

І.В. Снісарчук, аспірант

Донецький національний університет імені Василя Стуса

Закономірності управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти

(Представлено: д.е.н., проф. Козловський С.В.)

Надзвичайної уваги в сучасному економічному середовищі потребує освітній простір України та його конкурентоспроможність. Потенціал вищої освіти є фундаментом створення культурної та освіченої нації, яка забезпечує стрімкий розвиток економіки. Маркетинговий потенціал закладів вищої освіти є тим самим об'єктом управління, який дозволяє одночасно розвивати освітню установу та економіку країни. Тому, виявлення закономірностей управління маркетинговим потенціалом закладів вищою освітою є необхідним кроком створення теоретичного підґрунтя для розуміння стану системи з метою прийняття ефективних управлінських рішень, які забезпечували б підвищення рівня конкурентоспроможності закладів вищої освіти. З метою обґрунтування та виявлення закономірностей у статті проаналізовано закономірності управління навчальним закладом, серед яких виявлено «базові» та доповнено їх склад з урахуванням специфіки діяльності закладу вищої освіти. Взято до уваги особливості діяльності освітніх установ під час формування закономірностей управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти та запропоновано їх групування, а саме: інституціональні закономірності, організаційні закономірності, освітньо-наукові закономірності, токсичні закономірності, закономірності психологічної взаємодії та впливу. Виявлені закономірності формують підґрунтя для усвідомлення основних положень та критеріїв, які лежать в основі управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти – принципів, які автор може запропонувати як рекомендовані напрями подальших досліджень.

Ключові слова: маркетинговий потенціал; вища освіта; управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти; закономірності управління маркетинговим потенціалом; закономірності управління навчальним закладом.

Актуальність теми. Будь-які дії менеджерів базуються на досвіді, отриманому в минулому. Прийняття ефективних управлінських рішень є взаємодією творчих та професійних здібностей управлінської ланки, тому виявлення закономірностей, які супроводжують процес управління, є нагальною необхідністю, оскільки дозволяють передбачити розвиток системи, виходячи з подій та явищ, які протікають у даний момент часу або вже відбулися.

Заклади вищої освіти (далі – ЗВО) функціонують у жорсткому конкурентному середовищі, яке вимагає від них розвитку та нарощення маркетингового потенціалу на постійних засадах. Ефективність використання маркетингового потенціалу залежить від раціонального управління ним та розуміння основних положень, які лежать в основі та меті його існування. Визначення сутності маркетингового потенціалу можливе за допомогою усвідомлення закономірностей управління ним. Важливо враховувати сферу роботи організації, адже між маркетинговим потенціалом промислових організацій [1] та тих, які надають послуги, є значні відмінності. Визначення закономірностей управління маркетинговим потенціалом ЗВО певним чином базується на закономірностях управління самою освітньою установою. Відсутність у науковій літературі досліджень щодо виявлення закономірностей управління маркетинговим потенціалом ЗВО та їх узгодженості з закономірностями управління освітньою установою вимагає більш ґрунтовних досліджень у цій сфері для розвитку конкурентоспроможного освітнього простору України, чим і обумовлено актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор. Маркетинговий потенціал досліджувався у працях Е.Н. Лизунової [2], О.Ю. Амосова [3], В.А. Акиф'євої, Т.Н. Батової [4], Є.Н. Мальченкова [5], В.Г. Шубаєвої, Ю.Г. Канюка [6] та інших. ґрунтовні дослідження у напрямі виявлення закономірностей управління навчальним закладом були проведені В.С. Пікельною [7], Ю.А. Конаржевським [8], О.В. Просіною [9], В.І. Масловим, В.В. Олійником [10] та іншими. Рябова З.В. [11] запропонувала закономірності маркетингового управління навчальним закладом.

Метою статті є виявлення та обґрунтування груп закономірностей, які притаманні управлінню маркетинговим потенціалом у ЗВО та самими закладами освіти для вирішення завдань управління за пріоритетними напрямками роботи та подальшого формування принципів управління маркетинговим потенціалом ЗВО.

Викладення основного матеріалу. Підґрунтям для здійснення управлінської діяльності є чітко окреслені закономірності управління. Підприємство будь-якої сфери є унікальним з точки зору щоденної

діяльності, тому визначення засад управління має опиратися на закономірності його функціонування. В науковій літературі виокремлюють закономірності управління, які властиві закладам освіти з різними рівнями акредитації.

