

2014. № 21 (313). P. 5–11. Available at: <http://www.top-personal.ru/magazine.html?314>. (In Russian)

17. Firsova S. P. Sinergeticheskiy podhod k izucheniyu i modelirovaniyu obrazovatel'nogo prostranstva. [Synergetic approach to studying and modelling of educational process]. *Fundamentalnyie issledovaniya*. [Basic sciences]. 2011. № 8. P. 568–571. Available at: http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=7981151. (In Russian)

18. Hadartsev A. A., Vasin S. A., Troitskiy A. S. Estetika sinergetiki v sovremennykh pedagogicheskikh tehnologiyah. [Synergetics of aesthetics in modern pedagogical technologies]. *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya*. [Modern Problems of Science and Education]. 2012. № 2. P. 1–8. Available at: <http://www.science-education.ru/102-5877>. (In Russian)

19. Shamova T. I., Tretyakov P. I., Kapustin N. P. Upravlenie obrazovatelnyimi sistemami. [Management of educational systems]. Moscow: Publishing House VLADOS, 2002. 320 p. (In Russian)

20. Scherbinova N. N. Model menedzhera obrazovaniya. [Model of the manager in education]. Sotsialnaya set rabotnikov obrazovaniya nsportal.ru. [The Social network service of educators nsportal.ru]. Available at: <http://nsportal.ru/shkola/administrirovaniye-shkoly/library/2012/05/12/model-menedzhera-obrazovaniya>. (In Russian)

21. Etkins P. Poryadok i besporyadok v prirode. [Order and disorder in environment]. Moscow: Publishing House World, 1987. 224 p. (In Russian)

УДК 378

Шеметова Наталья Константиновна

кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономики и управления Уральского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы, Екатеринбург (РФ).

E-mail: natalia.shemetova@uara.ru

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ

Аннотация. Целью изложенного в статье исследования является поиск алгоритма формирования маркетинговой стратегии вуза и разработка методики оценки эффективности ее реализации. Этим вопросам в научной литературе, несмотря на рост конкуренции на рынке образовательных услуг и переход высших учебных заведений на самофинансирование, до сих пор уделяется мало внимания.

Методика и методы. В работе использовались метод общей теории систем и комплекс специализированных маркетинговых инструментов: PEST-, SNW- и SWOT-анализ.

Результаты. Предложены вариант алгоритма выбора маркетинговой стратегии вуза и методика оценки ее эффективности по пяти направлениям: экономическому, информационному, социальному, интеграционному и степени востребованности. Для каждого направления сформирована система критериев измерения эффективности. Выведены формулы для определения общего показателя состоятельности маркетинговой стратегии вуза.

Научная новизна. Продемонстрирована перспективность применения авторского алгоритма выработки и системы мониторинга эффективности маркетинговой стратегии вуза, апробированных в Уральском институте – филиале Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Практическая значимость. Результаты проведенного исследования могут быть полезны специалистам в области управления высшей школой, а также в качестве учебных материалов при подготовке маркетологов.

Ключевые слова: высшее учебное заведение, маркетинговая стратегия вуза, образовательные услуги, эффективность.

Shemetova Natalia K.

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of Economics and Management Department, Ural Institute of Management, Ural Affiliate of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), Yekaterinburg (RF).

E-mail: natalia.shemetova@uapa.ru

MARKETING STRATEGY OF THE UNIVERSITY: FORMATION AND ITS EFFECTIVENESS EVALUATION REALIZATION

Abstract. *The study is aimed at developing an algorithm of formation of university's marketing strategy and the development of evaluating methods of its effectiveness realization. Despite the competitive expansion of the educational services market and the transition to a system of university self-financing, researchers have not paid due attention to the process of developing the marketing strategy of the university and the evaluation of its effectiveness yet.*

Methods. The applied methods include the method of general systems theory, and the complex of specialized marketing tools (PEST-, SNW- and SWOT-analysis).

Results. The algorithm of university's marketing strategy formation and methodology for its effectiveness assessing is given in five fields: economic, informational, social, integration, and demand stage. The set of criteria is worked out for every field listed above. The author has developed a formula for determining the total indicator or general index of the effectiveness of university's marketing strategy.

