

<https://doi.org/10.52944/PORT.2023.54.3.007>

Научная статья



# Трансформация принципов управления маркетинговой системой образовательной организации в цифровой среде

Н. В. Матвеев ✉, Е. И. Лазарева

Южный федеральный университет, Ростов-на-Дону, Российская Федерация

✉ nmatveev@sfedu.ru

## Аннотация

**Введение.** Цифровая экономика, повлекшая за собой возникновение новых форм обучения и упростившая доступ к информации, актуализировала потребность образовательных организаций в маркетинговой деятельности для продвижения своих услуг. Организация, процесс функционирования и особенности управления маркетинговой системой вуза при этом изучены недостаточно.

**Цель.** Систематизировать наработки в области комплекса маркетинга, подчеркнуть их взаимосвязь с маркетинговыми активами вуза и описать качественный состав последних. Подготовить рекомендации по интеграции в процесс управления маркетинговой системой вуза холистических маркетинг-принципов, обосновать перспективы и полезность такой интеграции.

**Методы.** Использованы эмпирические и теоретические методы, в том числе анализ литературных источников, методы понятийного и образного моделирования, а также методы экспертной оценки – сценариев и Форсайта.

**Результаты.** Систематизированы научные подходы к управлению маркетинговым комплексом образовательных организаций, формирующим их маркетинговые активы.

**Научная новизна.** Авторами предложена и обоснована необходимость трансформации подходов к управлению маркетинговой системой вуза, в том числе посредством интеграции в него принципов маркетинг-менеджмента, устанавливающих взаимосвязь управленческих решений с актуальным состоянием и динамикой маркетинговых активов.

**Практическая значимость.** Предложенные пути повышения качества маркетинговых активов и инструменты маркетингового прогнозирования могут быть использованы при разработке маркетинговой стратегии вуза.

**Ключевые слова:** комплекс маркетинга, образовательный маркетинг, маркетинговые активы, маркетинг-менеджмент, управление вузом, продвижение вуза, цифровая среда

**Для цитирования:** Матвеев Н. В., Лазарева Е. И. Трансформация принципов управления маркетинговой системой образовательной организации в цифровой среде // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 11. № 3. С. 110–122. <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.54.3.007>

Статья поступила в редакцию 12 сентября 2023 г.; поступила после рецензирования 20 сентября 2023 г.; принята к публикации 25 сентября 2023 г.

© Матвеев Н. В., Лазарева Е. И., 2023

Original article

# Transformation of principles of managing the marketing system of an educational organization in a digital environment.

Nikita V. Matveev✉, Elena I. Lazareva

Southern Federal University, Rostov-on-Don, Russian Federation

✉ nmatveev@sfedu.ru

## Abstract

**Introduction.** The digital economy has led to the emergence of new forms of education and made information more accessible. As a result, the need for educational institutions to conduct marketing activities in order to promote their services has appeared. At the same time, the organisation, functioning process and management features of the marketing system of the university remain insufficiently studied.

**The aim** of the article is to systematise the developments in the field of research of the marketing complex of higher education organisations, to emphasise their relationship with the marketing assets of the university, and to describe the qualitative composition of the latter. To prepare recommendations for the integration of holistic marketing principles into the management process of the marketing system of the organisation, to justify the prospects and usefulness of such integration.

**Methods.** In the course of the research, theoretical methods of analysis and synthesis, methods of conceptual and figurative modelling were used, as well as the scripting method and the Foresight method.

**Results.** Scientific approaches to managing the marketing complex of educational organisations, which form their marketing assets, have been systematised.

**Scientific novelty.** The authors propose and justify transforming the approach to managing university marketing systems by integrating marketing management principles that link management decisions with the current state and dynamics of marketing assets.

**Practical significance.** The study offers practical ways to improve the quality of marketing assets available to educational organisations, which can increase the attractiveness of their offerings. The study also provides tools for predicting the potentially achievable results of modernisation efforts.

