

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ ПЛАТНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ДШИ: ПРОБЛЕМЫ И АКТУАЛЬНЫЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ



АННОТАЦИЯ

Учреждения дополнительного образования детей в сфере культуры и искусств сегодня оказались в условиях возрастающей конкуренции на рынке. Востребованным направлением совершенствования работы ДШИ становится применение основных инструментов маркетинга, в частности, при разработке платных образовательных программ. Сегментирование потенциальной аудитории позволяет быстрее и эффективнее достичь некоторых целей учреждения – повышение имиджа, удовлетворенность потребительских запросов, лояльность потребителей. В научной литературе хорошо представлены общие вопросы сегментации аудитории, тема проанализирована для дошкольного образования детей. А вот применительно к работе ДШИ исследований крайне мало. Автор доказывает значимость анализа целевой аудитории как атрибута работы ДШИ при разработке стратегии развития платных образовательных программ. Используются теоретические (синтез и анализ, обобщение) и эмпирические (анкетный онлайн опрос и полуструктурированные интервью с экспертами) методы. Приводится анкета.

Проблемы и задачи, возникающие при планировании и реализации платных образовательных программ в ДШИ: увеличение показателей финансовой прибыли, выполнение плана; увеличение контингента обучающихся; актуальность образовательной программы, ее соответствие запросам потенциального потребителя; расширение целевой аудитории ДШИ. Эмпирическое исследование показало, что при планировании внебюджетной деятельности в первую очередь учитываются кадровые возможности, материально-техническая база учреждения, потребности целевой аудитории. Препятствия: ограничение площади школы, нехватка кадров, недостаточно эффективное продвижение платных образовательных программ. Значимо влияет непросвещенность потребителей, отсутствие мотивации у преподавателей, незнание возможностей маркетинга. Половина респондентов уже применяют сегментирование аудитории в разработке платных программ. Востребованы курсы повышения квалификации в сфере менеджмента и маркетинга, мастер-классы. Общее мнение участников исследования – платные образовательные программы в ДШИ – это особая сфера, которая требует нестандартного подхода и знаний, а также активного применения инструментов администрирования (специалист с комплексной подготовкой, в том числе маркетинговой, в штате образовательного учреждения).

Приводится алгоритм подготовки ДШИ к реализации платной образовательной программы: анализ кадров, материально-технических и территориальных возможностей и ограничений с использованием SWOT-анализа, определение потенциального объема внебюджетной деятельности, формулировка целей и задач, стратегии действий, создание управленческой команды, изучение целевой аудитории. Далее с учетом инфраструктуры, социальных условий, задач платной образовательной программы через многокритериальность составляются портреты целевой аудитории, с помощью опросов выявляются ее потребности и способы продвижения, после чего возможно создание или модернизация образовательной программы для рынка платных услуг.

В условиях возрастающей конкуренции на рынке услуг художественного образования знание и применение основных инструментов маркетинга становится неотъемлемой частью деятельности бюджетных учреждений культуры при разработке платных образовательных программ (далее ПОП), актуальных

и востребованных у современного потребителя. От этого напрямую зависят эффективность платной деятельности, финансовая успешность.

Знание целевой аудитории, умение применять анализ и сегментирование своего потенциального потребителя дают возможность грамотно, более предметно разработать ПОП

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Литвинова Наталья Валерьевна
Детская музыкальная школа №1 имени М.П. Фролова (620075, Россия, Екатеринбург, ул. Малышева, 98)
[@nataly-ugk@mail.ru](mailto:nataly-ugk@mail.ru)

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

ДШИ, сегментирование целевой аудитории, платные образовательные программы, художественное образование детей.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Литвинова Н.В. Сегментирование целевой аудитории платных образовательных программ в ДШИ: проблемы и актуальные управленческие решения // Управление культурой. 2022. № 3. С. 23–31.

в детских школах искусств (ДШИ), улучшает показатели материальных и нематериальных целей, таких как: повышение имиджа учреждений, удовлетворенность потребительских запросов, лояльность потребителей.

Сегментирование целевой аудитории позволит каждой ДШИ оптимизировать уже существующую про-

грамму, возможно, внедрить новые направления, которые будут интересны ее аудитории. Это в дальнейшем способствует разработке своего, индивидуального пакета программ. Что, в свою очередь, создаст «уникальный стиль» учреждения на рынке услуг.

Цель статьи – доказать важность анализа целевой аудитории как неотъемлемой части работы при разработке стратегии развития платных образовательных программ ДШИ. Также раскрыты аспекты и управленческие задачи, которые решаются благодаря работе с этим инструментом. Статья предназначена для руководителей и специалистов платных услуг детских школ искусств.

При рассмотрении темы приоритетным стал предпроектный анализ: какие материалы существуют на сегодняшний день, какие аспекты темы разбираются и применяются в нашей и смежных отраслях образования. В ходе поиска и изучения материалов стало очевидно, что стоящие перед платными образовательными программами ДШИ задачи могут быть решены с использованием уже имеющихся и апробированных маркетинговых технологий, описание которых можно найти в разных научных трудах, книгах и учебниках. Но при этом совершенно нет материалов и научных статей, которые раскрывали бы в своем содержании возможность применения, опыт, конкретные управленческие кейсы и эффективность данного инструмента в отрасли дополнительного образования в сфере искусства.

