МІНІСТЕРТСВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ

До захисту допустити:
Завідувач кафедри
_____ Балабаниць А.В.,
д.е.н.проф.
(підпис) *(ПІБ завідувача кафедри)*
«12» ___грудня_2025__р.

«Аналіз маркетингової діяльності підприємства та напрями підвищення її ефективності»

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти освітньо-професійної програми «Маркетинг»
Балабанова Олександра Валентиновича
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)
Науковий керівник:
Аракелова Інна Олександрівна, канд. екон.наук, доцент_____
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання)
Рецензент:
Хороших В.В., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри маркетингу Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут» (КАІ)_____
(прізвище, ініціали, науковий ступінь, вчене звання, місце роботи)

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою__78 С добре_____
Секретар ЕК_____
«_26_»__грудня__2025 р.

Київ – 2025

МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ

Освітній ступінь «Магістр»
Шифр та назва спеціальності 075 – Маркетинг

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
_ _____ Балабаниць А.В.
(ПІП завідувача кафедри)
«7» жовтня 2025 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Балабанов Олександр Валентинович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Аналіз маркетингової діяльності підприємства та напрями підвищення її ефективності
керівник роботи Аракелова Інна Олександрівна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом Маріупольського державного університету від «30» грудня 2024 року № 884
2. Строк подання студентом роботи 05.12.2025 р.
3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності з метою підвищення ефективності функціонування закладу вищої освіти та посилення конкурентних позицій на ринку.

Об'єктом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти формування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності закладу вищої освіти

Предметом дослідження є процеси маркетингової діяльності Маріупольського державного університету

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Маркетинг як фактор підвищення ефективності освітньої галузі

1.2. Специфіка організації та управління маркетинговою діяльністю сучасних закладів вищої освіти

1.3. Світові практики впровадження маркетингового інструментарію в управління закладом вищої освіти

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Аналіз ринку освітніх послуг в регіоні розміщення досліджуваного ЗВО

2.2. Загальна характеристика Маріупольського державного університету

2.3. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного ЗВО та оцінка результативності використання маркетингового інструментарію

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Стратегічні напрями розвитку Маріупольського державного університету на основі маркетингового підходу

3.2. Розробка дорожньої карти щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю досліджуваного закладу вищої освіти

Висновки до розділу 3.

ВИСНОВКИ

4. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Аракелова І.О. - кандидат економічних наук, доцент		
2	Аракелова І.О. - кандидат економічних наук, доцент		
3	Аракелова І.О. - кандидат економічних наук, доцент		

5. Дата видачі завдання 29.09.2025

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікаційної роботи	до 20.12.2024	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	30.12.2024	Виконано
3	Консультація з науковим керівником	Постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 29.09.2025	Виконано
5	Переддипломна практика	29.09.2025-26.10.2025	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	10.05.2025-20.06.2025	Виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	До 29.09.2025	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	30.09.2025-28.10.2025	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 30.10.2025	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	31.10.2025-15.11.2025	Виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 17.11.2025	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 05.12.2025	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	26.12.2025	Виконано

Здобувач _____ **Балабанов О.В.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи _____ **Аракелова І.О.**
(підпис) (прізвище та ніціали)

ЗМІСТ

ВСТУП 6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ 10
1.1. Маркетинг як фактор підвищення ефективності освітньої галузі 10
1.2. Специфіка організації та управління маркетинговою діяльністю сучасних закладів вищої освіти 14
1.3. Світові практики впровадження маркетингового інструментарію в управління закладом вищої освіти 26
Висновки до розділу 1 37
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ 40

2.1. Аналіз ринку освітніх послуг в регіоні розміщення досліджуваного ЗВО 40
2.2. Загальна характеристика Маріупольського державного університету 46
2.3. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного ЗВО та оцінка результативності використання маркетингового інструментарію 56
Висновки до розділу 2 74
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ 77
3.1. Стратегічні напрями розвитку Маріупольського державного університету на основі маркетингового підходу 77
3.2. Розробка та впровадження системи просування продукції ТОВ «Тріко Трейд» в інтернет-просторі 85
3.2. Розробка дорожньої карти щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю досліджуваного закладу вищої освіти 83
Висновки до розділу 3 87
ВИСНОВКИ 90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 93
ДОДАТКИ 97

ВСТУП

Сучасний розвиток системи вищої освіти відбувається в умовах суттєвих соціально-економічних, демографічних та інституційних змін, які істотно впливають на діяльність закладів вищої освіти та визначають нові вимоги до управління ними. Глобалізація освітнього простору, інтеграція України до європейського освітнього та наукового середовища, активний розвиток цифрових технологій, а також зростання мобільності здобувачів освіти трансформують традиційні моделі функціонування університетів і зумовлюють необхідність переходу до більш гнучких, ринково орієнтованих підходів управління.

