

ІННОВАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЗВО В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ТА АДАПТАЦІЇ В УМОВАХ ЗМІН НА ПРИКЛАДІ БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН УКРАЇНИ

Герасименко Юлія Сергіївна, докторка економічних наук, доцентка, завідувачка кафедри педагогіки, психології та менеджменту, Білоцерківський інститут неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, тел.: +380505972549, e-mail: gerasimenkou04@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8888-7472>

Анотація. У статті досліджено теоретичні засади та практичні аспекти інноваційного управління закладами вищої освіти в умовах викликів, спричинених глобалізаційними процесами, війною, цифровою трансформацією та необхідністю оперативного реагування на зміни в потребах здобувачів освіти. Обґрунтовано важливість переходу від традиційних моделей управління до гнучких, адаптивних та інноваційно-орієнтованих стратегій розвитку ЗВО.

На прикладі Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України проаналізовано дієві управлінські підходи, зокрема: впровадження цифрових сервісів, розвиток культури академічного лідерства, формування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, трансформація освітнього контенту відповідно до запитів ринку праці. Розглянуто практики стратегічного планування, проєктного менеджменту, побудови партнерських мереж, а також інструменти моніторингу ефективності управлінських рішень.

Окрему увагу приділено підвищенню ролі управлінської команди в реалізації змін, активізації інституційного розвитку та створенню умов для професійного зростання педагогічних і науково-педагогічних працівників. Визначено ключові чинники успішної адаптації ЗВО до викликів сьогодення: стратегічне бачення, інноваційна культура, цифрова компетентність персоналу, відкритість до партнерства та готовність до постійного вдосконалення.

Зроблено висновок, що інноваційне управління є необхідною умовою ефективного функціонування ЗВО в умовах турбулентності, а напрацьований досвід БІНПО може бути використаний як орієнтир для інших освітніх установ, які прагнуть досягти високих стандартів якості, мобільності та стійкості.

Визначено, що головним завданням для ефективної діяльності ЗВО на ринку є формування та реалізація економічно дієвої маркетингової стратегії. Така стратегія має ґрунтуватися на глибокому аналізі ринкового середовища, розумінні потреб цільових аудиторій та здатності швидко адаптуватися до змін. Особливої актуальності це набуває в умовах воєнного стану, коли освітні заклади змушені функціонувати в умовах невизначеності, нестабільного фінансування та зміненої структури попиту.

Ключові слова: інноваційне управління, заклад вищої освіти, воєнний стан, адаптація, стратегічне управління, трансформація освіти, цифровізація, гнучкість освітнього процесу, якість освіти, управлінські рішення

INNOVATIVE MANAGEMENT OF THE UNIT IN THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW: WAYS OF IMPROVEMENT AND ADAPTATION IN THE CONDITIONS OF CHANGES USING THE EXAMPLE OF THE BINPO OF THE UNITED STATES OF AMERICA «UMO» OF THE NATIONAL PRESS OF UKRAINE

Herasimenko Yuliia Sergiyevna, Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy, Psychology and Management, Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education, State Educational Institution «University of Educational Management» of the National Academy of Sciences of Ukraine, tel.: +380505972549, e-mail: gerasimenkou04@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8888-7472>

Abstract. The article explores the theoretical foundations and practical aspects of innovative management of higher education institutions in the face of challenges caused by globalization processes, war, digital transformation, and the need to respond promptly to changes in the needs of education seekers. The importance of the transition from traditional management models to flexible, adaptive and innovation-oriented strategies for the development of higher education institutions is substantiated.

Using the example of the Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education of the Higher Educational Institution «University of Educational Management» of the National Academy of Sciences of Ukraine, effective management approaches were analyzed, in particular: the implementation of digital services, the development of a culture of academic leadership, the formation of an internal system for ensuring the quality of education, and the transformation of educational content in accordance with the demands of the labor market. The practices of strategic planning, project management, building partner networks, as well as tools for monitoring the effectiveness of management decisions are considered.

Particular attention is paid to increasing the role of the management team in implementing changes, activating institutional development, and creating conditions for the professional growth of pedagogical and scientific-pedagogical employees. Key factors for the successful adaptation of higher education institutions to today's challenges have been identified: strategic vision, innovative culture, digital competence of staff, openness to partnership, and readiness for continuous improvement.

It is concluded that innovative management is a necessary condition for the effective functioning of higher education institutions in turbulent conditions, and the experience gained by Bila Tserkva Institute of Continuing Professional Education of the Higher Educational Institution «University of Educational Management» of the

National Academy of Sciences of Ukraine, can be used as a guide for other educational institutions that strive to achieve high standards of quality, mobility, and sustainability.

It has been determined that the main task for the effective operation of higher education institutions in the market is the formation and implementation of an economically effective marketing strategy. Such a strategy should be based on a deep analysis of the market environment, understanding the needs of target audiences, and the ability to quickly adapt to changes. This becomes especially relevant in times of martial law, when educational institutions are forced to operate in conditions of uncertainty, unstable funding, and a changed demand structure.

Keywords: innovative management, higher education institution, martial law, adaptation, strategic management, educational transformation, digitalization, flexibility of the educational process, quality of education, management decisions

Постановка проблеми. Сфера вищої освіти України перебуває у стані глибоких трансформацій, зумовлених як глобальними процесами, так і внутрішньодержавними викликами, серед яких ключовими є війна, демографічний спад, трудова міграція, цифровізація, децентралізація та євроінтеграційні прагнення держави. Поглиблення кризових явищ у поєднанні з постійними змінами у нормативно-правовому полі, орієнтація на нові стандарти якості освіти та швидкоплинна динаміка запитів ринку праці вимагають від закладів вищої освіти (ЗВО) перегляду традиційних управлінських моделей і переходу до інноваційного типу управління.