Розуміння та використання в практиці керівника об'єктивних закономірностей управління дозволяє йому побачити реально можливий та соціально-необхідний стан системи управління, побачити не недоліки, а причини, які їх породжують, і не просто їх встановити, а намітити систему заходів щодо удосконалення процесу управління в перспективі [13, с. 70].

Вагомий внесок у дослідження закономірностей управління школою зробив Ю.А. Конаржевський [8], який вирізняв такі закономірності:

- наукове управління школою може бути забезпечене за умови його високого аналітичного рівня;
- чим вищий рівень доцільності управлінської діяльності, тим ефективніші її результати;
- чим вищий рівень безперервності управлінських впливів, тим вища ефективність результатів управління;
- безупинний характер управління можна реалізувати не інакше, як через відносно замкнуті процеси, іменовані управлінськими циклами;
- чим стабільніший ритм управління, тим вища організованість управлінської системи й ефективніша її діяльність;
- взаємозалежне й узгоджене функціонування системи у цілому забезпечується дотриманням найважливіших пропорцій у діяльності та структурі керуючої та керованої підсистем;
- управління може бути ефективним тільки в тому разі, якщо керуюча підсистема здатна виконувати усі види діяльності, необхідні для управління такою системою.

Автор підкреслює важливість безперервного та стабільного характеру управління. В той самий час акцентує увагу на пропорціях розвитку системи та умінні виконувати поставлені завдання. Ми погоджуємося з такою думкою, але вважаємо доцільним виокремлювати в закономірностях управління вплив зовнішнього середовища та психологічного клімату, який також налагоджується управлінськими методами.

Схожої думки дотримується й В.С. Пікельна [7, с. 67], яка вирізняє чотири основні закономірності управління: єдність управління школою; сполучення централізму й децентралізму; співвідношення керуючої й керованої систем; вплив загальних функцій управління на кінцевий результат.

Просіна О.В. [9] виокремлює відмінні від наведених вище закономірностей, а саме: орієнтацію на розвиток особистості, в чому ми повністю погоджуємось, адже розвиток як персоналу так і студентів є фундаментом успішного функціонування навчального закладу. Також науковець доповнює закономірності управління такими: орієнтація на розвиток особистості; відповідність системи управління виховною системою цілям, особливостям, напрямам закладу; системний підхід до управління закладом, необхідність урахувати можливі взаємозв'язки всіх суб'єктів, підсистем та елементів управління й системою управління закладом в цілому та зовнішнім середовищем; оптимальне поєднання централізації й децентралізації управління персоналом; пропорційне поєднання сукупності підсистем й елементів системи управління колективом закладу; пропорційність виробництва й управління.

Маслов В.І. та Олійник В.В. вирізняли три групи закономірностей:

« - *закономірності, що обумовлені впливом систем більш загального рівня* (залежність мети, технологій управління та стилю керівництва навчальним закладом від соціально-економічних процесів, ідеології державного устрою на кожному конкретному етапі розвитку суспільства; вирішального впливу систем більш загального рівня в сфері освіти на характер і зміст управління підпорядкованих систем; адаптивність врахування в управлінні поруч із загальнодержавними законодавчо-нормативними положеннями місцевих регіональних і муніципальних умов; збалансованість зовнішніх і внутрішніх факторів, що визначають ефективність управління загальноосвітнім закладом; підзвітність результатів управління вищестоящим освітянським і регіональним органам влади);

- *закономірності структури та процесу управління* (циклічність логічної послідовності функцій управління; єдність централійських (централізованих) і децентралійських (децентралізованих) тенденцій та факторів управління; відповідність внутрішньої структури управління меті й змісту діяльності навчального закладу; залежність ефективності управління від рівня аналітичного прогнозування та якості моделювання наступної діяльності; збалансованість стратегічного і регулятивного менеджменту; ієрархічність і якісна взаємозалежність всіх структурних елементів управління; прямопропорційна залежність якості управління від повноти і рівноваги між прямим і зворотним зв'язками; функціональна визначеність суб'єктів і компонентів управління; наявність деструктивних і дестабілізаційних факторів і процесів; залежність ефективності управління від адекватного керівництва на всіх структурних рівнях і всієї системи в цілому);

