

УДК 338.37

Э. Н. Воронько

## ОСОБЕННОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ УСЛУГИ КАК ОБЪЕКТА СТРАТЕГИИ РЕГИОНАЛЬНОГО ВУЗА В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

Работа посвящена предлагаемым учреждениями высшего образования услугам и их особенностям как специфическому товару в экономике. В частности, рассмотрены различные подходы к понятию «образовательная услуга», на основе которых дана собственная точка зрения автора на данную дефиницию, представлены характеристики образовательных услуг. Во введении определен объект исследования – предлагаемые учреждениями высшего образования услуги, показана актуальность и значимость изучения данной категории для целей разработки эффективной стратегии регионального вуза. Целью данной работы является определение образовательных услуг как объекта стратегии вуза региона в экономике знаний на основе авторского видения данного понятия и выделения присущих им специфических характеристик. В основной части для определения сущности образовательной услуги проведен анализ существующих подходов к данному понятию, который показал отсутствие в научной литературе единого мнения к указанной категории и позволил сформировать авторский подход к ее содержанию. Предложено использовать системно-процессный подход при определении образовательной услуги, предлагаемой региональными вузами. Данный подход предполагает, что при определении образовательной услуги ее содержание будет зависеть от того, на каком этапе ее формирования она рассматривается. Определены специфические характеристики образовательных услуг. В заключении отмечено, что разработка региональным учреждением высшего образования стратегии своего развития на основе предлагаемого подхода позволит оставаться им конкурентоспособными в новых условиях хозяйствования, продемонстрировать высокую степень готовности и вовлеченности в процессы экономики знаний в регионах.

**Ключевые слова:** учреждения высшего образования, экономика знаний, образовательные услуги, производители и потребители образовательных услуг, стратегия регионального вуза.

**Введение.** В настоящее время к высшему образованию приковано пристальное внимание, так как жизнедеятельность учреждений высшего образования зависит от модели экономики, присущей той или иной стране. В Республике Беларусь в последние годы наблюдается переход на инновационный путь развития и осуществляется переход к экономике знаний. В таких условиях функционирования изменяется роль и миссия образовательных учреждений, особенно учреждений высшего образования – классических и профильных университетов, институтов, высших колледжей. Вузы становятся тем базисом, который позволяет наполнять экономику нового типа – экономику знаний – знаниями, информацией, инновациями. Другими словами, можно говорить о том, что в настоящее время вузы, в том числе региональные, стоят во главе протекающих в обществе процессов экономики знаний, так как в них сконцентрированы кадры с высоким уровнем квалификации, формируется востребованная современными условиями функционирования общества фундаментальная и научно-прикладная база. Вместе с тем при формировании экономики знаний необходимо обеспечить одновременное развитие основных элементов, составляющих базис экономики знаний: образования, науки, инновационной системы, человеческого капитала и благоприятной среды его функционирования, внедряющей создаваемые инновации промышленности [1, с. 79]. В связи с этим не вызывает сомнения тот факт, что учреждения высшего образования должны уделять серьезное внимание предлагаемым потребителям услугам, в первую очередь образовательным. Для того чтобы предлагаемые образовательные услуги были востребованы рынком, могли соответствовать современным требованиям, региональным вузам следует продуктивно управлять своей деятельностью. С нашей точки зрения, добиться такого вузы региона могут посредством применения

*Воронько Эльвира Николаевна*, ст. преподаватель каф. экономики ПГУ (Беларусь).

*Адрес для корреспонденции:* ул. Блохина, 29, 211440 г. Новополоцк, Беларусь; e-mail: e.voronko@mail.ru

в своей деятельности принципов маркетинга образовательных услуг. В экономике знаний маркетинг должен быть ориентирован не только на потребителя и товар, но и на создаваемое в глобальном экономическом пространстве инновационное знание, чтобы позволить компании любого масштаба и национально-территориальной принадлежности войти в бизнес-систему, производящую и продающую инновацию [2]. Для эффективного использования принципов маркетинга в области высшего образования надо иметь представление о том, что такое образовательные услуги, в чем их отличие от услуг вообще, кто является их потребителем и производителем, какая роль в процессе перехода к экономике знаний отводится предоставляемым вузами образовательным услугам. В последние годы в отечественной и зарубежной литературе появляется все больше и больше публикаций, посвященных маркетинговой деятельности вузов. Данными вопросами в разные годы занимались О. В. Сагингова, Б. Дэвис и Л. Эллисон, С. И. Добрыднєв, А. А. Ченцов и др. Однако отметим, что, несмотря на достаточно большое число публикаций по данному направлению, в настоящее время отсутствуют однозначные определения отдельных понятий маркетинга высшего учебного заведения, к примеру, такого объекта стратегии маркетинга, как образовательная услуга. В связи с этим видится необходимым рассмотреть существующие подходы к дефиниции «образовательная услуга».