Важно понимать, что применение инструментов маркетинга, и, в частности, сегментирование целевой аудитории, невозможно без владения базовыми знаниями в этой сфере. Поэтому реальностью каждого современного руководителя становится непрерывное образование, в частности, в сфере маркетинга. В этом отношении в научной литературе довольно полно освещены современные тенденции развития рынка, особенности развития маркетинговых отношений, которые можно успешно применять в своей работе. Вопросам сегментации посвящены работы целого ряда ученых: Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Р. Бест,

Д. Леманн, Е. П. Голубков и др. В более кратком и адаптированном изложении можно найти информацию в научных статьях [8;10].

Наиболее информативно тема развития платных услуг, работы с целевой аудиторией проработана в сфере дошкольного образования детей. В этой отрасли эффективно решаются вопросы развития платных услуг на разных этапах и описывается проблематика, решение задач с разных ракурсов. Начиная от необходимости внедрения в организациях платных услуг, изучения нормативно-правовой базы, процесса планирования и внедрения от этапа разработки до непосредственной реализации, роли руководителя на этих этапах до внедрения маркетинговых механизмов, таких как: бизнес-планирование, применение маркетингового исследования спроса и сегментирования целевой аудитории. Тема сегментирования целевой аудитории разбирается с разных сторон: сегментирование через применение опросных методов выявления целевой аудитории и ее потребностей, конкретные кейсы на примере сегментирования аудитории по принципу разбора потребностей поколений [11]. Уже на этапе анализа становится ясно, что сегментирование целевой аудитории является важным этапом при планировании платных услуг.

Предпроектный анализ показал, что в данный момент нет аналогов в научной литературе, которые давали бы нам знания, примеры, адаптированные управленческие кейсы применительно к отрасли дополнительного образования в сфере искусств. В связи с этим статья посвящена всестороннему анализу данной темы, возможностям внедрения, а также эффективности применения рассматриваемого инструмента в сфере культуры в целом. Важность, актуальность и решение каких задач дает нам сегментирование целевой аудитории ПОП ДШИ – ключевой вопрос исследования.

Представим ключевые понятия, уже ставшие конвенциональными в маркетинге, но пока недостаточно известные в сфере культуры.

Целевая группа, целевая аудитория – это группа людей, объеди-

ненных общими признаками для какой-то цели или задачи. Это люди, ваши потребители, которые для решения своих задач или удовлетворения своих потребностей обращаются к вашим продуктам или услугам.

Сегментирование – «Сущность сегментирования заключается в выборе предпочтительных для фирмы сегментов рынка. Важнейшей практической задачей является поиск «своего» покупателя, т. е. клиента, выгодного с точки зрения коммерческих интересов фирмы. Ей необходимо найти покупателя, наиболее близкого по целевым характеристикам тому «образу», для которого предназначена продукция фирмы» [7, с. 117].

Многокритериальность сегментирования: «Рыночный сегмент – это однородная группа потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на маркетинговые инструменты, одинаковыми потребностями, потребительскими возможностями. Первым шагом при проведении сегментации является выбор критериев сегментации. Так, при сегментации рынка потребительских товаров используются такие критерии, как географические, демографические, социально-экономические, психографические (психологические), поведенческие. Эти критерии сегментирования предполагают возможности реализации следующих стратегий сегментирования:

1) географическая сегментация – деление рынка на различные географические единицы: страны, регионы, области, города, районы, села и поселения. Она является наиболее полезной прежде всего в сфере услуг, где территориальная принадлежность играет важную роль. Потому, что услуги не складировуемы, и их предоставление связано с перемещением производителя услуг (гастроли театров, цирков и шоу концертов, например);

2) демографическая сегментация – деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей, как: возраст, пол, семейное положение, социальный класс, жизненный цикл семьи, религия, национальность, раса;

3) социально-экономическая сегментация предполагает деление по-

ребителей по уровню доходов, роду занятий, уровню образования;

4) психографическая сегментация – деление потребителей на различные группы в зависимости от жизненного стиля или сегментация по обстоятельствам применения – деление рынка на группы в соответствии с обстоятельствами, поводами возникновения идеи совершения покупки или использования продукта.

Сегменты, полученные в результате успешной сегментации, должны быть:

- определенными, т. е. иметь четкий набор потребностей и реагировать схожим образом на предлагаемый продукт;
- достаточно существенными по размеру, чтобы оправдать дополнительные затраты на «подгонку» маркетинговых стратегий под требования данного сегмента;
- доступными для эффективной маркетинговой деятельности;
- количественно измеряемыми;
- используемыми в течение достаточно длительного периода времени» [9, с. 244-245].

Прежде чем начинать внедрять те или иные технологии, необходимо задать себе несколько вопросов: «Зачем нам нужен этот инструмент?», «Какие новые возможности он дает?», «Почему нам нужно внедрять этот инструмент, заменяя уже известные модели решения задач?».

Отвечая на эти вопросы, попробуем рассмотреть некоторые проблемы и задачи, возникающие при планировании и реализации ПОП в ДШИ через призму применения инструмента сегментирования целевой аудитории.