**Keywords:** marketing complex, educational marketing, marketing assets, marketing management, university management, university promotion, digital environment

**For citation:** Matveev, N. V., & Lazareva, E. I. (2023). Transformation of principles of managing the marketing system of an educational organization in a digital environment. *Vocational Education and Labour Market*, 11 (3), 110-122. <https://doi.org/10.52944/PORT.2023.54.3.007>

Received September 12, 2023; revised September 20, 2023; accepted September 25, 2023.

## Введение

Цифровая экономика не только открыла новые возможности, но и породила ряд серьезных вызовов, которые не обошли стороной и сферу высшего образования. Говоря об актуальности использования комплексного маркетинг-подхода в управлении маркетинговой системой вуза (далее — МСВ), а значит, и данного исследования, следует сослаться на научные публикации, посвященные маркетинговой деятельности образовательных организаций и инновационному управлению (Лазарева, Ноздричев, 2023). Необходимость ведения активной маркетинговой деятельности обосновывается стремительным ростом уровня конкуренции в сфере образовательных услуг, в том числе за счет частных (зачастую неквалифицированных) практик, упрощением доступа к информации и фактическим стиранием географических границ благодаря онлайн-обучению, ускорением темпов жизни, вытесняющим традиционные профессии, востребованностью узкопрофильных профессиональных обучающих курсов, альтернативных академическому образованию (Матвеев, Лазарева, 2022). Актуальность темы исследования подтверждается мнением одного из ведущих экспертов-маркетологов А. П. Панкрухина, еще в начале 2000-х назвавшего маркетинговый подход к управлению организациями, в том числе вузами, наиболее прогрессивным (Панкрухин, 2005).

*Объектом* данного исследования является маркетинговая система образовательных организаций, формирующая совокупность маркетинговых активов, *предметом* – принципы управления данной системой, а также возможности их трансформации путем интеграции новых элементов.

*Гипотеза исследования* строится на утверждении, что маркетинговые активы вуза, а значит, и фактическое предложение услуг образовательной организации на рынке, ее имидж (репутация) в глазах потребителей и т. д., находятся в тесной взаимосвязи с принципами управления маркетинговой системой вуза и могут быть трансформированы посредством менеджерских усилий. *Целью исследования* является доказательство данного предположения путем выявления характера и сфер влияния интегрированных (холистических) принципов управления МСВ на конкретные составляющие комплекса маркетинга и, как следствие, на маркетинговые активы организации, что подчеркивает доминирующую роль менеджмента в их формировании.

В ходе анализа источников по тематике исследования авторы пришли к выводу о достаточно высокой степени проработки вопросов, связанных с изучением практических аспектов управления маркетинговой деятельностью образовательных организаций в части применения инструментария и проведения анализа внешней и внутренней среды, в том числе в условиях цифровой экономики и вызванных ею трансформаций. Исследовались также вопросы коммуникационной политики и продвижения услуг вуза с заострением внимания на их важной роли в общем уровне его конкурентоспособности (Ачкасова, Кузнецова, 2021). Детально были рассмотрены отдельные маркетинговые активы вуза, однако попыток систематизировать вопросы управления всем набором

маркетинговых активов, сведя их в единую управленческую политику, не предпринималось.

Среди изысканий в данной области можно выделить лишь работы, связанные с изучением проектного управления в рамках маркетинга образовательных учреждений, в частности статью А. А. Максаева, И. А. Шумаковой и Д. А. Шевченко (2020), в которой проводятся параллели между менеджментом и маркетингом проекта, а также работу испанских исследователей, рассматривающих в довольно размытой теоретической плоскости без предложения прикладных решений философию маркетингового управления вузом (Lafuente Ruiz de Sabando et al., 2017). Складывается впечатление, что авторы по каким-либо причинам смотрят на маркетинг вуза и на процесс управления им как на разрозненные элементы из разных областей научного знания, не осознавая важность их взаимоинтеграции. Стоит добавить, что маркетинг вуза нередко рассматривается как побочное направление деятельности администрации вуза.