Особливої актуальності ці процеси набули в умовах воєнного стану, коли стабільність функціонування ЗВО опинилася під загрозою. Заклади змушені шукати нові формати організації освітнього процесу, зберігати й адаптувати кадровий потенціал, переосмислювати підходи до комунікації з цільовими аудиторіями, забезпечувати психоемоційну стійкість учасників освітнього процесу та здійснювати кризове управління у ситуації невизначеності. Водночас, держава висуває до ЗВО вимоги щодо збереження якості освіти, дотримання принципів академічної доброчесності, інтернаціоналізації та орієнтації на інновації.

У таких умовах постає потреба у системному оновленні управлінських стратегій, які мають поєднувати гнучкість, адаптивність і орієнтацію на результат. Особливу роль у цьому процесі відіграє впровадження сучасних маркетингових підходів, що дозволяють позиціонувати ЗВО як активного суб'єкта ринку освітніх послуг, здатного ефективно конкурувати, залучати абітурієнтів, налагоджувати партнерські зв'язки з роботодавцями, громадами та міжнародними організаціями. Проте на практиці більшість українських закладів вищої освіти демонструють низький рівень організаційного та маркетингового забезпечення, що перешкоджає переходу до повноцінних ринкових відносин.

Проблемою залишається і відсутність усталеної методології адаптації управлінських моделей до умов воєнного часу, коли ключові показники ефективності змінюються, а ризики стають постійною характеристикою

середовища. Це вимагає від управлінців нової парадигми мислення, стратегічної гнучкості та відкритості до змін. Поряд із цим, досвід окремих освітніх установ свідчить про можливість розробки й впровадження дієвих управлінських рішень, що базуються на інноваційних, проєктно-орієнтованих та ціннісно зорієнтованих підходах.

На прикладі Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України доцільно проаналізувати шляхи адаптації, що вже реалізуються або мають потенціал до розвитку в контексті інноваційного управління. Зокрема, йдеться про впровадження цифрових освітніх сервісів, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості, посилення іміджу закладу, модернізацію освітніх програм відповідно до викликів часу, а також активне залучення соціальних партнерів до управлінських процесів.

Таким чином, постає нагальна потреба в теоретичному обґрунтуванні та практичному дослідженні шляхів удосконалення інноваційного управління ЗВО в умовах воєнного стану з урахуванням нових соціально-економічних реалій. Це дозволить не лише підвищити ефективність функціонування освітніх установ, а й сприятиме збереженню інтелектуального потенціалу держави, зміцненню довіри до системи вищої освіти та забезпеченню її стабільного розвитку у кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика інноваційного управління вищими навчальними закладами посідає значне місце в науковому дискурсі як в Україні, так і за її межами. Вітчизняні та зарубіжні дослідники активно аналізують питання трансформації управлінських моделей у контексті сучасних викликів, цифрової епохи, глобалізації освітніх ринків та необхідності забезпечення сталого розвитку освіти.

Серед українських учених слід відзначити роботи Жегус О.В., яка у своєму дослідженні обґрунтувала теоретико-методологічні засади формування системи маркетингу в закладах вищої освіти, зосередивши увагу на інституційному середовищі, механізмах управління освітніми послугами та ролі маркетингу як стратегічного інструмента підвищення конкурентоспроможності ЗВО. Зокрема, у праці О. Жегус наголошується на необхідності системного підходу до формування маркетингової діяльності в закладах вищої освіти, яка повинна враховувати специфіку освітнього ринку, орієнтацію на потреби споживачів освітніх послуг, а також гармонійне поєднання стратегічного та оперативного управління. Дослідниця акцентує увагу на важливості розробки конкурентоспроможного освітнього продукту, формування позитивного іміджу закладу освіти, активного використання інструментів комунікації з цільовими аудиторіями та моніторингу ринкового середовища як базових елементів ефективної маркетингової стратегії ЗВО [1].

Значний внесок у розробку концепції маркетингової політики ЗВО зроблено І. Гуль та О. Завидівською, які обґрунтовують ключові аспекти побудови маркетингової стратегії відповідно до сучасних викликів освітнього ринку. Авторки підкреслюють важливість комплексного підходу до формування

маркетингової політики, яка має базуватися на глибокому аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища, визначенні цільових сегментів, позиціонуванні освітніх послуг та ефективній комунікації із зацікавленими сторонами [2].

Окрему нішу досліджень займає проблема впровадження інноваційного маркетингу в закладах вищої освіти, що розглядається у статті З.В. Рябової. Авторка звертає увагу на трансформацію класичних маркетингових підходів під впливом цифровізації, глобалізації та зростаючої ролі інтелектуального капіталу у сфері вищої освіти.

У праці обґрунтовано, що інноваційний маркетинг – це не лише технологічне оновлення форм просування освітніх послуг, але й переосмислення взаємодії між закладом освіти та його стейкхолдерами: здобувачами освіти, викладачами, роботодавцями, партнерами. Рябова зазначає, що головною метою інноваційного маркетингу є формування довгострокових відносин довіри, персоніфікація освітніх продуктів, впровадження інтерактивних каналів комунікації та постійна адаптація до змін середовища [3].

Сучасні дослідження маркетингового середовища закладів освіти в умовах інформаційної нестабільності презентовано у статті Є. В. Михайлової, Н. Б. Савіної та П. В. Тивончука. У статті підкреслюється, що в умовах інформаційної кризи маркетингове середовище зазнає суттєвих змін: зростає роль цифрових каналів комунікації, необхідною стає адаптація брендової стратегії до емоційних і соціальних запитів аудиторії. Дослідники виділяють ключові фактори, що впливають на зміну поведінки споживачів освітніх послуг, і пропонують шляхи модернізації маркетингової політики ЗВО, включно з посиленням елементів репутаційного менеджменту, кризового PR та інформаційної прозорості [4].