1. Одной из наиболее поверхностных и явных задач, которую решает каждый руководитель ДШИ при создании и внедрении ПОП, является увеличение показателей финансовой прибыли учреждения, выполнение плана. Каждая ДШИ, опираясь на имеющуюся материально-техническую базу, кадровые возможности и другие ресурсы, по возможности решает эту задачу в процессе реализации внебюджетной деятельности. Но насколько эффективно решается эта задача? Любая платная услуга – это про-

дукт, который мы разрабатываем для потенциального потребителя. В него на стадии разработки уже вложена ценность, желание сделать его полезным и в то же время востребованным, прибыльным. Кроме того, мы находимся в условиях рыночных отношений, конкурентной среды, которая требует новаторского, предпринимательского подхода, чтобы ПОП ДШИ были востребованы и продаваемы. Применяя инструменты сегментирования целевой аудитории при решении этой задачи, мы на стадии разработки и планирования находим сильные и слабые стороны потенциального продукта, находим «слепые зоны», незакрытые потребности нашей аудитории, которые, возможно, были не так очевидны до проведения анализа. Узнаем пожелания потребителя, о которых раньше могли не догадываться. Находим новые сегменты аудитории, которые нуждаются в тех или иных продуктах, о которых мы раньше не знали. На основе знаний, полученных в результате анализа целевой аудитории, мы разрабатываем актуальную для данной ДШИ стратегию развития ПОП, ориентированную на ее потенциального покупателя. При этом на стадии планирования имеем возможность сохранить свои ресурсы, которые ранее использовались неэффективно, и экономим главный из них – время. Увеличение потребителей неизбежно приведет к увеличению финансовых показателей.

2. Еще одна важная задача, которая решается в ДШИ при развитии внебюджетной деятельности, – это увеличение контингента. В этом случае чаще всего мы опираемся на известные, понятные нам механизмы, в частности, на тот бюджетный контингент, который у нас уже есть, и родителей детей, которые обучаются в ДШИ. Становится очевидно, что это наша потенциальная аудитория, на которую стоит ориентироваться при разработке наполнения программ. Но в этом случае сложно говорить о стабильном увеличении контингента, так как мы очень узко рассматриваем целевую аудиторию. Применение сегментирования при решении этой задачи дает возможность более широко

проанализировать потенциальную аудиторию. Одним из значительных преимуществ ПОП ДШИ является широкий возрастной спектр потенциальных потребителей, что значительно расширяет возможности приобретения потенциального контингента. С этой точки зрения применение сегментирования открывает для нас новые сегменты, ориентируясь на которые, мы можем создавать продукты, отвечающие потенциальным потребностям, что в дальнейшем, приведет к увеличению контингента в целом.

3. Содержание программы, ее актуальность, соответствие запросам потенциального потребителя в условиях динамического развития современного мира становится еще одной задачей, о которой важно думать руководителю ДШИ при планировании ПОП. В ДШИ этим вопросом чаще всего занимаются методисты, преподаватели, которые в дальнейшем реализуют эти программы на практике. Но в какой степени специалисты ориентированы на знание современных тенденций в продвижении услуг и запросов аудитории? Бесспорно, образовательные программы в сфере искусства – это тот вид деятельности, где важно опираться на базу и классические знания. Но насколько они конкурентоспособны и интересны на рынке, в условиях, когда желания, тенденции и технологии меняются с большой скоростью? Применение аналитических инструментов сегментирования целевой аудитории, мониторинг современных тенденций позволят сократить издержки при создании новых программ за счет полученных знаний, а также модернизировать и оптимизировать уже имеющиеся продукты, показать их сильные стороны.

4. Одной из важных задач руководителя при внедрении в ДШИ платных программ является привлечение новых покупателей. При решении этой задачи возникает ряд вопросов: «Кто занимается этим вопросом?», «Насколько мы ориентированы на привлечение новой аудитории?». Несмотря на то, что данная задача, на первый взгляд, не стоит в приоритете, привлечение новых покупателей – это первое, на

что стоит ориентироваться при разработке стратегии развития ПОП в ДШИ. Именно новые потребители помогут решить уже существующие задачи: финансы, контингент, содержание. Новая аудитория – это зона роста, возможность для развития, создания уникальных продуктов и повышения имиджа учреждения. В этом отношении сегментирование целевой аудитории – эффективный инструмент. Он позволяет найти точки роста и, благодаря анализу их потребностей и особенностей, усовершенствовать уже существующие услуги. Ориентируясь на новые сегменты, разработать новые продукты и, используя актуальные технологии, тренды и каналы коммуникации, найти новые механизмы продвижения этих услуг.

Для более детального изучения темы проведено социологическое исследование, к участию в котором были приглашены специалисты административного сектора ДШИ города Екатеринбурга: руководители ДШИ, заместители директоров и специалисты, занимающиеся разработкой и реализацией платных образовательных программ в этих учреждениях.

Цель исследования – на основе экспертного мнения специалистов составить реальную картину того, как в данный момент обстоит дело с развитием внебюджетной деятельности в ДШИ Екатеринбурга, насколько эффективно решаются задачи и какие есть сложности в реализации платных программ. И вследствие этого понять, насколько специалисты осведомлены о возможностях маркетинговых технологий для решения задач внебюджетной деятельности ДШИ, применяется ли в учреждениях сегментирование целевой аудитории, что этому способствует и чего не хватает.

