

МЕНЕДЖМЕНТ/MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.169.112> EDN: WSNZWN**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ЭКОСИСТЕМЫ СОТРУДНИЧЕСТВА УНИВЕРСИТЕТОВ С РАБОТОДАТЕЛЯМИ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

Научная статья

Шадрина Л.Ю.^{1,*}¹ ORCID : 0000-0003-0523-1222;¹ Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (shadrina.consult[at]mail.ru)

Предложена: 18.04.2026; Принята: 26.06.2026; Опубликовано: 17.07.2026

Аннотация

Актуальность исследования обусловлена необходимостью трансформации подходов к позиционированию высших учебных заведений на высококонкурентном рынке труда и образовательных услуг в условиях турбулентности экономики. Цель работы — обосновать подходы к формированию и развитию экосистемы сотрудничества университетов с работодателями как стержневого элемента стратегического маркетинга. Задачи включают анализ существующих передовых практик российских вузов и проведение эмпирического исследования ожиданий регионального бизнеса. В результате выявлены ключевые барьеры во взаимодействии сторон и предложены механизмы бесшовной интеграции корпоративного сектора в образовательную среду. Краткие выводы подчеркивают, что экосистемный подход обеспечивает долгосрочный синергетический эффект, повышая конкурентоспособность вуза и качество подготовки востребованных выпускников.

Ключевые слова: стратегический маркетинг образовательной организации, маркетинг университета, экосистема сотрудничества, работодатели, высшее учебное заведение, конкурентоспособность, бизнес-партнерство, образовательная среда.

THE FORMATION AND DEVELOPMENT OF AN ECOSYSTEM OF COOPERATION BETWEEN UNIVERSITIES AND EMPLOYERS IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MARKETING FOR EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Research article

Shadrina L.Y.^{1,*}¹ ORCID : 0000-0003-0523-1222;¹ Novosibirsk State University of Economics and Management, Novosibirsk, Russian Federation

* Corresponding author (shadrina.consult[at]mail.ru)

Suggested: 18.04.2026; Accepted: 26.06.2026; Published: 17.07.2026

Abstract

The relevance of the study is due to the need to transform approaches to the positioning of higher education institutions in the highly competitive labour and education services markets, in the context of economic turbulence. The aim of the work is to substantiate approaches to the formation and development of an ecosystem of cooperation between universities and employers as a core element of strategic marketing. The objectives include analysing existing best practices at Russian universities and conducting an empirical research study into the expectations of regional businesses. As a result, key barriers to cooperation between the parties have been identified and mechanisms for the seamless integration of the corporate sector into the educational environment have been suggested. The brief conclusions emphasise that an ecosystem-based approach delivers long-term synergistic effects, enhancing the university's competitiveness and the quality of training for graduates in high demand.

Keywords: strategic marketing for educational organisations, university marketing, collaboration ecosystem, employers, higher education institution, competitiveness, business partnerships, educational environment.

Введение

В современных условиях глобальной структурной трансформации экономики, изменения макросреды [6] и стремительного технологического обновления парадигм бизнес-процессов важность непрерывного и качественного взаимодействия высших учебных заведений с реальным сектором экономики становится неоспоримой. Значимость данного исследования для университета заключается в обеспечении высочайшей релевантности образовательных программ, гарантированном повышении уровня трудоустройства выпускников по специальности и, как логичное следствие, в мощном укреплении позиций бренда на рынке образовательных услуг и поддержке академического лидерства [9]. Тем не менее, до сих пор остаются нерешенными задачи преодоления глубокого ценностного и коммуникационного разрыва, требующего активного применения инструментов маркетинга взаимодействия [3], между консервативной академической средой и динамично меняющимися требованиями современного бизнеса, а также острая проблема фрагментарности, ситуативности и краткосрочности партнерских связей. В этой связи необходимо четко сформулировать цель настоящего исследования: обосновать и сформировать концептуальные основы развития