Scientific novelty. The prospects of using the algorithm of formation of university's marketing strategy and the system of monitoring and evaluating the effectiveness of marketing in higher vocational education was proved and evaluated by the author in the Ural Institute of Management of RANEPA.

Practical significance. The research results can be used by the experts in the field of management of the higher educational institutions, and also as teaching materials while preparing the experts in marketing.

Keywords: higher educational establishment (university), university's marketing strategy, educational services, effectiveness.

Реформирование системы высшего профессионального образования, сопровождающееся появлением коммерческих вузов, постепенным переходом образовательных учреждений на самофинансирование, уменьшением числа абитуриентов, ставит перед вузами новые задачи, касающиеся обеспечения своей конкурентоспособности на рынке образовательных услуг [3]. Необходимым условием успешного функционирования современных высших учебных заведений становится активное внедрение в управление маркетинговых технологий, направленных на обеспечение постоянного притока потребителей, что позволит вузам сохранить финансовую самостоятельность [15].

Использование маркетинга в управлении вузом: проведение маркетинговых исследований рынка, разработка и реализация маркетинговых стратегий – превращается в одну из ведущих современных тенденций на рынке образовательных услуг [13]. Нами был разработан алгоритм формирования маркетинговой политики в сфере высшего профессионального образования (рисунок).

Первым этапом работы (этапы на рисунке пронумерованы римскими цифрами) является постановка целей маркетингового анализа.

Для того чтобы определить основные направления развития вуза, необходимо провести комплексное исследование внешней и внутренней среды. Поэтому на *втором этапе* предлагаются следующие мероприятия.

1. Анализ внешней среды, включающий в себя PEST-анализ и анализ рынка конкурентов.

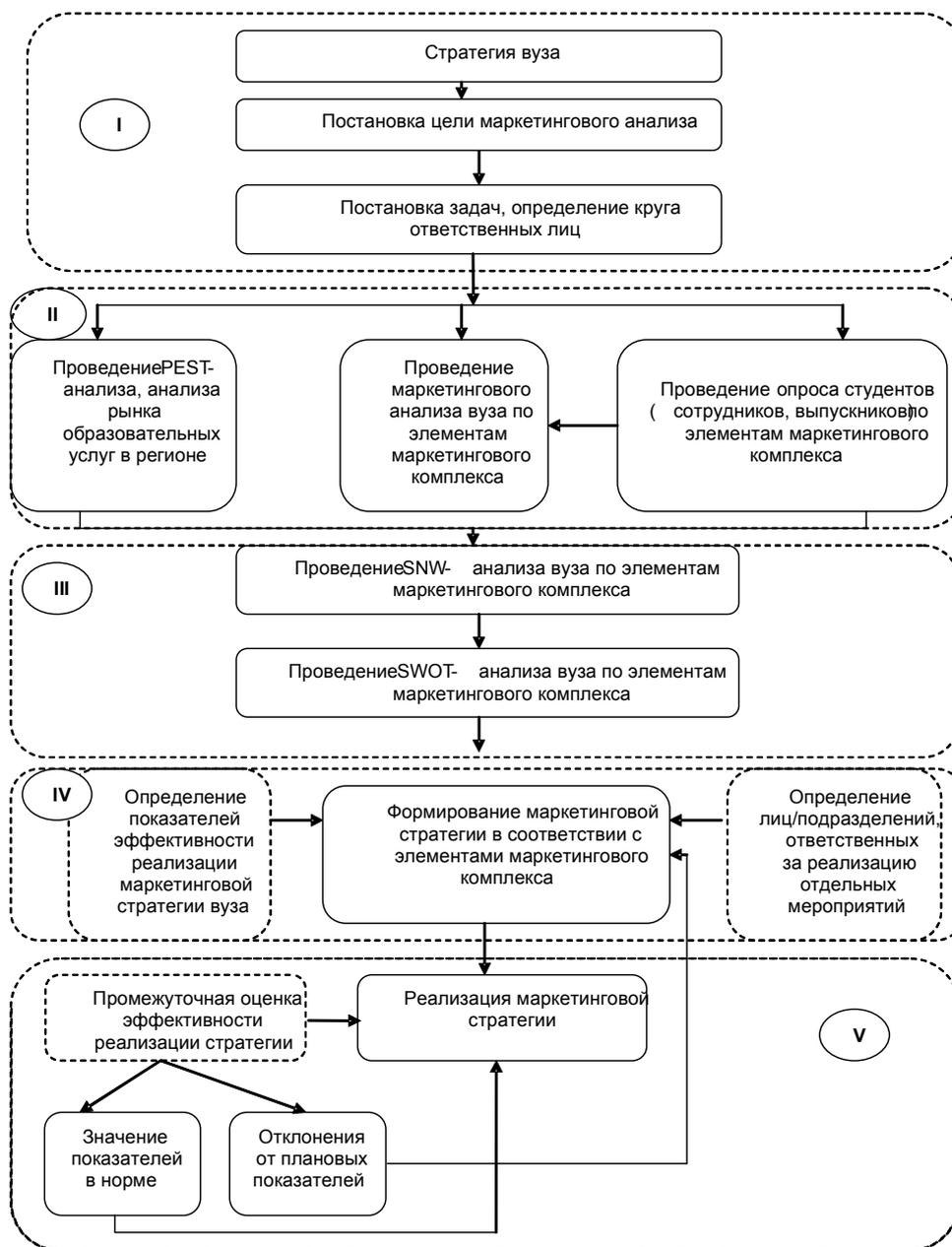
PEST-анализ – маркетинговый инструмент, позволяющий получить представление о влиянии на деятельность организации внешних факторов: политических (political), экономических (economic), социальных (social) и технологических (technological). Недостатком модели PEST-анализа является то, что она не учитывает ряд важных детерминант, влияющих на работу организации, в частности географических, культурных, инфраструктурных, этнических и других факторов. Источники информации для PEST-анализа – содержание действующих законодательных актов и проводимая политика России в области образования, публикации территориальных органов статистики, тексты аналитических обзоров рынка и др.

