

АНОТАЦІЯ

Банзелюк І.В. Розвиток маркетингового потенціалу закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії з галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» за спеціальністю 051 «Економіка». – Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2021.

Дисертаційну роботу присвячено поглибленню науково-методичних основ, вдосконаленню теоретико-методологічного забезпечення і практичних рекомендацій щодо розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу.

У першому розділі «Теоретичні аспекти розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу» досліджено сутність понять «потенціал», «маркетинговий потенціал», як складової економічного потенціалу організації, та підходи до їх трактування; запропоновано розглядати маркетинговий потенціал ЗВО з трьох підходів: ресурсного, інформаційного, системного, та використовувати при дослідженні розвитку маркетингового потенціалу систему компонентів, яка характеризується множиною матеріальних та нематеріальних, латентних та виявлених елементів; окреслено класифікаційні ознаки структуризації елементів маркетингового потенціалу ЗВО; обґрунтовано основні характеристики та переваги використання маркетингового потенціалу ЗВО (адаптація дозволяє відповідати потребам та очікуванням споживачів; динамічність характеризує можливість розвитку та відтворення конкурентних переваг; комунікативність створює зв'язок із зовнішнім середовищем; інформаційна залежність обумовлює захист управлінських рішень; структурованість та системність дозволяє зберігати цілісність системи та внутрішні зв'язки між її компонентами).

На основі аналізу та узагальнення надано авторське визначення маркетингового потенціалу ЗВО з наступних позицій: як сукупність ключових ресурсів, які складаються з латентних та виявлених компонентів, що схильні до зміни своїх властивостей у зв'язку та відповідно з коливаннями потреб ринку освітніх послуг, ринку праці та економіки загалом; як інформація про стан компонент ключових ресурсів маркетингового потенціалу ЗВО, яка використовується при прийнятті управлінських рішень та вибору вектору розвитку та діяльності організації; як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які утворюють підсистему маркетингового потенціалу з притаманним їй синергійним ефектом, який проявляється внаслідок одночасного функціонування ключових ресурсів маркетингового потенціалу та відкарбовується на спроможності даної системи досягати поставлених цілей.

Проведено дослідження змісту понять «розвиток», «управління», «розвиток потенціалу», «розвиток маркетингового потенціалу». Окреслено основні етапи розвитку як процесу динамічних змін властивостей явищ та об'єктів. З метою формування теоретико-методологічного підґрунтя розвитку маркетингового потенціалу ЗВО проведено аналіз закономірностей управління навчальним закладом та запропоновано закономірності розвитку маркетингового потенціалу, що узгоджені з системою функціонування ЗВО. На базі окреслених закономірностей запропоновані групи принципів розвитку маркетингового потенціалу ЗВО, а саме: фінансово-економічні, універсальні, інформаційні, людиноорієнтовані.

З метою формування концепції розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу досліджено сутнісну характеристику поняття «бенчмаркінг», систематизовано основні тлумачення даного поняття. На базі проведеного дослідження надано авторське бачення сутності бенчмаркінгу як інструменту впровадження найкращого досвіду використання ефективних практик функціонування організацій на базі внутрішнього та зовнішнього

порівняння показників діяльності для підвищення рівня її конкурентоспроможності.

Проаналізовано та систематизовано види бенчмаркінгу та запропоновано для внутрішньої оцінки показників розвитку використовувати персональний бенчмаркінг. Досліджено етапи проведення бенчмаркінгу та запропоновано авторське бачення алгоритму та стадій реалізації зазначеного інструменту під час розвитку маркетингового потенціалу ЗВО. Проаналізовано та узагальнено перешкоди та переваги використання бенчмаркінгу ЗВО.

Розроблено концепцію розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу, метою якої є підвищення рівня конкурентоспроможності національної системи вищої освіти на міжнародному ринку освітніх послуг шляхом збалансованого розвитку ЗВО України.

У другому розділі «Аналітичне забезпечення розвитку маркетингового потенціалу в ЗВО» здійснено аналіз стану розвитку маркетингового потенціалу системи вищої освіти України на мікро-, мезо- та макрорівнях. Проведений аналіз дозволив виокремити наступні тенденції розвитку маркетингового потенціалу освітнього середовища України:

- спостерігається збільшення рівня фінансування ЗВО, що мають високі показники ефективності функціонування, які враховує формула розподілу видатків державного бюджету. Виявлено, що використання зазначеної формули позитивно впливає на обсяги державних асигнувань ЗВО, що мають та використовують потужний потенціал;