Дизайн исследования предполагал смешивание методов (*mix method research*) – количественным был анкетный опрос онлайн ($n=32$), качественным методом – полуструктурированное интервью с экспертами ($n=32$). Такая комбинация требований относительно сбора и анализа данных неоднократно апробирована в эмпирических исследованиях сферы культуры [«Что-то

новое и необычное»: аудитория современного искусства в крупных городах России / М. Г. Бурлуцкая, Д. А. Костина, Е. С. Кочухова [и др.]. М.: Екатеринбург : ООО "Фабрика комиксов" (импринт "Кабинетный ученый"), 2018. С. 32. «"Something new and extraordinary": the audience of contemporary art in major Russian cities / М. G. Burlutskaya, D. A. Kostina, E. S. Kochukhova [and others]. М.; Ekaterinburg: Comic Factory LLC (armchair scientist imprint), 2018. P. 32.] и показала свою эффективность.

Анкетный опрос проведен в *online* формате с использованием электронного сервиса Google forms. Всего распространено 39 форм и получено 32 ответа, достижимость выборки на высоком уровне – 82%. Опрос проходил анонимно в августе 2022 года. Анкета содержит 13 вопросов, включая открытые (см. Приложение 1).

На вопрос об эффективности большинства респондентов дает положительный ответ. По шкале от 0 до 10 – 15,6% (5 человек) оценили эффективность на 6 баллов, 25% (8 человек) на 7 баллов, 34,4% на 8 баллов, 6,3% (по 2 человека) на 9 и 10 баллов.

Самыми важными моментами при планировании внебюджетной деятельности респонденты называют кадровые возможности, потребности целевой аудитории и материально-техническую базу учреждения.

Для большинства экспертов главным препятствием в реализации

платных программ становится ограничение площади школы – 81,3%, на втором месте нехватка кадров – 68,8%, а также одним из сложных моментов является проблема продвижения программ – 50%.

Главной задачей для большинства специалистов при планировании внебюджетной деятельности становится финансовый аспект, за ней равноценно следуют решение вопросов контингента, привлечения новой аудитории и реализации новых образовательных программ. В меньшей степени перед руководителями стоит задача конкурентоспособности.

Анализируя ответы на вопрос: «В чем, по Вашему мнению, основная проблема внедрения платных образовательных программ в учреждениях дополнительного образования детей в сфере культуры и искусств?», мы сталкиваемся с уже известными сложностями, такими как: нехватка площадей в учреждениях, проблемы кадрового состава и сложности продвижения платных образовательных программ ДШИ.

Многое для понимания ситуации дали нам ответы респондентов на открытые вопросы: «Проблема нашего учреждения в том, что востребованы, в основном, индивидуальные занятия на инструменте, а групповые занятия не вызывают такого интереса. Площади нашего учреждения очень ограничены и не позволяют принять больше обучающихся, так как востребованы занятия в комфортное время, и субботу про-

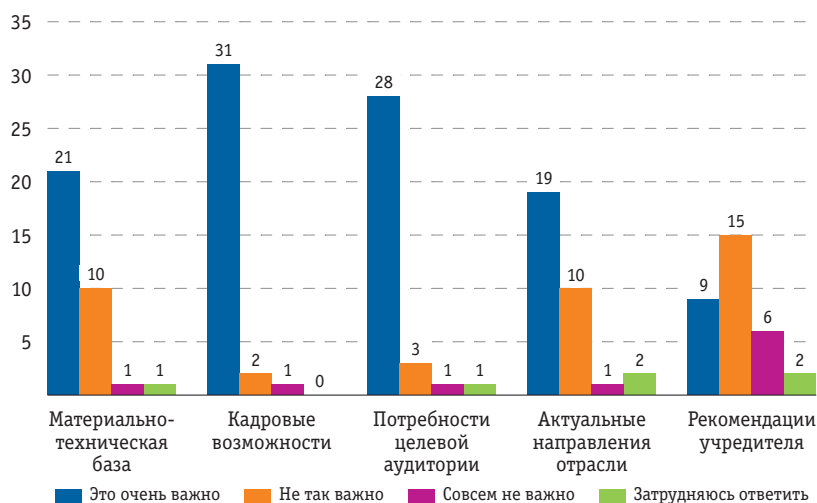


Рис. 1. Ответы респондентов на вопрос «Что, прежде всего, учитывается в Вашем учреждении при планировании платных образовательных программ?»



Рис. 2. Ответы респондентов на вопрос «Какие сложности в реализации платных образовательных программ в Вашем учреждении есть сейчас, чего не хватает?»



Рис. 3. Ответы респондентов на вопрос «Какие задачи на сегодня решает развитие платных образовательных программ в Вашей ДШИ?»

сят не занимать. Это не представляется возможным. Ситуация тупиковая, так как арендовать дополнительные помещения под индивидуальные занятия крайне невыгодно; «Вряд ли есть какая-то одна, основная, проблема. У каждой школы есть своя "проблематика". Основные составляющие успеха в организации платных услуг – это кадры и наличие площадей для занятий»; «Недостаточная реклама для массового потребителя. Об этих услугах знают только те, кто учатся уже в школе¹».

Наряду с этим, были озвучены и другие сложности, такие как: финансовые возможности потребителей, непросвещенность потребителей, отсутствие мотивации у преподавателей, незнание возможностей маркетинга.

«Основная проблема в отсутствии маркетингового подхода в

продвижении услуг. Решение – грамотное построение маркетинговой стратегии».