- *соціально-психологічні закономірності управління* (прямопропорційна залежність мотивації до праці педагогічного колективу від культури управління, матеріально-технічного і побутового забезпечення; залежність згуртованості педагогічного колективу від роботи з попередження конфліктів і створення

позитивного психологічного клімату; залежність розвитку творчої педагогічної діяльності від ступеня демократизації управління і рівня професійної свободи; пряма залежність стабільності кадрів від індивідуального підходу до особистості; залежність задоволення результатами праці та її об'єктивною оцінкою та своєчасним систематичним стимулюванням; залежність ефективності управління навчальним закладом від психологічної готовності адміністрації до керівництва, лідерських і професійних якостей) [10, с. 145–146]».

Групування закономірностей дозволяє більш точно охарактеризувати особливості роботи управління за кожним напрямом, що, на нашу думку, є доцільним та необхідним при здійсненні управління навчальним закладом. Важливою перевагою в управлінні є розуміння взаємозв'язків між різними групами закономірностей та їх відстеження.

Зазначені вище класичні закономірності управління навчальним закладом є базою для розуміння питань, які вирішує управління в освітньому просторі. Науковці здебільшого пропонують власне бачення закономірностей управління навчальним закладом, але є ті «базові», які зустрічаються у більшості науковців. Відмінності та спільні риси в розумінні особливостей управління навчальним закладом зазначені у таблиці 1.

Таблиця 1

Аналіз закономірностей управління навчальним закладом

Основні закономірності управління навчальним закладом	Ю.А. Коняржевський	В.С. Пікельна	О.В. Просіна	В.І. Маслов В.В. Олійник
Наукове управління	+			
Безперервність управління	+			
Циклічність управління	+			+
Єдність системи	+	+	+	
Децентралізація та централізація управління		+	+	+
Співвідношення керованої та керуючої систем	+	+	+	
Відповідність управління цілям організації			+	+
Орієнтація на розвиток особистості			+	
Підзвітність відомчим установам				+
Залежність якості управління від зворотнього зв'язку				+
Наявність деструктивних факторів				+
Вплив культури управління на мотивацію персоналу				+
Робота з конфліктами, індивідуальний підхід				+

Довідка: складено автором на базі джерел [7–10]

Таким чином, основоположними закономірностями управління навчальним закладом є децентралізація та централізація управління, єдність системи, циклічність управління, співвідношення керованої та керуючої систем та відповідність управління цілям організації. Зазначені закономірності відображають притаманну організації системність та взаємодію між її компонентами.

Аналіз закономірностей управління навчальним закладом дозволив виокремити групи закономірностей, які, на нашу думку, притаманні функціонуванню закладу вищої освіти та в повному обсязі відображають особливості його діяльності:

1) група інституціональних закономірностей:

– підпорядкованість головним розпорядникам коштів (більшість закладів вищої освіти є державними та знаходяться у відомстві відповідних міністерств);

– регламентація діяльності нормативно-правовою базою держави (ліцензії на впровадження освітніх програм, державне замовлення, контроль фінансово-економічного аспекту діяльності та інші напрями роботи закладу вищої освіти регламентуються законодавчими проектами);

2) група організаційних закономірностей:

– наявність керуючої та керованої системи (ієрархія систем пронизує діяльність ЗВО, тому налагодження взаємозв'язків між ними є запорукою ефективного управління), звідси витікає наступна закономірність:

– побудова зворотнього зв'язку, який є фундаментом формування управлінських відносин;

– збалансованість управління всіма підпорядкованими системами (дисбаланс приводить до руйнування взаємозв'язків між підсистемами у зв'язку з невідповідністю одна одній);

– циклічність управлінських процесів (навчальний рік є циклом закладу вищої освіти (щорічний цикл має вигляд «профорієнтаційна робота – вступна компанія – навчальний процес – випуск»). Важливо зауважити, що робота закладу вищої освіти є одночасним протіканням етапів зазначеного вище циклу, а також функціональних процесів, що забезпечують діяльність організації);

– паралельність управлінських процесів за функціональними напрямками об'єднуються в єдину систему управління;

– управління забезпечує виконання місії та цілей закладу вищої освіти;