У статті Т. Постоян та І. Черненко досліджено стратегічну роль маркетингу у формуванні та підтриманні конкурентних позицій ЗВО в умовах зростаючої динаміки освітнього ринку. Автори підкреслюють, що сучасний заклад вищої освіти має не лише реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, а й проактивно формувати попит, створюючи унікальну освітню пропозицію, яка відповідає потребам ринку праці, очікуванням студентів та запитам роботодавців. У публікації розглянуто класифікацію маркетингових стратегій, які можуть бути застосовані у сфері вищої освіти: стратегія диференціації, позиціонування, розвитку бренду, персоніфікованого підходу до комунікації тощо [5].

Разом з тим, слід констатувати, що в науковій літературі недостатньо досліджені питання інноваційного управління вищими навчальними закладами в умовах воєнного стану. Існує брак емпіричних даних щодо практичного застосування управлінських стратегій у кризових обставинах, зокрема в умовах бойових дій, окупації, вимушеного переміщення здобувачів та працівників, дестабілізації фінансування. Дослідження мають фрагментарний характер, а комплексний аналіз адаптивних управлінських механізмів в умовах воєнного часу залишається актуальною науковою проблемою.

Таким чином, необхідність теоретичного узагальнення та практичного досвіду впровадження інноваційних підходів до управління вищими

навчальними закладами, зокрема на прикладі діяльності БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, є обґрунтованою. Такий аналіз дозволить виявити ефективні моделі управління, які можуть бути масштабовані для використання іншими ЗВО в умовах воєнних та посткризових трансформацій.

Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та практичному аналізі інноваційних підходів до управління закладом вищої освіти в умовах воєнного стану, виявленні ефективних моделей адаптації, механізмів удосконалення управлінських процесів, а також у визначенні напрямів посилення стійкості, гнучкості та конкурентоспроможності ЗВО на прикладі діяльності Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. У нинішніх умовах, коли бюджетне фінансування ЗВО скоротилося, а кількість бюджетних місць для вступу зменшилася, важливо акцентувати увагу на просуванні платних освітніх послуг. Маркетингові стратегії мають стати ключовим елементом в досягненні стратегічних цілей розвитку кожного університету.

У таких умовах, де діяльність закладів вищої освіти ускладнюється невизначеністю, необхідно підвищувати гнучкість їхніх маркетингових стратегій. Це означає формування асортименту освітніх послуг з урахуванням їх життєвого циклу, системний аналіз чутливості закладу до зовнішнього середовища, а також розвиток конкурентного потенціалу.

Підвищення адаптивності маркетингової стратегії передбачає розробку підходів, що досліджують первинні та вторинні освітні потреби, інтеграцію креативних інновацій та їх комерціалізацію.

У процесі адаптації стратегій можна визначити основну мету маркетингу закладу вищої освіти: удосконалення освітніх послуг та наукових продуктів на основі прогнозування потреб споживачів і аналізу розвитку економіки в умовах глобальних технологічних змін. Маркетингова система тут виступає як інструмент інтеграції всієї діяльності закладу та забезпечення його економічної ефективності на ринку освітніх послуг.

При розробці та реалізації маркетингової стратегії важливо досліджувати динаміку показників розвитку, що дозволить університету досягати освітніх цілей, задовольняти потреби споживачів і отримувати бажані фінансові результати (рис. 1).

Вважаємо, що збалансована система показників спрямована на покращення ефективності маркетингового управління при реалізації стратегії вищого навчального закладу. Одночасно вона вдосконалює цю стратегію у відповідь на зміни в потребах споживачів та розвиток науково-технічних досягнень. Це дозволить закладу готувати висококваліфікованих фахівців і приймати науково обґрунтовані, інноваційні рішення, що матимуть практичне значення.

Оцінювання системи показників розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) є важливим для ринкової орієнтації, формування стратегії розвитку, підтримки іміджу, оцінки позицій на ринку освітніх послуг, зміцнення конкурентних позицій та задоволення потреб усіх цільових груп споживачів.