Изучение рынка конкурентов необходимо для определения преимуществ вуза на нем и основных слабых сторон его деятельности по всем основным элементам маркетингового комплекса [8]. С целью повышения эффективности работы вуза возможно использование технологии бенчмаркинга [5].

2. Социологические опросы студентов, сотрудников, выпускников вуза.

При опросе студентов выясняется уровень их удовлетворенности образовательными услугами, основные проблемные зоны качества этих услуг и внутреннего маркетинга [6].

Ответы сотрудников показывают уровень корпоративной культуры и дают ориентиры для направлений совершенствования внутреннего маркетинга [7].



Авторский алгоритм формирования маркетинга в сфере высшего профессионального образования

Опросы выпускников вуза – источник информации о их востребованности на рынке труда, основных проблемах, возникающих при трудоустройстве, степени удовлетворенности полученными знаниями и практической применимости в трудовой деятельности этих знаний, а также приобретенных во время учебы навыков и умений [1]. Однако результаты данного опросов могут скорее повлиять на введение дополнительных курсов или преобразование существующих либо планирование специальных курсов в рамках образовательных программ, но не на процесс оказания образовательной услуги в целом.

Дополнительно полезно организовать и анкетирование (опрос) работодателей, который поможет обнаружить определенные «пробелы» в образовательных программах.

3. Выявление главных конкурентных преимуществ вуза и проблемных зон его маркетинговой политики осуществляется также на основе данных различных подразделений и отдельных характеристик учреждения (например, профессорско-преподавательского состава, уровня технической оснащенности вуза и др.) [14]. Результатом данного этапа должен стать объективный «снимок» существующей ситуации.

На *третьем этапе* с целью обобщения собранного материала задействуются методики SNW- и SWOT-анализа [9]. Источником информации служат внутренняя документация вуза – годовые отчеты отдельных подразделений и вуза в целом за несколько лет, утверждаемые ученым советом. Посредством SNW-анализа определяются факторы состояния внутренней среды учреждения; при помощи SWOT-анализа – возможные угрозы и перспективы развития. По сути, в рамках последнего уже намечаются направления маркетингового развития организации, иначе говоря – результаты SWOT-анализа являются базой маркетингового целеполагания, отправным пунктом для формирования дерева маркетинговых целей вуза.