Целью исследования является систематизация научного знания в области идентификации сущности и набора составляющих маркетингового комплекса вуза, формирующих его маркетинговые активы, необходимого для моделирования процессов интеграции холистических маркетинг-принципов в управление этими активами.

Постановка цели обусловила задачи исследования:

- характеристика комплекса маркетинга вузов 12Р и его составляющих<sup>1</sup>;
- анализ и обобщение актуальных научных подходов к характеристике маркетинговых активов образовательной организации, дополнение полученного перечня собственными наработками;
- определение вектора трансформации (модернизации) подхода к управлению маркетинговой системой вуза путем интеграции в него новых элементов;
- обоснование методологии модернизации менеджмента маркетинговых систем путем интеграции в него комплексных принципов маркетинг-управления (включая описание и характеристику);
- выявление и обоснование взаимных связей менеджерских усилий (в разрезе отдельных маркетинговых принципов управления) с актуальным состоянием маркетинговых активов вуза и результатами их модернизации.

## Методы

Для решения поставленных задач авторы используют как стандартные теоретические методы анализа и синтеза (при исследовании маркетингового комплекса и маркетинговых активов вуза), так и методы

<sup>1</sup> Авторы намеренно выбрали в качестве базовой расширенную концепцию комплекса маркетинга, чтобы включить в перечень рассматриваемых переменных вопросы социальной ответственности вуза, что напрямую связано с его «третьей» миссией. А также охватить маркетинговые активы, не формируемые маркетинговой службой «напрямую», либо формирующиеся на протяжении длительного периода. Например, сложившийся в большинстве случаев задолго до осознания необходимости активизации маркетинговой деятельности, имидж образовательной организации в глазах потенциальных потребителей; наличие среди преподавательского состава известных ученых, далеко не всегда пришедших в вуз благодаря службе маркетинга и т. д., что значительно превышает набор переменных, входящих в стандартные концепции 4Р и 7Р.

понятийного и образного моделирования – для описания процесса интеграции маркетинговых принципов в деятельность менеджеров и демонстрации его взаимосвязи с параметрическими характеристиками маркетинговых активов. Применение методов сценариев и Форсайта обусловлено тем, что управленческие решения, предлагаемые в ходе выполнения исследовательских задач, позволяют не только построить определенный прогноз в отношении дальнейшего состояния объекта управления (маркетинговых активов), но и отчасти сформировать его.

### Результаты и обсуждение

Авторы, рассматривая актуальные подходы к организации и управлению маркетингом вузов, предлагают интегрировать в них классические и современные (в первую очередь, возникшие благодаря инновационно-цифровым трансформациям) инструменты маркетинга. Двухединный процесс управления маркетинговой системой вуза рассматривается при этом в двух аспектах:

- как процесс управления профессиональными кадрами, выполняющими определенные функции менеджмента маркетинговой системы (основой предлагаемых трансформаций служат HRM-принципы);
- как процесс интеграции в управление МСВ комплексных принципов маркетинг-менеджмента.

Упрощенный алгоритм двухединного процесса интеграции комплексного маркетинг-подхода в управление МСВ представлен на рис. 1.

В данной статье рассматривается детально одно из представленных выше направлений интеграции, основанное на комплексных принципах маркетинг-подхода.