На вопрос «Как Вам лично кажется, что может дать Вашему учреждению увеличение внебюджетного контингента обучающихся?», все респонденты отвечают, что это в значительной мере повысит возможности учреждения и позволит решить многие задачи, стоящие перед ДШИ:

«Увеличение контингента – это хорошо! Это дает увеличение заработка педагогов, рост средней зарплаты по учреждению (есть "дорожная карта" по зарплате, ее надо выполнять), увеличение финансовых средств учреждения – можно позволить себе больше гораздо, чем с бюджетным скромным финансированием».

Ответы второй части анкеты дают представление о том, как обстоят дела с внедрением маркетинговых технологий в целом, с применением сегментирования, в частности.

56% респондентов ответили, что применяют в своей практике инструменты маркетинга, 56,3% ответили, что очень важно проводить аналитическую работу при разработке платных образовательных программ.

69% процентов (22 респондента) встречались в своей практике с понятием «Сегментирование целевой аудитории», при этом половина респондентов – 53% применяет сегментирование целевой аудитории в разработке платных образовательных программ.

31 респондент, а это 96,6%, считает, что очень важно или просто важно специалистам административного сектора ДШИ получать дополнительные знания в сфере менеджмента и маркетинга. Наиболее удобными формами они назвали краткосрочные курсы повышения квалификации – 65,6%, мастер-классы – 59,4%, online курсы – 50% и консультации со специалистами – 46,9%.

Несмотря на то, что 53% респондентов применяет сегментирование ЦА на практике, многие специалисты отмечают, что для более эффективного продвижения ПОП и увеличения контингента в их учреждениях не хватает квалифицированных кадров в административном секторе, технических возможностей и знаний.

87% опрошенных готовы применять сегментирование в практике реализации платных образовательных программ в своем учреждении, если получат знания об эффективности этого инструмента.

Для более глубокого погружения в тему параллельно с анкетированием были проведены три экспертных интервью. Полуформализованное интервью как качественный метод сбора данных стал дополнением к количественным результатам онлайн-анкетирования. На вопросы ответили директор музыкальной школы, специалист по платным программам и преподаватель, работающий на внебюджетном отделении. Благодаря их ответам мы смогли увидеть процесс планирования, продвижения и реализации платных образовательных программ в ДШИ изнутри. В таблице 1 приведены сведения об экспертах и обозначение в цитатах из интервью.

¹ Здесь и далее ответы на открытые вопросы и цитаты из полуформализованного интервью приводятся курсивом, с сохранением лексики респондентов

Все эксперты считают, что в их учреждении внебюджетная деятельность осуществляется достаточно эффективно и реализует те цели, которые были прописаны в стратегии развития программ при планировании. Но есть и определенные сложности, на которые указывают респонденты: это ограниченные материально-технические и временные ресурсы, местонахождение ДШИ, мотивация преподавателей, кадровые возможности учреждения, навыки коммуникации и др.

Преподаватель: *«У преподавателей не хватает времени. Нет тех, кто хотел бы заниматься с некоторыми категориями учащихся, например, взрослыми людьми. Преподаватели-стажисты не хотят заниматься просто музицированием. Не хватает кабинетов».*

Все специалисты сходятся во мнении, что при разработке платных образовательных программ очень важен аналитический подход в планировании. Респонденты также считают, что необходимо применять сегментирование целевой аудитории, но применение этой технологии очень индивидуально для каждой ДШИ. В этом случае срабатывает фактор многокритериальности, у каждого учреждения есть свои нюансы, индивидуальные особенности и проблемные зоны, которые требуют более детального и узкого подхода в каждом отдельном случае.

Директор: *«Организация платных программ без анализа невозможна! Если мы не будем понимать,*

Таблица 1 — Сведения об участниках экспертного интервью

Профессиональные характеристики эксперта – должность, опыт работы	Обозначение в ссылке на цитату из интервью
Преподаватель детской музыкальной школы, стаж работы 10 лет, работает на отделении платных программ	Преподаватель
Директор детской музыкальной школы, стаж работы 15 лет	Директор
Методист по ПОП детской музыкальной школы, стаж работы 7 лет	Методист

что мы используем, как мы используем и какой в итоге хотим получить результат».

Все специалисты, принявшие участие в интервью, считают, что ПОП в ДШИ – это особая сфера, которая требует нестандартного подхода и знаний, которые выходят за рамки отрасли. Респонденты сошлись во мнении, что в этом вопросе очень важен административный ресурс.

Преподаватель: *«Платными образовательными программами должен заниматься явно нетворческий человек, потому что творчество там совсем не нужно. Психология, чтобы общаться с родителями, если продвижение – то это маркетинг. Плюс документация, это четко и по делу!».*

Методист: *«На месте специалиста по платным образовательным программам должен работать уникальный человек, который разбирается во многих вещах: развитие, психология, коммуникативные умения, экономика и финансы, продвижение и многое другое. Это даже не специалист, а коммерческий директор. Иногда важно привлекать специалистов извне для анализа, например, маркетолога».*

Несмотря на то, что все специалисты говорят о необходимости раз-

вития платной сферы деятельности в условиях ДШИ, реализация платных образовательных программ приобретает больший смысл, нежели просто способ увеличения финансовой прибыли учреждения. На первый план выходят нематериальные ценности. Развитие внебюджетной деятельности решает задачи развития учреждения в целом. Следовательно, если использовать при разработке ПОП сегментирование целевой аудитории, это поможет достигнуть более высоких показателей в целом.

