин. Требуется описать, как устроена практика организации маркетинговых процессов в текущем состоянии по основным компонентам маркетинг-микс, которые определяют контур стратегической маркетинговой деятельности в организации согласно модели *6P*. В части компонента *Product* анализируются подходы к управлению продуктовым портфелем образовательных программ, типы образовательных продуктов, жизненный цикл программы, бизнес-процессы появления образовательных продуктов. В рамках аналитики элемента *Price* предполагается изучение ценовой политики в части формирования стоимости и разработки условий оплаты для потребителей образовательных услуг. Требуется уточнить, как формируется себестоимость программ, как организован процесс оплаты, есть ли

Таблица 1

Содержание аналитического этапа алгоритма разработки динамической маркетинговой стратегии
Table 1. The content of the analytical stage of the algorithm for developing a dynamic marketing strategy

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
1.1	Анализ ситуации и описание текущих результатов деятельности образовательных организаций	Принятие решений о направлениях реализации маркетинговых действий; гипотеза о перспективных направлениях или образовательных продуктах	Стратегический анализ: SWOT-, SNV-, PEST-анализ; анализ продуктового портфеля (матрица BCG; ABC-анализ); анализ результатов деятельности; прототипирование; типологизация маркетинговых стратегий, стратегические командные сессии.
1.2	Анализ маркетингового потенциала (ресурсов и уникальных маркетинговых практик (рутин))	Определение структуры маркетинговых ресурсов в декомпозиции 6P: продукт, цена, место оказания услуг, практики продвижения, преподавательский и сервисный персонал, практика организации процессов.	Ресурсный анализ; композиция и декомпозиция; ретроспективный анализ.
1.3	Резюме маркетинговой стратегии	Определение взаимосвязи маркетинговой и генеральной стратегии; определение основных параметров стратегии (обоснование, тип, цели, ожидаемые эффекты). Обосновывает необходимость инициации маркетинговой стратегии.	Внутрикорпоративный шаблон резюме маркетинговой стратегии; типологизация (шаблоны) маркетинговых стратегий.

программа лояльности и другое. Отдельного анализа требует наличие возможности гибко управлять стоимостью образовательных программ. Практика организации функции ДПО в университетах, зачастую, сильно отличается от практики коммерческих организаций в части более строгой регламентации процедур менеджмента стоимости, что ограничивает скорость реакции на тренды образовательного рынка. Компонент *Place* содержит в себе не только физическое пространство, в котором оказываются образовательные услуги, но и предполагает анализ инфраструктурных возможностей образовательной организации, которые могут усилить ощущение потребительской ценности или клиентский опыт. Это может быть специализированное оборудование, доступность точек питания, инфраструктура для проживания иногородних слушателей и другое. Кроме того, представление о пространстве может быть расширено информационной образовательной системой (*LMS*), в рамках которой происходит процесс обучения, что особенно важно для организаций – образовательных платформ или выстраивающих свою стратегию в таком формате. Блок *Promotion*, очевидно, является ключевым для рыночноориентированных образовательных организаций. Логичным представляется рассмотреть здесь практики продвижения образовательных продуктов по сегментам рынка, практики запуска рекламных кампаний, типовой для организации арсенал средств для коммуникаций с клиентами, и, особенно, цифровые маркетинговые инструменты. Отдельные процедуры работы с клиентами (*Process*) способны стать основанием для осуществления выбора потребителя в пользу конкретной образовательной организации. Видим смысл проводить анализ процессов на каждом из этапов жизненного цикла клиента. Первый – связан с продажей образовательных программ (коммуникация с клиентом в рамках воронки продаж от первого звонка, до заключения договора на обучение); второй – предполагает процессы организационного и методического сопровождения в рамках периода реализации образовательной программы. Блок *People* предполагает проведение анализа процедур подбора преподавательского состава на программы ДПО и исследование практик работы с выпускниками образовательных программ. Здесь уместно рассмотреть практику отбора, развития и формирования резерва преподавательского и экспертного состава, подходы к управлению взаимоотношениями с выпускниками, способы привлечения партнеров и так далее.