экосистемы сотрудничества университета с работодателями в парадигме долгосрочного позиционирования. Объект исследования, на который направлен вектор данного научного поиска, представляет собой стратегический маркетинг образовательной организации в условиях современной конкурентной среды [10], [19]. Предметом исследования выступает процесс формирования и развития экосистемы сотрудничества университета с корпоративными партнерами. Научная новизна работы заключается в том, что, в отличие от результатов, полученных другими авторами, рассматривающими партнерство преимущественно через узкую призму работы карьерных центров или разовых спонсорских интеграций, в данном исследовании взаимодействие впервые трактуется как самодостаточная ценностная экосистема, выступающая не дополнением, а ядром маркетинговой стратегии. Теоретическая и практическая значимость статьи состоит в существенном авторском вкладе в развитие такого важного научного направления, как маркетинг университета. Разработанные в статье положения и рекомендации позволяют образовательным организациям выстраивать системную работу с бизнесом, превращая ее в устойчивое и труднокопируемое конкурентное преимущество.

Методы и принципы исследования

Для достижения поставленной цели и всестороннего, глубокого раскрытия предмета исследования применялся комплексный методологический подход, базирующийся на ряде основополагающих научных принципов, обеспечивающих валидность выводов. При выборе исследовательского инструментария в первую очередь учитывались такие принципы, как современные ресурсные ограничения (временные, кадровые и финансовые возможности сторон), строгие требования к достоверности результатов, принцип объективности репрезентации данных, а также принцип системности. В рамках работы использовались два ключевых теоретических метода исследования: комплексный анализ и моделирование. Выбор данных методов объясняется необходимостью первоначально декомпозировать, изучить и критически осмыслить существующие теоретические подходы и вариативные интерпретации процессов интеграции бизнеса и образования [7], а затем, посредством моделирования, выстроить концептуальный каркас будущей экосистемы сотрудничества. Наряду с солидным теоретическим базисом, важнейшую роль в архитектуре исследования сыграли эмпирические методы, среди которых в качестве основного инструмента получения первичной информации было выбрано глубинное полуструктурированное интервью. Применение интервью, в отличие от массового анкетирования, позволило получить высококачественные, неформализованные данные из первоисточника, проникнуть в суть проблемы, выявить скрытые мотивы, страхи и реальные, не декларируемые потребности стейкхолдеров.

Основные результаты

Для глубокого понимания изучаемой сложной проблематики первоначально следует определить базовый терминологический аппарат и уяснить, что в современной науке понимается под стратегическим маркетингом образовательной организации с акцентом именно на высшее учебное заведение. Опираясь на авторитетные источники, можно утверждать, что это комплексная управленческая и социокультурная концепция, направленная на согласование внутренних ресурсов вуза с долгосрочными макроэкономическими требованиями рынка образовательных услуг и рынка труда в целях устойчивого развития и совместного создания ценности для всех заинтересованных сторон [1], [5], [8]. Как справедливо отмечается в профильных исследованиях автора данной статьи, маркетинг университета сегодня необратимо выходит за рамки банального процесса привлечения потока абитуриентов, превращаясь в философию совместного проектирования и реализации уникального образовательного продукта [14]. При этом ключевым драйвером и несущей конструкцией этой философии становится экосистема сотрудничества университетов с работодателями, которая в контексте стратегического маркетинга образовательной организации трактуется научным языком как сложная, открытая, саморазвивающаяся сеть взаимовыгодных, равноправных коммуникаций между академическим сообществом и представителями бизнеса, обеспечивающая перманентный кросс-функциональный обмен интеллектуальными ресурсами, знаниями, технологиями и корпоративной культурой, формируя тем самым устойчивое метапространственное бизнес-образование [2], [15].