Директор: *«Зарабатывание денег – это не первая, но немаловажная задача для своего развития, продвижения, соответствия современным тенденциям. Дети должны приходить в храм искусства, им должно быть комфортно, красиво, удобно – это все требует средств. Эти средства могут быть заработаны только на внебюджетной основе. Мы стараемся, но хотелось бы больше возможностей»; «Платные услуги в ДШИ, они более духовные, они имеют ценность в самом огромном смысле слова. Здесь нет цели зарабатывать. Цель – развивать!». В коммерции – это работа на себя, а у нас – это работа на цели и задачи!».*



Рис. 4. Ответы респондентов на вопрос «Применяете ли вы в своей практике при разработке и реализации платных образовательных программ инструменты маркетинга?»

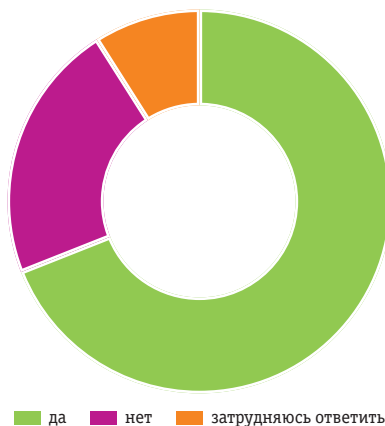


Рис. 5. Ответы респондентов на вопрос «Знакомы с сегментированием ЦА?»



Рис. 6. «Применение технологии на практике»

Методист: «Наша цель, не зарабатывать деньги, но это конечно тоже большой приоритет. Наша цель – обучить ребенка, чтобы он занимался дальше».

Проведя многосторонний анализ особенностей развития внебюджетной деятельности на примере ДШИ города Екатеринбурга, собрав экспертные мнения, изучив теоретический аспект сегментирования целевой аудитории, его возможностей и эффективности при развитии ПОП, становится ясно, что данный инструмент необходимо использовать в работе.

Приведем алгоритм подготовки к реализации ПОП в ДШИ. Для внедрения технологии сегментирования в ДШИ важно на этапе планирования платной образовательной программы провести анализ текущей ситуации учреждения, оценить кадровые, материально-технические и территориальные возможности учреждения в целом, провести SWOT-анализ, понять в каком объеме возможно внедрение внебюджетной деятельности. На основе полученных данных необходимо сформулировать цели и задачи, которые стоят перед реализацией ПОП. Немаловажным фактором для внедрения технологий маркетинга становится комплектование управленческой команды на местах, выработка единой стратегии действий. Если есть возможность, целесообразно привлечение специалистов по маркетингу и продвижению. Также залогом эффективного развития ПОП ДШИ является повышение компетентности специалистов на местах, самообразование, изучение современ-



Рис. 7. Ответы респондентов на вопрос «Чего не хватает Вашему учреждению на сегодняшний день для эффективного продвижения платных образовательных программ и увеличения контингента?»

ных тенденций развития рынка, нестандартное мышление и гибкий подход. Основным этапом планирования становится изучение целевой аудитории. Опираясь на исходные данные каждого конкретного учреждения – инфраструктуру, социальные условия, решение конкретных задач, поставленных перед развитием ПОП, через призму многокритериальности составляем портреты сегментов целевой аудитории. А используя опросные и иные методы сбора первичной информации, узнаем конкретные нужды, желания, потребности и способы продвижения. На основании полученных данных создаем или модернизируем ПОП, планируем стратегию развития и продвижения продуктов.

Важно понимать, что применение сегментирования целевой аудитории в ДШИ требует индивидуального подхода. В зависимости от целей и задач ПОП данный маркетинговый инструмент решает их в более широком или узком смысле – непосредственно изучение аудито-

рии, поиск новых сегментов или более детальное изучение способов взаимодействия и продвижения продукта уже известному потребителю, на которого нацелена программа. Если мы говорим об уже сложившемся, достаточно эффективном пакете образовательных программ, который реализует поставленные цели, но находится в состоянии стагнации и требует поиска новых подходов, стоит на основании знаний многокритериальности более детально подойти к изучению особенностей конкретного сегмента с точки зрения территориальных, социальных и других критериев для повышения качества работы с данным сегментом. Если стоит задача модернизации и нового подхода к развитию ПОП, стоит изучить сегменты в целом, опираясь также на многокритериальный подход.