Этап 1.3. Резюме маркетинговой стратегии. Представляет собой краткое обоснование, описание целей и задач стратегии, синхронизацию с генеральной стратегией материнской организации и может выступать как доказательство необходимости авторизации стратегии ЛПР организации. Обычно, данный раздел формируется в последнюю очередь (после всех этапов алгоритма) и содержит метрики оценки эффективности стратегии (показатели выручки, число клиентов, лидов, *CTR*, *NPS* и другие метрики, являющиеся индикаторами эффективности конкретной стратегии).

Основной задачей аналитического этапа является формирование истинного и полного представления о сложившейся ситуации, в которой разворачивается деятельность организации. Ее понимание должно стать основой для концептуального контура и назначения будущей стратегии, а в случае появления четкой проблематизации или идентификации стратегических возможностей – целеполагание станет еще более сфокусированным и перспективным в части получения реально ожидаемых результатов. Отдельное внимание следует уделить сформированности и представленности в деятельности динамических способностей, позволяющих реагировать на изменение рыночного окружения и рекомбинировать и создавать новые маркетинговые ресурсы.

Следующим шагом является разработка позиционирования в рамках маркетинговой стратегии и фиксация образа будущего. В *таблице 2* приведена последовательная структура данного шага.

Этап 2 – Прогностический. После того, как была определена ситуация, требуется сформулировать видение будущего обустройства и содержания деятельности организации ДПО. На данном этапе предполагается определение прогнозного состояния объекта управления как в части определения гипотез о позиционировании, так и в виде постановки целей маркетинговой стратегии.

Этап 2.1. Общий и маркетинговый анализ конкурентов. Здесь определяются и анализируются лучшие практики деятельности организаций в сфере дополнительного образования. То есть, рассматриваются как прямые, так и косвенные конкуренты, опыт и деятельность которых может воспроизводиться. Инструментальную основу этапа, в основном, обеспечивает бенчмаркинг и конкурентный анализ ведущих игроков рынка с определением практик, которые потенциально могут выступать важной маркетинговой рутинной и влиять на конкурентное преимущество. Также есть смысл проводить анализ слабых сторон, которые помогут отстроиться в коммуникационном плане организацию, для которой разрабатывается стратегия, от прямых конкурентов, работающих на тех же рынках. Результатом здесь становится не только определение лучших практик как возможного целевого состояния функционирования образовательной организации, но и структурирование требований к маркетинговым ресурсам, составляющим основу маркетингового потенциала.

Этап 2.2. Описание портфеля образовательных продуктов. Приводится типологизированный перечень программ образовательной организации. Здесь логично определить перечень готовых образовательных продуктов (программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки, которые находятся в регулярном наборе); «кастомные» программы, разработанные под корпоративный запрос конкретного заказчика, которые можно быстро адаптировать под потребность иного клиента (например, тренинги по раз-

Таблица 2

Содержание этапа позиционирования и прогнозирования динамической маркетинговой стратегии

Table 2. Content of the positioning and forecasting stage of a dynamic marketing strategy