- спостерігається часткова втрата ЗВО автономії у встановленні вартості освітніх послуг на перелік спеціальностей, що користуються попитом у споживачів освітніх послуг;

- збільшується частка іноземних студентів в українських ЗВО. Виявлено, що найбільш активно залучають студентів-іноземців ЗВО з м. Києва, Харківської, Одеської та Дніпропетровської областей. Водночас

переважна чисельність іноземних студентів походить із країн зі трансформаційною економікою, а для студентів-іноземців із розвинутих країн освітнє середовище України є непривабливим для навчання;

- зменшується чисельність науково-педагогічних працівників у ЗВО, не дивлячись на те, що щорічно здійснюється випуск аспірантів та докторантів, які, у результаті, реалізують власний потенціал в інших сферах економіки;

- існує необхідність реконструкції, розбудови та поліпшення умов проживання студентів у гуртожитках.

Досліджено статус вітчизняних ЗВО на міжнародній арені шляхом аналізу їх місць у міжнародних рейтингах (U-Multirank, QS World University Rankings, Times Higher Education). У результаті, було виявлено, що незначна частка вітчизняних ЗВО входить у перелік даних рейтингів, що свідчить про низький рівень конкурентоспроможності у міжнародному освітньому просторі.

Виявлено основні тенденції розвитку освітнього середовища: студентоцентричність та прагматизація освітньої діяльності; впровадження локальних систем забезпечення якості освіти; діджиталізація та цифровізація освітнього процесу; актуалізація лідерського потенціалу; комерціалізація освіти; забезпечення академічної мобільності; оптимізація мережі ЗВО; фінансування за показниками ефективності; забезпечення університетської автономії і врядування.

Проаналізовано досвід використання ЗСП у діяльності ЗВО, а також формування та використання у системі управління ЗВО KPIs на базі досвіду ДонНУ ім. Василя Стуса. Запропоновано використовувати ЗСП для оцінки результативності розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу за наступними перспективами «Навчання та викладання», «Фінансова безпека», «Стейкхолдери», «Матеріальна інфраструктура», «Соціальна інтеграція».

Методи статистичного аналізу, що були використані для кількісної оцінки стану розвитку маркетингового потенціалу освітнього середовища на мікро, мезо-, макрорівнях, дозволили проаналізувати стан маркетингового потенціалу освітнього середовища України. Запропоновано використовувати індикатор рівня маркетингового потенціалу, що є інтегральним показником рівня маркетингового потенціалу та розраховується методом багатовимірної середньої. Проведення кластерного аналізу освітнього середовища України дозволило виокремити чотири кластери ЗВО, що диференціюються за рівнем маркетингового потенціалу.

Запропоновано використовувати методи якісної оцінки маркетингового потенціалу ЗВО та динаміки його розвитку у разі проведення бенчмаркінгу за якісними показниками діяльності ЗВО.

У третьому розділі «Удосконалення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу» запропоновано комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу з виокремленням у його структурі наступних механізмів:

фінансово-економічного – відповідає за систематичний пошук і планування розподілу фінансових ресурсів для забезпечення реалізації ідей щодо розвитку маркетингового потенціалу для підвищення рівня продуктивності праці та конкурентоспроможності системи вищої освіти України;

організаційного – відповідає за побудову ефективних взаємозв'язків між структурними елементами і співробітниками організації для використання бенчмаркінгу з метою впровадження розвитку маркетингового потенціалу в діяльність ЗВО;

гендерно-поведінкового – відповідає за чутливий розвиток маркетингового потенціалу ЗВО для задоволення емоційно-фізіологічних потреб споживачів освітніх послуг з метою відповідності їх очікуванням та підвищення привабливості освітнього середовища України.

Запропоновано інформаційне забезпечення розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на макро-, мезо-, мікро-, нанорівні з використанням бенчмаркінгу як інструменту акумулювання інформації для здійснення заходів із розвитку. Обґрунтовано необхідність створення єдиної української інформаційної бази ЗВО з показниками їх діяльності для впливу на економічні рішення майбутніх споживачів освітніх послуг.

Для оцінки економічної діяльності ЗВО та її коригування у майбутньому побудовано соціально-економічну нормаль ЗВО та виявлено диспропорції в основних показниках розвитку. Здійснено оцінку впливу факторів на стан фінансового забезпечення ЗВО шляхом побудови функціональної моделі, де результативним показником є фінансові надходження ЗВО. Доведено, що найбільший вплив на динаміку фінансового забезпечення ЗВО здійснює сума витрат на одного зарахованого студента, кількість бюджетних місць та чисельність викладачів.