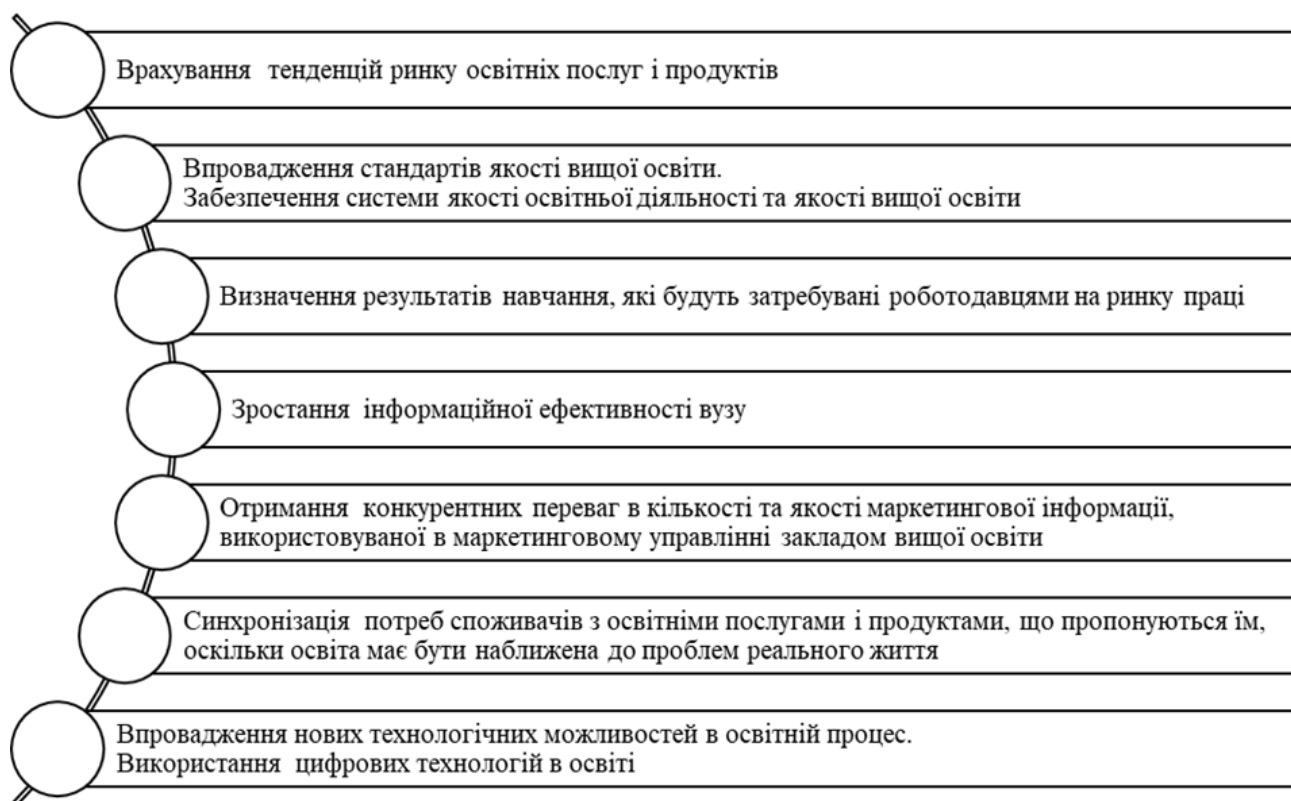


Рис. 1 Напрямки підвищення адаптивності маркетингової стратегії ЗВО

Кожен учасник ринку освітніх послуг може пропонувати актуальні послуги та продукти у найближчій і середньостроковій перспективі, формувати оптимальний асортимент, управляти ціновою політикою з урахуванням конкуренції і платоспроможного попиту, оптимізуючи власну економічну ефективність. Також важливо реалізовувати маркетингову комунікативну стратегію для взаємодії з аудиторіями та цільовими групами, здійснювати дослідження стратегічного характеру і створювати відділи маркетингу для контролю та управління діяльністю закладу.

Зміни в економічному і соціокультурному середовищі постійно ставлять під виклик здатність адаптації системи вищої освіти. Існує необхідність на необхідності створення нових моделей мотивації для викладачів і студентів, щоб стійкість освітнього процесу була збережена в кризових умовах. Основні задачі мотивації в закладах вищої освіти включають, які є важливими і в умовах БІНПО є такі:

- Розуміння значення мотивації для ефективного надання освітніх послуг;
- Навчання викладацького складу і керівників основам психології менеджменту, мотивації та комунікацій;
- Використання демократичних підходів до управління персоналом з сучасними методами мотивації.

Важливим є формування нових мотиваційних моделей для науково-педагогічних працівників, зокрема через стимули, такі як зарплата, зміст роботи та колективні відносини. «Зарплата, змістовність роботи і колективні відносини

є ключовими стимулами для поліпшення мотивації персоналу у нестабільних умовах.

За даними TeamStage – американської компанії, що займається корпоративним тимбілдингом, 81% працівників готові поміняти роботу при кращій пропозиції, а 87% прагнуть кращого балансу між роботою і особистим життям. Однак комплексний підхід до підвищення мотивації може значно зменшити ці відсотки: мотивовані працівники забезпечують на 21% більше доходу та охоче перепідписують контракти.

Загалом, наукові дослідження показують, що мотивація персоналу і студентів в умовах невизначеності та ризику залежить від обмеженого набору факторів: ефективної комунікації, підтримки керівництва і колег, психологічної стійкості, гнучкості навчальних та управлінських процесів і сприятливого середовища для саморозвитку та соціальної взаємодії.

Робота над мотивацією персоналу ЗВО та студентами потребує стратегічного підходу і сприятливих умов для взаємодії між адміністрацією, персоналом та студентами. Для персоналу мотивація є ключовим фактором у підтримці професійної активності і емоційного благополуччя. Для студентів вона впливає на успішність навчання та бажання брати участь у суспільних ініціативах.

Щоб краще розуміти вплив невизначеності і ризику на мотивацію і задоволеність, пропонується класифікувати її в маркетингу за трьома аспектами, наведеними на рис. 2.

В умовах ризиків внутрішні стейкхолдери закладів вищої освіти стикаються з кількома ключовими викликами. По-перше, фінансові проблеми стають значною перепоною: станом на кінець третього кварталу 2024 року середня зарплата в Україні складає 20 592 грн, тоді як середня зарплата працівників освіти - лише 13 970 грн.

Стипендії студентів, які навчаються за державним замовленням, варіюються від 2750 до 4000 грн, що лише трохи перевищує прожитковий мінімум у 2920 грн. Ці показники свідчать про недостатнє фінансування, яке змушує частину працівників шукати додаткові джерела доходу, що може негативно позначитися на якості роботи і навчання та призвести до відтоку кадрів. Додаткове фінансування у формі премій та надбавок могло б істотно підвищити рівень мотивації.