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
2.1	Общий и маркетинговый анализ конкурентов	Выявлены лучшие локальные и федеральные практики в части предложения образовательных продуктов смежных категорий	Бенчмаркинг; SWOT-анализ конкурентов; методы количественного анализа; чек-листы.
2.2	Описание портфеля образовательных продуктов	Определены основные параметры образовательных продуктов, имеющие дополнительную потребительскую ценность и являющиеся отличными от конкурентных предложений	Анализ продукта; изучение запроса целевой аудитории; формулировка гипотез и дополнительной ценности; сбор обратной связи; фокус-группы
2.3	Сегментирование	Определена структура потребительских сегментов с указанием их портрета, потребностей, групповых характеристик для типологий образовательных продуктов	Модель 5W Шерингтона; модель Бена Ханта; географическая, социальная, поведенческая, психографическая и др. виды сегментации; CRM-системы;
2.4	Анализ потребителей	Подтверждение или уточнение гипотез о спросе, потенциальной емкости рынка, возможных целевых сегментах для повышения эффективности каналов коммуникации с клиентами	Инструменты маркетинговой аналитики (опросы, исследования, фокус-группы, интервью и пр.). Модели клиентского пути (CJM, 5A Котлера и др.); интернет-аналитика; методы сбора, обработки и представления информации
2.5	Позиционирование: гипотеза об образовательном продукте, цене, сервисе, продвижении	Формулировка отличий от конкурентов и (или) уточнение ключевых параметров продукта (выгода для клиента, формат реализации, стоимость, способы продвижения)	Методы развития бренда; формирование платформы бренда (миссия, ценности, фирменный стиль, характер); инструменты внешних коммуникаций
2.6	Постановка целей маркетинговой стратегии	Цели с учетом контура маркетинг-микса (6P)	Модель маркетинг-микса; SMARTER-целеполагание; прогноз критериев эффективности (дерево целей, OKR, KPI и др.)

витию линейного персонала под задаваемую компетентностную модель); реализованные и реализуемые образовательные проекты (акселерационные программы, проектные школы, уникальные образовательные события). Последние фиксируются для подтверждения факта наличия определенной организационной компетенции, позволяющей гибко подстраиваться под запрос и осуществлять деятельность, напрямую связанную с дополнительным образованием. Для каждой из программ, приведенных в типологии, указывается уникальное товарное или сервисное предложение, которое определяется не просто как гипотеза, а подтверждается инструментами анализа клиентов и опыта реализации образовательных программ на основе изучения обратной связи.

Этап 2.3. Выявление потребительских сегментов. На данном этапе определяются текущие и перспективные потребительские сегменты, указываются их характеристики и портрет, анализируются ожидания от образовательных продуктов в зависимости от сегмента. Сегментирование проходит не только по типам клиентов (B2C, B2B, B2G), но и декомпозируется в рамках определенного сегмента. Для каждой из программ группы образовательных продуктов, находящихся в регулярном наборе, прописывается типовой клиентский профиль и ожидания от программы. Инструментально это можно реализовать как специфичными маркетинговыми методами (модель Шерингтона, Бена Ханта, 5W и др.), так и с помощью общих методов сегментации (географической, поведенческой, социальной, психографической и др.). Также организации могут приме-

нять другие методы сегментирования, основанные на практике ее деятельности. Определение перечня потребительских сегментов и выявление специфичных атрибутов является важным шагом для их (потребителей) дальнейшего исследования и планирования коммуникаций.

Этап 2.4. Анализ потребителей. Данный этап служит для подтверждения гипотез о потребностях и ожиданиях сегментов клиентов, которые нами были определены ранее. Например, мы понимаем, что типовой портрет потребителя программы профессиональной переподготовки «Менеджмент» — мужчины/женщины в возрасте от 30 до 40 лет, имеющие техническое образование, которые в течение прошлого года заняли позицию линейного руководителя и нуждаются в развитии базовых управленческих компетенций. Заказчиком таких программ, выступают как сами физические лица, так и топ-менеджмент компаний, в которых данные сотрудники трудоустроены. Понимая это и потенциальный образовательный запрос приведенных категорий, выстраивается коммуникационная стратегия, которая может включать таргетированную рекламу, рассылку информации и встречи с ЛПР компаний, контент в социальных медиа и другое. Понятно, что инструменты коммуникации подбираются характерно каждому этапу клиентского пути, что определяет еще одну методическую рамку стратегии.

Этап 2.5. Позиционирование и выдвигание гипотез об организации модели маркетинг-микса. Исследовав потребителей и определив их запрос, далее требуется

провести работу по позиционированию конкурентного преимущества образовательного продукта и спроектировать контур маркетинг-микса вокруг него. Важно идентифицировать и привести в коммуникации ключевые выгоды и принципиальные отличия от конкурентов.