На *четвертом этапе* разрабатывается собственно маркетинговая стратегия учреждения. Прежде всего, необходимо четко определить лиц/подразделения, ответственных за осуществление стратегии. В зависимости от структуры вуза центрами ее реализации и контроля могут быть маркетинговый отдел, центр качества обучения и др. [2]. Для осуществления промежуточного и итогового контроля претворения в жизнь маркетинговой стратегии необходимо обозначить показатели ее эффективности и их пороговые значения.

Маркетинговая стратегия вуза должна быть согласована и взаимосвязана с общей стратегией развития вуза (если таковая имеется).

После разработки и принятия маркетинговой стратегии начинается *пятый этап* – ее реализация. Здесь особую значимость приобретает промежуточный контроль, позволяющий вовремя скорректировать план маркетинговых мероприятий [10]. Опираясь на общую систему показателей деятельности вузов, мы вывели систему показателей для промежуточного и итогового контроля осуществления маркетинговой стратегии вуза. По-

скольким звеньями цепочки оказания образовательной услуги являются «абитуриент», «студент», «выпускник», то предлагаемые показатели так или иначе будут связаны с указанными категориями [11].

На наш взгляд, оценивать эффективность маркетинга образовательных услуг в высшей школе целесообразно по пяти направлениям:

- экономическому;
- информационному;
- социальному (или потребительскому);
- интеграционному;
- востребованности.

Каждое из направлений включает в себя ряд конкретных показателей, с помощью которых измеряется достижение поставленных целей и очерчиваются существующие «проблемные зоны». Показатели мониторинга эффективности маркетинга вуза представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные показатели мониторинга эффективности маркетинга высшего учебного заведения

Показатели	Методика расчета
1	2
<i>Экономическое направление (D₁)</i>	
Доля рынка	$K_{рд} = Q_n / Q_{пр}$, где Q_n – объем продаж организации; $Q_{пр}$ – общий объем продаж продукта на рынке
Доход от платных образовательных услуг	Доход = $(P_1 * Q_1) + (P_2 * Q_2) + \dots + (P_n * Q_n)$, где P_1 – стоимость обучения по направлению 1; Q_1 – количество студентов, обучающихся по направлению 1; P_2 – стоимость обучения по направлению 2; Q_2 – количество студентов, обучающихся по направлению 2
<i>Информационное направление (D₂)</i>	
Число обращений в определенный период времени	$O = Ч_о / T$, где $Ч_о$ – число обращений за информацией; T – период времени
Посещаемость сайта в определенный период времени	$Пс = N / T$, где N – количество просмотров; T – период времени (год, месяц, неделя, день)
Число упоминаний в СМИ	Количественный подсчет
Посещаемость мероприятий (например, День открытых дверей)	Количественный подсчет

1	2
<i>Социальное (потребительское) направление (D₃)</i>	
Численность студентов (слушателей), в т.ч. по формам обучения	$Q = \sum Q_1 + \sum Q_2 + \dots + \sum Q_n$, где Q_1 – количество студентов, обучающихся по направлению 1; Q_2 – количество студентов, обучающихся по направлению 2
Среднее количество человек на место при поступлении на программы высшего профессионального образования	$K = K_3 / M$, где K_3 = Количество поданных заявлений; M = количество мест по соответствующей программе подготовке
Уровень образования абитуриентов	Качественный анализ информации
Доля иностранных студентов в общей численности студентов	$У_{ис} = (Ч_{ис} / Q_c) \cdot 100\%$, где $Ч_{ис}$ – численность иностранных студентов; Q_c – общая численность студентов вуза
Удовлетворенность потребителей и готовность давать рекомендации	Результаты опроса
Средний проходной балл ЕГЭ при поступлении	$A = \sum б / Q_a$, где $\sum б$ – сумма баллов ЕГЭ всех абитуриентов; Q_a – количество абитуриентов
Удовлетворенность потребителей и готовность давать рекомендации	Результаты опроса
Число слушателей курсов повышения квалификации и переподготовки служащих	$Q = \sum Q_{п1} + \sum Q_{п2} + \dots + \sum Q_{пn}$, где $Q_{п1}$ – количество студентов, обучающихся по направлению 1; $Q_{п2}$ – количество студентов, обучающихся по направлению 2
<i>Интеграционное направление (D₄)</i>	
Количество договоров сотрудничества с вузами России и вузами других стран	Количественный подсчет
Доля преподавателей, прошедших стажировку	$У_{п} = Ч_{и} / Ч_{п} \cdot 100\%$, где $Ч_{и}$ – число преподавателей, прошедших стажировку или имеющих опыт работы в ведущих вузах