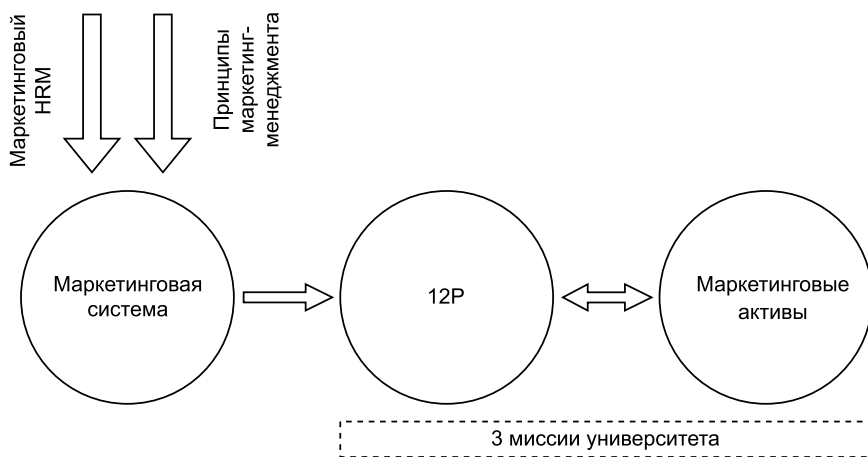


Рис. 1. Алгоритм интеграции комплексного маркетинг-подхода в управление МСВ

Fig. 1. An algorithm for integrating an integrated marketing approach into the management of MSU

Таблица 1 / Table 1

Структура комплекса маркетинга образовательной организации  
The structure of the marketing complex of an educational organization

Элемент 12Р	Характеристика
Product	Предложение вуза на рынке образовательных и других видов услуг, в том числе инфраструктура для их обеспечения и перспективные направления деятельности
Price	Стоимость услуг вуза и количество средств, выплачиваемых сотрудникам за их оказание
Place	Физическое расположение инфраструктуры вуза, наличие цифровых платформ
Promotion	Коммуникации с потребителями, мероприятия по рекламе и продвижению
People	Потребители услуг, контактные и партнерские аудитории, персонал
Process	Организационные процессы, обеспечивающие оказание вузом образовательных и других видов услуг
Physical Evidence	Инфраструктура учебной, научной, социальной сферы
Public Relations	Мероприятия, связанные с формированием имиджа вуза
Personal Selling	Косвенные переменные, например статус или известность отдельных представителей ППС, наличие «адвокатов бренда» и т. д.
Participation	Взаимодействие с аудиторией, сбор обратной связи о сервисах и услугах вуза и т. д.
Program of loyalty	Повышение лояльности действующих потребителей за счет материальных (финансирование исследований, снижение стоимости обучения, гранты и т. д.) и нематериальных (формирование эмоциональных и корпоративных ценностей) мероприятий
Politic of social responsibility	«Третья» миссия университета, воздействие на общество и социальную среду

Прежде чем переходить к непосредственным вопросам интеграции, необходимо дать характеристику маркетинговой системы образовательной организации. В контексте данного исследования маркетинговую систему вуза следует трактовать как совокупность элементов комплекса маркетинга вуза (12Р), а также маркетинговых активов, являющихся непосредственным результатом формирования данного комплекса. Подобная трактовка позволяет репрезентативно отразить процесс интеграции маркетинговых принципов и результат воздействия управленческих решений на состояние объектов маркетинговой системы. Структурные составляющие комплекса маркетинга вуза представлены в табл. 1.

Характеризуя маркетинговые активы вуза, выступающие своего рода индикаторами качества управления его маркетинговым комплексом, авторы при формировании их перечня руководствовались работами С. Г. Борисовой (2012, 2014, 2020), а также использовали собственные наработки. В перечень характеристик активов предлагается, в частности, включить следующие:

- лояльность персонала вуза, уровень приверженности организации;
- «качество» (опыт, стаж, регалии и т. д.) научного и профессорско-преподавательского состава;
- корпоративная культура – наличие, уровень развития и поддержки ее сотрудниками;
- бренд и репутация вуза в глазах действующих и потенциальных клиентов, общества в целом;
- лояльность контрагентов всех уровней;
- партнерские отношения – количество и «прочность» партнерских связей;
- социальная ответственность вуза, в том числе в рамках «третьей» миссии;
- гибкость ценовой политики в отношении образовательных, научных, консультативных услуг;
- качество и актуальность предложения – соответствие предлагаемых программ и услуг требованиям рынка труда, ожиданиям потребителей;
- наличие вспомогательных обучающих сервисов – программ дополнительного образования (ДПО), секций, мастер-классов и т. д.;
- инфраструктурное обеспечение – аудиторный фонд, кампус, учебные помещения.