Этап 2.6. Постановка целей стратегии. После проведенного анализа организационных возможностей, продуктового портфеля, наличия сформированных и перспективных маркетинговых практик и рутин (во внутреннем контуре), а также исследования рыночных трендов, потребительских сегментов и их ожиданий (внешний контур), можно переходить к постановке целей маркетинговой стратегии. Основные метрики эффективности маркетинговой деятельности предлагаем размещать в конструкции *6P*. При этом мы не отказываемся от признанных индикаторов экономической эффективности (объем выручки, продаж, прибыли, *ROI* и др.) или специфичных метрик результативности деятельности образовательных организаций (*NPS*, *COR*, число слушателей, стоимость привлечения одного обучающегося, коэффициенты наполняемости групп, показатели карьерного роста выпускников и др.). Скорее, мы расширяем возможный перечень показателей дополнительными индикаторами и, что важно, перегруппировываем и организуем признанные и действующие метрики в логике комплекса маркетинга *6P*. Согласно авторской гипотезе, контур маркетинг-микса, соответственно, как и цели в нем, должны выступить, с одной стороны, рамкой для адаптации маркетинговых действий в рамках стратегии, а с другой – системой индикации, инициирующей необходимость таких изменений. Так, к примеру, в рамках компонента *Product*, в качестве цели может выступать количество выводимых на рынок новых образовательных продуктов, выручка от реализации одного курса за год, появление новых продуктовых категорий и другое [1].

Этап 3 – Маркетинговое планирование. Здесь происходит декомпозиция определенных выше целей маркетинговой стратегии до конкретных организационных, маркетинговых или коммуникационных действий. Также к каждому из действий привязываются метрики, демонстрирующие прогресс достижения

и выступающие триггерами изменений и «пересборки» плана.

Этап 3.1. Маркетинг-микс по компонентам 6P. Первым шагом проводится декомпозиция целей от постановки конкретных задач до определения конкретных действий по каждому компоненту комплекса маркетинга. Например, цель по выводу на рынок новой линейки образовательных продуктов по менеджменту в образовании (*product*) может включать в себя следующие действия:

- ◆ формирование перечня и дизайн образовательных продуктов (программы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, симуляторы и другое);
- ◆ подбор преподавателей и ключевых держателей компетенций по данному направлению;
- ◆ методологическая разработка продуктов;
- ◆ определение перечня коммуникационных действий и запуск рекламной кампании;
- ◆ проведение фокус-группы и тестирование первой версии продукта;
- ◆ набор на образовательную программу;
- ◆ старт обучения.

Генеральной метрикой эффективности здесь может выступить объем выручки, полученной от реализации данной линейки продуктов. Комплементарными метриками, демонстрирующими эффективность проводимых мероприятий и их способность обеспечить вклад в достижение цели, которые будут выступать индикаторами необходимости изменения стратегии и обеспечивать динамический характер последней, можно определить: охват целевой аудитории, показатели конверсии, скорость достижения окупаемости, результаты опросов фокус-группы и другое, в зависимости от цели организации.

Декомпозиция целей по остальным элементам маркетинг-микса проводится по такой же логике, поэтому детальное описание и пояснение на примерах далее не приводим.

Этап 3.2. Разработка плана коммуникаций. Основной задачей этого этапа является донесение до потенциального потребителя информации о продукте, услуге или их комплексе. Важно, что выстраивание коммуникации и подбор инструментов ее осуществления реализуется дифференцировано в соответствии с о-

Таблица 3

Декомпозиция этапа маркетингового планирования
Table 3. Marketing planning stage decomposition

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
3.1	Маркетинг-микс по элементам 6P.	Определение целей и задач каждому компоненту комплекса маркетинга: продукт, цена, место, продвижение, процессы, персонал	Декомпозиция целей стратегии в формате маркетинг-микс; шаблон маркетинговой модели
3.2	Разработка коммуникационной программы	Донесение до потребителей ключевой информации и продукте, с последующим сопровождением к процессу принятия решения о покупке	Конверсионные модели (AIDA, 5A Котлера, воронка продаж, CJM и др.)
3.3	Разработка плана маркетинговых действий	Составление списка работ для достижения ключевых задач маркетингового плана в контуре модели маркетинг-микс	Гибкие методы проектного менеджмента (waterfall, scrum, kanban и др.); информационные системы управления проектами

особенностями взаимодействия организации и клиента на каждом этапе жизненного цикла. В рамках процедур исследования потребителей (этап 2.4) разрабатываются основные ожидания на каждом из этапов жизненного пути клиента (СJM), на удовлетворение которых и должны быть направлены мероприятия коммуникационного плана.

