

Модель управления стратегиями экспорта образовательных услуг

Валерий Викторович ИВАНОВ,

доктор экономических наук, профессор,
Всероссийская академия внешней торговли
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),
кафедра финансов и валютно-кредитных отношений - профессор,
Национальный исследовательский университет «МИЭТ»,
кафедра маркетинга и управления проектами – профессор,
тел.: 8(499) 143-15-56;

УДК 339.564:37

ББК 65.428 : 74

И-200

Роман Вадимович ШЛЫЧКОВ,

Всероссийская академия внешней торговли
(119285, Москва, Воробьевское шоссе, 6А),
факультет международных финансов – магистрант,
e-mail: shlychkovroman@gmail.com

Аннотация

В статье предложена адаптивная модель управления стратегиями развития экспорта образовательных услуг и профессиональных компетенций с использованием цифровых и управленческих технологий, обеспечивающих конкурентоспособность высших учебных заведений. В ходе исследования были рассмотрены особенности управления экспортом при реализации нацпроектов, предложен алгоритм по развитию учебных программ, вхождения обучающихся в образовательные проекты, методы продвижения услуг на зарубежные рынки, а также выявлены риски, сдерживающие экспортный потенциал. В результате были сформированы стратегии непрерывного приращения компетенций и управленческих практик для развития экспорта образовательных услуг.

Ключевые слова: экспорт образовательных услуг, стратегии цифровизации и развития образования, конкурентные компетенции.

Strategic management model for educational services exports

Valerij Viktorovich IVANOV,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Russian Foreign Trade Academy
(119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A), Department of Finance and Monetary relations
– Professor, National Research University «MIET», Department of Marketing and Project
management – Professor, phone: 8(499) 143-15-56;

Roman Vadimovich SHLYCHKOV,

Russian Foreign Trade Academy (119285, Moscow, Vorob'evskoe shosse, 6A), Department of
International Finance – Graduate Student in economics, e-mail: shlychkovroman@gmail.com

Abstract

The article proposes an adaptive strategic management model for exports of educational services and professional competencies with digital and managerial technologies that ensure competitiveness of higher education institutions. Features of export management during implementation of national projects are considered, the guidelines to develop academic programs and involvement of students into educational projects are proposed, methods to promote educational services on foreign markets are identified, and education exports headwinds are revealed. As a result, the strategies to continuously increase managerial competencies and practices to develop educational services exports are suggested.

Keywords: digitalization, education development strategies, exports of educational services, higher education.

Одним из приоритетных направлений государственной политики в области национальных проектов является развитие экспортного потенциала страны, охватывающего различные отрасли российской экономики, в частности экспорта образовательных услуг, что отражено в паспорте национального проекта «Образование»¹, утвержденного президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и нацпроектам от 24 декабря 2018 года.

Согласно экспертной оценке, размещенной на официальном сайте Минпросвещения России, ключевой задачей федерального проекта «Экспорт образования» является увеличение в два раза числа иностранных граждан, обучающихся в вузах и научных организациях, а также реализация комплекса мер по их трудоустройству².

Проект подразумевает непрерывное увеличение количества иностранных студентов, обучающихся по российским программам высшего образования, с 241 тыс. человек в 2019 г. до 425 тыс. человек в 2024 г.

При этом общий бюджет федерального проекта составляет 107,4 млрд рублей и занимает третье место в нацпроекте «Образование» по объему вложенных средств после федеральных проектов «Современная школа» (295,1 млрд рублей) и «Молодые профессионалы» (156,2 млрд рублей).

В проведенном анализе федерального проекта «Экспорт образования» исследователи НИУ ВШЭ³ выделили ключевые направления работы по увеличению экспорта российских образовательных услуг:

□ совершенствование миграционной политики в отношении иностранных граждан, а именно предоставление гражданства успешно окончившим аспирантуру и постоянный вид на жительство завершившим обучение в магистратуре;



□ формирование специальных грантовых программ для привлечения талантливых иностранных студентов на уровень магистратуры и аспирантуры в приоритетных технологических областях в партнерстве с российскими технологическими компаниями и научными центрами;

□ стимулирование создания и развития российскими университетами массовых открытых онлайн-курсов на глобальных платформах, таких как Coursera, EdX и т.д.;

□ строительство новых и модернизация действующих кампусов ведущих вузов в соответствии с мировыми стандартами и т.д.