Учитывая достаточно большое количество, а также разнообразный качественный состав маркетинговых активов вуза, состояние которых напрямую зависит от менеджерских усилий – действий по управлению маркетинговой системой организации (что будет проиллюстрировано далее), целесообразно разделить их на несколько блоков:

1) кадровый блок, включающий в себя вопросы работы с персоналом вуза. В разрезе маркетинговых активов сюда можно отнести лояльность персонала, «качество» ППС (профессорско-преподавательского состава) и корпоративную культуру;

2) репутационный блок – параметры, определяющие имидж организации в глазах контрагентов (от потребителей услуг до партнеров и государства). Маркетинговые активы: бренд и репутация, лояльность контрагентов, партнерские отношения, социальная ответственность;

3) продуктовый блок, определяющий количественный и качественный состав предлагаемых вузом образовательных программ и обеспечивающий процесс обучения. Маркетинговые активы: качество и актуальность предложения, наличие вспомогательных обучающих сервисов, гибкость ценовой политики, инфраструктурное обеспечение.

Процесс интеграции в менеджмент маркетинговой системы вуза комплексных принципов маркетингового управления включает следующие принципы:

- нацеленность на удовлетворение реальных потребностей аудитории;
- обеспечение тесной корреляции качества образовательных услуг с их возможностью удовлетворить потребности аудитории;
- акцент на эффект, полученный от реализации образовательной услуги, а не на ее содержание;
- стремление к снижению общих затрат потребителей;

- ориентация на стратегические цели;
- формирование и предопределение спроса на образовательные услуги (инновационный характер);
- обеспечение постоянного мониторинга рыночной конъюнктуры;
- мультифакторный подход к принятию решений;
- комплексный характер решения проблем (параллельное решение одновременно нескольких);
- использование централизованных и децентрализованных методов управления организацией;
- обеспечение высокой скорости и гибкости принятия решений;
- активное налаживание партнерских отношений;
- нацеленность на наращивание конкурентных преимуществ;
- координация усилий структурных подразделений;
- активное использование инноваций;
- непрерывное совершенствование подходов к внутреннему маркетингу;
- оптимизация расходов (Панкрухин, 2005; Липкина, 2009).

Соотнесение сформированного набора принципов с маркетинговыми активами позволяет определить инструментарий менеджмента, нацеленный на трансформацию того или иного актива (рис. 2.).

На рисунке видно, что инновационный и комплексный подход к принятию управленческих решений затрагивают все блоки маркетинговых активов.

Процесс воздействия принципов управления на состояние актива можно проиллюстрировать путем сопоставления каждого из них с результатами, которые потенциально могут быть получены в ходе менеджерских усилий, соответствующих маркетинговым принципам.

Такая взаимосвязь наглядно представлена в табл. 2, при подготовке которой авторы придерживались адаптированных под задачи исследования и специфику отрасли методов Форсайта, в частности – морфологического анализа, в части подбора возможных решений (усилий) для отдельных маркетинговых активов, которым в ходе дальнейших научных изысканий планируется придать системный характер. В силу высокого уровня неопределенности отрасли, в т. ч. ввиду наличия в ней цифровых трансформаций, использован также метод «мастерской будущего», когда целью менеджерских усилий является формирование некой идеальной картины с высоким уровнем развития маркетинговых активов вуза (см. табл. 2).

Таким образом, опора менеджмента (при управлении маркетинговой системой вуза) на комплексные маркетинг-принципы позволит оптимизировать данный процесс, привести предложение образовательной организации в соответствие с требованиями рынка и ожиданиями потребителей, а также согласовать деятельность профессиональных кадров, реализующих функции управления МСВ, с другими структурными подразделениями вуза.