В умовах формування конкурентного ринку освітніх послуг заклади вищої освіти дедалі частіше виступають не лише як соціальні інститути, а й як активні суб’єкти ринку, що конкурують за абітурієнтів, фінансові ресурси, партнерів і міжнародне визнання. Зниження чисельності потенційних вступників, зміна мотиваційних чинників вибору університету, зростання ролі репутаційних і комунікаційних факторів зумовлюють необхідність переосмислення ролі маркетингу в системі управління закладами вищої освіти. У цих умовах маркетинг перестає бути допоміжною функцією та перетворюється на один із ключових інструментів стратегічного розвитку університету.

Особливої актуальності проблема ефективного управління маркетинговою діяльністю набуває для закладів вищої освіти України, які функціонують у складних умовах соціально-економічної нестабільності, воєнних викликів, релокації та обмеженості ресурсів. За таких обставин університети змушені одночасно вирішувати завдання збереження кадрового й наукового потенціалу, підтримки якості освітніх програм, забезпечення фінансової стійкості та підвищення впізнаваності на освітньому ринку. Саме

маркетинговий підхід дозволяє системно поєднати ці завдання та сформувати цілісну модель управління розвитком закладу вищої освіти.

Маркетинг у сфері вищої освіти слід розглядати як комплексну управлінську концепцію, що включає аналіз ринку освітніх послуг, дослідження потреб і очікувань цільових аудиторій, формування конкурентоспроможної освітньої пропозиції, розвиток бренду університету та побудову ефективної системи комунікацій зі стейкхолдерами. Застосування маркетингового підходу дозволяє закладам вищої освіти не лише адаптуватися до зовнішніх змін, а й активно формувати власні конкурентні переваги, забезпечуючи довгостроковий розвиток і стабільність.

У науковій літературі проблеми маркетингу освітніх послуг та управління закладами вищої освіти досліджувалися в працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Значна увага приділяється питанням формування маркетингових стратегій університетів, брендингу вищої освіти, управління якістю освітніх послуг і взаємодії з ринком праці. Водночас більшість досліджень має переважно теоретичний характер або зосереджується на окремих аспектах маркетингової діяльності, залишаючи поза увагою комплексний підхід до управління маркетингом у конкретному закладі вищої освіти з урахуванням його внутрішнього потенціалу та умов функціонування регіонального ринку.

Недостатньо розробленими залишаються питання практичної реалізації маркетингового підходу через інструменти стратегічного планування, зокрема формування стратегічних напрямів розвитку, побудову матриць управління маркетинговою діяльністю та розробку дорожніх карт впровадження маркетингових заходів. Саме ці інструменти дозволяють трансформувати стратегічні цілі університету в конкретні управлінські дії, визначити

відповідальних виконавців, часові межі реалізації та показники результативності.

Таким чином, обрана тема кваліфікаційної роботи є актуальною, своєчасною та має як наукове, так і практичне значення. Її дослідження дозволяє не лише поглибити теоретичні уявлення про роль маркетингу в управлінні закладами вищої освіти, а й запропонувати прикладні інструменти підвищення ефективності маркетингової діяльності університетів в умовах сучасного освітнього ринку.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення маркетингової діяльності з метою підвищення ефективності функціонування закладу вищої освіти та посилення конкурентних позицій на ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- узагальнити теоретичні засади маркетингової діяльності закладів вищої освіти;
- дослідити сучасні тенденції розвитку ринку освітніх послуг;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності Маріупольського державного університету (МДУ);
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку МДУ на основі маркетингового підходу;
- розробити матрицю стратегічного управління та дорожню карту підвищення ефективності маркетингової діяльності;
- запропонувати підхід до оцінювання результативності впровадження маркетингових заходів.

