

DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.4.11>

UDC 378.14:005.3

LBC 67.401

Submitted: 12.06.2024

Accepted: 20.08.2024

## UPDATE OF LEGAL SUPPORT FOR MARKETING STRATEGY IMPLEMENTATION OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS' POSITIONING

**Larisa A. Tretyakova**

Belgorod State University, Belgorod, Russian Federation

**Marina S. Tretyakova**

Belgorod State University, Belgorod, Russian Federation

**Abstract.** Given that the competitiveness of educational organizations is objectively determined by strategic marketing positioning directions, the study of the specifics of the development of regulatory and legal support for the implementation of marketing positioning strategies of educational organizations becomes particularly relevant. The subject of research is socio-economic relations that determine the regularities of the process of forming an adaptive legal and institutional system that forms the legal support for educational organizations' positioning and the institutional composition of the subjects conducting it. The aim of the paper is to analyze and systematize scientific and methodological approaches to the formation of legal regulation of an effective system for educational organizations' positioning. The methodological basis is a systemic approach and the method of dialectical cognition, which allowed systematizing and justifying the approaches that determine the specificity of an effective system development for educational organizations' positioning in the framework of regulatory and legal support for the implementation of marketing positioning strategies. The results of the study include the following. The features of the process of regulatory and legal support for the implementation of marketing positioning strategies of educational organizations are identified. Directions for effective stimulation of marketing positioning strategies of educational organizations in the legal and institutional spheres in the context of problems and ways to solve them are justified. Mechanisms of financing and crediting recommended for use to implement marketing positioning strategies of educational organizations according to basic criteria for performance assessment are suggested substantively. The proposed directions for effective stimulation of marketing positioning strategies of educational organizations in legal and institutional spheres can be used in the development of programs to increase the competitiveness of educational organizations and the implementation of a large-scale process of competitive advantages development, which will increase the level of consumer loyalty to educational organizations, ensuring the diversification of the educational services market. Taking into account the features of development of an adaptive legal and institutional system that determines the regulatory support for the positioning of educational organizations and the institutional composition of the subjects conducting it, aimed at the competitiveness of educational organizations growth, will allow to justify a well-structured regulatory management structure, eliminate duplication of organizational and managerial functions in marketing positioning strategies, simplify control over the results of the strategic development of educational organizations.

**Key words:** strategy, positioning, education, legal system, law, legal support, competitive advantages, marketing.

**Citation.** Tretyakova L.A., Tretyakova M.S., 2024. Update of Legal Support for Marketing Strategy Implementation of Educational Organizations' Positioning. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 12, no. 4, pp. 111-119. (in Russian). DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.4.11>

## АКТУАЛИЗАЦИЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Лариса Александровна Третьякова**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
г. Белгород, Российская Федерация

**Марина Сергеевна Третьякова**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
г. Белгород, Российская Федерация

**Аннотация.** В связи с тем, что обеспечение конкурентоспособности образовательных организаций объективно определяется маркетинговыми стратегическими направлениями позиционирования, особую актуальность приобретает исследование специфики развития нормативно-правового обеспечения реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций. Предметом исследования выступают социально-экономические отношения, определяющие закономерности процесса формирования адаптивной правовой и институциональной системы, формирующей нормативно-правовое обеспечение позиционирования образовательных организаций и институциональный состав субъектов ее проведения. Цель статьи заключается в рассмотрении и систематизации научно-методологических подходов формирования нормативно-правового регулирования эффективной системы позиционирования образовательных организаций. Методологической основой исследования являются системный подход и метод диалектического познания, позволившие систематизировать и обосновать подходы, определяющие специфику формирования эффективной системы позиционирования образовательных организаций в рамках нормативно-правового обеспечения реализации маркетинговой стратегии позиционирования. К результатам проведенного исследования относятся: выделены особенности процесса нормативно-правового обеспечения реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций; обоснованы направления стимулирования эффективной реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций в правовой и институциональной сферах в контексте проблем и способов их решения; содержательно предложены механизмы финансирования и кредитования, рекомендуемые к использованию в целях реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций по базовым критериям оценки результативности. Предложенные направления стимулирования эффективной реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций в правовой и институциональной сферах, могут быть использованы при разработке программных мероприятий повышения конкурентоспособности образовательных организаций и реализации масштабированного процесса формирования конкурентных преимуществ, что позволит увеличить уровень потребительской лояльности к образовательным организациям, обеспечив диверсификационное развитие рынка образовательных услуг. Учет особенностей формирования адаптивной правовой и институциональной системы, определяющей нормативно-правовое обеспечение позиционирования образовательных организаций и институциональный состав субъектов ее проведения, ориентированной на рост конкурентоспособности образовательных организаций позволит обосновать четко выстроенную регламентационную структуру управления процессами, устранить дублирование организационных и управленческих функций при реализации стратегии маркетингового позиционирования, упростить контроль за результатами стратегического развития образовательных организаций.

