

**Научная статья**

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-1-11>

УДК 336.6:378.4



**Attribution**

cc by

**ПРОБЛЕМЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ РОСТА ДОХОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

**Кроер Е.В.**

Российский новый университет

**Аннотация.** Цель исследования — выявить ключевые ограничения, препятствующие устойчивому росту доходов негосударственных образовательных организаций, и определить стратегические направления их преодоления. Методологическую основу составляют системный подход, сравнительный анализ моделей управления доходами, а также экономико-управленческие методы оценки финансовой устойчивости. В ходе исследования выявлены рыночные, организационные, кадровые, регуляторные и финансовые факторы, негативно влияющие на доходность образовательных организаций. Проанализирована структура источников финансирования и особенности ценообразования, определено влияние маркетинговой стратегии и качества управления на финансовые результаты. Установлено, что диверсификация образовательных продуктов, развитие EdTech-решений, усиление маркетинга, проектного и стратегического менеджмента являются ключевыми условиями повышения финансовой устойчивости. Результаты могут быть использованы при разработке моделей управления доходами и формировании стратегий развития частных образовательных организаций.

**Ключевые слова:** доходы образовательной организации, негосударственное образование, ценообразование, финансовая устойчивость, маркетинг, EdTech, проектный менеджмент, диверсификация доходов.

**Финансирование:** инициативная работа.

Original article

**PROBLEMS OF ENSURING INCOME GROWTH IN EDUCATIONAL ORGANIZATIONS**

**Ekaterina V. Kroer**

Russian New University

**Abstract.** The purpose of the study is to identify key constraints that hinder the sustainable income growth of non-state educational organizations and to determine strategic directions for overcoming them. The methodological framework includes a systems approach, comparative analysis of income management models, and economic–managerial methods for assessing financial sustainability. The study reveals market, organizational, staffing, regulatory, and financial factors that negatively affect the revenue performance of educational institutions. The structure of funding sources and pricing specifics is analyzed, and the influence of marketing strategy and management quality on financial outcomes is determined. It is established that diversification of educational products, development of EdTech solutions, enhancement of marketing, and implementation of project and strategic management are essential conditions for strengthening financial sustainability. The results can be used in developing income management models and shaping development strategies for private educational organizations.

**Keywords:** educational organization income, non-state education, pricing, financial sustainability, marketing, EdTech, project management, income diversification.

**Funding:** Independent work.

**Введение.**

Ускоренные социально-экономические трансформации, цифровизация и усиление глобальной конкуренции формируют новые вызовы для системы образования России.

Финансовая устойчивость образовательных организаций — один из ключевых факторов повышения качества образовательных услуг и эффективности функционирования отрасли. Это особенно важно для негосударственных организаций, где доходность напрямую влияет на выживаемость и развитие [1; 2].

Несмотря на рост объемов бюджетного финансирования, доля расходов на образование остаётся недостаточной [3], а негосударственный сектор испыты-

вает зависимость от платных услуг, что повышает чувствительность к экономической конъюнктуре, спросу и рыночным изменениям. В этих условиях проблема обеспечения роста доходов приобретает стратегическое значение.

Цель статьи — выявить ключевые ограничения роста доходов негосударственных образовательных организаций и определить перспективные направления их преодоления.

Методология исследований включает сравнительный анализ подходов к управлению доходами, системный подход, а также экономико-управленческие методы оценки финансовой устойчивости.

**Результаты.**

Фундаментальным экономическим понятием, требующим детального рассмотрения в контексте особенностей функционирования образовательной организации, является «доход».

Понимание природы, структуры и источников дохода образовательных организаций критически важно для обеспечения их финансовой устойчивости, эффективности функционирования и стратегического планирования развития.

В общем экономическом смысле, доход представляет собой приток экономических выгод, который приводит к увеличению капитала организации [4]. В образовательной деятельности понятие дохода имеет

свою специфику, хотя базируется на принципах предпринимательской деятельности и рыночных механизмах.

Доход образовательной организации – это совокупность денежных и иных поступлений, полученных в результате осуществления как основной (образовательной), так и сопутствующей деятельности, которые служат финансовой основой функционирования организаций и источником покрытия расходов, связанных с реализацией образовательных программ, содержанием имущества, оплатой труда персонала и развитием материально-технической базы [3; 5].

Группы источников доходов негосударственных образовательных организаций представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 – Группы источников доходов негосударственных образовательных организаций.

Помимо стандартных платных услуг, образовательная организация может получать доход от проектной деятельности. Это включает реализацию специализированных образовательных, научных или консалтинговых проектов по заказу коммерческих партнеров или некоммерческих организаций (НКО), что является важным инструментом интеграции учреждения с реальным сектором экономики:

- выполнение заказных исследований;
- разработка методических материалов;
- проведение экспертиз для сторонних организаций;
- оказание консалтинговых услуг для сторонних организаций.

Проектная и консалтинговая работа является стратегически важным направлением, поскольку позволяет образовательной организации монетизировать свой интеллектуальный потенциал, в частности, экспертные знания и практические наработки профессорско-преподавательского состава, тем самым формируя конкурентное преимущество на рынке экспертных услуг.

Следует отметить, что доходы в рамках грантового финансирования и проектной деятельности часто имеют непостоянный характер, несмотря на потенциально значительную прибыль. При этом для образовательной организации чрезвычайно важны репутационные приобретения, такие как позиционирование себя как успешной организации с высоким уровнем

кадрового потенциала, наличие эффективной системы управления проектами, а также интеграция в профессиональное сообщество и развитие партнерских связей.

Таким образом, хотя грантовое финансирование и проектная деятельность приносят значимые репутационные и интеллектуальные дивиденды, их финансовое непостоянство требует от организации поиска и активизации других, более стабильных или разнообразных каналов дохода.

В связи с этим, для обеспечения финансовой устойчивости, внебюджетные поступления образовательной организации также могут включать следующий широкий спектр источников:

- доходы от сдачи в аренду имущества (помещений, оборудования, иных ресурсов);
- спонсорскую помощь (пожертвования) и благотворительные взносы (добровольные поступления от физических и юридических лиц);
- доходы от реализации сопутствующих товаров и услуг (продажа учебных материалов, организация питания, оказание транспортных услуг, предоставление услуг проживания);
- доходы от инвестиционной деятельности (от размещения временно свободных денежных средств, если это не противоречит уставу образовательной организации и действующему законодательству).