Об’єктом дослідження є теоретичні основи та практичні аспекти формування напрямів підвищення ефективності маркетингової діяльності закладу вищої освіти

Предметом дослідження є процеси маркетингової діяльності Маріупольського державного університету.

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема системний і структурно-функціональний підходи, аналіз і синтез, порівняльний та стратегічний аналіз, SWOT-аналіз, економіко-статистичні методи, графічні та табличні методи подання результатів дослідження.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих стратегічних напрямів розвитку, матриці стратегічного управління та дорожньої карти маркетингового розвитку в практичній діяльності закладів вищої освіти з метою підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю та забезпечення їх сталого розвитку.

Структура кваліфікаційної роботи визначається логікою дослідження та складається зі вступу, трьох розділів і висновками за кожним з ним, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.4. Маркетинг як фактор підвищення ефективності освітньої галузі

Сьогодні розвиток вітчизняного економічного сектору належить до пріоритетних напрямів державної політики. Рівень економічного розвитку країни в глобальному господарстві, а також добробут і якість життя населення значною мірою залежать від стану освітньої галузі. Економічні перетворення в Україні вплинули на всі сфери суспільного життя, і сфера освіти не є винятком. Освіта формує інтелектуальний капітал для всіх секторів національної економіки та забезпечує суспільство кадровими ресурсами. Вона виконує виховну, просвітницьку і культурну функції, привносячи нові ідеї та інновації в розвиток суспільства.

Згідно із Законом України «Про освіту» освіта є фундаментом всебічного розвитку особистості, її успішної соціалізації та формування економічного добробуту; освіта виступає ключем до розвитку суспільства, об’єднаного спільними цінностями і культурою, а також держави [1]. У наукових джерелах і нормативно-правових актах, що регламентують освітню галузь, підкреслюється складність і багатоаспектність поняття «освіта». Зокрема, І. Каленюк пропонує розглядати зміст освіти у кількох аспектах: як результат суспільно значущих знань; як процес передачі та засвоєння знань, інформації, набуття навичок і вмінь під час навчання; а також як організаційно-економічну систему, що водночас виступає галуззю соціально-економічної діяльності [2].

На думку ряду дослідників (Т. Андрущенко, Дж. Дьюі, В. Луговий, С. Маргінсон, Г. Москалик, О. Новіков), освіта поєднує в собі процес і результат

засвоєння особою певної системи знань, умінь та навичок. Вартим уваги є підхід, згідно з яким освіта – це процес засвоєння людиною нових систематизованих знань, набуття умінь і навичок, а також розвитку творчих здібностей, вирішення проблем, формування власного світогляду та пізнавальних інтересів. Знання і навички, здобуті в результаті навчання, дозволяють особистості осмислено сприймати, створювати та оцінювати явища навколишньої дійсності [3].

У Національній стратегії розвитку освіти наголошено, що освіта є стратегічним ресурсом розвитку суспільства, підвищення добробуту громадян, засобом захисту національних інтересів і підтримання міжнародного авторитету країни. Освіта також розглядається як чинник формування позитивного іміджу держави та створення належних умов для самовдосконалення і самореалізації кожної особистості [4]. Так, Г. Харламова [5] підкреслює, що освіта – це цілісна система знань, набутого досвіду і навичок, тобто комплексне педагогічне явище. С. Сисоєва [6] визначає освіту як «соціальний інститут, завдяки якому відбувається передача культури між поколіннями; освіта сприяє інтелектуальному, моральному й фізичному розвитку кожного члена суспільства».

Слід відзначити, що важливим складником освітньої галузі є вища освіта. Поняття «вища освіта» трактується як набуття особистістю системних умінь, знань, практичного досвіду, нових нетипових ідей, визначених якостей і цінностей (на основі морально-етичних принципів) у закладі вищої освіти за певним рівнем і спеціальністю в конкретній галузі знань. За рівнем складності вища освіта перевершує повну загальну середню освіту [7]. Ще у 2002 році Національна доктрина розвитку освіти визначила вищу освіту стратегічним ресурсом підвищення якості життя, чинником зміцнення міжнародного авторитету і конкурентоспроможності держави та реалізації національних

інтересів [8]. Ці пріоритети збережено й у сучасних стратегічних документах, зокрема у Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [13].