**Ключевые слова:** стратегия, позиционирование, образование, правовая система, закон, нормативно-правовое обеспечение, конкурентные преимущества, маркетинг.

**Цитирование.** Третьякова Л. А., Третьякова М. С., 2024. Актуализация нормативно-правового обеспечения реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций // Региональная экономика. Юг России. Т. 12, № 4. С. 111–119. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2024.4.11>

## Введение

Рассматривая проблематику вопроса обеспечения эффективной реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций, необходимо детально подходить к обоснованию структурированного модуляционного плана выделения специфических конъюнктурных преимуществ каждой образовательной организации в конкретном сегменте рынка образовательных услуг. При этом маркетинговая стратегия позиционирования образовательных организаций с точки зрения обоснования целевых установок является трансформационным алгоритмом принятия управленческих решений в зависимости от системы факторного влияния в конкретных условиях формирования и развития образовательной системы. Определяющую роль в обеспечении эффективного достижения целевых стратегических установок позиционирования образовательных организаций играет правовая и институциональная системы, формирующие нормативно-правовое обеспечение позиционирования образовательных организаций и институциональный состав субъектов ее проведения.

Объект исследования – нормативно-правовое обеспечение реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций.

## Методология и методы исследования

Методологической основой являются системный подход и метод диалектического познания, позволившие систематизировать и обосновать подходы, определяющие специфику развития нормативно-правового обеспечения реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций.

Рассматривая содержательные характеристики реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций с точки зрения целевых установок как трансформационного алгоритма принятия управленческих решений, надо отметить, что, законодательный базис позиционирования образовательных организаций к настоящему времени в целом сформирован. В данном направлении базисными являются следующие нормативно-правовые документы:

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ (ред. от 04.08.2023) «Об образовании в Российской Федерации», регулирующий основы образования, в том числе организацию образователь-

ного процесса, учебные планы и программы, права и обязанности обучающихся, педагогических работников, а также данной сферы [Федеральный закон № 273-ФЗ, 2023].

2. Федеральный закон от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 04.07.2023) «О защите прав потребителей», устанавливающий основы защиты прав потребителей при покупке товаров и услуг, в нашем случае – образовательных [Федеральный закон № 2300-1, 2023].

3. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ, приводящий правила размещения и содержания рекламы, а также описывающий ответственность за возможные нарушения и нелегальную рекламу товаров и услуг [Федеральный закон № 38-ФЗ, 2006].

Однако практика показывает, что принятые законодательные акты во многом остаются в статусе «постановочных», поскольку не доведены до разработки прикладных направлений и технологических инструментов, стимулирующих оптимально диверсификационную и эффективную реализацию маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций.

По нашему убеждению, решение данной задачи должно осуществляться в соответствии с принципом причинно-следственной связи, в контексте выделения существующих проблем, препятствующих развитию максимально полной и клиенториентированной системы позиционирования образовательных организаций и установления способов их решения.

Для правовой и институциональной сферы поддержки позиционирования образовательных организаций мы предложим три направления стимулирования диверсификационного позиционирования в областях нормативно-правового обеспечения, институциональной структуры, компетенций и функционала региональных регуляторов развития системы образования, компетенций (см. табл. 1).