3) *група освітньо-наукових закономірностей:*

– орієнтація на підготовку висококваліфікованих фахівців (основоположна закономірність всіх навчальних закладів, яка є основою конкурентоспроможності та розвитку організації);

– розвиток персоналу (досягається за рахунок внутрішнього управлінського впливу, саморозвитку або виконання обов'язкових рекомендацій відомчих установ);

– рівень потреб економічного простору визначає обсяги задіяного потенціалу закладу вищої освіти (відповідність якості освіти потребам економічного середовища);

4) *група закономірностей психологічної взаємодії та впливу:*

– наукова обґрунтованість управління (обізнаність управлінського персоналу з особливостями психологічного впливу на працівника підвищує якість управління);

– культура управління, різноманіття матеріальних та нематеріальних стимулів, партнерські відносини між керуючою та керівною ланкою персоналу визначають результативність управління;

– врахування індивідуальних характеристик кожного співробітника полегшує управління та розподіл функціональних обов'язків (наприклад, врахування темпераменту є підґрунтям для вирішення надання виконання певного виду робіт працівнику);

– управління конфліктами (створює середовище для злагодженої роботи та спільного досягнення мети);

5) *група токсичних закономірностей:*

– зміни стану економіки є фактором дисбалансу в системі (будь-які зміни вводять в дію нові важелі управління відповідно до зовнішнього середовища, що приводить керовану систему в стан дисбалансу. Чим більше рівень адаптації системи до змін, тим швидше налагоджується взаємозв'язки між підсистемами);

– непропорційність розвитку підсистем (наприклад, моральний та фізичний знос обладнання унеможливує реалізацію інноваційних проектів в організації);

– діяльність конкурентів впливає на розвиток організації (на ринку освітніх послуг існує безліч конкурентів, які постійно розвиваються всередині системи. Закономірність є токсичною з точки зору виведення з рівноваги поточного стану системи для подальшого розвитку та відповідності сучасним вимогам. У результаті спостерігається позитивний вплив закономірності – організація виявляє невикористаний потенціал та продовжує функціонувати на новому рівні);

– залежність від фінансового забезпечення (фінансові ресурси є фундаментом розвитку ЗВО).

Для визначення закономірностей управління маркетинговим потенціалом звернемо увагу на запропоновані З.В. Рябовою [11] закономірності маркетингового управління навчальним закладом: маркетингове управління здійснюється за допомогою замкнених процесів – управлінських циклів; частота маркетингово-моніторингової інформації та використання «маркетинг-мікс» є фактором результативності управління; задоволення потреб цільових аудиторій є головним пріоритетом управління навчальним закладом; ринкова орієнтація всіх підрозділів організації визначає ефективність маркетингового управління; наявність кореляційного зв'язку з ринковою адаптивністю всіх аспектів функціонування організації; маркетингове управління визначає наявність конкурентних переваг в освітньому просторі; чим вищий рівень результативності маркетингового управління, тим міцніший базис корпоративної місії і стратегії діяльності навчального закладу; принципи андрагогіки та акмеології спрямовують маркетингове управління на розширення та оновлення професійних знань, умінь і навичок споживачів на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

Тісний взаємозв'язок наявних у ЗВО напрямів управлінської діяльності є базисом для твердження, що управління маркетинговим потенціалом ЗВО має опиратися на зазначені вище закономірності управління ЗВО з метою уникнення конфліктів між різними системами управління.

Інтеграція управління маркетингового потенціалу в загальну систему управління здійснюється на постійних засадах, що вимагає узгодження роботи двох управлінських систем з метою уникнення негативного впливу на основну діяльність ЗВО. На рисунку 1 зображено групи закономірностей управління маркетинговим потенціалом, які імплементуються у систему загального ЗВО.