Несмотря на растущее осознание критической важности данного процесса, проблемное поле остается весьма обширным и многогранным: наблюдается острый дефицит базового институционального доверия между сторонами, кардинальное различие в горизонтах планирования (академическая монументальность против молниеносной бизнес-динамики) и отсутствие прозрачных, общепринятых метрик эффективности совместной работы [4], [11]. Тем не менее, ведущие высшие учебные заведения Российской Федерации уже сегодня, как показывают данные из открытых источников и официальных сайтов, демонстрируют яркие примеры преодоления этих барьеров и успешного формирования экосистемы сотрудничества. Например, в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) активно масштабируются проектно-учебные лаборатории и ярмарки проектов, где студенты под руководством менторов из корпоративного сектора решают реальные бизнес-кейсы, выступающие аналогом тестовых заданий. В Университете ИТМО экосистема сотрудничества с работодателями получает развитие через запуск фронтирных корпоративных магистратур, технологический и образовательный трек которых от концепции до защиты диплома полностью проектируется совместно с IT-гигантами. Национальный исследовательский Томский государственный университет (ТГУ) инвестирует значительные интеллектуальные ресурсы в создание центров совместных инноваций и передовых инженерных школ, выступающих мощным региональным полигоном для трансфера технологий, развития научно-инновационной деятельности [12] и обеспечения технологического суверенитета России [13]. В свою очередь, Уральский федеральный университет (УрФУ) успешно развивает и внедряет в массовую практику формат обязательного проектного обучения, интегрируя представителей промышленных предприятий-партнеров непосредственно в процесс текущей и итоговой оценки профессиональных компетенций обучающихся.

С целью выявления региональной специфики и формирования релевантной базы данных в рамках данной научной статьи было проведено эмпирическое научное исследование с использованием метода глубинного интервью. Для формирования качественной и репрезентативной выборки респондентов эффективно применялась технология «метод снежного кома», позволившая выйти на наиболее заинтересованных стейкхолдеров. В опросе приняли активное участие 30 работодателей, представляющих организации среднего бизнеса, стабильно работающие на территории города Новосибирска. Выбор сфер бизнеса был продиктован их высокой динамикой и зависимостью от человеческого капитала: это маркетинговые, рекламные и коммуникационные агентства; широкая сфера услуг, а именно рестораны, бизнес-центры, крупные фитнес-клубы, торгово-развлекательные центры; а также инновационные IT-компании. Основной целью интервью являлось выявление скрытых барьеров во взаимодействии, оценка степени готовности бизнеса к глубокой интеграции в учебный процесс и определение наиболее эффективных форматов партнерства. Опросный лист включал 12 концептуальных вопросов, направленных на свободное рассуждение. Полевой этап исследования проводился в период с октября 2025-го по февраль 2026 г., что позволило собрать актуальные данные с учетом новейших экономических реалий.

Качественный контент-анализ проведенных интервью, ставший следующим этапом работы, позволил выявить ряд устойчивых поведенческих паттернов и смысловых доминант бизнес-сообщества. По тексту статьи необходимо сделать важное уточнение: фамилия, имя, отчество респондентов и точные названия их организаций приводиться не будут, в контексте данного исследования принципиально важны не персоналии или коммерческие бренды, а обобщенные результаты, фундаментальные тенденции и системные проблемы рынка. Транскрибация и последующий анализ показали, что абсолютное большинство респондентов (более 85%) испытывают хроническую потребность в адаптивных кадрах с развитыми надпрофессиональными компетенциями, что диктует необходимость обязательного внедрения поколенческого подхода для лучшего понимания потребностей молодой аудитории [17], однако лишь малая часть готова проактивно инвестировать свои ресурсы в студентов младших курсов. Характерной цитатой, ярко иллюстрирующей боль высокотехнологичного сектора, является следующая позиция представителя IT-компании: «Нам категорически не нужен выпускник, который просто заучил базовую теорию из учебника пятилетней давности. Нам нужна гибкая экосистема, своеобразная песочница, где мы можем без лишних барьеров интегрировать наши актуальные корпоративные стандарты разработки еще на этапе второго или третьего курса, но существующие университетские регламенты и бюрократические механизмы часто непреодолимо тормозят этот процесс». В свою очередь, представители контактной сферы услуг (ресторанные холдинги, фитнес-клубы) смещают акцент на организационные проблемы: «Мы всегда открыты к диалогу, готовы массово брать студентов на оплачиваемые стажировки и предоставлять свои площадки для проведения маркетинговых исследований, но нам критически не хватает "единого окна" взаимодействия с университетом — понятного, оперативного менеджера, который говорит на языке бизнеса». Руководители новосибирских маркетинговых и коммуникационных агентств особо подчеркивают исключительную важность практико-ориентированной проектной деятельности: «Идеальный формат нашего сотрудничества — это когда мотивированная университетская команда под ключ решает нашу брифованную задачу, например, в рамках курсового проектирования; именно это и есть реальный, прикладной маркетинг университета в действии, а не просто теория на доске». Резюмируя данный блок, можно констатировать: современные работодатели готовы рассматривать вуз не в устаревшей парадигме простого «поставщика рабочих рук», а как полноправного стратегического партнера по развитию бизнеса, однако они безапелляционно ожидают от образовательной организации высочайшей гибкости, клиентоориентированности и готовности трансформировать свои внутренние процессы.