Первой проблемой нормативно-правового обеспечения эффективной реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций можно определить отсутствие единой концептуальной платформы позиционирования образовательных организаций. Поясним, что в данном случае речь идет о целостной концепции, которая должна явиться «рамочной» для регионов, то есть допускать возможность ее корректировки, исходя из регионального экономического потенциала, ментальных установок населения, особенностей экономической специализации региона, наличия инфраструктурных условий, со-

стояния рынка образовательных услуг и рынка труда [Грибов, 2013].

Принятые федеральные законы, целевые государственные программы, Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, имеющие отношение к отдельным аспектам развития системы образования в целом, на наш взгляд, не подменяют собой и недостаточно акцентируют внимание на концепции маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций, поскольку этот процесс в названных документах отражен фрагментарно и не является основным предметом разработки [Суслов, 2019].

В качестве альтернативного варианта «рамочной» концепции можно принять разработанную концепцию маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций, интегрирующую целеполагание, реализацию и результаты позиционирования образовательных организаций, базирующуюся на оценке совокупного образовательного потенциала территории, региона. Также, проблемой нормативно-правового

обеспечения позиционирования образовательных организаций надо выделить ограничение предмета и объекта разработки нормативно-правовой документации [Егоршин, 2020].

Кроме того, проблемой нормативно-правового обеспечения позиционирования образовательных организаций, на наш взгляд, является нелегитимность информации о целеполагании и инструментальных технологических протоколах реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций. В данном случае имеется в виду то, что измерители процесса и результата характеризуются инвариантностью составов не только в представлениях исследователей проблематики позиционирования образовательных организаций, но даже в существующих нормативных документах [Филенко, 2022].

Очень важным выделяемым нами направлением стимулирования позиционирования образовательных организаций в правовой и институциональной сфере определена унификация компетенций и функционала региональных регуляторов

Таблица 1

**Направления стимулирования эффективной реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций в правовой и институциональной сферах в контексте проблем и способов их решения**

Направления стимулирования позиционирования образовательных организаций	Проблемы	Способы решения проблем
1. Развитие нормативно-правового обеспечения позиционирования образовательных организаций	отсутствие единой концептуальной платформы позиционирования образовательных организаций	разработка рамочной концепции позиционирования образовательных организаций
	ограничение предмета и объекта разработки нормативно-правовой документации	разработка правовых регламентов позиционирования образовательных организаций по направлениям специализации их функционирования
	нелегитимность информации о позиционировании образовательных организаций	введение индикаторов развития системы образования в практику федерального статистического наблюдения
2. Унификация компетенций и функционала региональных регуляторов развития системы позиционирования образовательных организаций	неопределенность компетенций структур и институтов, задействованных в позиционировании образовательных организаций	формирование унифицированного состава компетенций региональных структур координации позиционирования образовательных организаций
	дублирование функций структур и институтов, задействованных в позиционировании образовательных организаций	определение функционала региональных структур координации позиционирования образовательных организаций
	превалирование финансовых направлений поддержки образовательных продуктов, реализуемых специализированными институциональными структурами развития системы образования	расширение предметных направлений поддержки позиционирования образовательных организаций специализированными институциональными структурами развития системы образования

Примечание. Составлено по: [Деревягина, 2001; Шацкая, 2021; Grant, 2022; Тихонов, 2016].

развития системы позиционирования образовательных организаций.

Необходимость выделения этого направления в первую очередь обусловлена неопределенностью компетенций структур и институтов, задействованных в развитии системы позиционирования образовательных организаций, приводящей к существенному региональному компетентностному разнообразию системы образования [Журавлева, Манохина, 2013].

Компетенции структур развития системы позиционирования образовательных организаций формируются составом задач ее деятельности, а они, в свою очередь, адекватны функциям, выполняемым региональными центрами развития системы образования (например, предоставление услуг, организация конференций, доступ к информации и высокотехнологичному оборудованию и т. п.) [Тазабеков, 2017].

Отсюда очевидна необходимость формирования унифицированного состава компетенций региональных регуляторов развития системы позиционирования образовательных организаций, как базиса для их последующей корректировки, исходя из местных условий.