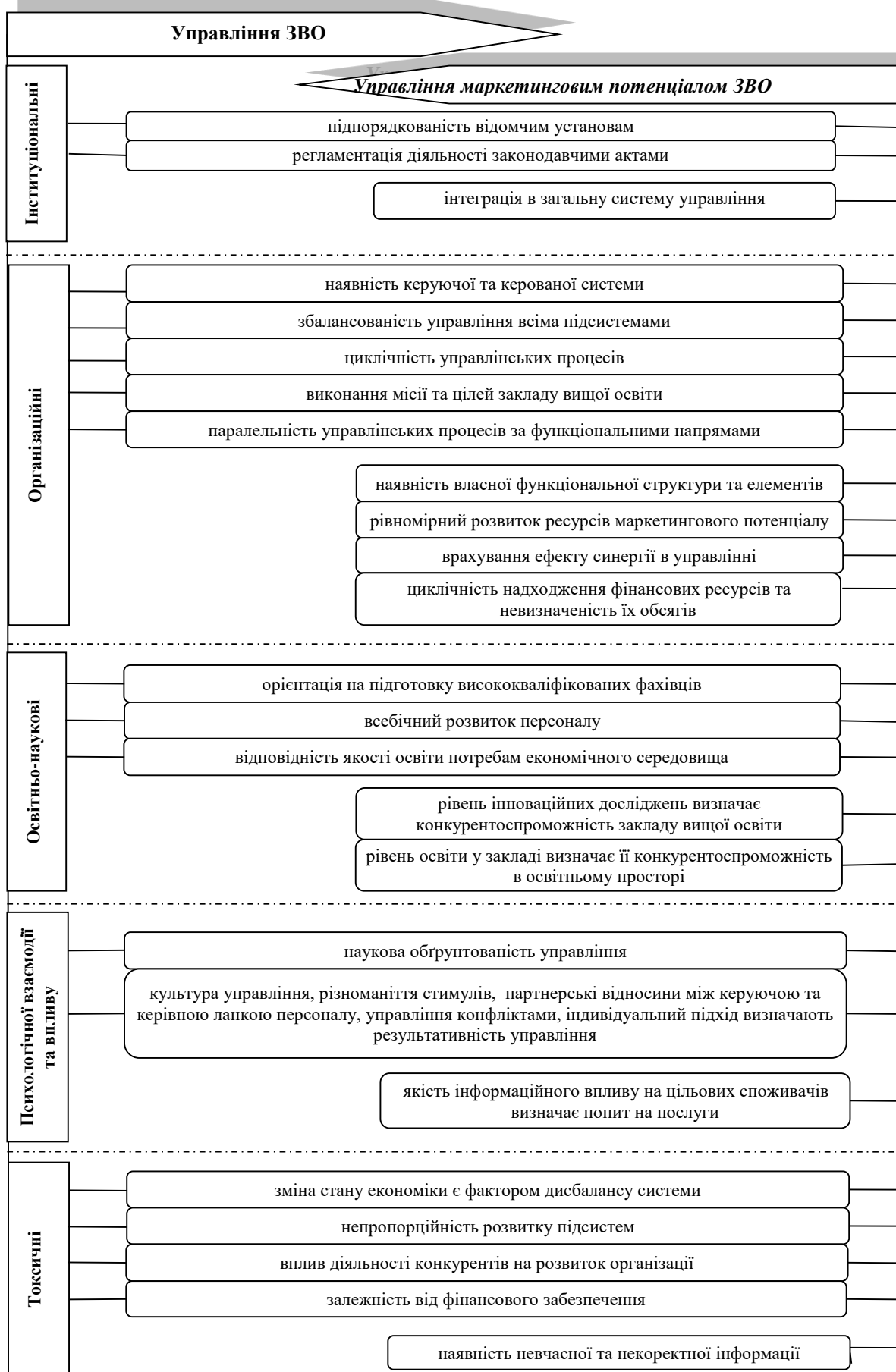


Рис. 1. Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО

Закономірності управління маркетинговим потенціалом ЗВО певною мірою відображають закономірності управління навчальним закладом, але специфічність управлінських процесів вимагає від керуючої ланки зосередитися на особливостях керування саме маркетинговим потенціалом. Саме тому, ми виокремили специфічні закономірності, врахування яких є необхідним під час формування теоретичного підґрунтя управління маркетинговим потенціалом ЗВО:

– інтеграція в загальну систему управління – є основоположною закономірністю, адже управління маркетинговим потенціалом неможливе без втручання в загальну систему управління;

– наявність власної функціональної структури та елементів – створення системи управління маркетинговим потенціалом у підсумку закріплює функціональні обов'язки, вирізняє цілі та завдання саме для підсистеми управління маркетинговим потенціалом;