Этап 3.3. Формализация плана действий для достижения стратегических маркетинговых задач. После определения перечня работ, их приоритизации и закрепления бюджета, управление реализацией последних логично организовать в проектной логике. Однако традиционные каскадные модели управления, не соответствующие основному принципу — гибкости, не могут быть использованы в рамках реализации динамической маркетинговой стратегии. В *таблице 3* структурируем перечень и содержание описанных этапов, их возможное методологическое и инструментальное обеспечение.

Этап 4 — Организация деятельности и механика динамического обновления. Завершив аналитику внешнего и внутреннего окружения образовательной организации и процедуры планирования мероприятий маркетинговой стратегии на ее основе, далее следует описать правила и регламенты осуществления этих мероприятий. Особое внимание здесь требуется уделить процедурам динамического обновления содержания стратегий и системе инициирующих индикаторов.

Этап 4.1. Реализация плана маркетинговых действий. Контроль за выполнением мероприятий стратегии можно осуществлять традиционными для организации методами в рамках уже апробированных инструментов системы управления. Так, в случае сформированной рутины в части реализации проектов, логично переложить план маркетинговых мероприятий в информационную систему (например, Электронный проектный офис, Битрикс 24, Microsoft project и т.п.) и управлять исполнением в соответствии с установленными в организации принципами проектной деятельности. Важно, что такой подход позволяет закрепить ответственных за выполнение конкретных маркетинговых мероприятий, зафиксировать плановый и фактический бюджеты, а также

прописать ожидаемые и фактические метрики достижения результатов.

Этап 4.2. Оценка промежуточных результатов в точках контроля.

Этап 4.3. Динамическое обновление внутренней маркетинговой среды. Поскольку оценка и обновление в логике динамической маркетинговой стратегии неразрывно связаны между собой (одно вытекает из другого), предлагается объединить эти этапы в рамках одной системы управления. Точками инициации изменений может выступить совокупность триггеров — показателей результативности маркетинговых мероприятий, отклоняющихся от запланированных значений. Например, если показатель *NPS* демо-мероприятия составляет менее 70%, это требует пересборки содержания образовательного продукта.

Содержание описанных выше этапов приведено в *таблице 4*. Заметим, что и методико-инструментальная часть, и часть, связанная с метриками эффективности, имеет характер примера и должна подбираться и выработываться под ситуацию каждой конкретной организации.

Этап 5 — Оценка полученных результатов. Завершающим этапом разработки и реализации динамической маркетинговой стратегии является анализ полученных результатов. Важно, что эффективность мероприятий следует оценивать не только в контексте маркетинговых целей, но и в части их вклада в общекорпоративные цели компании, в плоскости которых лежит вопрос общей конкурентной устойчивости. Логично рассматривать динамическую маркетинговую стратегию в вертикальной иерархически определенной цепочке: «корпоративные цели — цели конкурентной (генеральной стратегии) — цели маркетинговой стратегии — метрики эффективности маркетинговых мероприятий (организованных в логике *6P*)».

Этап 5.1. Контроль исполнения плана маркетинговых действий. Данный этап предполагает фиксацию итоговых результатов выполнения мероприятий маркетингового плана. Происходит сопоставление плановых (ожидаемых) показателей эффективности выполнения стратегии и фактически полученных результатов.