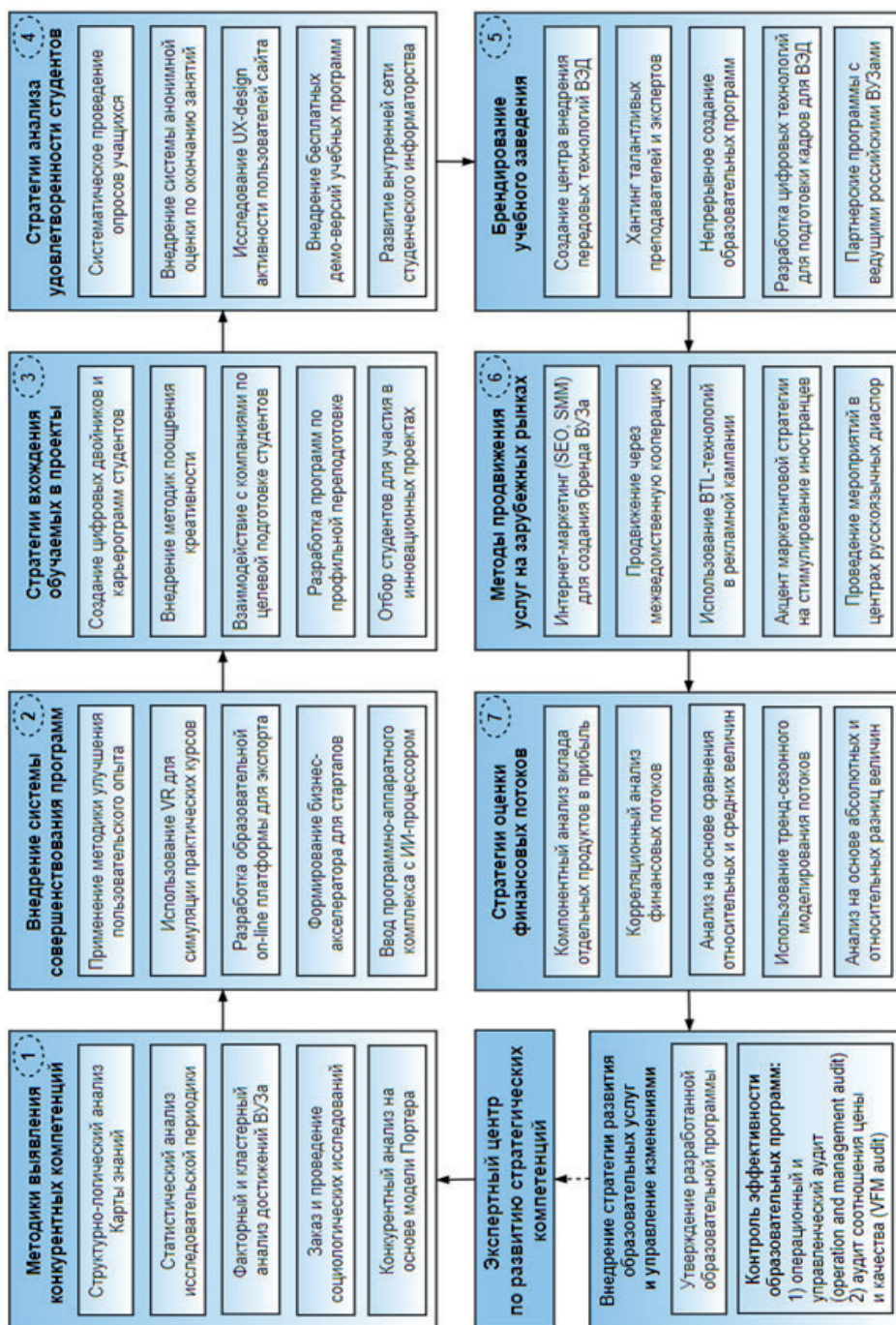
Основной комплекс работ по стимулированию роста российского экспорта образовательных услуг возлагается на ведущие вузы страны⁴, однако научно-педагогическое сообщество рассчитывает на включение региональных и отраслевых вузов в число ответственных за реализацию национального проекта «Образование»⁵, что позволит существенно повысить показатели его реализации.