**Основная часть.** Роль предлагаемых в условиях формирования экономики знаний региональными вузами образовательных услуг в современном мире достаточна велика. Это связано с тем, что экономика нового типа вызывает необходимость присутствия в стране в целом и в регионе в частности высокоразвитого научно-технического потенциала. В связи с этим вузам следует обеспечить образовательные и инновационные услуги в необходимом количестве и надлежащего качества, что предполагает тщательное изучение специфики предлагаемых вузами услуг, а также изучение потребителей этих услуг и их потребностей.

Всех потребителей образовательных услуг необходимо разделять на потребителей-покупателей и потребителей-клиентов. Потребителем-покупателем является субъект, который принимает решение о покупке и производит оплату образовательной услуги ее производителю. Так, М. А. Лукашенко выделяет четыре группы потребителей-покупателей: собственно обучающиеся, их родители, организация и органы управления образованием [3, с. 123]. Говоря об организации, будем понимать любое юридическое лицо, оплачивающее индивидуальное или корпоративное обучение.

Потребитель-клиент – это индивид, который непосредственно получает образование.

Производителями образовательных услуг выступают образовательные учреждения по следующим уровням управления: учреждения среднего образования, учреждения среднего специального образования, учреждения профессионально-технического образования, учреждения высшего образования.

Анализ литературы показал, что среди исследователей, изучающих данную проблему, единое мнение в определении образовательной услуги отсутствует. В связи с этим мы выделим основные подходы.

О. В. Сагинова [4] считает, что с точки зрения основной деятельности вуза и классической теории маркетинга продуктом является образовательная программа. По ее мнению, «образовательная программа разрабатывается вузом для того, чтобы удовлетворить потребность в образовании, профессиональной подготовке, обучении или переподготовке, т.е. достижении определенного социального эффекта (изменение образовательного или профессионального уровня). Именно с этим продуктом выходит на рынок любое образовательное учреждение (вуз, средняя школа, курсы и т.д.). Вуз не предлагает на рынке отдельные образовательные услуги в виде лекций, семинаров и т.п., он предлагает комплекс услуг, объединенных единой задачей и обеспеченных соответствующими ресурсами». Аналогичного мнения придерживаются Б. Дэвис и Л. Эллисон в своей книге «Стратегический маркетинг для школ» [5, с. 9–20].

Однако, нам представляется, что такое определение образовательной услуги не является полным, так как для подготовки востребованных рынком высококвалифицированных специалистов недостаточно наличия хорошей образовательной программы.

---

Согласно другому подходу, «услуга образования в процессе потребления трансформируется в рабочую силу, качество которой зависит не только от совокупности потребленных образовательных услуг, но и от количества и качества личного труда, затраченных в процессе потребления этих услуг, личных способностей, степени их реализации и других субъективных факторов. Поэтому в рамках этого подхода отличают совокупность знаний, умений, навыков, которая является продуктом совместного труда преподавателя и обучающегося, от образовательных услуг, потребленных обучающимся, которые суть продукт труда преподавателей. Таким образом, именно образовательные услуги (т.е. совокупность результатов труда преподавателей), а не знания, умения, навыки, как это часто утверждается в литературе, могут рассматриваться как товарная продукция учебного заведения» [6].

По мнению Е. И. Скрипака, экономическая категория «образовательная услуга, которая включает в себя условие, желание, основу и ответственность за их производство и потребление экономическими субъектами (домохозяйствами, фирмой, государством), подменяется более узким понятием – платные образовательные услуги». Это положение он объясняет спецификой современных условий: отсутствием сформированных полноценных субъектов инвестирования в человеческий капитал, механизмов реализации экономической ответственности за его формирование и накопление, сокращением бюджетных расходов на образование без пересмотра социальных обязательств государства, отсутствием полноценного финансового рынка и механизмов кредитования и т.д. [7].