Рекомендации

Обобщая полученный массив эмпирических данных и теоретические выкладки, необходимо с максимальной убедительностью заявить, что современному университету жизненно необходимо и абсолютно безальтернативно формирование и развитие экосистемы сотрудничества с работодателями именно в контексте стратегического маркетинга образовательной организации. Это объясняется тем фундаментальным фактом, что в условиях надвигающихся демографических спадов и беспрецедентно высокой конкуренции за каждого талантливого абитуриента ключевым, решающим критерием выбора вуза становится доказанный показатель успешного, высокооплачиваемого трудоустройства и наличие у учебного заведения прочных, публичных связей с престижными компаниями-работодателями. Маркетинг университета должен немедленно переориентироваться с традиционной, классической прямой рекламы абстрактных образовательных программ на агрессивное и яркое продвижение реальных историй успеха, инновационных продуктов и карьерных треков, созданных в неразрывной синергии с бизнес-партнерами. В качестве практических рекомендаций предлагается системное внедрение в организационно-штатную структуру вуза института B2B «аккаунт-менеджеров» по работе с корпоративным сектором, создание единой прозрачной цифровой платформы для бесшовного позиционирования образовательных программ и взаимодействия студентов, преподавателей и компаний с использованием инструментов цифрового маркетинга [16], [18], а также обязательная интеграция профильных представителей бизнеса в академические советы образовательных программ с наделением их правом решающего голоса при утверждении учебных планов.

Заключение

Подводя окончательные итоги проведенного комплексного исследования, можно с полной уверенностью утверждать, что выстраивание плотных, устойчивых связей между высшей школой и реальным сектором экономики стремительно перестает быть исключительно формальной административной или социальной задачей и окончательно переходит в разряд ключевых стратегических факторов конкурентоспособности. Глубокая экосистема сотрудничества с корпоративными партнерами выступает мощнейшим катализатором инноваций в образовательном процессе, обогащая его практическим смыслом. Реализованный в рамках статьи анализ, надежно поддержанный и