Акцентовано увагу на заходах із розширення джерел фінансування для розвитку ЗВО.

Ключові слова: розвиток, потенціал, розвиток потенціалу, маркетинговий потенціал, заклади вищої освіти, бенчмаркінг, концепція розвитку, механізм розвитку, інформаційне забезпечення розвитку.

SUMMARY

Banzeliuk I.V. Development of the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking. — Qualification research paper as a manuscript.

Thesis for a PhD Degree by Field of study 05 «Social and Behavioral Sciences» by Program Subject Area 051 «Economics». - Vasyl Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2021.

The thesis is devoted to deepening the scientific and methodological foundations, improving theoretical and methodological support, and practical recommendations for developing the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking.

In the first section «Theoretical aspects of the development of the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking» the essence of the concepts of «potential», «marketing potential» as the part of the economic potential of an organization, and its approaches and their interpretation are studied; it is proposed to consider the marketing potential of higher education institutions from three approaches: resource, informative, systematic, and use in the study of the development of marketing potential a system of components which is characterized by a set of tangible and intangible, latent and detected elements; classification features of structuring elements of the marketing potential of higher education institutions are outlined; the main characteristics and advantages of using the marketing potential of higher education institutions are substantiated (adaptation allows meeting the needs and expectations of consumers; dynamism characterizes the possibility of developing and reproducing competitive advantages; communication creates a connection with the external environment; information dependence determines the protection of managerial decisions; structuring and consistency allow maintaining the integrity of the system and internal connections between its components). Based on the analysis and generalization, the author's definition of the marketing potential of higher

education institutions is provided from the following positions: as a set of key resources that consist of latent and identified components that tend to change their properties in connection with and in accordance with fluctuations in the needs of the educational services market, the labor market and the economy as a whole; as information about the state of the components of the key resources of the marketing potential of higher education institutions, which is used in making managerial decisions and choosing the vector of development and activity of the organization; as a set of interrelated resources that form a subsystem of marketing potential with its inherent synergistic effect, which is manifested due to the simultaneous functioning of key resources of marketing potential and is imprinted on the ability of this system to achieve its goals.

The content of the concepts of «development», «management», «potential development», «marketing potential development» was studied. The main stages of development as a process of dynamic changes in the properties of phenomena and objects are outlined. To form a theoretical and methodological basis for the development of the marketing potential of higher education institutions, the analysis of the regularities of the management of the educational institution is carried out, and the regularities of the development of marketing potential are proposed, which are coordinated with the system of functioning of higher education institutions. Based on the outlined patterns, groups of principles for developing the marketing potential of higher education institutions are proposed, namely: financial and economic, universal, informational, human-oriented.

To form the concept of developing the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking, the essential characteristics of the concept of «benchmarking», and the main interpretations of this concept are systematized. Based on the conducted research, is presented the author's vision of the essence of benchmarking as a tool for introducing the best experience in using effective practices of functioning of organizations based on internal and external comparison of performance indicators to increase the level of its competitiveness.

The types of benchmarking are analyzed and systematized, and it is proposed to use personal benchmarking for the internal assessment of development indicators. The stages of benchmarking are investigated, and the author's vision of the algorithm and stages of implementation of this tool during the development of the marketing potential of higher education institutions is proposed. The obstacles and advantages of using higher education institutions benchmarking are analyzed and supplemented.

The concept of developing the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking has been developed, the purpose of which is to increase the level of competitiveness of the national higher education system in the international market of educational services through the balanced development of higher education institutions in Ukraine.

In the second section «Analytical support for the development of marketing potential in higher education institutions» an analysis of the state of development of the marketing potential of the higher education system of Ukraine at the micro-, meso-, and macro-levels is carried out. The analysis allowed identifying the following trends in the development of the marketing potential of the educational environment in Ukraine:

- there is an increase in the level of funding higher education institutions that have high-performance indicators, which are taken into account by the formula for allocating state budget expenditures. It is revealed that the use of this formula has a positive effect on the volume of state allocations of higher education institutions that have and use a strong potential;

- there is a partial loss of autonomy by higher education institutions in setting the cost of educational services for the list of specialties that are in demand among consumers of educational services;

- the share of international students in Ukrainian higher education institutions is increasing. It is revealed that higher education institutions from Kyiv, Kharkiv, Odesa, and Dnipropetrovsk regions are most actively attracting international students. At the same time, the overwhelming majority of

international students come from countries with transformational economies, and for international students from developed countries, the educational environment of Ukraine is unattractive for studying;

- despite the fact that postgraduate and doctoral students are graduated annually, who, as a result, realize their own potential in other areas of the economy, the number of research and teaching staff in higher education institutions is decreasing;

- there is a need for reconstruction, development, and improvement of living conditions for students in dormitories.