Заслуживает внимания и такое определение, в соответствии с которым образовательная услуга рассматривается как «...комплекс учебной и научной информации, передаваемой гражданину в виде суммы знаний общеобразовательного и специального характера, а также практических навыков для последующего применения», предложенное В. Н. Зотовым [8]. С нашей точки зрения, такое определение шире предлагаемого О. В. Сагиновой, Б. Дэвисом и Л. Эллисоном, так как характеризует образовательную услугу как многоаспектное понятие, не ограничивающееся лишь тем, что для получения на «выходе» грамотного и востребованного рынком специалиста достаточно хорошей образовательной программы.

Дальнейшее исследование дефиниции «образовательная услуга» показывает, что практически такое же мнение выражают и другие авторы. Так, Н. Н. Терещенко считает, что под «образовательной услугой следует понимать целый комплекс действий воспитательного и обучающего характера, направленный на удовлетворение потребностей индивида, в результате осуществления которого происходит совершенствование имеющихся и приобретенных навыков». Автор рассматривает образовательную услугу как «комплекс знаний, направленный на развитие индивида (гражданина)» [9, с. 21]. С нашей точки зрения, данное определение шире, чем рассмотренные выше, однако в условиях перехода к экономике нового типа для подготовки востребованного в новых условиях специалиста необходимо, чтобы развитие индивида протекало с использованием инновационных технологий.

А. Ченцов предлагает следующее определение понятия образовательной услуги: «Образовательные услуги создаются в процессе научно-педагогического труда, являющегося, в свою очередь, разновидностью научного труда. Результатом научного труда является научный продукт. Результат научно-педагогического труда может быть назван образовательным продуктом. Образовательный продукт – это часть интеллектуального продукта, адаптированная к соответствующему сегменту образовательных услуг» [10, с. 120–123].

Подводя итог проведенному анализу, дадим авторское определение образовательной услуги. На наш взгляд, в определении сущности категории «образовательная услуга» следует учесть, что она подвергается преобразованию в зависимости от того, в какой точке ее формирования она рассматривается. На этапе выбора абитуриентом вуза и специальности образовательная услуга представляет собой образовательную программу. По окончании обучения образовательная услуга рассматривается как комплекс знаний, навыков, умений и компетенций, которыми обладает выпускник вуза для последующего применения в профессиональной деятельности.

При этом отметим, что степень освоения выпускником вуза выбранной им образовательной программы будет зависеть от его способностей, интеллектуального уровня, мотивированности к получению образования, но в значительной степени уровень образовательной услуги на выходе будет определяться такими элементами маркетинга услуг, как процесс (организация учебного процесса), персонал, материально-техническая база вуза.

В связи с этим представляется необходимым определение образовательной услуги увязывать с этапом ее формирования (рисунок 1).



**Рисунок 1 – Предлагаемый системно-процессный подход к определению образовательной услуги**

Предлагаемый подход позволяет говорить о том, что на «входе» образовательная услуга – это образовательная программа, нацеленная на изменение образовательного уровня и формирование профессиональной подготовки потребителя, обеспеченная соответствующими ресурсами образовательного учреждения. На «входе» потребителем образовательных услуг является абитуриент, предприятия и организации через систему целевой подготовки.

На «выходе» образовательная услуга – это комплекс знаний, навыков, умений и компетенций, которыми обладает выпускник вуза для применения их в своей профессиональной деятельности. При этом, по нашему мнению, на выходе актуализируется и активизируется роль делового окружения, государства и общества как потребителей образовательных услуг. Но носителем и субъектом, который обеспечивает получение эффекта от образовательной услуги, в том числе и для себя, по-прежнему является выпускник вуза (специалист).

Поэтому, если все участники процесса обучения хотят получать дивиденды от образования, они должны заботиться о послепродажном образовательном обслуживании специалиста, т.е. речь должна идти о необходимости реализации концепции непрерывного образования, в том числе в таких формах, как последипломное образование (переподготовка и повышение квалификации руководящих кадров и специалистов), послевузовское образование (аспирантура, докторантура).