Финансовое благополучие негосударственной образовательной организации зависит от сбалансированного использования различных источников дохода.

Безусловно, объем доходов от реализации образовательной деятельности во многом определяется установленной ценой предлагаемых услуг. Цена является одним из весомых факторов принятия потребительских решений на рынке образовательных услуг, поскольку влияет на эластичность спроса. Кроме того, она является критически важным фактором обеспечения финансовой устойчивости и дальнейшего развития образовательной организации.

Поэтому критически важен выбор такой стратегии ценообразования, которая позволит образовательным организациям повысить свою конкурентоспособность при одновременном обеспечении роста доходов. При этом необходимо понимать, что процесс формирования цены на образовательные услуги, особенно в негосударственном секторе, является весьма сложным и многоэтапным. Это обусловлено тем, что, с одной стороны, ценообразование имеет ярко выраженную рыночную природу и существенно отличается от государственного сектора (где цены часто нормированы), а с другой — должно учитывать социальную значимость оказываемых услуг, их долгосрочный эффект, высокую степень государственного регулирования и контроля качества.

Основная особенность ценообразования для негосударственных образовательных организаций заключается в балансировании между финансовой устойчивостью организации (покрытием издержек, достижение рентабельности) и доступностью услуг для

конечных потребителей при условии жесткой конкуренции.

Вместе с тем, следует учитывать и следующие факторы:

- негосударственные организации, как правило, обладают большей свободой в установлении и изменении цен, предоставлении скидок, акций и различных вариантов оплаты (например, рассрочка, пакетные предложения) для привлечения и удержания клиентов;
- цена часто коррелирует с воспринимаемым качеством образовательной услуги, квалификацией преподавателей, престижем организации и ее рейтингом - более высокое качество и сильный бренд позволяют устанавливать более высокие цены на услуги;
- может применяться дифференциация цен для разных категорий обучающихся (например, для физических лиц и корпоративных клиентов) или для разных форматов обучения (очный, онлайн, индивидуальный).

Значительного внимания заслуживает, кроме прочего, вопрос зависимости ценообразования от спроса на образовательные услуги. Во многом этот рыночный показатель выступает тем фактором, который определяет верхнюю границу цены, находясь фактически в прямой зависимости от ряда составляющих, представленных в таблице 1.

Спрос определяет объем набора обучающихся на образовательные программы, что напрямую влияет на объем дохода, поэтому образовательные организации должны постоянно отслеживать тренды рынка, адаптировать свои программы и оперативно реагировать на изменения потребительских предпочтений, что требует высокой гибкости управленческих решений.

Финансовая устойчивость и развитие образовательной организации напрямую зависят от способности обеспечивать рост доходов, что сопряжено с рядом системных проблем, которые сопряжены как с внешними рыночными условиями, так и с внутренними управленческими процессами.

Таблица 1 – Составляющие спроса на образовательные услуги.

Составляющая спроса	Комментарий
Уровень доходов потенциальных потребителей	Спрос на платные образовательные услуги весьма чувствителен к макроэкономической ситуации и уровню реальных располагаемых доходов потенциальных потребителей. Поэтому, например, при наличии пользующихся популярностью образовательных услуг целесообразно постоянно пересматривать ценовую политику для разных сегментов потребителей (скидки для корпоративных клиентов, акции для ранней

	регистрации, специальные условия для социально незащищенных групп) с целью удержания имеющегося уровня доходов.
Востребованность и актуальность предлагаемых образовательных программ	Например, образовательные программы, ведущие к получению дефицитных и высокооплачиваемых профессий, имеют более высокий и менее эластичный по цене спрос, поэтому при прочих равных условиях организация может устанавливать более высокую цену для обучения по ним.
Репутация и бренда организации	Высокий уровень доверия, признание качества и сильный бренд позволяют негосударственной образовательной организации устанавливать и держать более высокий уровень цен, так как потребитель готов платить за гарантии качества и престиж.
Уникальности предложений	Наличие эксклюзивных программ, авторских методик или уникального преподавательского состава снижает эластичность спроса, позволяя образовательной организации устанавливать более высокую цену независимо от конкурентной среды.

Рассмотрим основные проблемы роста доходов негосударственных образовательных организаций.

Во-первых, это рыночные ограничения. Несмотря на то, что в России в последние годы фиксируется рост популярности частного образования, одной из проблемных точек остаются ограничения спроса на платные образовательные услуги. Они являются следствием высокой чувствительности потребителей к ценовому фактору, особенно в периоды экономической нестабильности. Высокая стоимость образовательных услуг в частных организациях может сузить потенциальный рынок, сделав их недоступными для широких слоев населения.

Спрос зависит от демографической ситуации в стране или регионе. Например, прогнозируемое сокращение численности населения может повлечь уменьшение числа потенциальных обучающихся образовательной организации и, как следствие, послужит причиной снижения доходов.

Учета требует и фактор региональной неравномерности в распределении частных образовательных организаций, поскольку он отражает ограниченность доступности образовательных услуг и сказывается на уровне спроса.

Во-вторых, проблемы роста доходов частных образовательных организаций обусловлены конкуренцией с государственными. И хотя обе системы преследуют общую цель – предоставление качественного образования, они функционируют в разных условиях и сталкиваются с уникальными вызовами в процессе конкуренции за ресурсы, кадры и обучающихся. Государственные образовательные организации имеют преимущество в виде постоянного бюджетного финансирования, льгот и масштаба, могут предлагать бесплатные услуги и/или по более низким ценам, привлекая большее количество обучающихся.

Частные образовательные организации должны инвестировать в качество услуг, маркетинг и создание уникальных предложений, чтобы выделиться на фоне конкурентов, при этом они ограничены в доступе к государственным субсидиям. Они часто сталкиваются с более жесткими регуляторными требованиями, длительными процессами лицензирования и аккредитации, пристальным вниманием со стороны надзорных органов. Это административное бремя отвлекает ресурсы от основной образовательной деятельности.