The status of domestic higher education institutions in the international arena is studied by analyzing their places in international rankings (U-Multirank, QS World University Rankings, Times Higher Education). As a result, it was revealed that a small share of domestic higher education institutions is included in the list of these rankings, which indicates a low level of competitiveness in the international educational space.

The main trends in the development of the educational environment are identified: student-centricity and pragmatization of the educational activity; introduction of local systems for ensuring the quality of education; digitalization of the educational process; actualization of leadership potential; commercialization of education; ensuring academic mobility; optimization of the higher education institutions network; financing by performance indicators; ensuring university autonomy and management.

The experience of using BSC in the activities of higher education institutions, as well as the formation and use of KPIs in the management system of higher education institutions based on the experience of Vasily Stus DonNU is analyzed. It is proposed to use the BSC to assess the effectiveness of developing the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking in the following areas: "Training and teaching", "Financial security", "Stakeholders", "Material infrastructure", "Social integration".

Methods of statistical analysis, which were used to quantify the state of development of the marketing potential of the educational environment at the micro-, meso-, and macro-levels, made it possible to analyze the state of the marketing potential of the educational environment of Ukraine. It is proposed to use the indicator of the level of marketing potential, which is an integral indicator of the level of marketing potential and is calculated using the multidimensional average method. Conducting a cluster analysis of the educational environment of Ukraine allowed identifying four clusters of higher education institutions, which are differentiated by the level of marketing potential.

It is proposed to use methods of qualitative assessment of the marketing potential of higher education institutions and the dynamics of its development in the case of benchmarking by qualitative indicators of the activity of higher education institutions.

In the third section «Improvement of the development of the marketing potential of higher education institutions based on benchmarking» a comprehensive mechanism for developing marketing potential based on benchmarking is proposed, with the following mechanisms highlighted in its structure:

- finance-economic – responsible for systematic search and planning of the distribution of financial resources to ensure the implementation of ideas for the development of marketing potential to increase the level of labor productivity and competitiveness of the higher education system of Ukraine;

- organizational – responsible for building effective relationships between structural elements and employees of the organization for using benchmarking to implement the development of marketing potential in the activities of higher education institutions;

- gender-behavioral – responsible for the sensitive development of the marketing potential of higher education institutions to meet the emotional and physiological needs of consumers of educational services to meet their

expectations and increase the attractiveness of the educational environment in Ukraine.

Information support for the development of the marketing potential of higher education institutions at macro-, meso-, micro-levels by using benchmarking as a tool for accumulating information for the implementation of development activities is proposed. The necessity of creating a unified Ukrainian information base of higher education institutions with indicators of their activity to influence the economic decisions of future consumers of Educational Services is justified.

To assess the economic activity of higher education institutions and adjust it in the future, the socio-economic norm of higher education institutions is constructed and imbalances in the main development indicators are identified. The influence of factors on the state of financial support of higher education institutions is assessed by constructing a functional model, where the efficacy indicator is the financial receipts of higher education institutions. It is proved that the greatest influence on the dynamics of financial support of higher education institutions is exerted by the amount of expenses per enrolled student, the number of budget places, and the number of teachers.

Attention is focused on measures to expand sources of funding for the development of higher education institutions.

Keywords: development, potential, potential development, marketing potential, higher education institutions, benchmarking, development concept, development mechanism, information support for development.

СПИСОК ПРАЦЬ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації у зарубіжних спеціалізованих виданнях:

1. Снісарчук І. В. Статистичний аналіз маркетингового потенціалу освітнього простору України. *European journal of economics and management*. Czech. 2019. Volume 5, Issue 1. С. 99-106.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Снісарчук І.В. Фінансовий аспект управління маркетинговим потенціалом вищих навчальних закладів. *Фінанси, облік, банки*. 2017. №1(22). С.250-259.
2. Снісарчук І.В. Роль фандрайзингу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка» : науковий журнал*. 2018. № 8(36). С. 40–43.
3. Снісарчук І. В. Управління маркетинговим потенціалом ЗВО шляхом формування ендавменту. *Бізнес Інформ*. 2018. №5. С. 514–521.
4. Снісарчук І.В. Сутність та види бенчмаркінгу маркетингового потенціалу ЗВО. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки"*. 2019. №7. С. 40-50. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2019-7-5129>
5. Снісарчук І.В. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економіка, управління та адміністрування*. 2019. №3 (89). С.87-93.
6. Банзелюк І.В. Принципи управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Економіка і організація управління*. 2019. №3 (35). С.101-110.
7. Ахновська І. О., Банзелюк І. В. Переваги та перешкоди використання бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Modern*

Economics. 2020. № 20(2020). С. 20-25. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V20\(2020\)-03](https://doi.org/10.31521/modecon.V20(2020)-03). *Особистий внесок здобувача полягає в обґрунтуванні груп перешкод при впровадженні бенчмаркінгу розвиток маркетингового потенціалу ЗВО та площин його діяльності.*

8. Банзелюк І.В. Концепція розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Економіка і організація управління.* 2020. №4. С. 212-226.