Для эффективного управления образовательными услугами необходимо знать и учитывать особенности образовательных услуг как объекта производства и потребления. Согласно классической теории маркетинга, образовательным услугам присущ ряд специфических характеристик, отличающих их от товара [1]:

1) совпадение в пространстве и времени процессов ее производства и потребления, что вызвано тем, что процессы потребления и производства происходят при непосредственном взаимодействии преподавателя и обучающегося, т.е. субъекта и объекта труда;

2) услуги неосязаемы (их невозможно увидеть, попробовать на вкус, услышать или понюхать до момента приобретения), т.е. можно говорить о том, что фактически приобретение потребителем образовательной услуги происходит «на доверии»;

3) отсутствует возможность хранения, упаковки и транспортировки услуги в виде товарных запасов, что, с одной стороны, подталкивает производителя к их постоянному оказанию, а с другой стороны, обосновывает невозможность перепродажи и спекуляции услугами;

4) услуги неотделимы от источника: в момент их оказания обязательно присутствие источника – человека или машины, что обуславливает зависимость качества услуг от эмоционального и физического состояния человека в том случае, когда он выступает в качестве непосредственного источника оказания образовательных услуг;

5) непостоянство качества – необходимость весьма индивидуального подхода к потребителю серьезно затрудняет массовую автоматизацию;

6) невозможность оценки ожидаемого личного эффекта от образовательной услуги потребителем, что вызвано трудностями прогнозирования состояния рынка труда на момент завершения обучения. В связи с этим производителю образовательных услуг необходимо учитывать временной лаг при прогнозировании состояния рынка труда с целью оказания соответствующих требованиям рынка образовательных услуг, что позволит учебному заведению оставаться конкурентоспособным;

7) невозможность осознания общественной полезности образовательной услуги отдельными производителями и потребителями вызвана тем, что образовательные услуги удовлетворяют потребности и отдельных личностей, и институциональных субъектов;

8) образовательные услуги, в отличие от товаров, не являются чьей-либо собственностью. Из-за отсутствия владения учреждения, предлагающие образовательные услуги, должны прилагать особые усилия для укрепления имиджа и привлекательности своей марки.

Некоторые авторы дополняют этот перечень такими специфическими для образовательных услуг чертами, как:

- относительная длительность исполнения;
- отсроченность выявления результативности оказания услуг;
- сезонность или дискретная периодичность оказания услуг, особенно в сфере повышения квалификации;
- зависимость услуг от места их оказания и места проживания обучающихся;
- усиление потребности в образовательных услугах по мере удовлетворения данной потребности.

С нашей точки зрения, к специфическим характеристикам образовательных услуг следует также отнести:

1) оценку получаемых потребителями образовательных услуг на протяжении всего срока оказания их производителем;

2) активное участие потребителя в процессе предоставления образовательных услуг. Данная характеристика становится особо актуальной на этапе перехода к экономике знаний, так как от тесного сотрудничества и взаимодействия вузов и организаций как конечных потребителей образовательных услуг зависит то, насколько полученные выпускниками знания, умения и навыки соответствуют требованиям, предъявляемым со стороны работодателей;

3) полное соответствие предлагаемой образовательной услуги вызовам со стороны экономики знаний.

Таким образом, указанные выше обстоятельства дают возможность говорить о том, что образовательная услуга выступает особым товаром в рыночных отношениях и может рассматриваться как объект стратегии регионального вуза. При этом разработка стратегии с учетом предложенного автором определения образовательной услуги может осуществляться по следующим направлениям: формирование оптимального ассортимента и обеспечения качества услуг; маркетинговое ценообразование; каналы распределения услуг, предоставляемых региональными вузами; каналы продвижения услуг, предоставляемых региональными вузами; персонал; организация учебного процесса; материальное доказательство; реализация механизма государственно-частного партнерства [11, с. 34].

**Заключение.** Подводя итог сказанному выше, необходимо отметить, что на современном этапе развития общества образование, знания, инновация выступают в качестве ключевых факторов прогресса. Изменяется в новых условиях и роль высшего образования, что предъявляет иные требования к оказываемым учреждениями высшего образования услугам. Это, в свою очередь, вызывает необходимость повышения эффективности управления ими, что возможно в случае четкого понимания того, что представляет собой образовательная услуга и какими специфическими характеристиками она обладает.