Психологічний тиск і стрес є ще однією значною проблемою, оскільки постійні загрози безпеці і фінансова нестабільність знижують рівень задоволеності роботою. Згідно з дослідженням компанії Gradus Research, понад 20% українців вважають роботу основним джерелом стресу. Військові дії лише загострюють ситуацію. Проте для студентів спостерігається зворотна тенденція: дослідження показало, що мотивація деяких здобувачів навіть зросла (37,1%), завдяки усвідомленню важливості освіти для майбутньої кар'єри та ролі університету в підтримці спільноти. Основними факторами стресу є воєнний конфлікт, перебої з електропостачанням та інтернетом, а також потреба працювати в небезпечних умовах.

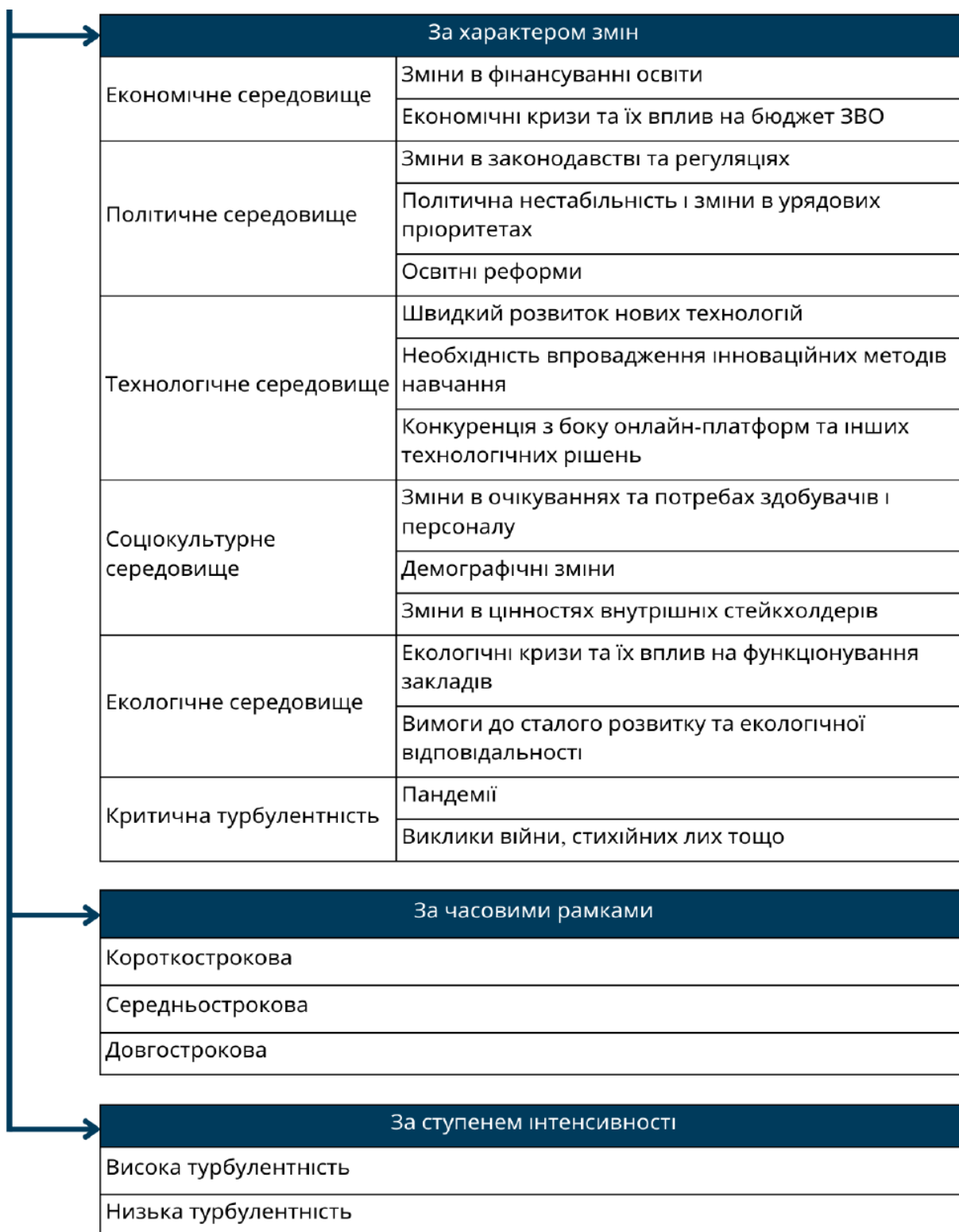


Рис. 2 Класифікація викликів для закладів вищої освіти

Військові дії також зменшують можливості для професійного розвитку, обмежуючи доступ до конференцій, тренінгів та програм обміну досвідом. Хоча університети отримують доступ до платформ Coursera та Udemy, обмеження мобільності чоловіків-стейкхолдерів залишає свій вплив.

Соціальна ізоляція теж є викликом, адже ситуація з безпекою часто не дозволяє проводити роботу і навчання у звичному форматі офлайн. Постійне

дистанціювання погіршує комунікаційні навички. Враховуючи досвід бізнесу, заклади освіти можуть взяти на озброєння певні стратегії; наприклад, компанія SoftServe запровадила спеціальну систему управління для підтримки мотивації в складні періоди, фокусуючись на гнучкості та швидкому прийнятті рішень. Comfy забезпечувала прозору комунікацію і активну участь співробітників у соціальних ініціативах, що сприяло підвищенню почуття гордості за роботу в компанії.