Не претендуя на полноту охвата компетенций, «унифицированными», на наш взгляд, могут являться: полный цикл управления развитием системы позиционирования образовательных организаций: от экспертизы образовательных проектов до оценки результатов их реализации, от создания образовательных объединений до разработки мер, обеспечивающих их развитие; принятие управленческих решений в режиме реального времени; полная укомплектованность высококвалифицированными кадрами, специализирующимися на стратегическом, программно-целевом и проектном управлении; широкая система деловых коммуникаций с органами исполнительной власти федерального уровня, с другими регионами, предпринимательским и образовательным сообществом; доступ к источникам финансовых и инвестиционных ресурсов; активность присутствия на рынке инноваций; полная осведомленность о специфике развития и потенциале образовательного пространства и его стратегических перспективах [Wu, Cormican, Chen, 2018].

Освоение региональными структурами координации развития системы позиционирования образовательных организаций названных, а также других компетенций, соответствующих местным условиям, следует рассматривать как необходимое условие эффективной реализации пол-

номочий, делегированных регионам федеральным центром. В настоящее же время, как показывается практика, критерию эффективности в данной области отвечает далеко не каждый субъект Федерации [Егоршин, 2020].

Одной из причин данного обстоятельства является дублирование функций структур и институтов, задействованных в развитии системы позиционирования образовательных организаций, что мы определяем еще одной проблемой «компетентностно-функционального» направления стимулирования развития многозадачной системы образования. Ее решение требует четкого определения функционала региональных структур координации реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций, исходящего из унифицированного состава их компетенций.

Акцент на различных предметных направлениях поддержки функционирования и развития региональных образовательных систем, сделанный в формулировке функций системы позиционирования образовательных организаций, обусловлен еще одной объективной проблемой, а именно превалированием финансовых направлений поддержки, реализуемых специализированными институциональными структурами развития системы образования [Фостер, Каплан, 2005].

Так, несмотря на разграничение перечня инструментов (форм) поддержки на «финансовые» и «нефинансовые», в состав «нефинансовых» инструментов включены формы поддержки, оказываемой на договорной основе, что предполагает возмещение затрат на их реализацию адресатами поддержки, то есть образовательными организациями.

Если в финансовых формах поддержки образовательных организаций четко указываются категории организаций, на которые распространяется поддержка, то в нефинансовых формах такое указание отсутствует. Не на все формы нефинансовой поддержки определены условия ее предоставления, а, следовательно, претенденты на получение поддержки должны прилагать дополнительные усилия к поиску соответствующей информации [Акулич, 2020].

Для образовательных организаций доступ к источникам и формам поддержки, как финансовой, так и нефинансовой, усложняется еще и потому, что инициатива в выборе объектов поддержки принадлежит институциональным структурам развития системы образования, территориально сосредоточенным в федеральном центре.

Неполнота информации о возможных инструментах (формах) поддержки, размещенной в режиме удаленного доступа на официальных сайтах институциональных структур развития системы образования, требует физического прибытия региональных представителей по местонахождению институциональных структур для получения информации [Тихонов, 2016].

С учетом временных и финансовых затрат, связанных с выездом в федеральный центр (особенно для регионов Сибири, Севера, Дальнего Востока и пр.), очевидно, что он оправдан для финансовых форм поддержки, с оговоркой об отсутствии гарантии их предоставления. Но выезд представителей образовательных учреждений за получением нефинансовых форм поддержки, например, для консультаций, на наш взгляд, экономически нецелесообразен.

Кроме того, формулировка форм нефинансовой поддержки реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций специализированными институциональными структурами близка по содержанию

исполняемым ими функциям. В то же время ни один из множественных специализированных институциональных структур не реализует инструменты поддержки позиционирования образовательных организаций в сфере организации их функционирования [Балыева, 2016].

Это обстоятельство подтверждает факт об отнесении организационной сферы поддержки позиционирования образовательных организаций к числу приоритетных сфер и обуславливает необходимость унификации организационных процедур реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций.

Особое внимание необходимо уделять разработке и апробации механизмов финансирования и кредитования, которые могут быть задействованы реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций (табл. 2).