В известной мере процессы, предусмотренные предлагаемыми принципами, выходят за рамки управления маркетинговой системой, например в части формирования корпоративной культуры организации или



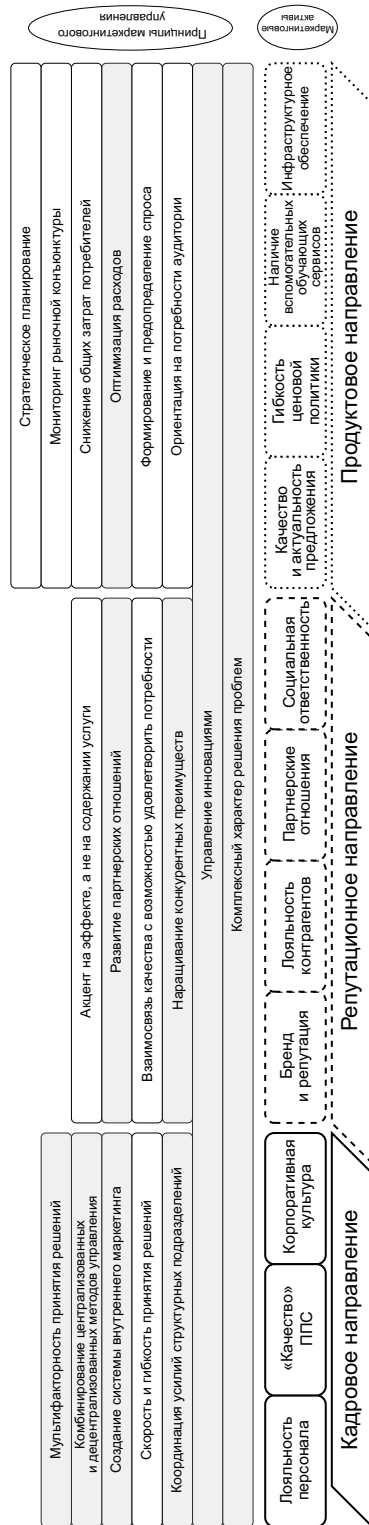


Рис. 2. Взаимосвязь маркетинговых активов вуза и маркетинговых принципов управления организацией  
 Fig. 2. The relationship of marketing assets of the university and marketing principles of organization management

Таблица 2 / Table 2

## Улучшение состояния маркетинговых активов в результате комплексного маркетинг-менеджмента

## Improving the state of marketing assets as a result of integrated marketing management

Актив	Менеджерские усилия	Результат
Лояльность персонала	Введение программ поддержки персонала Создание профсоюзной организации и корпоративного кодекса	Снижение уровня текучести Повышение степени приверженности Повышение индекса вовлеченности
Качество ППС	Разработка систем оценки качества кадров Введение систем оценки уровня лояльности и вовлеченности (сопричастности) Мероприятия в области нематериального стимулирования работников Повышение уровня согласованности в рамках структурных подразделений Донесение причин и последствий принятия управленческих решений	Повышение благосостояния Увеличение количества работников с ученой степенью Рост количества научных публикаций Рост объема НИОКР/НИР Рост числа молодых ученых Повышение индекса Хирша Наращивание доли защит в срок Увеличение количества призовых мест в конкурсах, олимпиадах
Корпоративная культура	Коллегиальное принятие решений	Коллективная ответственность за принятые решения Прозрачная система профессионального роста Повышение привлекательности на рынке труда Достижение синергетического эффекта во взаимодействии
Бренд и репутация	Активное продвижение научных достижений вуза Нацеленность на оказание консультативных и экспертных услуг бизнесу и государству Участие в федеральных, региональных и других проектах	Рост позиций в российских и мировых рейтингах Рост числа иногородних и иностранных обучающихся Повышение среднего балла ЕГЭ обучающихся Увеличение процента трудоустройства выпускников Рост средней з / п выпускников
Лояльность контрагентов	Мониторинг критериев составления рейтингов образовательных организаций Связи с образовательными организациями нижнего уровня (общеобразовательные, профессиональные)	Повышение уровня «трансфера технологий» Увеличение доходов вуза за счет оказания внешних услуг (экспертиза, консалтинг и т. д.)
Партнерские отношения	Работы в рамках «третьей» миссии университета Поддержка деловых контактов с выпускниками Привлечение к процессу обучения партнеров-практиков	Наличие программ обмена, двойного диплома Наличие возможности движения потребителей по уровням образования
Социальная ответственность	Проведение работ в сфере PR	Рост количества публикаций в СМИ Улучшение тональности медийной освещенности Развитие отношений с государственными органами
Качество и актуальность предложения	Цифровая трансформация образования Мониторинг рынка труда Введение военной кафедры Наращивание количества обучающихся программ Открытие диссертационных советов	Увеличение количества студентов и соискателей Рост доходов за счет приема на полное возмещение затрат Повышение средней доходности обучающих программ Рост количества и размера полученных грантов Рост доходов от ДПО
Гибкость ценовой политики	Введение системы дополнительного стипендиального обеспечения Создание системы скидок и рассрочек Введение квот и целевого набора	
Наличие вспомогательных обучающих сервисов	Введение программ дополнительного образования (общеобразовательное, профессиональное) Развитие программ профессиональной переподготовки	
Инфраструктурное обеспечение	Реконструкция общежитий для сотрудников / студентов Открытие спортивных площадок и секций Работы в области оснащения лабораторий	Повышение технических и инфраструктурных показателей качества обучения Возможности проведения городских и региональных мероприятий