Тем не менее, в отчете Комитета Государственной Думы по бюджету и налогам, опубликованном на сайте портала системы обеспечения законодательной деятельности (СОЗД ГАС), было отмечено, что кассовое исполнение национальных проектов по состоянию на 22 мая 2019 года составило лишь 25,6% к сводной годовой бюджетной росписи. В частности, соответствующий показатель по нацпроекту «Образование» составил 15,8%. Конечно же, указанные обстоятельства создают риски принятия необоснованных или несвоевременных решений в ходе реализации национальных проектов⁶.

Российские вузы активно разрабатывают и собственные подходы к созданию конкурентных образовательных программ и привлечению иностранных студентов для предоставления образовательных услуг и профессиональных компетенций. В качестве универсального решения для высших учебных заведений была разработана комплексная модель (см. рисунок 1) «Стратегии развития экспорта образовательных услуг», отражающая алгоритм создания и совершенствования образовательных программ с учетом современных мировых тенденций.

Рисунок 1

Стратегии развития экспорта образовательных услуг



По мнению авторов, эффективная разработка стратегической политики вуза в области экспорта образовательных услуг и профессиональных компетенций невозможна без создания экспертного центра по развитию стратегических компетенций. В перечень ключевых обязанностей центра входит разработка и внедрение управленческих решений по непрерывному наращиванию конкурентных преимуществ вуза на международной арене для последующего увеличения объемов экспорта образовательных услуг.

В состав экспертного центра включаются наиболее креативные члены профессорско-преподавательского состава и студенчества для реализации передовых образовательных технологий на принципах цифровизации, вовлеченности и удовлетворенности обучаемых, предоставление широкого спектра программ, лекций и семинаров, в том числе записанных в свободном доступе и в других вузах.

Среди задач экспертного центра – определение актуального положения вуза на международном рынке образовательных услуг с анализом положения данного учреждения в международных⁷ и российских⁸ рейтингах. Важным является собственная экспертная оценка, отраженная в методике выявления конкурентных компетенций (блок (б.) 1 рисунка 1). В качестве инструмента для оценки конкурентоспособности вуза необходимо постоянно проводить факторный и кластерный анализ⁹ достижений учреждения в области экспорта образовательных услуг, что позволяет исследовать латентные взаимосвязи групп переменных. Например, в качестве исследуемых характеристик могут быть использованы данные о росте отдельных статей расходов вуза и итоговый прирост числа иностранцев, обучающихся по предоставленным программам, степень вовлеченности студентов, принятие ими решений по наращиванию профессиональных компетенций. Применение факторного и кластерного анализа в подобной ситуации выявляет наличие корреляции между анализируемыми характеристиками, что может быть использовано при применении цифровых технологий управления большими данными и искусственного интеллекта.

Создание Карты знаний¹⁰, содержащей компетенции вуза, обеспечивает визуализацию блоков знаний, основанных на разработанных образовательных программах, позволяющих определить конкурентные стороны учреждения и его профессорско-преподавательского состава, фактические знания, получаемые обучающимися.

Рекомендуется также проводить конкурентный анализ вуза и цифровых следов обучения с оценкой освоения дисциплин и профессиональных компетенций на основе модели Портера. Согласно данной модели исследуются пять основных сил, влияющих на прибыльность организаций: 1) интенсивность соперничества между существующими конкурентами (структура отрасли); 2) угроза со стороны потенциальных конкурентов; 3) рыночная власть оценки бренда потребителей; 4) рыночная власть поставщиков экспорта образовательных услуг и профессиональных

компетенций; 5) угроза появления заменителей (субституты) товаров или услуг¹¹. Тонкая настройка данной модели с учетом креативных возможностей студентов и преподавателей при обучении, например, технологиям внешнеэкономической деятельности обеспечит формирование конкурентного портфеля и профиля оптимальных трендовых стратегий.