верифицированный результатами серии глубинных интервью с руководителями регионального бизнеса города Новосибирска, убедительно и однозначно доказывает, что стратегический маркетинг образовательной организации на современном этапе неразрывно связан с умением непрерывно слушать стейкхолдеров, мгновенно адаптироваться под их меняющиеся запросы и формировать общую, разделяемую всеми участниками ценность. Дальнейшие научные изыскания в перспективном русле направления «маркетинг университета» целесообразно посвятить разработке точных количественных метрик и математических моделей оценки экономической эффективности функционирования подобных партнерских интеграционных экосистем.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Ансори К.М. Стратегические ориентиры социально-этичных норм в маркетинге организаций высшего образования / К.М. Ансори, Б.Ф. Аханов, С.Я. Исмоков // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 10. — С. 147–149. — EDN SISQMZ.
2. Багиев Г.Л. Маркетинг метaprостранственных бизнес-образований: проблемы и перспективы применения / Г.Л. Багиев, М.Б. Яненко, М.Е. Яненко // Проблемы современной экономики. — 2022. — № 2 (82). — С. 96–101. — EDN JQCPCL.
3. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: измерение и оценка качества маркетингового обеспечения бизнес-коммуникаций / Г.Л. Багиев // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. — 2010. — № 4 (64). — С. 103–114. — EDN MTEOJL.
4. Деменов А.Г. Инженерный инкубатор — интеграция науки, образования и бизнеса / А.Г. Деменов // Вестник Кузбасского государственного технического университета. — 2020. — № 4 (140). — С. 70–73. — EDN UNGGQV.
5. Закирова Д.И. Развитие цифровой экосистемы вуза в современных условиях / Д.И. Закирова // Вестник университета «Туран». — 2022. — № 4. — С. 311–322. — DOI: 10.46914/1562-2959-2022-1-4-311-322.
6. Задорина М.А. Стратегическое управление образовательными организациями высшего образования в условиях изменения макросреды / М.А. Задорина, К.И. Корсун // Современные проблемы науки и образования. — 2022. — № 6-1. — С. 88. — DOI: 10.17513/spno.32351. — EDN IQCKWJ.
7. Иванцов А.А. Вариативные интерпретации интеграционных процессов в профессионально-образовательной экосистеме высшей школы / А.А. Иванцов, Т.В. Васильева // Педагогический научный журнал. — 2025. — Т. 8. — № 7. — С. 97–106. — EDN QUCDVI.
8. Корчига Л.И. Маркетинг отношений с ключевыми партнерами в сфере образования: основные концепции и подходы / Л.И. Корчига // Торговля и рынок. — 2021. — № 4–1 (60). — С. 177–182. — EDN UDXJNL.
9. Созинова А.А. Маркетинг микс университетов в поддержку академического лидерства при реализации новой модели развития высшего образования России / А.А. Созинова, В.А. Бондаренко, Н.К. Савельева [и др.] // Практический маркетинг. — 2023. — № 4 (310). — С. 3–8. — DOI: 10.24412/2071-3762-2023-4310-3-8. — EDN BVGXXQ.
10. Осадчая С.М. Маркетинг в сфере высшего образования: тренды и направления развития / С.М. Осадчая // Экономика устойчивого развития. — 2024. — № 3 (59). — С. 136–138. — EDN TWBPPE.
11. Рыбалко М.А. Миссия современного университета: ролевое участие маркетинговой деятельности / М.А. Рыбалко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2023. — № 9. — С. 151–154. — EDN IZQKNV.
12. Сергеева К.Н. Проблемы организации научно-инновационной деятельности объектов инновационной экосистемы в современных условиях / К.Н. Сергеева // Вестник евразийской науки. — 2019. — Т. 11. — № 6. — С. 49. — EDN FRUCNZ.
13. Чистякова О.В. Интеграция науки, образования и бизнеса для обеспечения технологического суверенитета России / О.В. Чистякова // Baikal Research Journal. — 2024. — Т. 15. — № 3. — С. 1001–1014. — DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(3).1001-1014. — EDN ZONZLP.
14. Хаирова С.М. Маркетинг взаимодействия на рынке образовательных услуг в России / С.М. Хаирова, Н.Б. Пильник // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. — 2018. — № 2 (26). — С. 65–71. — EDN OUEQMI.
15. Шадрина Л.Ю. Роль креативных стратегий маркетинга университета в формировании образовательной экосистемы и повышении её экономической эффективности / Л.Ю. Шадрина // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2026. — Т. 8. — № 1 (166). — С. 225–234. — DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2026.01.08.023. — EDN NRCIGM.
16. Шадрина Л.Ю. Позиционирование образовательной программы университета с использованием цифровых технологий и коммуникаций / Л.Ю. Шадрина // Высшее образование для стратегических коммуникаций: вызовы цифровизации : сборник материалов XXVIII Всероссийской научно-методической конференции заведующих

кафедрами маркетинга, рекламы, связей с общественностью и смежных направлений. — Москва : Ассоциация коммуникационных агентств России, 2024. — С. 324–330. — EDN JBLOHP.

17. Шадрина Л.Ю. Поколенческий подход в маркетинге: как понимание потребностей разных возрастных групп усиливает эффективность продвижения / Л.Ю. Шадрина // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 9. — № 12 (153). — С. 201–208. — DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.09.023. — EDN CYWGCL.

18. Шевченко Д.А. Цифровой маркетинг в сфере образования / Д.А. Шевченко // Практический маркетинг. — 2018. — № 1 (251). — С. 3–11. — EDN YKXGMG.

19. Щербакова Е.С. Маркетинг в сфере образования / Е.С. Щербакова, А.А. Кириллов // Экономика и социум. — 2021. — № 4-2 (83). — С. 739–742. — EDN JUBZOD.