В настоящее время отсутствует однозначное определение данного понятия, несмотря на достаточно большое количество публикаций по данному направлению. В связи с этим на основе имеющихся подходов нами предложено определять образовательную услугу

в соответствии с этапом ее формирования: на этапе выбора специальности – рассматривать образовательную услугу как комплекс знаний, навыков и умений, нацеленный на изменение образовательного уровня потребителя, а по окончании обучения – как комплекс знаний, навыков и умений, которыми обладает выпускник вуза. Такой подход к определению позволит учреждениям высшего образования более гибко реагировать на изменения, происходящие в обществе. Более того, указанные выше характеристики образовательной услуги позволяют говорить о том, что она является специфической услугой, и этим определяются особенности реализации принципов маркетинга в образовательной сфере.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Воронько, Э. Н.* Роль и место учреждений высшего образования в становлении экономики знаний / Э. Н. Воронько // Потребительская кооперация. – 2014. – № 2 (45). – С. 79–83.
2. *Серета, Т. Н.* Предпосылки и направления развития маркетинга экономики знаний [Электронный ресурс] / Т. Н. Серета // Устойчивое развитие экономики: международные и национальные аспекты : сб. тез. докл. Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 20-летию финансово-экономического факультета ПГУ, Новополоцк, 25–26 окт. 2012 г. / под ред. Н. Л. Белорусовой. – Новополоцк : Полоцкий гос. ун-т, 2012. – С. 93–97. – Режим доступа : <http://elib.psu.by:8080/handle/123456789/2123>. – Дата доступа : 25.08.2019.
3. *Лукашенко, М. А.* Высшее учебное заведение на рынке образовательных услуг: актуальные проблемы управления / М. А. Лукашенко. – М. : Маркет ДС, 2003. – 358 с.
4. *Сагинова, О. В.* Маркетинг образовательных услуг [Электронный ресурс] / О. В. Сагинова // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – Режим доступа : <http://www.mavriz.ru/articles/1999/1/32.html>. – Дата доступа : 25.08.2019.
5. *Дэвис, Б.* Стратегический маркетинг для школ / Б. Дэвис, Л. Эллисон. – Лондон : Pitman Publishing, 1997. – С. 9–20.
6. *Попов, Е. Н.* Услуги образования и рынок / Е. Н. Попов // Российский экономический журнал. – 1999. – № 6. – С. 43–49.
7. *Скрипак, Е. И.* К вопросу о понятии «образовательная услуга» [Электронный ресурс] / Е. И. Скрипак // Интеллектуальный и индустриальный потенциал регионов России : материалы Всерос. науч. чтений, Кемерово, 26–28 окт. 1999 г. / КемГУ ; редкол.: А.М. Адаменко [и др.]. – Кемерово : КемГУ, 1999. – 228 с. – Режим доступа : [www.history.kemsu.ru](http://www.history.kemsu.ru). – Дата доступа : 26.08.2019.
8. *Зотов, В. Н.* Разработка стратегии и тактики маркетинговой деятельности вузов на рынке образовательных услуг и научно-технической продукции : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В. Н. Зотов ; РЭА им. Г. В. Плеханова. – М., 1997. – 18 с.
9. *Терещенко, Н. Н.* Исследование рынка образовательных услуг высшей школы : монография / Н. Н. Терещенко. – Красноярск : Краснояр. гос. ун-т, 2005. – 267 с.
10. *Ченцов, А.* О бизнесе образовательных услуг / А. Ченцов // Высшее образование в России. – 1999. – № 2. – С. 120–123.
11. *Воронько, Э. Н.* Совершенствование процесса управления региональным вузом на основе стратегии маркетинга [Электронный ресурс] / Э. Н. Воронько // Вестн. Полоцкого гос. ун-та. Сер. Д. Экономические и юридические науки. – 2011. – № 13. – С. 34–38. – Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=24308445>. – Дата доступа : 27.08.2019.

Поступила в редакцию 18.09.19.