– рівномірний розвиток ресурсів маркетингового потенціалу – створення системи управління маркетинговим потенціалом передбачає контроль за розвитком всіх його елементів, тобто збалансованого розвитку;

– врахування ефекту синергії – управління маркетинговим потенціалом усвідомлює, що рівень маркетингового потенціалу залежить від кількості якісних елементів маркетингового потенціалу та одночасного їх використання;

– циклічність надходження фінансових ресурсів та невизначеність їх обсягів – фінансове забезпечення управління маркетинговим потенціалом базується на надходженні коштів ЗВО переважно від студентів, які навчаються за контрактом, тому розуміння того факту, що кошти надходять з періодичністю, вказаною в договорі та залежно від обсягів прийому осіб, є важливим фактором під час управління маркетинговим потенціалом;

– рівень інноваційних досліджень визначає конкурентоспроможність ЗВО - інноваційні дослідження та розробки є чинником забезпечення конкурентоспроможності в освітньому просторі, що спрямовує управління маркетинговим потенціалом здійснювати контроль за науково-дослідною роботою закладу вищої освіти;

– рівень освіти у закладі визначає її конкурентоспроможність в освітньому просторі – управління маркетинговим потенціалом здійснює постійний контроль за якістю освітнього процесу як одного із факторів вибору закладу вищої освіти абітурієнтами, а також з метою підвищення іміджу власних випускників та навчального закладу на ринку праці;

– якість інформаційного впливу на цільових споживачів визначає попит на послуги - управління маркетинговим потенціалом визначає конкретні заходи щодо підвищення попиту на освітні послуги, тому якість вихідної інформації, її доступність, лаконічність та добросовісність формують імідж організації, що в подальшому впливає на попит в період вступних кампаній;

– наявність невчасної та некоректної інформації – вхідна інформація, яка є основою для прийняття управлінських рішень, має бути найвищої якості, саме тому вчасне забезпечення керуючої ланки сучасними даними визначає ефективність та раціональність управлінських рішень. Проблема якості інформації є нагальною для більшості підприємств, в той самий час організації задовольняються меншим, коли за допомогою сучасних пристроїв та можливостей швидкісного обміну можливо вирішити проблему, яка насправді здійснює токсичний руйнівний вплив на систему управління маркетинговим потенціалом ЗВО.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, дослідження закономірностей управління маркетинговим потенціалом ЗВО разом із узгодженням з загальною системою управління навчальним закладом дозволило виокремити основні п'ять груп закономірностей: інституціональні, організаційні, освітньо-наукові, психологічної взаємодії та впливу, токсичні.

Групи закономірностей визначають напрями, за якими керуюча система має здійснювати постійний контроль, адже закономірності це не закони, і вірогідність їх повтору не завжди стовідсоткова, тому визначення взаємозв'язку між подіями є основою для теоретичного дослідження поняття «управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти».

Таким чином, виявлені закономірності формують підґрунтя для усвідомлення основних положень та критеріїв, які лежать в основі управління маркетинговим потенціалом закладів вищої освіти – принципів, які є перспективою подальших досліджень.

Список використаної літератури:

1. *Олійник О.В.* Маркетинговий потенціал промислових підприємств України / *О.В. Олійник, В.О. Іваненко* // Вісник ЖДТУ. Економіка, управління та адміністрування. – 2016. – № 1 (75). – С. 103–97.
2. *Лизунова Е.Н.* Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності / *Е.Н. Лизунова* // Науковий вісник УНУ. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 97–100.
3. *Амосов О.Ю.* Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект / *О.Ю. Амосов* // Бизнес-Інформ. – 2012. – № 12. – С. 337–341.