1	2
или имеющих опыт работы в ведущих вузах мира в общей численности преподавателей	мира; Ч _п – общая численность преподавателей вуза
<i>Направление «Востребованность» (D5)</i>	
Количество договоров сотрудничества с организациями и учреждениями, выступающими в качестве работодателей [4]	Количественный подсчет
Доля выпускников (очной формы обучения), трудоустроившихся по специальности в течение 1 года после выпуска	Количественный подсчет
Удовлетворенность работодателей [12]	Опрос

В связи с тем, что показатели имеют разную систему измерения, мы предлагаем следующий вариант расчета общего показателя эффективности маркетинга. На этапе разработки маркетинговой стратегии вуза определяются исходные значения выбранных показателей. В нашем исследовании показатель обозначен как М (англ. «mark» – показатель, оценка). Выбор тех или иных индикаторов эффективности будет зависеть от стратегических приоритетов вуза: из каждого направления руководство может выбрать несколько показателей либо отказаться от оценки какого-либо из направлений вообще.

Далее находятся плановые значения выбранных показателей (М₁), т. е. промежуточные (месячные, квартальные, годовые) и конечные значения (если вуз разрабатывает долгосрочную маркетинговую стратегию). По окончании выбранного периода вычисляется отклонение фактического значения показателя от планового значения по формуле:

$$M_{en} = \frac{M_{e1}}{M_{e0}} \cdot 100\% , \quad (1)$$

где М_{en} – эффективности реализации маркетинговой стратегии вуза по показателю М_n;

М_{e1} – фактическое значение показателя М_n;

М_{e0} – плановое значение показателя М_n.

Затем рассчитывается средняя эффективность по каждому направлению оценки маркетинга высшего учебного заведения:

$$\bar{D}_{ne} = \frac{M_{e1} + M_{e2} + \dots + M_{en}}{n}, \quad (2)$$

где \bar{D}_{ne} – среднее значение эффективности маркетинга по конкретному направлению оценки, %;

M_{e1} – показатель, отражающий эффективность реализации маркетинговой стратегии вуза по показателю M_1 ;

M_{en} – показатель, отражающий эффективность реализации маркетинговой стратегии вуза по показателю M_n ;

n – количество выбранных показателей.

При максимально успешной реализации маркетинговой стратегии значение показателя эффективности направления будет стремиться к 100%.

Общий показатель реализации маркетинговой стратегии вуза E_m (от marketing effectiveness – эффективность маркетинга) будет оцениваться как среднее значение эффективности всех направлений:

$$E_m = \frac{\bar{D}_{1e} + \bar{D}_{2e} + \dots + \bar{D}_{ne}}{N}, \quad (3)$$

где E_m – общий показатель эффективности маркетинговой стратегии высшего учебного заведения;

D – направление оценки эффективности маркетинговой стратегии.

N – число выбранных направлений для оценки эффективности реализации маркетинговой стратегии вуза.

При успешности реализации маркетинговой стратегии значение общего показателя эффективности E_m должно приближаться к 100%.

В табл. 2 представлена шкала оценки эффективности применения маркетинговой стратегии высшего учебного заведения.