Американські університети пропонують цікаві кейси щодо інноваційних методів навчання. Використання гейміфікації, групових проєктів та персоналізованого зворотного зв'язку допомогло підтримати залученість і мотивацію студентів навіть під час дистанційного навчання. Особлива увага була приділена створенню інтерактивного середовища для адаптації студентів до нових умов навчання.

Важливо детально розглянути ключові фактори, які впливають на невизначеності та ризики у сфері внутрішнього маркетингу закладів вищої освіти, і, відповідно, на мотивацію та задоволеність їхнього персоналу в контексті причинно-наслідкових зв'язків.

Перш за все, економічна криза як в країні, так і в самому навчальному закладі може стати таким фактором. Серед негативних наслідків такої кризи можливе скорочення державного фінансування, зниження доходів від студентських платежів, наукових контрактів, зменшення приватних пожертвувань, а також зростання операційних витрат.

У періоди економічної кризи уряди часто обмежують витрати на освіту задля необхідності скорочення загальних державних витрат. Іноді трапляється, що номінальна сума фінансування освіти та закладів вищої освіти з часом не зменшується, а навіть зростає. Проте, враховуючи інфляцію, реальна купівельна спроможність знижується. Це може призвести до того, що навчальні заклади вимушені перенаправляти кошти зі спеціального фонду, запланованого на маркетингову діяльність, на поточні ремонтні роботи, комунальні платежі тощо. Дослідження Центру бюджетних та політичних пріоритетів (США) показує, що одноразове скорочення фінансування може мати критично важливі наслідки для закладів вищої освіти у довгостроковій перспективі, оскільки зміни можуть відбуватися за «принципом лавини». Цифри у дослідженні свідчать про те, що для компенсації втрат державного фінансування державні коледжі та університети різко збільшили вартість навчання і скоротили інші витрати, часто погіршуючи якість освіти.

Як приклад важливості збереження кадрів можна навести ще одне дослідження Центру бюджетних та політичних пріоритетів, яке розглядає питання скорочення доходів від наукових грантів та контрактів. Економічна криза може вплинути на приватний сектор, зменшуючи кількість наукових грантів та контрактів, які отримують заклади від компаній та інших організацій. Це може зменшити загальні доходи від дослідницької діяльності. Як наслідок, науковці починають шукати більш фінансово привабливі заклади та проєкти.

Очевидним також стає скорочення приватних пожертв і спонсорської підтримки, що впливає на фінансову спроможність навчальних закладів.

Ще одним фактором, який негативно впливає на фінансове становище закладів вищої освіти під час економічних криз, є збільшення операційних витрат. У такі періоди може спостерігатися підвищення вартості комунальних послуг, матеріалів та інших операційних витрат. За даними Державної служби статистики України за 2023-2024 роки, ціни на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива збільшилися на 12,8%, зокрема тариф на електроенергію виріс на 250%. Державні видатки на вищу освіту становили 171,2 млрд грн у 2022 році, 143,4 млрд грн у 2023 році, а у 2024 році повернулися до показників 2022 року. Це разом із високим рівнем інфляції значно послабило фінансову спроможність закладів.

Політична ситуація в країні може суттєво вплинути на мотивацію персоналу і студентів у закладах вищої освіти. Нестабільний політичний режим здатен знизити довіру громадян до державних інститутів, включаючи освітні установи. У періоди політичної кризи або зміни влади, заклади можуть зіткнутися зі зменшенням кількості вступників через загальну невизначеність та страх за майбутнє. Це може спричинити зміну маркетингової стратегії, орієнтуючи зусилля на місцевих абітурієнтів або залучення студентів з-за кордону, де ситуація більш стабільна. Політичні рішення також впливають на фінансування освіти: уряд може скоротити бюджет для освіти в умовах економічної кризи або перенаправити кошти до інших пріоритетних сфер. Це змушує заклади переглядати маркетингову стратегію, фокусуючись на залученні приватних інвестицій, партнерств із бізнесом та пошуку грантів. Дослідження про вплив маркетингових стратегій на залучення студентів показує, що фінансові обмеження стимулюють заклади шукати альтернативні джерела фінансування та партнерства.

Політична ситуація може значно впливати на міжнародну репутацію країни, а отже, і на інтерес іноземних студентів до навчання в її закладах вищої освіти (ЗВО). Політичні конфлікти або військові дії нерідко призводять до зниження міжнародних рейтингів ЗВО, що змушує посилювати зусилля зі зміцнення репутації та підвищення довіри серед потенційних абітурієнтів і їхніх родин. Для досягнення цієї мети можуть використовуватися різні заходи, такі як участь у міжнародних освітніх виставках, покращення якості навчальних програм та налагодження співпраці з престижними закордонними університетами.

Крім того, політична ситуація часто спричиняє зміни у законодавстві, яке регулює освітню діяльність. Запровадження нових урядових регуляцій може потребувати від ЗВО перегляду навчальних програм, введення нових предметів чи навіть зміни організаційної структури. У таких умовах важливо оперативно коригувати маркетингові повідомлення та стратегію, аби відповідати новим вимогам і ефективно інформувати про ці зміни цільову аудиторію.

23 лютого 2022 року Кабінет Міністрів України затвердив Стратегію розвитку вищої освіти на період 2022–2032 років. У цьому документі

відображено прагнення України інтегруватися до європейської спільноти та визначено курс на активне зміцнення співпраці з Європейським Союзом у сфері вищої освіти. Стратегія охоплює такі напрями, як реформування та модернізація системи вищої освіти, зближення в рамках Болонського процесу, підвищення якості й значимості вищої освіти, розширення можливостей і мобільності для здобувачів, науковців і педагогів, а також поглиблення співпраці між навчальними закладами.