Допустимым вариантом исследования востребованности вуза также является проведение и заказ социологических исследований среди абитуриентов и работодателей о степени публичной известности и заинтересованности в поступлении и трудоустройстве соответственно.

В б. 2 данной модели отражены предложения по внедрению инструментов совершенствования¹² образовательных программ. Важнейшим элементом продукта является его «упаковка». Таким образом, учебные заведения должны уделять особое внимание визуальному оформлению предлагаемых образовательных программ. Среди передовых практик стоит отметить полевые этнографические исследования, окулографию и сплит-тестирование.

Использование иммерсивных технологий¹³ является одним из динамично развивающихся трендов в образовательной среде. Элементы виртуальной (VR) и дополненной (AR) реальности, как ключевых иммерсивных технологий, активно внедряются в образовательный процесс для визуального насыщения программ обучения. Иммерсивные технологии могут быть применимы для имитации производственной деятельности обучающегося, либо для помещения его в условия, близкие к будущей рабочей обстановке. На примере Всероссийской академии внешней торговли¹⁴ виртуальная реальность может быть применима на семинарских и практических занятиях для имитации переговорного процесса с иностранными контрагентами.

В течение последних лет особую популярность приобретают различные формы дистанционного обучения, так как они существенно сокращают дистанцию между образовательным учреждением и обучающимся, что, безусловно, является преимуществом не только для студентов из РФ, но в особенности для иностранных студентов. Реализация данного подхода требует от вузов создания образовательных онлайн платформ, на которых учреждение размещает учебные материалы для авторизованных пользователей, например обучающихся по программам данного учреждения. Далеко не каждая образовательная организация обладает достаточными ресурсами для создания собственной онлайн платформы, в связи с чем возрастает спрос на такие готовые образовательные решения, как сервис Moodle¹⁵ т.д.

Важнейшим аспектом совершенствования программ обучения должно стать внедрение бизнес-акселератора для стартапов, создаваемых выпускниками ВУЗа¹⁶. Подобный акселератор может послужить плацдармом для реализации креативных идей выпускников, котируемых в качестве выпускных работ. Предполагается, что авторам творческих идей экспертный центр по мере необходимости будет оказы-



вать индивидуальную помощь и личное менторство для успешного развития стартапа.

Сценарное моделирование при построении системы управления талантами гарантирует привлечение студентов к разработке инновационных проектов вуза. Более того, образовательное учреждение может предложить бизнесу элементы целевой подготовки студентов для их последующего найма в определенные компании. Система, изображенная в б. 3 данной модели, позволит не только простимулировать интерес студентов к предпринимательству, но и послужить мостом для связи образовательного учреждения и коммерческих предприятий, что, несомненно, повысит имидж вуза и интерес работодателей к его выпускникам.

Построение персональных образовательных траекторий¹⁷ невозможно на сегодняшний день без внедрения системы цифровых двойников¹⁸ и карьерограмм для каждого обучающегося в вузе. Цифровой двойник позволяет отслеживать достижения отдельного студента и предлагать различные образовательные продукты в виде дополнительной профессиональной переподготовки на основании его знаний, навыков и предрасположенности к различным дисциплинам. Наибольшей эффективности можно добиться при использовании интеллектуальной системы, встроенной с помощью ИИ-процессора в центральный программно-аппаратный комплекс, который координирует основные информационные потоки в учебном учреждении. Подобное решение позволяет минимизировать управленческие риски, учитывает человеческий фактор при определении наиболее релевантного образовательного трека для каждого отдельного обучающегося, чтобы обеспечить раскрытие его креативности и потребность в созидании.