С. Берган виділив чотири ключові складові сутності вищої освіти, які доповнюють одна одну: по-перше, якісна підготовка фахівців, затребуваних на ринку праці; по-друге, сприяння формуванню в суспільстві громадян з активною життєвою позицією; по-третє, створення умов для особистісного розвитку; по-четверте, підтримка та накопичення необхідної бази знань [9].

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та зростаючої конкуренції на ринку освітніх послуг маркетинг стає ключовим інструментом забезпечення ефективності діяльності закладів вищої освіти (ЗВО). Йдеться не лише про популяризацію освітніх програм, а й про комплексне стратегічне управління, спрямоване на задоволення потреб споживачів знань — студентів, роботодавців, держави та суспільства загалом.

Маркетинг освітніх послуг, за визначенням ЮНЕСКО, — це система планування, реалізації й контролю цілеспрямованих заходів, які формують попит на освітні продукти, сприяють зміцненню іміджу закладу освіти, задоволенню потреб цільових аудиторій та досягненню сталого розвитку ЗВО [1].

Однією з головних причин актуалізації маркетингу в освітній сфері є демографічний спад, що спостерігається в Україні протягом останніх десятиліть, а також зростання академічної мобільності студентів. Це зумовлює необхідність ЗВО активно конкурувати як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку за абітурієнта, викладача, науковця, інвестора. Таким чином, підвищення ефективності функціонування ЗВО нерозривно пов’язане з розробкою та реалізацією маркетингових стратегій.

Сучасний маркетинг в освітній галузі вимагає переходу від традиційного «рекламного підходу» до концепції маркетингу відносин, де основним

завданням є побудова довгострокової взаємодії зі стейкґолдерами — студентами, випускниками, партнерами, роботодавцями. Важливо також враховувати тенденцію до персоналізації комунікацій: успішні ЗВО не просто інформують про освітні можливості, а демонструють здатність адаптувати освітній продукт під індивідуальні потреби.

Окрім того, маркетинг освітніх послуг виконує аналітичну функцію: системний збір і аналіз даних про попит, конкурентів, ринкові тренди дозволяє ЗВО швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати програми, оптимізувати витрати та формувати конкурентні переваги.

На міжнародному рівні маркетингові інструменти сприяють інтернаціоналізації освіти, залученню іноземних студентів, розвитку академічної мобільності, партнерств та спільних програм. Прикладом є маркетингові кампанії провідних університетів ЄС, які використовують цільову рекламу, брендинг, цифрову аналітику, контент-маркетинг та освітні платформи.

Водночас досвід вітчизняних ЗВО свідчить про певні бар’єри впровадження маркетингу: відсутність фахових кадрів у сфері освітнього маркетингу, недостатнє фінансування, інерційність управлінських структур. Проте останні роки демонструють зростаючий інтерес до маркетингових досліджень і стратегічного планування — особливо в умовах необхідності відновлення та розвитку освітнього простору після початку повномасштабної війни.

Отже, маркетинг не лише сприяє підвищенню ефективності функціонування ЗВО, а й забезпечує адаптивність, інноваційність і стійкість освітніх інституцій в умовах змін.

1.5. **Специфіка організації та управління маркетинговою діяльністю сучасних закладів вищої освіти**

Управління функціонуванням ринку освітніх послуг та забезпечення якості освіти відповідно до міжнародних стандартів є нагальним запитом українського суспільства. Маркетинг як ключовий аспект управлінської діяльності спрямований на задоволення потреб клієнтів у будь-якій комерційній компанії чи організації. Водночас маркетингові підходи дедалі активніше впроваджуються і в діяльність некомерційних, громадських, політичних та освітніх інституцій.

Кількісне зростання ринку освітніх послуг супроводжується якісними змінами. Змінюється структура попиту – він стає більш вимогливим та диференційованим; трансформується й структура пропозиції – спостерігається бурхливий розвиток приватних закладів освіта. Зокрема, вищі навчальні заклади зіткнулися з ситуацією, коли через кризовий стан багатьох підприємств різко знизився попит останніх на підготовку фахівців певного профілю і кваліфікації.