В-третьих, для обеспечения высокого качества образования негосударственным организациям необходимы квалифицированные кадры – преподаватели и управленцы, привлечение и удержание которых требует высоких затрат, что увеличивает себестоимость образовательных услуг, то есть опосредованно влияет на их спрос и на уровень прогнозируемого дохода.

Нередки ситуации, когда частная образовательная организация, представляя новый продукт на рынок, заинтересовывает потенциальных потребителей, однако в дальнейшем их интерес ослабевает в силу снижения качества продукта из-за недостаточной квалификации педагога, что приводит в дальнейшем к оттоку обучающихся и снижению доходов.

Качество, квалификация и стабильность педагогического состава являются ключевыми факторами, определяющими репутацию образовательной организации и её способность привлекать и удерживать платежеспособных потребителей образовательных услуг. Квалифицированные и мотивированные педагоги обеспечивают высокое качество преподавания. Реализуемая ими учебно-методическая и воспитательная работа отличается высокой эффективностью. Такие специалисты стремятся к повышению инновационности учебного процесса при умелом сочетании современных и традиционных подходов, что является одним из ключевых факторов привлечения, обучающихся.

Кроме того, опытные преподаватели, способные разрабатывать и внедрять актуальные и востребованные рынком образовательные программы, формируют уникальное торговое предложение образовательной организации. Это позволяет ей укреплять конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг и увеличивать доходы. Низкая обеспеченность кадрами или недостаточная квалификация персонала

приводят к снижению качества образовательных услуг и ухудшению репутации организации.

В условиях слабого кадрового обеспечения, рост текучести персонала лишь усугубляет ситуацию, поскольку организации приходится осуществлять подбор и обучение новых сотрудников, что требует дополнительных финансовых затрат.

Таким образом, успешная кадровая политика и привлечение высококвалифицированных специалистов напрямую влияют на способность организации повышать стоимость обучения без оттока обучающихся.

В-четвертых, одним из «узких мест» в деятельности частных образовательных организаций в вопросах обеспечения доходности является недостаток адекватных маркетинговых стратегий и эффективного бренд-менеджмента.

Многие частные образовательные организации работают без формализованной, долгосрочной маркетинговой стратегии, полагаясь на устаревшие методы или ситуативные решения, что приводит к ряду проблем, представленных на рисунке 2 [10-14].

Образовательные организации часто недооценивают роль бренда как актива, способствующего росту доходов. Бренд образовательной организации — это не только логотип и фирменный стиль, но и ее репутация, ассоциации, которые она вызывает у целевой аудитории.

Эффективный бренд-менеджмент предполагает активное управление имиджем образовательной организации, что подразумевает либо формирование в образовательной организации команды специалистов, занятых данным направлением деятельности, либо обращение к сторонним компаниям соответствующего профиля.

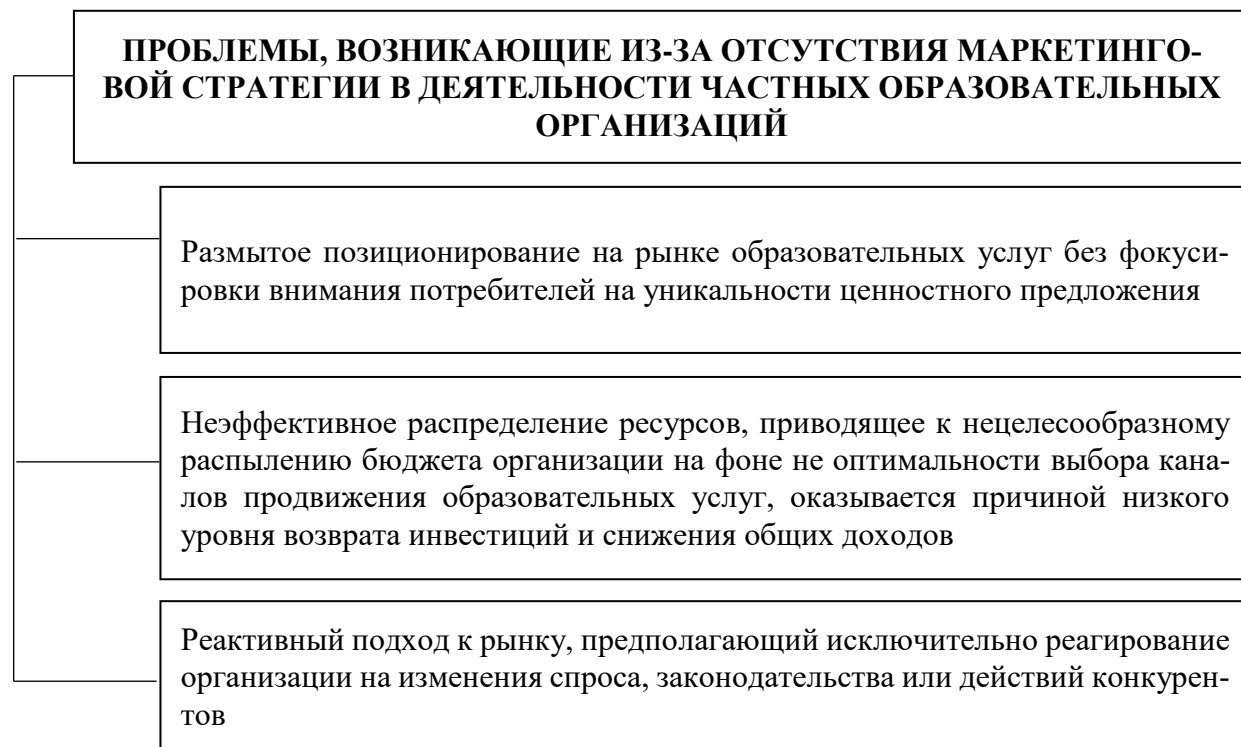


Рисунок 2 – Проблемы отсутствия маркетинговой стратегии в деятельности частных образовательных организаций

Также среди причин, отрицательно влияющих на рост дохода образовательной организации, можно отметить недостаточное использование инструментов цифрового маркетинга, ограниченность присутствия образовательной организации в онлайн-среде, отсутствие системного подхода к привлечению и удержанию потребителей образовательных услуг.