Мы допускаем, что критерии выбора механизмов финансирования и кредитования могут быть представлены и иным составом. Принципиально важным в данном случае является отказ от

Таблица 2

**Обоснование механизмов финансирования и кредитования, рекомендуемые к использованию в целях реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций**

Критерии	Содержание
Целевые приоритеты использования	– финансовое обеспечение эволюционного перехода образовательной системы от одновекторного к многозадачному сценарию развития; – финансовая поддержка развития высокотехнологичного сектора образовательной системы, включая технопарки, венчурные фирмы, бизнес-инкубаторы и пр.; – финансирование научных разработок в предпринимательском, образовательном, научно-исследовательском секторах образовательной системы для повышения ее наукоемкости
Базовые принципы функционирования	– строгое соответствие использования целевому назначению механизмов финансирования и кредитования; – финансовая поддержка реализации управленческих решений в сфере развития системы образования и позиционирования образовательных организаций; – эффективность функционирования, обеспечиваемая согласованностью инструментов, методов и рычагов влияния на финансирование и кредитование развития системы позиционирования образовательных организаций; – гибкость адаптации механизмов системы позиционирования образовательных организаций к изменениям условий экономической среды
Комплексный учет экзогенных и эндогенных факторов реальности образовательного пространства	– экзогенные (макроэкономические) факторы: новая государственная экономическая политика и политика в сфере образования, экономический кризис, экономические санкции, тренды технологического прогресса, структурные изменения экономики, уровень развития инновационной инфраструктуры, высокие геополитические, инвестиционные, рыночные риски, тренды развития экспортного потенциала, уровень конкурентоспособности экономики и т. д.; – степень развития инновационной и предпринимательской активности, инвестиционная привлекательность образовательных учреждений, наличие административных барьеров доступа субъектов образования к источникам кредитования, качество и эффективность управления системой образования и т. д.

*Примечание.* Составлено по: [Журавлева, Манохина, 2013; Балыхин, 2003; Беляев, 2020].

бытующей практики выбора механизмов лишь по одному, наиболее доступному критерию. По нашему убеждению, только системное использование критериев с заявленной целью может обеспечить эффективное функционирование финансово-кредитных механизмов и их стимулирующее воздействие на реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций.

### Выводы и рекомендации

Создание эффективной системы позиционирования образовательных организаций, определяется качественными характеристиками процесса нормативно-правового обеспечения реализации маркетинговой стратегии позиционирования образовательных организаций. Регламентационная архитектура реализации структурированного модуляционного плана выделения специфических конъюнктурных преимуществ каждой образовательной организации в конкретном сегменте рынка образовательных услуг позволит оптимально использовать управленческие ресурсы и совокупных потенциал образовательных организаций при реализации масштабированного процесса формирования конкурентных преимуществ, что естественно, увеличит уровень потребительской лояльности к образовательным организациям, при этом обеспечив диверсификационное развитие рынка образовательных услуг.

### СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

- Акулич Е. И., 2020. Актуальные проблемы совершенствования нормативной правовой основы регулирования государственных закупок // Российское предпринимательство. № 4 (274). С. 623–634. DOI: 10.18334/rp.16.4.97
- Бальева А., 2016. Развитие концепции рыночно-ориентированного управления // Маркетинг. № 2. С. 3–13.
- Балыхин Г. А., 2003. Управление развитием образования: организационно-экономический аспект. М. : Экономика. 427 с.
- Беляев В. И., 2020. Маркетинг: основы теории и практики. М. : КноРус. 672 с.
- Грибов П. Г., 2013. Качество и эффективность консалтинговых услуг в сфере высшего образования // Инновации и инвестиции. № 1. С. 90–94.
- Деревягина Л. Н., 2001. Стратегия развития образовательных услуг и рынка управленческой подготовки // Менеджмент. № 1. С. 23–28.
- Егоршин А. П., 2020. Эффективный маркетинг организации : учебник для вузов. Н. Новгород: НИЭМ, 2020. 302 с.