внедрения инноваций в ее деятельность. Все это в комплексе позволяет улучшить состояние маркетинговых активов вуза (см. табл. 2). Таким образом, менеджерские усилия в области управления маркетинговой системой вуза являются одним из ключевых факторов общего успеха маркетинговой деятельности образовательной организации.

### Заключение

Результаты проведенного исследования подтверждают выдвинутую гипотезу о наличии непосредственной взаимосвязи между состоянием маркетинговых активов вуза и уровнем маркетинг-менеджмента.

Более того, маркетинговая система вуза, как многоаспектное явление, охватывает не только процессы, проходящие «внутри» нее, т.е. действия субъектов в области создания и трансформации маркетинговых активов, но и «внешние», связанные с ее местом в организационной структуре и стратегии развития университета.

Перспективы дальнейшего исследования связаны с формированием перечня критериев и методики оценки эффективности менеджерских усилий в области маркетинга вуза.

### Список литературы

1. Ачкасова О. Г., Кузнецова И. Ю. Маркетинговое продвижение как инструмент формирования имиджа конкурентоспособной образовательной организации // Профессиональное образование и рынок труда. 2021. № 1 (44). С. 131–137. <https://doi.org/10.24412/2307-4264-2021-01-131-137>
2. Борисова С. Г. Методологические основы управления маркетинговыми активами образовательной организации: дис. ... докт. экон. наук. Новосибирск, 2012. 37 с.
3. Борисова С. Г. О развитии стратегического партнерства как маркетингового актива вуза // Вестник ОмГУ. Сер. Экономика. 2014. № 3. С. 11–18.
4. Борисова С. Г. О формировании предпринимательской корпоративной культуры в российских вузах // Мир экономики и управления. 2020. № 1. С. 86–97. <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-1-86-98>
5. Лазарева Е. И., Ноздричев М. К. Управление инновационным развитием международных организаций в цифровой экономике: возможности и ограничения // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 1. С. 27–33. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-27-33>
6. Липкина Е. Д., Лазарев В. А. Развитие управленческих аспектов маркетинга // Journal of New Economy. 2009. № 2 (24). С. 199–203.
7. Максаев А. А., Шумакова И. А., Шевченко Д. А. Маркетинговое сопровождение проектной деятельности в высшем учебном заведении // Практический маркетинг. 2020. № 3 (277). С. 3–7. <https://doi.org/10.24411/2071-3762-2020-10012>

8. Матвеев Н. В., Лазарева Е. И. Особенности маркетинговой системы вуза как объекта управления в современных условиях // THEORIA: педагогика, экономика, право. 2022. № 2 (3). С. 27–37. [https://doi.org/10.51635/27129926\\_2022\\_2\\_27](https://doi.org/10.51635/27129926_2022_2_27)

9. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. М.: Интерпракс, 2005. 247 с.