4. Акифьева В.А. Исследование взаимосвязи маркетингового, экономического и рыночного потенциалов предприятия / В.А. Акифьева, Т.Н. Батова // Научный журнал НИУ ИТМО. Экономика и экологический менеджмент. – 2015. – № 3. – С. 42–62.
5. Мальченков Е.Н. Развитие маркетингового потенциала предприятий фармацевтической промышленности : автореф. дис. на получение науч. степени канд. экон. наук. : спец 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Е.Н. Мальченков. – Пенза, 2013. – 25 с.
6. Шубаева В.Г. К вопросу формирования маркетингового потенциала на новых рынках на основе когнитивного подхода / В.Г. Шубаева, Ю.Г. Каныока // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 1 (49). – С. 144–149.
7. Пикельна В.С. Управление школой / В.С. Пикельна. – Х. : Основа, 2004. – 220 с.
8. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М. : Центр–Пед. поиск, 2000. – 224 с.
9. Просина О.В. Закономірності сучасного освітнього менеджменту в управлінні системою виховної діяльності позашкільного навчального закладу / О.В. Просина [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://lib.iitta.gov.ua/708657/1/Prosina_2017.pdf.
10. Маслов В.І. Закономірності управління як теоретична основа керівництва навчальними закладами / В.І. Маслов, В.В. Олійник // Педагогічний дискурс. – 2009. – Вип. 5. – С. 145–149.
11. Рябова З.В. Закономірності та принципи маркетингового управління соціально-педагогічними системами / З.В. Рябова // Післядипломна освіта в Україні. – 2017. – № 1. – С. 46–52.
12. Пикельная В.С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект : метод. пособ. / В.С. Пикельная. – М. : Высш. шк., 1990. – 175 с.

References:

1. Olijnyk, O.V. and Ivanenko, V.O. (2016), «Marketingovyy potencial promyslovykh pidpryemstv Ukrainy», *Visnyk ZDTU, Ekonomika, upravlinnja ta administruvannja*, No. 1 (75), pp. 103–97.
2. Lyzunova, E.N. (2016), «Strategichne upravlinnja potencialom pidpryemstva na osnovi pidvyshhennja jogo konkurentospromozhnosti», *Naukovyj visnyk UNU, Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo*, No. 9, pp. 97–100.
3. Amosov, O.Ju. (2012), «Formuvannja potencialu pidpryemstva: organizacijnyj ta upravlins'kyj aspekt», *Biznes–Inform*, No. 12, pp. 337–341.
4. Akif'eva, V.A. (2015), «Issledovanie vzaimosvyazi marketingovogo, ekonomicheskogo i rynochnogo potentsialov predpriyatiya», *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO, Ekonomika i ekologicheskij menedzhment*, No. 3, pp. 42–62.
5. Mal'chenkov, E.N. (2013), *Razvitie marketingovogo potentsiala predpriyatiy farmatsevticheskoy promyshlennosti*, avtoreferat dissertatsii, Penza, 25 p.
6. Shubaeva, V.G. and Kanyuka, Yu.G. (2014), «K voprosu formirovaniya marketingovogo potentsiala na novykh rynkakh na osnove kognitivnogo pokhoda», *Problemy sovremennoy ekonomiki*, No. 1 (49), pp.144–149.
7. Pikel'na, V.S. (2004), *Upravlinnja shkoloju*, Osнова, Harkiv, 220 p.
8. Konarzhievskiy, Yu.A. (2000), *Menedzhment i vnutrishkol'noe upravlenie*, Tsentr–Ped. poisk, Moskva, 224 p.
9. Prosina, O.V. (2017), *Zakonomirnosti suchasnogo osvith'ogo menedzhmentu v upravlinni systemoju vyhovnoi' dijal'nosti pozashkil'nogo navchal'nogo zakladu*, [Online], available at: http://lib.iitta.gov.ua/708657/1/Prosina_2017.pdf
10. Maslov, V.I. and Olijnyk, V.V. (2009), «Zakonomirnosti upravlinnja jak teoretychna osnova kerivnyctva navchal'nymy zakladamy», *Pedagogichnyj dyskurs*, No. 5, pp.145–149.
11. Rjabova, Z.V. (2017), «Zakonomirnosti ta pryncypy marketingovogo upravlinnja social'no-pedagogichnymy systemamy», *Pisljadyplomna osvita v Ukraini*, No. 1, pp. 46–50.
12. Pikel'naya, V.S. (1990), *Teoreticheskie osnovy upravleniya: shkolovedcheskiy aspekt*, metod. posob., Vyssh. shk., Moscow, 175 p.

Снісарчук Ірина Володимирівна – аспірантка Донецького національного університету імені Василя Стуса.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0266-0569>

Наукові інтереси:

– економіка та управління підприємствами;

– проблемні питання управління маркетинговою діяльністю закладів вищої освіти.

E-mail: snisarchyk1@gmail.com.

Стаття надійшла до редакції 28.05.2019.