Недостаток действенных маркетинговых стратегий и результативного бренд-менеджмента является не второстепенной, а критической причиной снижения доходов частных образовательных организаций. Игнорирование современных инструментов продвижения и

управления имиджем в условиях рынка, перенасыщенного предложениями, равносильно добровольному отказу от конкурентной борьбы.

В-пятых, проблема роста доходов некоммерческой образовательной организации напрямую связана с эффективностью управления её финансовыми потоками [15, 16], поскольку именно уровень доходов определяет возможности формирования необходимого объема финансовых ресурсов, достаточных для обеспечения текущей хозяйственной деятельности организации.

Многие образовательные организации, которые на начальных этапах вывода востребованного продукта на рынок демонстрируют значительный рост доходов, со временем сталкиваются с ситуацией, когда операционные издержки – оплата труда, аренда, содержание помещений и оборудования – становятся высокими и стабильными, тогда как доходы от платных образовательных услуг начинают снижаться. Такая несбалансированность формирует финансовые риски, ограничивает возможности для инвестиций в развитие, модернизацию материально-технической базы и повышение квалификации персонала, что в конечном итоге замедляет дальнейший рост доходов. Следовательно, бизнес-модель образовательной организации должна постоянно актуализироваться с учётом возникающих вызовов и модернизироваться для повышения её эффективности.

Ключевым аспектом модели является поддержание баланса между структурой доходов (источниками финансирования) и структурой расходов (направлениями затрат). Несбалансированность этих структур часто становится основным барьером на пути развития и масштабирования организации. Её проявления включают зависимость доходов от одного источника финансирования, преобладание постоянных затрат, дисбаланс между операционными и инвестиционными расходами, а также отсутствие прозрачной системы управленческого учёта и финансового планирования.

#### **Обсуждение.**

Комплекс выявленных ограничений демонстрирует, что снижение доходности негосударственных образовательных организаций обусловлено не отдельными факторами, а совокупностью внешних и внутренних барьеров, формирующих системное неблагополучие финансовой модели.

Рыночная нестабильность, усиление конкуренции, кадровые дефициты, регуляторные ограниче-

ния и недостаточная зрелость управленческих механизмов взаимно усиливают друг друга, создавая эффект накопления рисков.

В этих условиях обеспечение устойчивого роста доходов невозможно без перехода от фрагментарных управленческих решений к стратегически выверенной, многокомпонентной модели развития, основанной на диверсификации источников финансирования, укреплении конкурентных преимуществ и повышении качества управления. Это определяет необходимость рассмотрения стратегических направлений повышения доходов, способных обеспечить образовательным организациям долгосрочную финансовую устойчивость и адаптивность в условиях изменения рыночной среды.

Стратегическим направлением повышения доходов негосударственных образовательных организаций может стать диверсификация образовательных продуктов (рисунок 3).

Необходим постоянный мониторинг качества образовательных программ. На рынке качество — это ключевой показатель их популярности среди обучающихся, который напрямую влияет на конкурентоспособность организации, её привлекательность и, в итоге, на доход.

При этом в широком смысле качество программ — это комплекс признаков: уникальное содержание, положительные отзывы, успешные карьерные траектории выпускников и их высокая рыночная ценность. Эти факторы формируют сильный бренд и положительную репутацию, что позволяет привлекать спонсоров, инвесторов и партнеров из бизнес-сообщества, открывая дополнительные источники финансирования (например, через проекты социального воздействия или целевые программы). В дополнение к мониторингу, необходимо диверсифицировать и разрабатывать новые образовательные программы. Это включает два ключевых направления: развитие партнерских моделей и углубление цифровизации, в том числе цифровых форматов и EdTech-решений.