Разработанные образовательные программы должны регулярно подвергаться критической оценке не только членами экспертного центра, но главным образом студентами данных программ с помощью методов, предложенных в б. 4. Прежде всего, нужно создать условия, в которых абитуриенты могли бы оценить качество образовательных программ до непосредственного принятия решения о поступлении. Например, вузы могли бы размещать демоверсии образовательных программ, то есть расширенные тьюториалы, отвечающие на интересующие студента вопросы. По мере получения данных об активности пользователей, познакомившихся с демоверсиями программ, экспертный центр сможет исследовать UX-design активности пользователей сайта¹⁹ и модифицировать программы, чтобы добиться большей привлекательности. В качестве применяемых мер для выяснения потребительской лояльности обучающихся [5; 8] рекомендуется применять обратное тестирование по полученным компетенциям с использованием разработанных под каждую программу оценочных индикаторов знаний.

Ключевой маркетинговой задачей вуза, нацеленного на увеличение притока для обучения иностранных студентов, является формирование образовательного бренда с высоким статусом на международном рынке (б. 5). Экспертный центр

должен в обязательном порядке уделять внимание передовым и новейшим образовательным технологиям, применяемым, например, в ВЭД. Более того, привлечение существующих открытых технологий по поиску обучающих ресурсов необходимо дополнить непрерывным созданием и апробацией собственных образовательных цифровых методик для специальной подготовки высококонкурентных кадров, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Несомненным преимуществом сильнейших вузов мира являются его профессорско-преподавательский состав. Таким образом, хантинг именитых и заслуженных профессоров и преподавателей наряду с систематическим омоложением состава из числа наиболее талантливых выпускников вуза под контролем экспертного центра, позволит сформировать дополнительные партнерские соглашения с иностранными вузами и в последствии существенно повысить его рейтинг, развивая собственные кадры.

Среди основных методов продвижения, описанных в б. 6 модели, образовательных услуг вуза на международном рынке числятся традиционные инструменты интернет-маркетинга (SEO, SMM и др.) и продвижение через межведомственную кооперацию (Россотрудничество, Министерство науки и высшего образования РФ и т.д.)²⁰. Также целесообразно использование ВТЛ-технологий²¹ для продажи образовательных услуг, таких как участие в международных выставках и представительство в центрах русской культуры за рубежом наравне с русскоязычными школами. Повестка подобных мероприятий должна опираться на стимулирование иностранных абитуриентов к получению российского образования.

Высококонкурентная образовательная среда подразумевает инвестиционную привлекательность внедряемых проектов, так как, в противном случае, они не будут реализованы должным образом. В связи с этим все совокупные вложения в образовательные программы должны быть рассчитаны по методикам, описанным в б. 7, включая анализ относительных, абсолютных и средних величин объема инвестируемых средств и их потенциальной доходности. Прогнозировать финансовую отдачу проектов позволяет тренд-сезонный анализ прибыли вуза. Также необходимо оценить полученные финансовые результаты, что возможно благодаря компонентному анализу вклада отдельных статей расходов в прибыль организации, а также корреляционный анализ воздействия каждой отдельной статьи расходов на прочие экономические показатели.

Завершающим шагом на пути внедрения стратегий экспорта образовательных услуг является утверждение разработанной образовательной программы или комплекса различных программ. Данный шаг подразумевает также проработку обязательной формы отчетности о достижениях намеченных целей в обусловленные сроки для проведения последующего операционного и управленческого аудита, а также аудита соотношения цены и качества выполненных задач. В конечном итоге, по результатам оценочных процедур, образовательные программы должны быть скорректированы для повышения их результативности.



Таким образом, реализация приоритетного целевого проекта по развитию экспорта образовательных услуг и профессиональных компетенций ставит перед высшей школой сложные организационно-управленческие, технические, финансовые и хозяйственно-бытовые задачи, для выполнения которых нужна основательная проработка комплекса принимаемых управленческих решений. Разработка и последующее внедрение вузами частных моделей экспортной деятельности – это начало длительной и кропотливой работы по повышению престижа национальной системы образования, которое в будущем должно сформировать и укрепить конкурентные преимущества отечественных образовательных практик.