Список литературы на английском языке / References in English

1. Ansori K.M. Strategicheskie orientiry social'no-jetichnyh norm v marketinge organizacij vysshego obrazovaniya [Strategic guidelines of socio-ethical norms in the marketing of higher education organizations] / K.M. Ansori, B.F. Ahanov, S.Ja. Ishokov // Innovacii i investicii [Innovations and Investments]. — 2025. — № 10. — P. 147–149. — EDN SISQMZ. [in Russian]

2. Bagiev G.L. Marketing metaprostranstvennyh biznes-obrazovaniy: problemy i perspektivy primeneniya [Marketing of metaspacial business entities: problems and prospects of application] / G.L. Bagiev, M.B. Yanenko, M.E. Yanenko // Problemy sovremennoj jekonomiki [Problems of Modern Economics]. — 2022. — № 2 (82). — P. 96–101. — EDN JQCPCL. [in Russian]

3. Bagiev G.L. Marketing vzaimodejstvija: izmerenie i ocenka kachestva marketingovogo obespecheniya biznes-kommunikacij [Relationship marketing: measurement and evaluation of the quality of marketing support for business communications] / G.L. Bagiev // Izvestija Sankt-Peterburgskogo universiteta jekonomiki i finansov [Proceedings of Saint Petersburg University of Economics and Finance]. — 2010. — № 4 (64). — P. 103–114. — EDN MTEOJL. [in Russian]

4. Demenov A.G. Inzhenernyj inkubator — integracija nauki, obrazovaniya i biznesa [Engineering incubator — integration of science, education and business] / A.G. Demenov // Vestnik Kuzbasskogo gosudarstvennogo tehničeskogo universiteta [Bulletin of Kuzbass State Technical University]. — 2020. — № 4 (140). — P. 70–73. — EDN UNGGQV. [in Russian]

5. Zakirova D.I. Razvitie cifrovoj jekosistemy vuza v sovremennyh uslovijah [Development of the university's digital ecosystem in modern conditions] / D.I. Zakirova // Vestnik universiteta «Turan» [Bulletin of Turan University]. — 2022. — № 4. — P. 311–322. — DOI: 10.46914/1562-2959-2022-1-4-311-322. [in Russian]

6. Zadorina M.A. Strategicheskoe upravlenie obrazovatel'nymi organizacijami vysshego obrazovaniya v uslovijah izmeneniya makrosredy [Strategic management of higher education organizations in the context of changes in the macroenvironment] / M.A. Zadorina, K.I. Korsun // Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya [Modern Problems of Science and Education]. — 2022. — № 6-1. — P. 88. — DOI: 10.17513/spno.32351. — EDN IQCKWJ. [in Russian]

7. Ivancov A.A. Variativnye interpretacii integracionnyh processov v professional'no-obrazovatel'noj jekosisteme vysshej shkoly [Variative interpretations of integration processes in the professional-educational ecosystem of higher education] / A.A. Ivantsov, T.V. // Pedagogicheskij nauchnyj zhurnal [Pedagogical Scientific Journal]. — 2025. — Vol. 8. — № 7. — P. 97–106. — EDN QUCDVI. [in Russian]

8. Korchiga L.I. Marketing otnoshenij s ključevymi partnerami v sfere obrazovaniya: osnovnye koncepcii i podhody [Relationship marketing with key partners in the education sector: basic concepts and approaches] / L.I. Korchiga // Torgovlja i rynek [Trade and Market]. — 2021. — № 4-1 (60). — P. 177–182. — EDN UDXJNL. [in Russian]

9. Sozinova A.A. Marketing miks universitetov v podderzhku akademicheskogo liderstva pri realizacii novoj modeli razvitija vysshego obrazovaniya Rossii [University marketing mix in support of academic leadership in the implementation of a new model of higher education development in Russia] / A.A. Sozinova, V.A. Bondarenko, N.K. Saveliyeva [et al.] // Prakticheskij marketing [Practical Marketing]. — 2023. — № 4 (310). — P. 3–8. — DOI: 10.24412/2071-3762-2023-4310-3-8. — EDN BVGXKQ. [in Russian]

10. Osadchaya S.M. Marketing v sfere vysshego obrazovaniya: trendy i napravleniya razvitija [Marketing in higher education: trends and directions of development] / S.M. Osadchaya // Jekonomika ustojchivogo razvitija [Economics of Sustainable Development]. — 2024. — № 3 (59). — P. 136–138. — EDN TWBPPE. [in Russian]