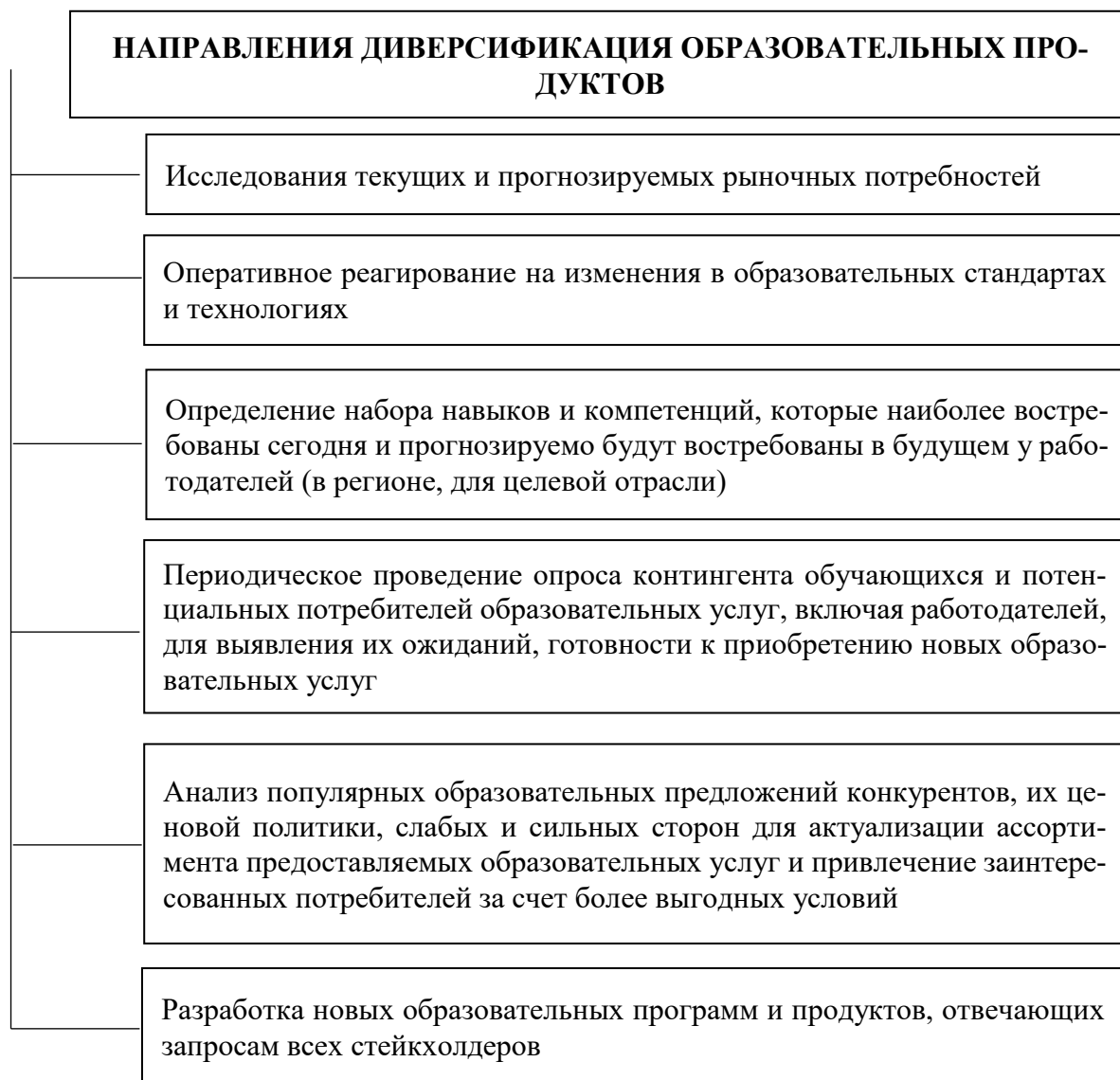


Рисунок 3 – Направления повышения доходов негосударственных образовательных организаций в рамках диверсификации образовательных продуктов.

На фоне популяризации тренда непрерывного обучения такой подход открывает следующие возможности:

- запуск краткосрочных курсов и программ повышения квалификации, что позволит оперативно реагировать на изменения рынка и привлекать взрослых слушателей, осуществляющих трудовую деятельность и стремящихся к профессиональному росту;
- развитие или совершенствование онлайн- и гибридных форматов обучения, что в силу их доступности и гибкости позволяет охватить более широкую аудиторию, повышая ценность предложения образовательной услуги и эффективность образовательного процесса при одновременном снижении операционных расходов;

- развитие корпоративного обучения для компаний через индивидуальные программы, направленные на формирование актуальных компетенций согласно запросам рынка труда;

- разработка специализированных тренингов, мастер-классов, вебинаров по узкопрофильным актуальным тематикам, которые могут, с одной стороны, выступать самостоятельным образовательным продуктом, а с другой – их можно презентовать в качестве «точки входа» для привлечения клиентов на более длительные программы;

- создание совместных программ в партнерстве с ведущими предприятиями и компаниями наукоемких отраслей, повышающее ценность программ и качество подготовки за счёт прямого соответствия их

содержания реальным запросам бизнеса и производства;

- разработка и внедрение собственных EdTech-платформ и инструментов (системы управления обучением, обеспечение интерактивности обучающего контента на основе внедрения симуляций, геймификации, VR/AR-решений, применение искусственного интеллекта), что снижает административные издержки, повышает вовлеченность в процесс обучения, персонализируя его, оптимизирует задействование кадровых ресурсов;

- расширение каналов продаж и партнерства.

Парадоксально, но, несмотря на растущий рынок образовательных услуг, основатели малых образовательных организаций не демонстрируют стремления к дальнейшим серьезным инвестициям, необходимым для перехода в категорию средних и крупных. Основной причиной этого является отсутствие готовности к внедрению стратегического и проектного менеджмента. Эффективное управление образовательной организацией требует применения инновационных и многофункциональных инструментов, которые позволят анализировать экономические параметры и принимать обоснованные управленческие решения, соответствующие текущей ситуации на рынке.

Именно внедрение инструментов стратегического и проектного менеджмента становится тем решающим фактором, который переводит организацию из режима простого функционирования в режим динамичного развития, поскольку:

- позволяет руководству предвидеть развитие событий, определять долгосрочные цели и наилучшие алгоритмы их достижения (выявление и заполнение рыночных ниш, оптимизация ресурсов, обеспечение конкурентных преимуществ, работа с привлечением инвестиций);

- обеспечивает перевод стратегических целей в конкретные, управляемые проекты с четкими сроками, бюджетами и результатами (анализ и рост инновационного потенциала организации, повышение эффективности использования ресурсов, повышение прозрачности принимаемых решений, «проектность» решаемых задач, управление возможными рисками на ранних стадиях);

- способствует диверсификации источников дохода и повышению качества образовательных услуг.

Опыт зарубежных образовательных организаций также может быть ценен для поиска эффективных методов обеспечения устойчивого роста доходов коммерческих образовательных организаций России. В частности, анализ деятельности успешных зарубежных институтов демонстрирует, что ключевыми стратегиями обеспечения роста доходов являются расширение спектра образовательных продуктов, экспорт образовательных услуг и использование широкого арсенала инструментов для привлечения внешних инвестиций и управления финансами. Например, весьма популярным источником доходов является организация

летних лагерей, воркшопов, программ дополнительного образования и профессиональной переподготовки в узкоспециализированных областях (ИТ, искусство, спорт), функционирование электронных образовательных платформ.

В западных странах чрезвычайно развита стратегия привлечения спонсорских пожертвований и грантов, так как они играют решающую роль в большинстве учебных заведений для достижения ими точки безубыточности. За рубежом пожертвования и гранты считаются панацеей от финансовых проблем образовательной организации, а эндаумент-фонды выступают полноценным источником дохода многих университетов [17].

В Российской Федерации такие механизмы финансирования образовательных организаций как краудфандинг, франчайзинг, эндаументинг представлены фрагментарно и не развиты так, как за рубежом. Превалирующая часть российских эндаумент-фондов создана в сфере образования и науки (около 62%), но большинство из них относится к государственным университетам, а не частным школам или вузам [18; 19]. Механизм краудфандинга, распространенный в странах Запада, предполагает функционирование платформ для привлечения дополнительных средств в сектор образования, однако в России специальной краудфандинговой платформы для образовательного сектора пока нет [20].