Таблица 4

Структура организационного этапа исполнения мероприятий стратегии
Table 4. Structure of the organizational stage of implementing strategy activities

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
4.1	Реализация плана маркетинговых действий	Осуществление мероприятий согласно плану	Методы и инструменты контроля; гибкие методы проектного менеджмента
4.2	Оценка промежуточных результатов в точках контроля	Получение оперативной информации о результативности и эффективности мероприятий маркетингового плана	Методы количественной и качественной оценки; фактическое сопоставление; инструменты сбора обратной связи; информационные системы
4.3	Динамическое обновление внутренней маркетинговой среды	Осуществление корректирующих действий на разных уровнях маркетингового управления: видения, позиционирования, операционного плана, ресурсов, инструментария	Итеративное обновление в формате HADI-цикла

С управленческой точки зрения, здесь могут применяться любые организационно-управленческие практики и рутины, сформированные в образовательной организации (информационные системы, внутренняя документация, коллегиальные обсуждения и протоколы решений, полученные в их результате и др.)

Этап 5.2. Анализ влияния промежуточных результатов на достижение целей маркетинговой стратегии. После фиксации результатов маркетинговых мероприятий, далее следует оценить их вклад в достижение цели маркетинговой стратегии и далее проанализировать их влияние на общую (генеральную) стратегию организации. Еще раз отметим, что маркетинговая стратегия способна выступить источником формирования конкурентной устойчивости образовательной организации и, следовательно, при формировании маркетинговых стратегий такого масштаба и назначения, вполне логично оценивать совокупное влияние маркетинговых мероприятий на общую конкурентную устойчивость. В практике это может выражаться в рамках следующего примера. Допустим, одной из целей образовательной организации является увеличение объема выручки от реализации образовательных программ на 30% в течение ближайших двух лет. Цель генеральной стратегии, в таком случае, может выражаться в развитии премиум-сегмента образовательных программ (эксклюзивные длинные программы переподготовки по управлению в образовании) и достижении лидерской позиции в нем (увеличение присутствия в данном сегменте образовательных продуктов с 20 до 40% на национальном рынке). Одной из целей динамической маркетинговой стратегии может быть увеличение прибыли от одного клиента (*LTV*) на 30%. Достижение этой цели может раскрываться через комплекс маркетинга (*6P*): создание новых уникальных программ для категорий клиентов, проходивших обучение по смежным курсам и знакомым с нашей организацией (*product*), введение персонального менеджера и консультанта по профессиональному развитию (*people/process*), проведение эксклюзивных образовательных мероприятий, участие в которых возможно только через отбор, что обеспечивает рост воспринимаемой потребительской ценности (*product*) и включение в сообщество выпускников (*people*). Как видно из приведенного примера, логическая взаимосвязь мероприятий и индикаторов динамической маркетинговой и генеральной стратегии образовательной организации выдерживается, что может говорить о целесообразности практического использования данного подхода.

Этап 5.3. Сохранение организационных практик реализации динамической маркетинговой стратегии. Формирование фрагментарных удачных практик в организационные маркетинговые рутины высокого порядка возможно только с помощью системного

управления знаниями и опытом компании. На данном этапе требуется провести процедуры, позволяющие зафиксировать, структурировать и проанализировать полученный опыт для преобразования маркетинговых действий, раскрывающихся в маркетинг-миксе и употребления полученных выводов в будущих маркетинговых стратегиях. Систему управления опытом реализации динамической маркетинговой стратегии следует организовывать на следующих принципиальных основаниях:

- ◆ документирование и фиксация процессов, мероприятий и результатов в процессе их реализации и получения;
- ◆ приведение контекстов сформированного опыта и интерпретация полученных результатов;
- ◆ применимость, простота и доступность данных;
- ◆ регулярная итеративная оценка в процессе и по итогам реализации стратегии.

Процесс управления и интеграции опыта можно представить в виде цикла из четырех этапов: фиксация опыта, структурирование опыта, распространение опыта, пересмотр и обновление опыта.