Для досягнення стратегічних та операційних цілей, стратегія передбачає розв'язання 74 завдань. Серед них важливо виділити такі, які безпосередньо пов'язані з впливом політичної ситуації на внутрішній маркетинг закладів вищої освіти та задоволеність їх персоналу і студентів:

- модернізація мережі, об'єднання закладів вищої освіти і підтримка дослідницьких університетів;
- наділення наглядових рад функціями з нагляду за економічною діяльністю, управління в кризових ситуаціях і розробка планів управління змінами;
- посилення академічної, організаційної та кадрової автономії закладів вищої освіти, зокрема враховуючи досягнення, прозорість та результати моніторингу;
- формування у студентів поваги до прав людини, правових норм і суспільного договору;
- сприяння волонтерству, реалізація соціальних проектів і розвиток студентського самоврядування;
- впровадження ефективних механізмів виявлення порушень академічної доброчесності і притягнення до академічної відповідальності;
- залучення іноземних викладачів до українських університетів;
- створення умов для збалансованої мобільності студентів між Україною та країнами-членами ОЕСР;
- заохочення викладачів до отримання наукових результатів та високо оцінених публікацій, участі в патентно-ліцензійній діяльності;
- дотримання принципів студентоцентрованого навчання в організації освітнього процесу.

Цей список доволі широкий, і в ньому є пункти, що позитивно впливають на настрої персоналу та студентів закладів вищої освіти, а також ті, що можуть мати негативні наслідки. Такі процеси створюють значні виклики для внутрішнього маркетингу ЗВО, оскільки укрупнення передбачає інтеграцію колективів з різними цінностями, корпоративною культурою та баченням. Злиття двох освітніх спільнот у нових умовах вимагає особливої уваги до формування мотивації як працівників, так і студентів. Крім того, укрупнення часто супроводжується оптимізацією кадрового складу, що нерідко призводить до скорочення посад і збільшує тиск на персонал. Це сильно впливає на мотивацію, створюючи середовище підвищеної невизначеності, яке без належних комунікацій та підтримки може викликати протестні настрої.

Сучасні технології допомагають ЗВО збирати та аналізувати дані про своїх студентів, що дозволяє створювати більш персоналізовані внутрішньо-маркетингові стратегії. Маркетологи можуть відстежувати академічні досягнення, інтереси та поведінкові моделі студентів, що сприяє розробці індивідуального підходу до роботи з ними. Аналогічний принцип застосовується і для персоналу, де технології забезпечують можливості контролю, спостереження та аналітики.

Швидкий розвиток сучасних технологій зобов'язує заклади вищої освіти постійно оновлювати та модернізувати свої інфраструктури, що створює значні виклики, особливо для фінансово менш забезпечених установ. Вони повинні інвестувати в сучасні освітні платформи, оновлювати обладнання та програмне забезпечення, а також підвищувати кваліфікацію викладачів для ефективної роботи з новими технологіями. Це вимагає крупних фінансових ресурсів і може позначитися на їхніх маркетингових бюджетах. Серед ключових тенденцій – активне використання соціальних мереж та інших цифрових платформ для зв'язку з внутрішніми стейкхолдерами ЗВО. За допомогою соціальних медіа можна безпосередньо чи через інфлюенсерів та лідерів думок серед здобувачів і персоналу взаємодіяти з академічною спільнотою, швидко реагуючи на їхні запити.

Генеративний штучний інтелект (AI) суттєво впливає на маркетингову стратегію закладів вищої освіти, відіграючи важливу роль у розвитку технологічних процесів. AI дозволяє створювати персоналізовані маркетингові матеріали, автоматизувати розробку контенту та взаємодію із здобувачами. Крім того, він аналізує великі обсяги даних про поведінку та вподобання студентів, орієнтуючи маркетингові кампанії на більш точні та цілеспрямовані аудиторії, що підвищує конкурентоспроможність закладу та його здатність адаптуватися до швидкоплинних умов ринку.

Демографічні зміни також впливають на задоволеність персоналу та студентів, відіграючи важливу роль у формуванні стратегій внутрішнього маркетингу. Активізація внутрішньодержавної міграції (в Україні з 24.02.2022р.) і міжнародна міграція можуть змінювати склад студентських груп, що змушує університети звертати більше уваги на культурну різноманітність та інтеграційні програми.

Висновки. На сьогодні низький рівень організаційного маркетингового забезпечення у вищій освіті не дозволяє налагодити повноцінні ринкові відносини та достатньо комерціалізувати ринок, що ускладнює перехід до практики ринкових відносин у конкурентній боротьбі за споживача. Головним завданням для ефективної діяльності ЗВО на ринку є формування та реалізація економічно дієвої маркетингової стратегії.

Суспільство все більше усвідомлює важливість екологічної стійкості та відповідальності. У відповідь на ці зміни заклади вищої освіти повинні адаптувати свої стратегії згідно з очікуваннями студентів та інших стейкхолдерів. Молоді студенти часто віддають перевагу університетам, які активно підтримують екологічну відповідальність. Це включає застосування

екологічно чистих технологій, зменшення вуглецевого сліду університету, впровадження курсів з екологічної стійкості та участь у зелених ініціативах. Як приклад успішного залучення викладачів та студентів до екологічного процесу слугує грантовий проект Національного університету водного господарства та природокористування NetZero Cities, де фахівці та студенти співпрацюють з владою міста Рівне для зниження викидів вуглецю в агломерації до нуля до 2050 року.