Традиционно франчайзинг в России был распространен в сфере услуг и общественного питания. Однако сегодня образовательные франшизы приобретают все большую актуальность. Тем не менее, в условиях финансовой нестабильности и волатильности экономики, учредители образовательных организаций действуют сдержанно, тщательно взвешивая все «за» и «против» этого бизнес-проекта как инструмента для увеличения дохода.

Стоит отметить, что в Российской Федерации культура благотворительности, в частности среди выпускников образовательных организаций, находится на этапе зарождения, а частный сектор и потенциальные инвесторы не всегда заинтересованы в инвестировании в негосударственное образование из-за длительного срока окупаемости, высоких рисков и низкой рентабельности по сравнению с другими отраслями экономики [21]. Данные факторы ограничивают приток капитала, необходимого для модернизации инфраструктуры, развития новых программ и внедрения инноваций.

### **Заключение.**

Обеспечение устойчивого роста доходов негосударственных образовательных организаций является комплексной и многоплановой задачей, требующей одновременно стратегического видения, гибкости управленческих решений и готовности к инновациям.

Исследование показало, что доходность образовательных организаций формируется под воздействием целого спектра факторов — от макроэкономических условий и динамики потребительского спроса



до внутренней зрелости управленческих процессов, качества педагогических кадров, эффективности маркетинга и способности диверсифицировать источники финансирования.

Рыночные ограничения, усиление конкуренции, кадровые дефициты, административные барьеры, высокая зависимость от платных образовательных услуг, а также несбалансированность финансовых потоков существенно снижают потенциал роста доходов.

В условиях экономической нестабильности и быстро меняющейся нормативной среды эти барьеры приобретают системный характер, формируя необходимость перехода к более продвинутым моделям управления и устойчивым механизмам финансирования.

Проведённый анализ подтвердил, что ключевым условием повышения доходности является диверсификация образовательных продуктов и источников финансирования. Развитие краткосрочных и модульных программ, онлайн-форматов, корпоративного обучения, внедрение EdTech-решений и расширение проектной деятельности открывают возможности для формирования новых каналов дохода и уменьшения зависимости от традиционных платных услуг. Важным направлением становится и развитие партнёрских моделей — сотрудничество с бизнесом, профессиональными сообществами, работодателями и научными организациями.

Существенным резервом роста является усиление маркетинговых и коммуникационных стратегий. Современный рынок образовательных услуг требует от организации не только качественного продукта, но и чёткого позиционирования, активной работы с брендом, использования цифровых инструментов продвижения и системного анализа данных о поведении целевой аудитории. Эффективный маркетинг способен трансформировать скрытый спрос, расширить охват аудитории и повысить лояльность потребителей, обеспечив долгосрочный рост доходов.

Не менее важным фактором выступает совершенствование финансового и стратегического менеджмента. Мировая практика показывает, что устойчивость образовательных организаций во многом определяется качеством стратегического планирования, организацией проектной деятельности, прозрачностью управленческого учёта и готовностью внедрять современные модели управления. Применение инструментов оценки рисков, финансового моделирования, проектного управления позволяет не только оптимизировать издержки, но и повышать инвестиционную привлекательность образовательной организации.

Опыт зарубежных образовательных учреждений демонстрирует значимость таких инструментов, как эндаумент-фонды, грантовая деятельность, франчайзинг и краудфандинг. Их адаптация к российским условиям может способствовать формированию дополнительных долгосрочных источников дохода. Однако успешная реализация этих подходов требует развития культуры благотворительности, повышения прозрачности финансовых процессов и формирования доверия между образовательными организациями, выпускниками, партнёрами и инвесторами.

Таким образом, устойчивый рост доходов негосударственных образовательных организаций возможен лишь при комплексном развитии всех ключевых элементов — от кадрового потенциала и качества образовательных услуг до маркетинга, инновационной деятельности, финансового управления и стратегического планирования. Только сочетание гибкости, инновационности и системного подхода позволит образовательным организациям адаптироваться к динамичным изменениям внешней среды, укрепить конкурентоспособность и обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость.

Каждый из рассмотренных в статье подходов к обеспечению устойчивого роста доходов негосударственных образовательных организаций обладает значительным потенциалом, однако требует дальнейшей научной проработки и эмпирической проверки.

В этой связи, последующие исследования целесообразно сфокусировать на следующих направлениях:

1. Детализации и адаптации современных механизмов финансирования — государственно-частное партнёрство, венчурное и крауд-финансирование, разработка и практическое внедрение моделей эндаумент-фондов в образовательных организациях.

2. Разработки инструментов оптимизации расходов и повышения операционной эффективности, включая моделирование финансовых потоков, оценку рисков, повышение эффективности использования ресурсов.

3. Изучения маркетинговых стратегий и моделей управления спросом, направленных на повышение привлекательности образовательных услуг и формирование устойчивых каналов привлечения обучающихся.

Дальнейшая научная и практическая работа в указанных направлениях позволит сформировать комплексный набор управленческих и экономических инструментов, способствующих устойчивому финансовому развитию частного образовательного сектора России.

#### Конфликт интересов

Не указан.

#### Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

#### Conflict of Interest

None declared.

#### Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

**Список источников:**

1. Блинова, Т.Н., Федотов, А.В., Логинов Д.М. Перспективы частных вузов в России: новые образовательные программы, развитие науки или новые формы взаимодействия с работодателями? // Профессиональное образование и рынок труда. - 2025. - №3 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-chastnyh-vuzov-v-rossii-novye-obrazovatelnye-programmy-razvitiie-nauki-ili-novye-formy-vzaimodeystviya-s-rabotodatelayami> (дата обращения: 11.11.2025). DOI: 10.52944/PORT.2025.62.3.010 EDN: QGOTKP
2. Иванова, Е. В. Анализ и проблемы финансирования системы образования на региональном уровне. Вестник Алтайской академии экономики и права, (8-1). - 2024. - С. 67-73. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3624>. DOI: 10.17513/vaael.3624 EDN: DSYAZW
3. Лемешонок, О. Б. Особенности финансирования образования в рамках государственных программ // Философия хозяйства. - 2024. - № 6. - С. 133-143. DOI: 10.5281/zenodo.14307956 EDN: JFBTTG
4. Финансовый менеджмент: учебник / Е. И. Шохин, С. В. Большаков, М. Г. Булатова [и др.]; под ред. Е. И. Шохина. Москва: КноРус. - 2023. - 475 с. - URL: <https://book.ru/book/947689>. ISBN: 978-5-406-11174-1
5. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности: учебник: Г. В. Савицкая. - Минск: РИПО. - 2019. - 374 с. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600085>. ISBN: 978-5-16-006707-0 EDN: PQHXWN
6. Чмир, Р.А., Чендев, Н.Д., Привалов, А.В., Володина, С.Л. Гранты как вектор развития образовательной организации // Наука и образование. - 2024. - №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/granty-kak-vektor-razvitiya-obrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 02.12.2025). EDN: RXNRAC
7. Черных, О.П., Летучева, Л.А. Грант как условие развития образовательного учреждения (на примере проекта "Ступени в профессию") // Инновационное развитие профессионального образования. - 2020. - №3 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/grant-kak-uslovie-razvitiya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-na-primere-proekta-stupeni-v-professiyu> (дата обращения: 02.12.2025). EDN: OMBUXR
8. Джамалова Т. Ю., Яковлева О. В. Управление внебюджетными средствами общеобразовательной организации // ТДР. - 2015. - №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vnebyudzhetyimi-sredstvami-obscheobrazovatelnoy-organizatsii> (дата обращения: 02.12.2025). EDN: TXTVON
9. Клячко, Т.Л. Тенденции в развитии образования в России // Народное образование. - 2012. - №10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-v-razviti-i-obrazovaniya-v-rossii> (дата обращения: 02.12.2025). EDN: PJQRDT
10. Маркетинг: учебник для студ. вузов, обучающихся по экон. спец. / Г. Л. Багиев [и др.]; общ. ред. Г. Л. Багиев. - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб. [и др.]: Питер. - 2007. - 733 с.
11. Панкрухин А.П. Маркетинг: Учебник. - М.: Омега-Л, 2009. - 656 с.
12. Ильясова, К.С., Ильясова, Р.С., Абубакарова, М.М. Сущность и особенности маркетинга в сфере образования // Индустриальная экономика. - 2022. №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osobennosti-marketinga-v-sfere-obrazovaniya> (дата обращения: 02.12.2025).
13. Аакер, Д. Создание сильных брендов / Д. Аакер; пер. с англ. - 2-е изд. - Москва: ИД Гребенникова. - 2008. - 440 с.
14. Петруша, П.Г. Цифровые инструменты управления репутацией университета // Практический маркетинг. - 2017. - №7 (245). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-instrumenty-upravleniya-reputatsiyey-universiteta> (дата обращения: 02.12.2025). EDN: YUBPWH
15. Кроер, Е.В. Преимущества применения системного подхода для управления бюджетным дефицитом малых коммерческих организаций в сфере образования в современных условиях // Прикладные экономические исследования. - 2024. - №3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-primeneniya-sistemnogo-podhoda-dlya-upravleniya-byudzhetyim-defitsitom-malyh-kommercheskih-organizatsiy-v-sfere-obrazovaniya> (дата обращения: 13.11.2025). DOI: 10.47576/2949-1908.2024.3.3.024 EDN: HCQFHW
16. Ахмедова, Л. А., Кугушев, Т. Р., Умаилов, У. М., Исагаджиев, М. А. Организация финансового контроля и регулирование денежных потоков в организации // Индустриальная экономика. - 2022. - Т. 1, № 2. - С. 13-17. DOI: 10.47576/2712-7559\_2022\_2\_1\_13 EDN: OECLQI
17. Кроер, Е. В. Проблематика финансового равновесия организаций в сфере образования: зарубежный опыт // Вопросы экономики и управления. - 2024. - №4. - С. 169-176. DOI: 10.47629/2074-9201\_2024\_4\_169\_176 EDN: QPHPZS
18. Гайдай, А. Н., Куломзина, Е. Ю. Внебюджетные источники финансового обеспечения образовательных организаций // Вестник Московского городского педагогического университета. Серия: Экономика. - 2022. - № 4 (34). - С. 143-148. DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.11 EDN: DFQACQ
19. Fundamentos de la gestión del capital de dotación: Etapas en su formación Vera Egorovna GLADKOVA; Lyubov' Semenovna MOROZOVA; Vladimir Yur'evich MOROZOV; Natal'ya Vladimirovna KHAVANOVA; Elena Vladimirovna LITVINOVA [https://www.revistaspacios.com/a17v38n62/17386227.html#:~:text=In%20this%20period%2C%20Russia%20has,tenability%20\(Kozarezenko%2C%202014\).&text=The%20table%20lists%20some%20of,inflation%20\(Grishchenko%2C%202013\)](https://www.revistaspacios.com/a17v38n62/17386227.html#:~:text=In%20this%20period%2C%20Russia%20has,tenability%20(Kozarezenko%2C%202014).&text=The%20table%20lists%20some%20of,inflation%20(Grishchenko%2C%202013)).
20. Кроер, Е. В. Альтернативные источники финансирования организации в сфере образования // Финансовые рынки и банки. - 2024. - №7. - С. 125-130. EDN: JVSBJI
21. Численность студентов частных вузов выросла до 194 000 человек // Ведомости. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/07/07/1122480-chislennost-studentov-chastnih-vuzov-virosla> (дата обращения: 14.11.2025).