ПРИМЕЧАНИЯ:

¹ Паспорт национального проекта «Образование». [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <http://government.ru/info/35566/> (дата обращения: 23.06.2020)

² Официальный сайт Минпросвещения России. [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://edu.gov.ru/national-project> (дата обращения: 23.06.2020)

³ 12 решений для нового образования. [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://www.hse.ru/twelve/part10> (дата обращения: 23.06.2020)

⁴ Сайт проекта «5-100». Список ведущих ВУЗов страны. [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://www.5top100.ru/universities/> (дата обращения: 23.06.2020)

⁵ Достижение национальных целей требует участия в нацпроектах широкого круга университетов. [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://www.hse.ru/news/edu/262112390.html> (дата обращения: 23.06.2020)

⁶ О внесении изменений в Федеральный закон "О федеральном бюджете на 2019 год и на плановый период 2020 и 2021 годов". [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://sozd.duma.gov.ru/bill/720845-7> (дата обращения: 23.06.2020)

⁷ Международный рейтинг ВУЗов «QS World University Rankings 2020». [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2020> (дата обращения: 23.06.2020)

⁸ Университеты для будущей элиты: 100 лучших российских вузов по версии Forbes—2020 [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/403369-university-dlya-budushchey-elity-100-luchshih-rossiyskih-vuzov-po-versii-forbes> (дата обращения: 23.06.2020)

⁹ Кластерный и факторный анализ [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: https://gymnasium42.ru/stat/Book/Data/page_2_9_7.htm (дата обращения: 23.06.2020)

¹⁰ Применение карт знаний для систематизации математической информации [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kart-znaniy-dlya-sistematizatsii-matematicheskoy-informatsii> (дата обращения: 23.06.2020)

¹¹ Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-konkurentnogo-okruzeniya-predpriyatiya-s-ispolzovaniem-modeli-pyati-sil-maykla-portera> (дата обращения: 25.06.2020)

¹² Методы изучения пользовательского опыта: что выбрать и когда использовать? [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://medium.com/@grifer163/методы->

изучения-пользовательского-опыта-что-выбирать-и-когда-использовать-2c2f261b8bff (дата обращения: 25.06.2020)

¹³ Иммерсивный подход в образовании [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/immersivnyy-podhod-v-obrazovanii> (дата обращения: 25.06.2020)

¹⁴ Сайт Всероссийской академии внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <http://www.vavt.ru/> (дата обращения: 27.06.2020)

¹⁵ Возможности образовательной платформы Moodle в обучении информационным технологиям [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnosti-obrazovatelnoy-platfomy-moodle-v-obuchenii-informatsionnym-tehnologiyam> (дата обращения: 27.06.2020)

¹⁶ Технология использования стартапа в процессе обучения студентов [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-ispolzovaniya-startapa-v-protsesse-obucheniya-studentov> (дата обращения: 30.06.2020)

¹⁷ Технология модульного обучения как инструмент созидания индивидуальной образовательной траектории обучающегося [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-modulnogo-obucheniya-kak-instrument-sozidaniya-individualnoy-obrazovatelnoy-traektorii-obuchayushegosya> (дата обращения: 30.06.2020)

¹⁸ Технология модульного обучения как инструмент созидания индивидуальной образовательной траектории обучающегося [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologiya-modulnogo-obucheniya-kak-instrument-sozidaniya-individualnoy-obrazovatelnoy-traektorii-obuchayushegosya> (дата обращения: 01.07.2020)

¹⁹ UX-дизайн сайта: 7 способов измерения [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://timeweb.com/ru/community/articles/ux-dizayn-sayta-7-sposobov-izmereniya-1> (дата обращения: 01.07.2020)

²⁰ Анализ продвижения вузов в социальных сетях [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-prodvizheniya-vuzov-v-sotsialnyh-setyah> (дата обращения: 03.07.2020)

²¹ BTL-мероприятия, виды и особенности проведения [Электронный ресурс] - Режим доступа: URL: <https://slovodelo.ru/poleznye-materialy/btl-meropriyatiya/> (дата обращения: 04.07.2020)

БИБЛИОГРАФИЯ:

1. Боуэн У.Г. Высшее образование в цифровую эпоху / под науч. ред. А. Смирнова. - М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. - 224 с.