Для успешного развития и конкурентоспособности на рынке платных образовательных услуг в сфере искусств бюджетным организациям необходимо применять маркетинговые инструменты и отслеживать современные тенденции. Детские школы искусств обладают колоссальным потенциалом знаний, высокой профессиональной базой, но зачастую проигрывают коммерческим учреждениям за счет консервативного подхода в развитии. Сегментирование целевой аудитории способствует повышению показателей материальных и нематериальных целей, таких как: повышение культурного уровня аудитории, продвижение культурных ценностей как важного фактора при развитии человеческого капитала, удо-

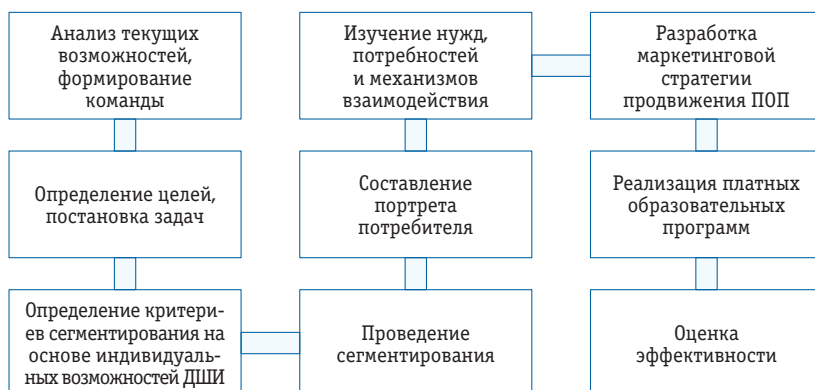


Рис. 8. Схема внедрения многокритериального сегментирования и развития платных образовательных программ в ДШИ

влетворение потребительских запросов, лояльность потребителей.

Завершим цитатой классика маркетинга Филиппа Котлера: «В мудрой организации весь маркетинговый анализ и планирование начинаются с покупателя и им же заканчиваются. Организация, ориентированная на потребителя, всегда

задается вопросами: Какова наша аудитория? Как мы ее определяем и сегментируем? Каков наш потенциальный рынок для дальнейшего развития? Каковы ощущения, нужды и желания нашей публики? Насколько удовлетворены наши клиенты тем, что мы предлагаем? Как мы можем удовлетворить еще боль-

ше? Какими способами мы можем удовлетворить другую потенциальную публику?» [6, с. 59]. Остается применить такой подход к сфере культуры вообще, к процессу организации и оказания платных образовательных услуг в дополнительном художественном образовании детей, то есть в ДШИ.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ:

- [1] Номейн А. Анализ целевой аудитории. Как составить портрет целевой аудитории. Екатеринбург: Издательские решения, 2017. 12 с.
- [2] Агафонова А. Н. Методические и практические подходы к сегментации рынка услуг // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2016. № 9. С. 56-58. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/309994> (дата обращения: 02.12.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.
- [3] Двуреченская В. В. Вы узнаете все о целевой аудитории и бизнесе. ЛитРес: Самиздат, 2019. 18 с.
- [4] Захарова Л. А., Лагутина Е. Е. Деятельность руководителя по организации платных образовательных услуг в образовательной организации // Педагогическое образование в России. 2015. № 11. С. 253-258. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-rukovoditelya-po-organizatsii-platnyh-obrazovatelnyh-uslug-v-obrazovatelnoy-organizatsii/viewer> (дата обращения: 02.12.2022).
- [5] Жамборова Р. Х. Маркетинговое исследование спроса на дополнительные услуги образовательного // Проблемы и перспективы развития образования в России. 2012. № 16. С. 266-273. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-issledovanie-sprosa-na-dopolnitelnye-uslugi-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya/viewer> (дата обращения: 02.12.2022).
- [6] Котлер Ф., Шефф Дж. Все билеты проданы. Стратегии маркетинга исполнительских искусств. М.: Классика-XXI, 2004. 688 с.
- [7] Маркетинг: учебник и практикум для среднего профессионального образования / Т. А. Лукичева [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичевой, Н. Н. Молчанова. М.: Изд-во Юрайт, 2022. 370 с. URL: <https://urait.ru/bcode/494289/> (дата обращения: 02.12.2022).
- [8] Скворцова Н. А. Роль маркетинга, как инструмента повышения эффективности решения проблем // Научные записки ОрелГИЭТ. 2011. № 1. С. 1-6. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/294069> (дата обращения: 02.12.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.
- [9] Овсянников А. А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов. М.: Издательство Юрайт, 2022. 374 с. URL: <https://urait.ru/viewer/sovremennyy-marketing-v-2-ch-chast-1-492893?#page/245> (дата обращения: 02.12.2022).
- [10] Чурлей Э. Г., Кузьменко Т. В. Сегментация потребителей и подходы к ней: современные акценты и аспекты практического применения // Журнал Белорусского государственного университета. Экономика. 2019. № 2. С. 57-67. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/312248> (дата обращения: 02.12.2022). Режим доступа: для авториз. пользователей.
- [11] Шохирева Е. Г. Поколение Z и как удовлетворить его потребности в сфере дошкольного и дополнительного образования // Современная конкуренция, 2020. Том 14. № 1 (77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-i-kak-udovletvoritiogo-potrebnosti-v-sfere-doshkolnogo-i-dopolnitelnogo-obrazovaniya/viewer> (дата обращения: 02.12.2022).

SEGMENTATION OF THE TARGET AUDIENCE OF PAID EDUCATIONAL PROGRAMS AT CHILDREN'S SCHOOL OF ART: PROBLEMS AND CURRENT MANAGEMENT DECISIONS

AUTHOR'S INFORMATION

Natal'ya V. Litvinova
Children's Music School No. 1
named after M. P. Frolov
(98, Malyshev St., Ekaterinburg,
620075, Russia)
[@nataly-ugk@mail.ru](mailto:nataly-ugk@mail.ru)

ABSTRACT

Institutions of additional education for children in the field of culture and arts today find themselves in conditions of increasing competition in the market. The use of the main marketing tools, in particular, in the development of paid educational programs, is becoming a popular direction for improving the work of the Children's School of Art. Segmentation of the potential audience allows you to quickly and efficiently achieve some of the goals of the institution - image enhancement, customer satisfaction, customer loyalty.