Таблица 2

Оценка эффективности реализации маркетинговой стратегии (или отдельных ее этапов)

Значение показателя E_m	Оценка эффективности
1	2
$E_m > 100\%$	Возможны два объяснения превышения показателя 100%: ошибки при планировании (был недооценен потенциал вуза, не были учтены факторы маркетинговой макросреды и др.) либо резкое изменение факторов внешней и/или внутренней среды вуза
$80\% < E_m < 100\%$	Реализация стратегии (или отдельных ее этапов) может

1	2
	быть признана успешной. Чем ближе значение показателя к 100%, тем успешнее была реализована стратегия
$60\% < E_m < 80\%$	Реализация стратегии (или отдельных ее этапов) может быть признана практически успешной, однако необходимо обратить внимание на факторы, мешающие успешной реализации стратегии, принять соответствующие меры для их устранения
$40\% < E_m < 60\%$	Реализация стратегии может быть признана удовлетворительной. Требуется проведение анализа с целью выявления отклонений, разработка мер, направленных на повышение эффективности
$40\% < E_m$	Реализация стратегии признана неудовлетворительной. Требуется комплексный анализ всех этапов формирования маркетинговой стратегии, анализ выбранных маркетинговых инструментов, процесса реализации стратегии с целью корректировки стратегии на всех уровнях

При успешном осуществлении маркетинговой стратегии вуза значение показателей должно демонстрировать устойчивый рост. Следовательно, будет увеличиваться значение общего показателя эффективности маркетинга вуза.

Внедрение данного алгоритма действий в практику управления высшим учебным заведением позволяет сформировать его маркетинговую стратегию с учетом потребностей непосредственных и конечных потребителей и тем самым повысить конкурентоспособность учебного заведения на рынке образовательных услуг.

*Статья рекомендована к публикации
д-ром пед. наук, проф. Е. М. Дорожкиным*

Литература

1. Латова Н. В. Опыт управления качеством высшего образования при помощи электронной системы обратной связи (анализ case-study) [Электрон. ресурс]. Режим доступа: http://www.jeducation.ru/6_2010/22.html (Дата обращения 17.06.2014).
2. Москвичев Ю. А., Разумов С. В. Повышение эффективности деятельности вуза – комплексный подход // Образование в информационную эпоху. 2001. С. 59–65.
3. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг: теория, методология, практика [Электрон. ресурс]. Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/mou/1.htm> (Дата обращения 05.02.2011).
4. Петухова Т. П. Университет и школы: образовательный кластер // Высшее образование в России. 2010. № 7. С. 11–12.
5. Спирина Н. А. Брендинг образовательных услуг: понятие, особенности, основные элементы // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. 2009. № 7. С. 68–73.

6. Третьякова И. В. Конкурентоспособность современного образования // Образование в информационную эпоху: сборник научных статей. Ярославль, 2001. С. 83–89.
7. Шапошников В. А., Астратова Г. В. Методологические аспекты проведения маркетинговых исследований // Практический маркетинг. 2007. № 2 (120). С. 15–20.
8. Шеметова Н. К. Теоретические аспекты управления маркетингом в системе высшего образования // Вопросы управления. 2011. № 3 (16). С. 157–160.
9. Ackoff Russel L. Ackoff's best. His classic writings on management. New York: John Wiley & Sons, 1999.
10. Bateson J., Hoffman K. Managing services marketing. New York: The Dryden Press, 1999. 133 p.
11. Cheng Y. C. Three waves of teacher education and development: Paradigm shift in applying ICT «The Challenge of Integrating ICT in Teacher Education». June 2–4, 2004, Keynote Speech presented at The Scandinavian // Asian Pacific Conference on Jönköping Sweden. Available from: <http://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/2-4jun04.pdf>
12. Guidelines for the assessment of the quality of internationalization in Higher Professional Education (HBO) in the Netherlands / E. Bos, L. Van Colmjon, P. Van Dijk and others. Internationalization and quality assurance^ goals, strategies and instruments. Amsterdam: EAIE, 1996. 384 p.
13. Parvatiyar A., Sheth J. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing // Hand Book of Relationship Marketing. CA: Sage Publications, 2000. P. 3–38.
14. Ranking web of world universities. Available at: http://www.webometrics.info/rank_by_country.asp?country=ru&offset=200. (Accessed 20 July 2014).
15. Shemetova N. Educational Services Marketing as a Tool of Increasing of Universities Competitiveness // North-East Asia Academic Forum. Publication of scientific articles. Harbin University of Commerce. P. 409–411.