2. Ващурина Е. В., Евдокимова Я. Ш. Развитие системы привлечения иностранных студентов: региональная модель // Университетское управление: практика и анализ. 2017. № 1. С. 41-51.

3. Иванов В.В., Хан О.К. Управленческий учет для эффективного менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 208 с. – (Национальные проекты).

4. Иванов В.В., Коробова А.Н. Государственное и муниципальное управление с использованием информационных технологий. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 153 с. – (Национальные проекты).



5. Иванов В.В., Шлычков Р.В. Моделирование международных программ лояльности на трансграничных рынках // Российский внешнеэкономический вестник. 2019. № 7. С. 49-59.

6. Индикаторы образования: 2020: статистический сборник / Н.В. Бондаренко, Д. Р. Бородин, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ, 2020. – 496 с.

7. Меликян А.В. Внутренние факторы результативности экспорта образования в российских вузах // Вопросы образования. 2018. № 3. С. 146-179.

8. Шлычков Р.В. Анализ основных программ лояльности клиентов. В книге: Теория и практика управления: ответы на вызовы инновационного развития. Материалы IX Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. 2018. С. 23-26.

9. Экспорт образовательных услуг: анализ управленческих решений / С.А. Беляков; Т.Л. Клячко; Е.А. Полушкина; Г.А. Краснова; Н.В. Сюлькова. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 124 с.

BIBLIOGRAPHY:

1. Boue'n U.G. Vy'sshee obrazovanie v cifrovuyu e'poxu / pod nauch. red. A. Smirnova. – М.: Izd. dom Vy'sshej shkoly' e'konomiki, 2018. – 224 s.

2. Vashurina E.V., Evdokimova Ya.Sh. Razvitie sistemy' privilecheniya inostranny'x studentov: regional'naya model' // Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz. 2017. № 1. S. 41-51.

3. Ivanov V.V., Xan O.K. Upravlencheskij uchet dlya e'ffektivnogo menedzhmenta. – М.: INFRA-M, 2015. – 208 s. – (Nacional'ny'e proekty').

4. Ivanov V.V., Korobova A.N. Gosudarstvennoe i municipal'noe upravlenie s ispol'zovaniem informacionny'x tehnologij. – М.: INFRA-M, 2018. – 153 s. – (Nacional'ny'e proekty').

5. Ivanov V.V., Shly'chkov R.V. Modelirovanie mezhdunarodny'x programm loyal'nosti na transgranichny'x ry'nkax // Rossijskij vneshnee'konomicheskij vestnik. 2019. № 7. S. 49-59.

6. Indikatory' obrazovaniya: 2020: statisticheskij sbornik / N.V. Bondarenko, D. R. Borodina, L. M. Goxberg i dr.; Nacz. issled. un-t «Vy'sshaya shkola e'konomiki». – М.: NIU VShE', 2020. – 496 s.

7. Melikyan A.V. Vnutrennie faktory' rezul'tativnosti e'ksporta obrazovaniya v rossijskix vuzax // Voprosy' obrazovaniya. 2018. № 3. S. 146-179.

8. Shly'chkov R.V. Analiz osnovny'x programm loyal'nosti klientov. V knige: Teoriya i praktika upravleniya: otvety' na vy'zovy' innovacionnogo razvitiya. Materialy' IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii studentov, magistrantov, aspirantov i molody'x ucheny'x. 2018. S. 23-26.

9. E'ksport obrazovatel'ny'x uslug: analiz upravlencheskix reshenij / S.A. Belyakov; T.L. Klyachko; E.A. Polushkina; G.A. Krasnova; N.V. Syul'kova. – М.: Izdatel'skij dom «Delo» RANXiGS, 2015. – 124 s.