“Vesnik of Yanka Kupala State University of Grodno. Series 5. Economics. Sociology. Biology”

Vol. 10, No. 2, 2020, pp. 17–23

© Yanka Kupala State University of Grodno, 2020

## Features of educational services as an object of the strategy of a regional university in the knowledge economy

**E. N. Voronko**

*Polotsk State University (Belarus)*

Blokhina St., 29, 211440, Novopolotsk, Belarus; e-mail: [e.voronko@mail.ru](mailto:e.voronko@mail.ru)

**Abstract.** The article is devoted to the services offered by institutions of higher education and their features as a specific product in the economy. In particular, it is considered various approaches to the concept of “educational service”, on the basis of which the author’s own point of view on this definition is given, the characteristics of educational services are presented. The introduction defines the object of study of this article – the services offered by higher education institutions, shows the relevance and importance

of studying this category for the purpose of developing an effective strategy for a regional university. The aim of this work is to determine educational services as an object of the strategy of a regional university in the knowledge economy based on the author's vision of this concept and highlighting their specific characteristics. In the main part, to determine the essence of "educational service", an analysis of existing approaches to this concept is carried out, which showed the lack of a consensus in the scientific literature on this category and allowed the author to formulate an approach to its content. It is proposed to use a system-process approach in determining the educational services offered by regional universities. This approach assumes that in determining the educational service, its content will depend on at what stage of its formation it is considered. The specific characteristics of educational services are determined. In conclusion, it was noted that the development by a regional institution of higher education of a development strategy based on the approach proposed by the author will allow them to remain competitive in the new business environment, demonstrate a high degree of readiness and involvement in the processes of knowledge economy in the regions.

**Keywords:** institutions of higher education, knowledge economy, educational services, producers and consumers of educational services, strategy of a regional university.

## References

1. Voronko E. N. The role and place of higher education institutions in the development of the knowledge economy [*Rol' i mesto uchrezhdenii vysshego obrazovaniia v stanovlenii ekonomiki znanii*]. *Consumer cooperation*, 2014, No. 2 (45), pp. 79-83.
2. Sereida T. N. Background and directions for the development of marketing of the knowledge economy [*Predposylki i napravleniia razvitiia marketinga ekonomiki znanii*]. *Sustainable development of the economy: international and national aspects: a collection of abstracts of the Int. scientific-practical conf. of the 20th anniversary of the Faculty of Finance and Economics of PSU*, Novopolotsk, Oct. 25-26, 2012; Ed. by N. L. Belorussova. Novopolotsk, 2012, pp. 93-97 [Electronic resource].
3. Lukashenko M. A. Higher educational institution in the market of educational services: actual problems of management [*Vyshee uchebnoe zavedenie na rynke obrazovatel'nykh uslug: aktual'nye problemy upravleniia*]. Moscow, 2003, 358 p.
4. Saginova O. V. Educational marketing services [Marketing obrazovatel'nykh uslug]. *Marketing in Russia and abroad*, 1999, No. 1 [Electronic resource].
5. Davies B., Ellison L. Strategic marketing for schools [*Strategicheskii marketing dlia shkol*]. London, 1997, pp. 9-20.
6. Popov E. N. Education services and market [*Uslugi obrazovaniia i rynek*]. *Russian economic journal*, 1999, No. 6, pp. 43-49.
7. Skripak E. I. On the issue of the concept of "educational service" [*K voprosu o poniatii "obrazovatel'naia usluga"*] [Electronic resource].
8. Zotov V. N. Development of strategies and tactics of marketing activities of universities in the market of educational services and scientific and technical products [*Razrabotka strategii i taktiki marketingovoi deiatel'nosti VUZov na rynke obrazovatel'nykh uslug i nauchno-tekhnicheskoi produktitsii : avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk*]. Moscow, 1997, 18 p.
9. Tereshchenko N. N. Higher education market research [*Issledovanie rynka obrazovatel'nykh uslug vysshei shkoly : monografiia*]. Krasnoyarsk, 2005. – 267 p.
10. Chentsov A. About the educational services business [*O biznese obrazovatel'nykh uslug*]. *Higher education in Russia*, 1999, No. 2, pp. 120-123.
11. Voronko E. N. Improving the process of managing a regional university based on a marketing strategy [*Sovershenstvovanie protsessa upravleniia regional'nym vuzom na osnove strategii marketinga*]. *Bulletin of the Polotsk State University. Series D. Economics and Law*, 2011, No. 13, pp. 34-38 [Electronic resource].