11. Rybalko M.A. Missija sovremennoogo universiteta: rolevoe uchastie marketingovoj dejatel'nosti [Mission of the modern university: the role of marketing activities] / M.A. Rybalko // Konkurentosposobnost' v global'nom mire: jekonomika, nauka, tehnologii [Competitiveness in the Global World: Economics, Science, Technology]. — 2023. — № 9. — P. 151–154. — EDN IZQKNV. [in Russian]

12. Sergeeva K.N. Problemy organizacii nauchno-innovacionnoj dejatel'nosti ob'ektov innovacionnoj jekosistemy v sovremennyh uslovijah [Problems of organization of scientific and innovative activities of innovation ecosystem entities in modern conditions] / K.N. Sergeeva // Vestnik evrazijskoj nauki [Bulletin of Eurasian Science]. — 2019. — Vol. 11. — № 6. — P. 49. — EDN FRUCNZ. [in Russian]

13. Chistyakova O.V. Integracija nauki, obrazovaniya i biznesa dlja obespecheniya tehnologicheskogo suvereniteta Rossii [Integration of science, education and business to ensure Russia's technological sovereignty] / O.V. Chistyakova // Baikal Research Journal. — 2024. — Vol. 15. — № 3. — P. 1001–1014. — DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(3).1001-1014. — EDN ZONZLP. [in Russian]

14. Khairova S.M. Marketing vzaimodejstvija na rynke obrazovatel'nyh uslug v Rossii [Relationship marketing in the educational services market in Russia] / S.M. Khairova, N.B. Pilnik // Vestnik Sibirskogo instituta biznesa i informacionnyh tehnologij [Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies]. — 2018. — № 2 (26). — P. 65–71. — EDN OUEQMI. [in Russian]



15. Shadrina L.Yu. Rol' kreativnyh strategij marketinga universiteta v formirovanii obrazovatel'noj jekosistemy i povyshenii ejo jekonomicheskoy jeffektivnosti [The role of creative university marketing strategies in the formation of the educational ecosystem and increasing its economic efficiency] / L.Yu. Shadrina // Jekonomika i upravlenie: problemy, reshenija [Economics and Management: Problems, Solutions]. — 2026. — Vol. 8. — № 1 (166). — P. 225–234. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2026.01.08.023. — EDN NRCIGM. [in Russian]
16. Shadrina L.Yu. Pozicionirovanie obrazovatel'noj programmy universiteta s ispol'zovaniem cifrovych tehnologij i kommunikacij [Positioning of the university's educational program using digital technologies and communications] / L.Yu. Shadrina // Vysshee obrazovanie dlja strategicheskikh kommunikacij: vyzovy cifrovizacii [Higher education for strategic communications: challenges of digitalization] : collection of materials of the XXVIII All-Russian scientific-methodological conference of heads of departments of marketing, advertising, public relations and related fields. — Moscow : Association of Russian Communications Agencies, 2024. — P. 324–330. — EDN JBLOHP. [in Russian]
17. Shadrina L.Yu. Pokolencheskij podhod v marketinge: kak ponimanie potrebnostej raznyh vozrastnyh grupp usilivaet jeffektivnost' prodvizhenija [Generational approach in marketing: how understanding the needs of different age groups enhances promotion effectiveness] / L.Yu. Shadrina // Jekonomika i upravlenie: problemy, reshenija [Economics and Management: Problems, Solutions]. — 2024. — Vol. 9. — № 12 (153). — P. 201–208. — DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.09.023. — EDN CYWGLC. [in Russian]
18. Shevchenko D.A. Cifrovoj marketing v sfere obrazovanija [Digital marketing in education] / D.A. Shevchenko // Prakticheskij marketing [Practical Marketing]. — 2018. — № 1 (251). — P. 3–11. — EDN YKXGMG. [in Russian]
19. Shherbakova E.S. Marketing v sfere obrazovanija [Marketing in education] / E.S. Shherbakova, A.A. Kirillov // Jekonomika i socium [Economics and Society]. — 2021. — № 4-2 (83). — P. 739–742. — EDN JUBZOD. [in Russian]