9. Банзелюк І.В. Комплексний механізм розвитку маркетингового потенціалу на засадах бенчмаркінгу ЗВО. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки.* 2021. №1. С. 20-24.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Снісарчук І.В. Застосування бенчмаркінгу в управлінні маркетинговим потенціалом ВНЗ. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації:* мат. 5-ї міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 7-9 листоп. 2017 р.). Дніпро, 2017. С. 67-70.

2. Снісарчук І.В. Маркетинговий потенціал ВНЗ як основний фактор підвищення рівня конкурентоспроможності освітньої галузі. *Особливості інтеграції країн в світовий економічний та політико-правовий простір:* мат. IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Маріуполь, 08 груд. 2017 р.). Маріуполь, 2017. С. 157-158.

3. Снісарчук І.В. Коучинг як перспектива формування маркетингового потенціалу ВНЗ. *Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: туризм, людиномірність, партнерство, кооперація :* мат. II всеукр. наук.-практ. інт.-конф. (м. Полтава, 14 груд. 2017 р.). Полтава, 2017. С.697-700.

4. Снісарчук І.В. Освітня складова розвитку маркетингового потенціалу ВНЗ. *Управління розвитком соціально-економічних систем: глобалізація, підприємництво, стале економічне зростання :* праці XVII міжн. наук. конф. (м. Вінниця, 4-6 груд. 2017 р.). Вінниця, 2017. Т.1. С.80-83.

5. Снісарчук І.В. Інформаційне забезпечення управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Інформація та соціум*: мат. III міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 08 черв. 2018 р.). Вінниця, 2018. С 15-16.

6. Снісарчук І.В. Соціальний аспект управління маркетинговим потенціалом ВНЗ. *Маркетинг і менеджмент в системі національних і світових економічних інтересів*: мат. IV міжн. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 21 січн. 2019 р.). Кривий Ріг, 2019. С. 33-35.

7. Снісарчук І.В. Кластерний аналіз регіонів України за рівнем маркетингового потенціалу ЗВО. *Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту* : мат. VIII міжн. наук.-практ. конф. (м. Одеса, 28 трав. 2019 р.). Одеса, 2019. С. 53-55.

8. Снісарчук І.В. Переваги використання бенчмаркінгу при аналізі діяльності конкурентів. *Економіка та управління в XXI ст.: виклики та перспективи розвитку* : мат. II міжн. наук.-практ. конф. (м. Умань, 30-31 травн. 2019 р.). Умань, 2019. С.216-218.

9. Банзелюк І. В. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці* : праці XX всеукр. наук. конф. (м. Вінниця, 23-24 квіт. 2020 р.). Вінниця, 2020. С. 246-248.

10. Банзелюк І. Функції управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти на засадах бенчмаркінгу. *Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : тези доп. V міжн. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 23 квіт. 2020 р.). Дніпро, 2020. С. 25-26.

11. Банзелюк І. В. Рівні управління маркетинговим потенціалом ЗВО. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: тези VIII наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 02-06 листоп. 2020 р.). Дніпро, 2020. С.55-59.

12. Банзелюк І. В. Концептуальні засади управління маркетинговим потенціалом ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Управління та адміністрування в*

умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці : мат. наук.-практ. конф. (м. Київ, 7 груд. 2020 р.). Київ, 2020. С.25.-26.

13. Банзелюк І.В. Результативні показники розвитку маркетингового потенціалу ЗВО на засадах бенчмаркінгу. *Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні*: мат. IV міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 бер. 2021 р.). Вінниця, 2021. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/fiip/fiip2021/paper/viewFile/11686/9775>

Наукові праці, які додатково відображають наукові результати дисертації:

1. Снісарчук І. В. Доцільність аутсорсингу в управлінні маркетинговим потенціалом ЗВО. *Economic and law paradigm of modern society. Scientific Journal by Open Europe*. Словаччина. 2018. №2. С.37-43.