10. Lafuente Ruiz de Sabando A., Forcada J., Zorrilla P. The marketing orientation as a university management philosophy: a framework to guide its application // Cuadernos de Gestión. 2017. No 2 (18). P. 1–21. <https://doi.org/10.5295/cdg.150576a>

## References

Achkasova, O. G., & Kuznecova, I. Y. (2021). Marketing promotion as a tool for forming the image of a competitive educational organization. *Vocational Education and Labour Market*, 1, 131–137. (In Russ.) <https://doi.org/10.24412/2307-4264-2021-01-131-137>

Borisova, S. G. (2012). *Metodologicheskie osnovy upravleniya marketingovymi aktivami obrazovatel'noj organizacii* [Methodological foundations of marketing assets management of an educational organization]. (Doctoral dissertation). Novosibirsk. (In Russ.)

Borisova, S. G. (2014). Development of strategic partnerships as a marketing asset of the university. *Herald of Omsk university. Ser. Economics*, 3, 11–18. (In Russ.)

Borisova, S. G. (2020). Formation of entrepreneurial corporate culture in the Russian universities. *World of Economics and Management*, 1, 86–97. (In Russ.) <https://doi.org/10.25205/2542-0429-2020-20-1-86-98>

Lafuente Ruiz de Sabando, A., Forcada, J., & Zorrilla, P. (2017). The marketing orientation as a university management philosophy: a framework to guide its application. *Cuadernos de Gestión*, 2, 1–21. (In Spanish.) <https://doi.org/10.5295/cdg.150576a>

Lazareva, E. I., & Nozdrichev, M. K. (2023). Innovative development management of international organizations in the digital economy: opportunities and limitations. *State and Municipal Management. Scholar Notes*, 1, 27–33. (In Russ.) <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-1-27-33>

Lipkina, E. D., & Lazarev, V. A. (2009). Razvitie upravlencheskih aspektov marketinga. [Development of management aspects of marketing]. *Journal of New Economy*, 2, 199–203. (In Russ.)

Maksaev, A. A., Shumakova, I. A., & Shevchenko, D. A. (2020). Marketing support for project activities in higher education. *Practical Marketing*, 3, 3–7. (In Russ.) <https://doi.org/10.24411/2071-3762-2020-10012>

Matveev, N. V., & Lazareva, E. I. (2022). Features of the university marketing system as a management object in modern conditions. *THEORIA: Pedagogy, Economics, Law*, 2, 27–37. (In Russ.) [https://doi.org/10.51635/27129926\\_2022\\_2\\_27](https://doi.org/10.51635/27129926_2022_2_27)

Pankruhin, A. P. (2005). *Marketing obrazovatel'nyh uslug v vysshem i dopolnitel'nom obrazovanii*. [Marketing of educational services in higher and additional education]. Interpraks. (In Russ.)

## Информация об авторах

**Матвеев Никита Валериевич**, аспирант Южного федерального университета, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9944-6242>, nmatveev@sfedu.ru

**Лазарева Елена Иосифовна**, д-р эк. наук, проф., зав. кафедрой инновационного и международного менеджмента факультета управления Южного федерального университета, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5829-5372>, elazareva@sfedu.ru

**Конфликт интересов:** авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Все авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.

## Information about the authors

**Nikita V. Matveev**, Graduate Student, Southern Federal University, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9944-6242>, nmatveev@sfedu.ru

**Elena I. Lazareva**, Dr. Sci. (Economy), Professor, Head of the Department of Innovative and International Management of the Faculty of Management, Southern Federal University, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5829-5372>, elazareva@sfedu.ru

**Conflict of interests:** the authors declare no conflict of interest.

All authors have read and approved the final manuscript.