- Журавлева Г. П., Манохина Н. В., 2013. Новые правила игры в условиях экономической турбулентности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. № 3 (49). С. 23–28.
- Суслов С. Н., 2019. Понятие и факторы устойчивого развития организации // Символ науки. № 1. С. 60–66.
- Тазабеков К. А., 2017. Конкурентоспособность образовательных услуг и образовательных учреждений: подходы к проведению оценки // Управленческие науки в современном мире. Т. 1. С. 592–599.
- Тихонов А. В., 2016. Опыт модернизации образовательной технологии на основе инновационной практики научно-исследовательской деятельности // Вестник Института социологии. № 1 (16). С. 110–122.
- Федеральный закон «О рекламе» № 38-ФЗ от 13.03.2006, 2006. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/23532>
- Федеральный закон № 2300-1 от 07.02.1992 «О защите прав потребителей» : (ред. от 04.07.2023), 2023. URL: <https://sudact.ru/law/zakon-rf-ot-07021992-n-2300-1-o/>
- Федеральный закон № 273-ФЗ от 29.12.2012 «Об образовании в Российской Федерации» : (ред. от 04.08.2023), 2023. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)
- Филенко Ю. А., 2022. Система менеджмента в высшем образовании с использованием клиентоориентированного подхода // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. № 3-4 (55). С. 102–109. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.3-4.102>
- Фостер Р., Каплан С., 2005. Созидательное разрушение: почему компании, «построенные навечно», показывают не лучшие результаты и что надо сделать, чтобы поднять их эффективность. М. : Альпина Бизнес Букс. 378 с.
- Шацкая И. В., 2021. Конкурентные преимущества как элемент стратегии образовательной организации (на основе методологии В.Л. Квинта) // Современная конкуренция. Т. 15, № 4 (84). С. 127–139. DOI: 10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139
- Grant R. M., 2022. Contemporary Strategy Analysis. 11<sup>th</sup> ed. Hoboken : Wiley. P. 79–84.
- Wu Q., Cormican K., Chen G. A., 2018. Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators // Journal of Leadership & Organizational Studies. No. 27. P. 49-64. DOI: <https://doi.org/10.1177/154805181882086>

### REFERENCES

- Akulich E.I., 2020. Aktual'nye problemy sovershenstvovaniya normativnoj pravovoj osnovy regulirovaniya gosudarstvennyh zakupok [Current Issues in Improving the Regulatory Framework for Government Procurement Regulation]. *Rossijskoe predprinimatel'stvo*