**References**

1. Blinova, T.N., Fedotov, A.V., Loginov D.M. Prospects of private universities in Russia: new educational programs, scientific development, or new forms of interaction with employers? // Vocational education and the labor market. - 2025. - №3 (62). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-chastnyh-vuzov-v-rossii-novye-obrazovatelnye-programmy-razvitiie-nauki-ili-novye-formy-vzaimodeystviya-s-rabotodatelayami> (date of request: 11.11.2025). DOI: 10.52944/PORT.2025.62.3.010 EDN: QGOTKP

2. Ivanova, E. V. Analysis and problems of financing the education system at the regional level. *Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law*, (8-1). - 2024. - pp. 67-73. URL: <https://vaael.ru/ru/article/view?id=3624>. DOI: 10.17513/vaael.3624 EDN: DSYAZW
3. Lemeshonok, O. B. Features of financing education within the framework of state programs // *Philosophy of economy*. - 2024. - No. 6. - pp. 133-143. DOI: 10.5281/zenodo.14307956 EDN: JFBTTG
4. *Financial management: textbook* / E. I. Shokhin, S. V. Bolshakov, M. G. Bulatova [et al.]; edited by E. I. Shokhin. Moscow: KnoRus. - 2023. - 475 p. - URL: <https://book.ru/book/947689>. ISBN: 978-5-406-11174-1
5. Savitskaya, G. V. Analysis of economic activity: textbook: G. V. Savitskaya. - Minsk: RIPO. - 2019. - 374 p. URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=600085>. ISBN: 978-5-16-006707-0 EDN: PQHXWN
6. Chmir, R.A., Chendev, N.D., Privalov, A.V., Volodina, S.L. Grants as a vector of educational organization development // *Science and education*. - 2024. - No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/granty-kak-vektor-razvitiya-obrazovatelnoy-organizatsii> (date of request: 02.12.2025). EDN: RXNRAC
7. Chernykh, O.P., Letucheva, L.A. Grant as a condition for the development of an educational institution (on the example of the project "Steps into the profession") // *Innovative development of vocational education*. - 2020. - №3 (27). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/grant-kak-uslovie-razvitiya-obrazovatel'nogo-uchrezhdeniya-na-primere-proekta-stupeni-v-professiyu> (date of request: 02.12.2025). EDN: OMBUXR
8. Jamalova T. Yu., Yakovleva O. V. Management of extra-budgetary funds of an educational organization // *TDR*. - 2015. - №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-vnebyudzhethnymi-sredstvami-obsheobrazovatelnoy-organizatsii> (date of request: 02.12.2025). EDN: TXTVON
9. Klyachko, T.L. Trends in the development of education in Russia // *Public education*. - 2012. - No. 10. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-v-razvitiy-obrazovaniya-v-rossii> (date of request: 02.12.2025). EDN: PJQRDT
10. *Marketing: a textbook for students. universities studying economics. spec.* / G. L. Bagiev [et al.]; general ed. by G. L. Bagiev. - 3rd ed., revised and additional. - St. Petersburg. [and others]: St. Petersburg, 2007, 733 p.
11. Pankrukhin A.P. *Marketing: Textbook*. Moscow: Omega-L, 2009. 656 p.
12. Ilyasova, K.S., Ilyasova, R.S., Abubakarova, M.M. The essence and features of marketing in the field of education // *Industrial economics*. - 2022. No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osobennosti-marketinga-v-sfere-obrazovaniya> (date of request: 02.12.2025).
13. Aaker, D. *Creating strong brands* / D. Aaker; translated from English - 2nd ed. - Moscow: Grebennikov Publishing House. - 2008. - 440 p.
14. Petrusha, P.G. Digital tools for university reputation management // *Practical marketing*. - 2017. - №7 (245). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-instrumenty-upravleniya-reputatsiyey-universiteta> (date of request: 02.12.2025). EDN: YUBPWH
15. Kroer, E.V. The advantages of using a systematic approach to manage the budget deficit of small commercial organizations in the field of education in modern conditions // *Applied economic research*. - 2024. - No. 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimushchestva-primeneniya-sistemnogo-podhoda-dlya-upravleniya-byudzhethnym-defitsitom-malyh-kommercheskih-organizatsiy-v-sfere> (date of request: 11/13/2025). DOI: 10.47576/2949-1908.2024.3.3.024 EDN: HCQFHW
16. Akhmedova, L. A., Kugushev, T. R., Umailov, U. M., Isagadzhiev, M. A. Organization of financial control and regulation of cash flows in an organization // *Industrial Economics*. - 2022. - Vol. 1, No. 2. - pp. 13-17. DOI: 10.47576/2712-7559\_2022\_2\_1\_13 EDN: OECLQI
17. Kroer, E. V. Problems of financial balance of organizations in the field of education: foreign experience // *Issues of economics and management*. - 2024. - No. 4. - pp. 169-176. DOI: 10.47629/2074-9201\_2024\_4\_169\_176 EDN: QPHPZS
18. Gaidai, A. N., Kulomzina, E. Yu. Extra-budgetary sources of financial support for educational organizations // *Bulletin of the Moscow City Pedagogical University. Series: Economics*. - 2022. - № 4 (34). - Pp. 143-148. DOI: 10.25688/2312-6647.2022.34.4.11 EDN: DFQACQ
19. *Fundamentos de la gestión del capital de dotación: Etapas en su formación* Vera Egorovna GLADKOVA; Lyubov' Semenovna MOROZOVA; Vladimir Yur'evich MOROZOV; Natal'ya Vladimirovna KHAVANOVA; Elena Vladimirovna LITVINOVA [https://www.revistaespacios.com/a17v38n62/17386227.html#:~:text=In%20this%20period%2C%20Russia%20has,tenability%20\(Kozarezenko%2C%202014\).&text=The%20table%20lists%20some%20of,inflation%20\(Grishchenko%2C%202013\)](https://www.revistaespacios.com/a17v38n62/17386227.html#:~:text=In%20this%20period%2C%20Russia%20has,tenability%20(Kozarezenko%2C%202014).&text=The%20table%20lists%20some%20of,inflation%20(Grishchenko%2C%202013))
20. Kroer, E. V. Alternative sources of financing for organizations in the field of education // *Financial markets and banks*. - 2024. - No. 7. - pp. 125-130. EDN: JVSBIJ
21. The number of private university students has grown to 194,000 // *Vedomosti*. [electronic resource]. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2025/07/07/1122480-chislennost-studentov-chastnih-vuzov-viroslo> (date of request: 14.11.2025).

#### Информация об авторе:

Кроер Екатерина Валерьевна, Аспирант АНО ВО «Российский новый университет», г. Москва, Россия; ORCID: 0009-0002-9240-0011, [katrin-rim@rambler.ru](mailto:katrin-rim@rambler.ru)

Ekaterina V. Kroer, PhD Student, AHO, Russian New University, Moscow, Russia; ORCID: 0009-0002-9240-0011, [katrin-rim@rambler.ru](mailto:katrin-rim@rambler.ru)

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 28.11.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 29.12.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.01.2026.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.