Процедурно процесс интеграции, сохранения и управления опытом реализации динамической маркетинговой стратегии состоит из последовательности четырех этапов, имеющую замкнутую обратную связь. На первом этапе происходит фиксация и документирование опыта. Использоваться могут как типовые для организации подходы (отчеты, справки, аналитические записки и иные документы в физическом и электронном виде) так и различные системы и базы знаний, позволяющие сохранять корпоративный опыт. В случае использования организацией *CRM*-системы, логично использовать функционал последней для ведения такой базы знаний. Далее опыт структурируется в зависимости от категории его получения и дальнейшего употребления. Например, структурирование можно реализовать по каждому этапу бизнес-процесса (гипотеза о продукте — исследование потребителя — создание *MVP* — тестирование — корректировка — рекламная кампания — старт обучения — сбор и анализ обратной связи по итогам реализации программы) и для каждого из этапов фиксировать результаты маркетинговой деятельности для использования в будущем. Распространение опыта как раз и предполагает использование отдельных удачных организационных маркетинговых решений и фиксацию их в виде сформированной маркетинговой рутины, которая будет выступать в качестве организационной нормы деятельности и заменит типовую для компании практику. Поскольку организацией далее будут реализовываться новые маркетинговые кампании и действия в рамках комплекса маркетинга, к ним также будет применен данный процесс управления и интеграции с опытом, и итерации будут повторяться с определенной степенью периодичности.

Таблица 5

Структура оценочно-аналитического этапа реализации динамической маркетинговой стратегии
Table 5. Structure of the evaluation and analytical stage of implementing a dynamic marketing strategy

№ п/п	Содержание этапа	Назначение и основные задачи	Инструменты и методы реализации
5.1	Контроль исполнения плана маркетинговых действий	Получение информации о достижении (недостижении) поставленных целей; оценка валидности полученных результатов показателям маркетингового плана	Методы контроля и оценки; информационные решения для мониторинга результатов выполнения маркетингового плана
5.2	Анализ влияния промежуточных результатов на достижение целей маркетинговой и генеральной стратегии	Оценка валидности полученных результатов показателям маркетингового плана и способности удовлетворения ожиданий ключевых заинтересованных сторон от реализации стратегических мероприятий	Методы сопоставления и оценки эффективности; инструменты анализа удовлетворенности ключевых заинтересованных сторон
5.3	Сохранение организационных практик реализации динамической маркетинговой стратегии	Повышение эффективности будущих маркетинговых кампаний по реализации стратегических планов за счет сокращения ошибок в организационном управлении, подборе эффективного маркетингового инструментария и развития кадрового потенциала образовательной организации	Цикл анализа полученного опыта; ретроспективные обсуждения реализации маркетинговой стратегии; формирование и обновление корпоративной базы знаний (в определенных формах представления информации); обновление и выработка организационных маркетинговых рутин

В таблицу 5 сведены данные относительно структуры, инструментов и методов оценочно-аналитического этапа реализации динамической маркетинговой стратегии.

Заключение (Conclusion)

Рынок дополнительного профессионального образования напрямую зависит от содержания изменений профессиональных и потребительских трендов. Классиче-

ские образовательные организации (университеты) зачастую не успевают гибко подстраиваться под внешние изменения и реализуют маркетинговую деятельность в части дополнительного образования достаточно фрагментарно [2]. Предложенный в статье подход позволит усилить данную организационную функцию в части маркетингового стратегического планирования и может способствовать развитию конкурентоспособности дополнительных образовательных программ и вузов.

ИСТОЧНИКИ

1. Семибратский, М. В. Маркетинговые особенности функционирования рынка услуг дополнительного профессионального образования в России / М. В. Семибратский, А. О. Кравец, И. А. Шумакова // Практический маркетинг. – 2023. – № 5(311). – С. 11-16. – DOI 10.24412/2071-3762-2023-5311-11-16.
2. Герасименко, О. А. Теоретико-методологические основы управления региональной образовательной системой / О. А. Герасименко // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 124.

Поступила в редакцию / Received 10.12.2025

После доработки / Revision 12.01.2026

Принята к публикации / Accepted 01.02.2026