Нестабільність, непередбачуваність, фінансові труднощі та психологічний тиск, впливає на мотивацію та рівень задоволеності як персоналу, так і здобувачів освіти. У таких умовах зростає необхідність у стратегічному внутрішньому маркетингу, який дозволяє гнучко реагувати на зміни, створювати сприятливе освітнє середовище та підтримувати внутрішніх стейкхолдерів. Ефективні стратегії внутрішнього маркетингу забезпечують результативну комунікацію між керівництвом і співробітниками, що допомагає формувати атмосферу довіри і підтримки.

Мотивація внутрішніх стейкхолдерів закладів вищої освіти піддається впливу різноманітних факторів: економічних, політичних, психологічних, соціальних та інших. Всебічне розуміння цих чинників дає змогу створювати продумані стратегії внутрішнього маркетингу для зниження ризиків втрати сприятливого робочого й навчального середовища.

Крім того, важливим є впровадження новітніх технологій і цифрових інструментів, які допомагають покращувати організацію навчального процесу та підвищувати якість освітніх послуг. Використання соціальних мереж і платформ для онлайн-навчання створює додаткові можливості для активного залучення здобувачів і викладачів до освітнього процесу.

Отже, розвиток внутрішнього маркетингу, зміцнення корпоративної культури та застосування інноваційних підходів є ключовими факторами для забезпечення стабільності та ефективності закладів вищої освіти в умовах невизначеності і ризику.

Література

1. Жегус О. В. Формування системи маркетингу закладів вищої освіти : дис. ... доктора економ. наук : 08.00.04 / Жегус Олена Валентинівна. Харків: Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2019. 689 с.
2. Гуль І., Завидівська О. Формування маркетингової політики в закладах вищої освіти України. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування : тези доп. IV Міжнар. наук.-практ. конф. (21 вересня 2022 року, м. Львів) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. С. 27-29.*
3. Рябова З.В. Інноваційний маркетинг на ринку освітніх послуг. *Імідж сучасного педагога*. 2023. №6(213). С. 5-11.
4. Михайлова, Є. В., Савіна, Н. Б., & Тивончук, П. В. (2024). Маркетингове середовище закладів освіти в умовах інформаційної кризи. *Підприємництво і торгівля*. №(41). С. 61-65. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-41-08>.
5. Постоян, Т., & Черненко, І. (2020). Маркетингові стратегії у контексті конкурентоспроможності закладу вищої освіти. *Економіка харчової промисловості*. 2020. №12(3). <https://doi.org/10.15673/fie.v12i3.1816>.

6. Kulishov V., Herasymenko Yu., Furs O., Pakhomov I. Labour market of Ukraine and meeting postwar workforce supply market demands. *Economics Ecology Socium*. 2024. Vol. 8. №3. P. 27-39.

7. Herasymenko Yu., Ryzhikova N., Antoshchenkova V., Birchenko N., Chertov V. The labor market as a component of the economic security system of Ukraine. *Scientific bulletin of the National Mining University*. 2024. №4. P. 180-186.

8. Horoshkova L., Sydorenko V., Herasymenko Yu. War impact assessment state of regional labor markets in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. №4. P. 159-177.

9. Horoshkova L., Sydorenko V., Grytsan O. Qualification gap in the Ukrainian labor market in the context of war: regional aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. №5. P. 68-77.

References

1. Zhehus, O.V. (2019). Formuvannia systemy marketynhu zakladiv vyshchoi osvity [Formation of a marketing system for higher education institutions]. Doctor's thesis. Kharkiv: Kharkiv. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli [in Ukrainian].

2. Hul, I., Zavydivska, O. (2022). Formuvannia marketynhovoï polityky v zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy [Formation of marketing policy in higher education institutions of Ukraine]. IV Mizhnar. nauk.-prakt. konf. «*Ekonomiko-sotsialni vidnosyny v haluzi fizychnoi kultury ta sferi obsluhovuvannia*» – Fourth International Scientific and Practical Conference «*Economic and social relations in the field of physical culture and the service sector*». (pp. 27-29). Lviv : LDUFK im. Ivana Boberskoho [in Ukrainian].

3. Riabova, Z.V. (2023). Innovatsiinyi marketynh na rynku osvity posluh [Innovative marketing in the educational services market]. *Imidzh suchasnoho pedahohika – The image of a modern teacher*, 6(213), 5-11 [in Ukrainian].

4. Mykhailova, Ye. V., Savina, N. B., & Tyvonchuk, P. V. (2024). Marketynhove seredovyshche zakladiv osvity v umovakh informatsiinoï kryzy [Marketing environment of educational institutions in the context of information crisis]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia – Entrepreneurship and trade*, 41, 61-65 [in Ukrainian].

5. Postoian, T., & Chernenko, I. (2020). Marketynhovi stratehii u konteksti konkurentospromozhnosti zakladu vyshchoi osvity [Marketing strategies in the context of the competitiveness of a higher education institution]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti – Food Industry Economics*, 12(3). Retrieved from <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/1816> [in Ukrainian].

6. Kulishov, V., Herasymenko, Yu., Furs, O. & Pakhomov, I. (2024). Labour market of Ukraine and meeting postwar workforce supply market demands. *Economics Ecology Socium*. Vol. 8. No.3. R. 27-39 [in English].

7. Herasymenko, Yu., Ryzhikova, N., Antoshchenkova, V., Birchenko, N. & Chertov, V. (2024). The labor market as a component of the economic security system of Ukraine. *Scientific bulletin of the National Mining University*, 4, 180-186 [in English].

8. Horoshkova, L., Sydorenko, V., Herasymenko, Yu. (2024). War impact assessment state of regional labor markets in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(4), 159-177 [in English].

9. Horoshkova, L., Sydorenko, V., Grytsan, O. (2024). Qualification gap in the Ukrainian labor market in the context of war: regional aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(5), 68-77 [in English].