References

1. Latova N. V. Opyt upravlenija kachestvom vysshego obrazovaniya pri pomoshhi jelektronnoj sistemy obratnoj svyazi (analiz case-study). [Experience in managing the quality of higher education through e-feedback system (analysis of case-study)]. Available at: URL: http://www.jeducation.ru/6_2010/22.html. (In Russian)
2. Moskvichev Y. A., Razumov S. V. Povyshenie jeffektivnosti dejatel'nosti vuza – kompleksnyj podhod. [Improving the efficiency of the university – an integrated approach]. Obrazovaniye v informatsionnuyu epokhu. [Education in information era]. 2001. P. 59–65. (In Russian)
3. Pankruhin A. P. Marketing obrazovatel'nyh uslug: teorija, metodologija, praktika. [Marketing of educational services: theory, methodology, practice]. Available at: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/mou/1.htm>. (In Russian)
4. Petukhova T. P. Universitet i shkoly: obrazovatel'nyj klaster. [University and School: Education Cluster]. Vyssheye obrazovaniye v Rossii. [Higher education in Russia]. 2010. № 7. P. 11–12. (In Russian)

5. Spirina N. A. Brjending obrazovatel'nyh uslug: ponjatie, osobennosti, osnovnye jelementy. [Branding of educational services: the concept, features, basic elements]. *Nauchnyj vestrnik Uralskoj akademii gosudarstvennoj sluzhby: politologija, jekonomika, sociologija, pravo*. [Bulletin of the Ural Academy of Public Administration: political science, economy, sociology, law]. 2009. № 7. P. 68–73. (In Russian)

6. Tretyakova I. V. Konkurentosposobnost' sovremennogo obrazovanija. [Competitiveness of modern education]. *Obrazovanie v informacionnuju jepohu: sbornik nauchnyh statej*. [Collection of scientific articles on Education in the Information Age]. Yaroslavl, 2001. P. 83–89. (In Russian)

7. Shaposhnikov V. A., Astratova G. V. Metodologicheskie aspekty provedenija marketingovyh issledovanij. [Methodological aspects of marketing research]. *Prakticheskij marketing*. [Practical marketing]. 2007. № 2 (120). P. 15–20. (In Russian)

8. Shemetova N. K. Teoreticheskie aspekty upravlenija marketingom v sisteme vysshego obrazovanija. [The classification of the factors affecting the formation of university marketing strategy]. *Voprosy upravlenija*. [Management Issues]. 2011. № 4 (16). P. 94–100. (In Russian)

9. Ackoff Russel L. Ackoff's best. His classic writings on management. John Wiley & Sons: New York, 1999. (Translated from English)

10. Bateson J., Hoffman K. Managing services marketing. NY: The Dryden Press, 1999. 133 p. (Translated from English)

11. Cheng Y. C. Three waves of teacher education and development: Paradigm shift in applying ICT «The Challenge of Integrating ICT in Teacher Education» June 2–4, 2004, Keynote Speech presented at The Scandinavian / Asian Pacific Conference on Jönköping Sweden. <http://home.ied.edu.hk/~yccheng/doc/speeches/2-4jun04.pdf>. (Translated from English)

12. Guidelines for the assessment of the quality of internationalization in Higher Professional Education (HBO) in the Netherlands / E. Bos, L. Van Colmjon, P. Van Dijk and others. Internationalization and quality assurance^ goals, strategies and instruments. Amsterdam: EAIE, 1996. 384 p. (Translated from English)

13. Parvatiyar A., Sheth J. The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing. *Hand Book of Relationship Marketing*. CA: Sage Publications, 2000. P. 3–38. (Translated from English)

14. Ranking web of world universities. Available at: http://www.webometrics.info/rank_by_country.asp?country=ru&offset=200. (Translated from English)

15. Shemetova N. Educational Services Marketing as a Tool of Increasing of Universities Competitiveness. *North-East Asia Academic Forum*. Publication of scientific articles. Harbin University of Commerce. P. 409–411. (Translated from English)