- [Russian Entrepreneurship], no. 4 (274), pp. 623-634. DOI: 10.18334/rp.16.4.97
- Balyeva A., 2016. Razvitiye koncepcii rynochno-orientirovannogo upravleniya [Development of the Concept of Market-Oriented Management]. *Marketing*, no. 2, pp. 3-13.
- Balyhin G.A., 2003. *Upravlenie razvitiem obrazovaniya: organizacionno-ekonomicheskij aspekt* [Management of Education Development: Organizational and Economic Aspect]. Moscow, Ekonomika Publ. 427 p.
- Belyaev V.I., 2020. *Marketing: osnovy teorii i praktiki* [Marketing: Fundamentals of Theory and Practice]. Moscow, KnoRus Publ., 672 p.
- Gribov P.G., 2013. Kachestvo i effektivnost' konsaltingovykh uslug v sfere vysshego obrazovaniya [The Quality and Effectiveness of Consulting Services in the Field of Higher Education]. *Innovacii i investicii* [Innovation and Investment], no. 1, pp. 90-94.
- Derevyagina L.N., 2001. Strategiya razvitiya obrazovatel'nykh uslug i rynka upravlencheskoj podgotovki [Strategy for the Development of Educational Services and the Management Training Market]. *Menedzhment* [Management], no. 1, pp. 23-28.
- Egorshin A.P., 2020. *Effektivnyj marketing organizacii: uchebnik dlya vuzov* [Effective Marketing of an Organization: a Textbook for Universities]. N. Novgorod, NIEM Publ. 302 p.
- Zhuravleva G.P., Manohina N.V., 2013. Novye pravila igry v usloviyah ekonomicheskoi turbulentsi [New Rules of the Game in Conditions of Economic Turbulence]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo socio-ekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Social and Economic University], no. 3 (49), pp. 23-28.
- Suslov S.N., 2019. Ponyatie i faktory ustojchivogo razvitiya organizacii [The Concept and Factors of Sustainable Development of the Organization]. *Simvol nauki* [A Symbol of Science], no. 1, pp. 60-66.
- Tazabekov K.A., 2017. Konkurentosposobnost' obrazovatel'nykh uslug i obrazovatel'nykh uchrezhdenij: podhody k provedeniyu ocenki [Competitiveness of Educational Services and Educational Institutions: Approaches to Assessment]. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire* [Management Sciences in the Modern World], vol. 1, pp. 592-599.
- Tihonov A.V., 2016. Opyt modernizacii obrazovatel'noj tekhnologii na osnove innovacionnoj praktiki nauchno-issledovatel'skoj deyatel'nosti [The Experience of Modernizing Educational Technology Based on Innovative Research Practices]. *Vestn. In-ta sociologii* [Bulletin of the Institute of Sociology], no. 1 (16), pp. 110-122.
- Federal'nyj zakon «O reklame» № 38-FZ ot 13.03.2006 [Federal Law "On Advertising" dated 03/13.2006 No. 38-FZ], 2006. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/23532>
- Federal'nyj zakon «O zashchite prav potrebitel'ev» № 2300-1 ot 07.02.1992 (red. ot 04.07.2023) [Federal Law "On Consumer Rights Protection" No. 2300-1 dated 07.02.1992 (as amended on 04.07.2023)], 2023. URL: <https://sudact.ru/law/zakon-rf-ot-07021992-n-2300-1-o/>
- Federal'nyj zakon «Ob obrazovanii v Rossijskoj Federacii» ot 29.12.2012 № 273-FZ (red. ot 04.08.2023) [Federal Law "On education in the Russian Federation" No. 273-FZ dated 29.12.2012 (as amended on 04.08.2023)], 2023. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_140174/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/)
- Filenko Yu.A., 2022. Sistema menedzhmenta v vysshem obrazovanii s ispol'zovaniem klientoorientirovannogo podhoda [Management System in Higher Education Using a Client-Oriented Approach]. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie* [Bulletin of the Volga State Technical University. Series: Economics and Management], no. 3-4 (55), pp. 102-109. DOI: <https://doi.org/10.25686/2306-2800.2022.3-4.102>
- Foster R., Kaplan S., 2005. *Sozidatel'noe razrushenie: pochemu kompanii, «postroennye navechno», pokazyvayut ne luchshie rezul'taty i chto nado sdelat', chtoby podnyat' ih effektivnost'* [Creative Destruction: Why Companies "Built Forever" do not Show the Best Results and What Needs to be Done to Increase Their Efficiency]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ. 378 p.
- Shackaya I.V., 2021. Konkurentnye preimushchestva kak element strategii obrazovatel'noj organizacii (na osnove metodologii V.L. Kvinta) [Competitive Advantages as an Element of the Strategy of an Educational Organization (Based on the Methodology of V.L. Kvint)]. *Sovremennaya konkurenciya* [Modern Competition], vol. 15, no. 4 (84), pp. 127-139. DOI: 10.37791/2687-0649-2021-15-4-127-139
- Grant R.M., 2022. *Contemporary Strategy Analysis*. Hoboken, Wiley, pp. 79-84.
- Wu Q., Cormican K., Chen G.A., 2018. Meta-Analysis of Shared Leadership: Antecedents, Consequences, and Moderators. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, no. 27, pp. 49-64. DOI: <https://doi.org/10.1177/154805181882086>



### **Information About the Authors**

**Larisa A. Tretyakova**, Doctor of Sciences (Economics), Professor, Department of Management and Marketing, Belgorod State University, Pobedy St, 85, 308015 Belgorod, Russian Federation, lora\_tretyakova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0030-4341>

**Marina S. Tretyakova**, Postgraduate Student, Department of Management and Marketing, Belgorod State University, Pobedy St, 85, 308015 Belgorod, Russian Federation, mrs.tretyakova.m@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-8494-9691>

### **Информация об авторах**

**Лариса Александровна Третьякова**, доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, ул. Победы, 85, 308015 г. Белгород, Российская Федерация, lora\_tretyakova@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-0030-4341>

**Марина Сергеевна Третьякова**, аспирант кафедры менеджмента и маркетинга, Белгородский государственный национальный исследовательский университет, ул. Победы, 85, 308015 г. Белгород, Российская Федерация, mrs.tretyakova.m@yandex.ru, <https://orcid.org/0009-0000-8494-9691>