The general issues of audience segmentation are well presented in the scientific literature, the topic is analyzed for preschool education of children. But in relation to the work of the Children's School of Art, there are very few studies. The author proves the importance of the analysis of the target audience as an attribute of the work of

the Children's School of Art when developing a strategy for the development of paid educational programs. Theoretical (synthesis and analysis, generalization) and empirical (online questionnaire and semi-formalized interviews with experts) methods were used. A questionnaire is provided.

Problems and tasks that arise in the planning and implementation of paid educational programs at the Children's School of Art: increase in financial profit indicators, implementation of the plan; increase in the contingent of students; the relevance of the educational program, its compliance with the needs of a potential consumer; expanding the target audience of DSHI. An empirical study showed that when planning extrabudgetary activities, first of all, human resources, the material and technical base of the institution, and the needs of the target audience are taken into account. Obstacles: limited area of the school, lack of staff, insufficiently effective promotion of paid educational programs. Significantly affects the lack of education of consumers, lack of motivation among teachers, ignorance of the possibilities of marketing. Half of the respondents already use audience segmentation in the development of paid programs. Advanced training courses in the field of management and marketing, master classes are in demand. The general opinion of the study participants is that paid educational programs at the Children's School of Art are a special area that requires a non-standard approach and knowledge, as well as the active use of administrative tools (a specialist with comprehensive training, including marketing, on the staff of an educational institution).

An algorithm for preparing children's art school for the implementation of a paid educational program is given: analysis of personnel, material, technical and territorial capabilities and limitations using SWOT analysis, determination of the potential volume of extrabudgetary activities, formulation of goals and objectives, action strategies, creation of a management team, study of the target audience. Further, taking into account the infrastructure, social conditions, tasks of the paid educational program, portraits of the target audience are compiled through multi-criteria, with the help of surveys, its needs and ways of promotion are identified, after which it is possible to create or modernize an educational program for the market of paid services.

KEYWORDS

Children's School of Art, target audience segmentation, paid educational programs, art education for children.

FOR CITATION

Litvinova N.V. (2022). Segmentation of the target audience of paid educational programs at children's school of art: problems and current management decisions. *Managing culture*. No. 3. Pp. 23–31.

REFERENCES:

- [1] Nomein A. Analysis of the target audience. How to create a portrait of the target audience. Yekaterinburg: Publishing Solutions, 2017. 12 p.
- [2] Agafonova A. N. Methodological and practical approaches to the segmentation of the services market // Bulletin of the Samara State University of Economics. 2016. No. 9. S. 56-58. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/309994> (accessed 12/02/2022). Access mode: for authorization. users.
- [3] Dvurechenskaya VV You will learn everything about the target audience and business. LitRes: Samizdat, 2019. 18 p.
- [4] Zakharova L. A., Lagutina E. E. Activities of the leader in the organization of paid educational services in an educational organization // Pedagogical education in Russia. 2015. No. 11. S. 253-258. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deyatelnost-rukovoditelya-po-organizatsii-platnyh-obrazovatelnyh-uslug-v-obrazovatelnoy-organizatsii/viewer> (Date of access: 02.12.2022).
- [5] Zhamborova R.Kh. Marketing research of demand for additional educational services // Problems and prospects for the development of education in Russia. 2012. No. 16. S. 266-273. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovoe-issledovanie-sprosa-na-dopolnitelnye-uslugi-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya/viewer> (date of access: 02.12.2022).
- [6] Kotler F., Sheff J. All tickets sold out. Performing Arts Marketing Strategies. M.: Klassika-XXI, 2004. 688 p.
- [7] Marketing: textbook and workshop for secondary vocational education / T. A. Lukicheva [and others]; edited by T. A. Lukicheva, N. N. Molchanov. M.: Izd-vo Yurayt, 2022. 370 p. URL: <https://urait.ru/bcode/494289/> (date of access: 02.12.2022).
- [8] Skvortsova N. A. The role of marketing as a tool to improve the efficiency of problem solving // Scientific notes of OrelGIET. 2011. No. 1. S. 1-6. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/294069> (accessed 12/02/2022). Access mode: for authorization. users.
- [9] Ovsyannikov A. A. Modern marketing. At 2 pm Part 1: textbook and workshop for universities. M.: Yurait Publishing House, 2022. 374 p. URL: <https://urait.ru/viewer/sovremennyy-marketing-v-2-ch-chast-1-492893?#page/245> (date of access: 02.12.2022).
- [10] Churley E. G., Kuzmenko T. V. Consumer segmentation and approaches to it: modern accents and aspects of practical application // Journal of the Belarusian State University. Economy. 2019. No. 2. S. 57-67. URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/312248> (accessed 12/02/2022). Access mode: for authorization. users.
- [11] Shokhireva E. G. Generation Z and how to meet its needs in the field of preschool and additional education // Modern competition, 2020. Volume 14. No. 1(77). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pokolenie-z-i-kak-udovletvoritiego-potrebnosti-v-sfere-doshkolnogo-i-dopolnitelnogo-obrazovaniya/viewer> (date of access: 02.12.2022).