За сучасних умов постає питання про пріоритетність маркетингової діяльності закладів вищої освіти. Маркетинг у прямому сенсі стає необхідною умовою функціонування і розвитку ЗВО, а інколи й його виживання на ринку, оскільки дозволяє провести комплексну оцінку «портфеля» освітніх послуг, розробити нові пропозиції для споживачів та застосувати маркетингові інструменти при взаємодії з ринком праці й освітнім ринком.

Нині головна проблема полягає в тому, що для більшості профільних ЗВО маркетингова діяльність досі не стала пріоритетним інструментом у пошуку нових цільових сегментів ринку освітніх послуг. Завдання виживання і розвитку таких закладів може бути вирішене шляхом розробки структури та

змісту процесу управління їхньою маркетинговою діяльністю з урахуванням специфіки конкретних сегментів і ніш ринку. Діяльність закладів освіти має насамперед орієнтуватися на поліпшення власних конкурентних позицій на ринку послуг вищої освіти. Структурно-функціональну схему маркетингової діяльності закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг подано на рис. 1.1 [14]

Змістове наповнення поняття «маркетинг освітніх послуг» розкривається через його ключові компоненти: освітня послуга, кінцевий споживач та максимальне задоволення потреб усіх стейкхолдерів. Питання маркетингу в освіті досліджено науковцями досить широко і різнопланово. Значний внесок у розвиток теорії і практики маркетингу, зокрема у сфері освіти, зробид Ф. Котлер [10]. Крім того, тематиці маркетингу освітніх послуг присвячено праці низки вітчизняних і зарубіжних учених. Основоположник сучасного маркетингу Ф. Котлер розкриває зміст маркетингової діяльності освітніх закладів як сукупність різноманітних інструментів, що інтегруються у спеціально розроблені програми і реалізуються в умовах добровільного обміну цінностями із відповідними цільовими ринками заради досягнення визначених цілей закладу вищої освіти. Низка дослідників визначає маркетинг освітніх послуг як діяльність, спрямовану на підвищення задоволеності індивідуальних потреб споживачів освіти у формуванні їх особистості та професійному зростанні, що зрештою приводить до відтворення суспільного потенціалу. Зазначається, що сутність маркетингу освітніх послуг розкривається через задоволення потреб замовників – окремої людини, організації та суспільства загалом, і досягнення цієї мети можливе за умови плідної співпраці всіх учасників освітнього процесу [14,15]. Є також підхід, за яким маркетинг освітніх послуг постає як комплекс дій для створення, підтримки або зміни орієнтації цільової аудиторії щодо цих послуг і їх

надавачів [14]. Керівництво закладу вищої освіти повинно розробити ефективну маркетингову стратегію та неухильно її дотримуватися, щоб вибудувати авторитетний бренд університету, заснований на високій якості освітніх послуг.

Основні функції закладу освіти з позиції маркетингового підходу можна визначити таким чином: надання освітніх послуг здобувачам, тобто передача необхідних знань, умінь і навичок особливим чином (визначеним змістом, обсягом і структурою) [16]. Освітнім послугам притаманні такі особливості: по-перше, споживач освітньої послуги має відігравати активну роль у процесі її отримання; по-друге, результат споживання освітньої послуги відтермінований у часі (ефект проявляється згодом); по-третє, сам споживач бере участь у покращенні комплексу маркетингових заходів закладу освіти; по-четверте, держава зацікавлена в розвитку цієї сфери та водночас обмежує вплив конкуренції [15].

Маркетингову діяльність ЗВО можна умовно розглядати на двох рівнях.

Перший рівень характеризує маркетинговий потенціал самого закладу (його статус, репутацію, матеріально-технічну базу тощо) і включає використання багатокомпонентного комплексу інструментів на ринку освітніх послуг для впливу на споживача та вдосконалення каналів комунікації. Це забезпечує ефективне інформування про освітні новації і місію закладу, формування зацікавленості споживачів, підвищення їх лояльності, позитивне позиціонування університету та повніше задоволення потреб здобувачів освіти.

Другий рівень – це стратегічно визначена діяльність ЗВО у межах державної політики розвитку освіти, яка базується на зміцненні якісних компонентів освітньої діяльності, дотриманні встановлених вимог стандартів і успішному проходженні акредитацій [16,17]

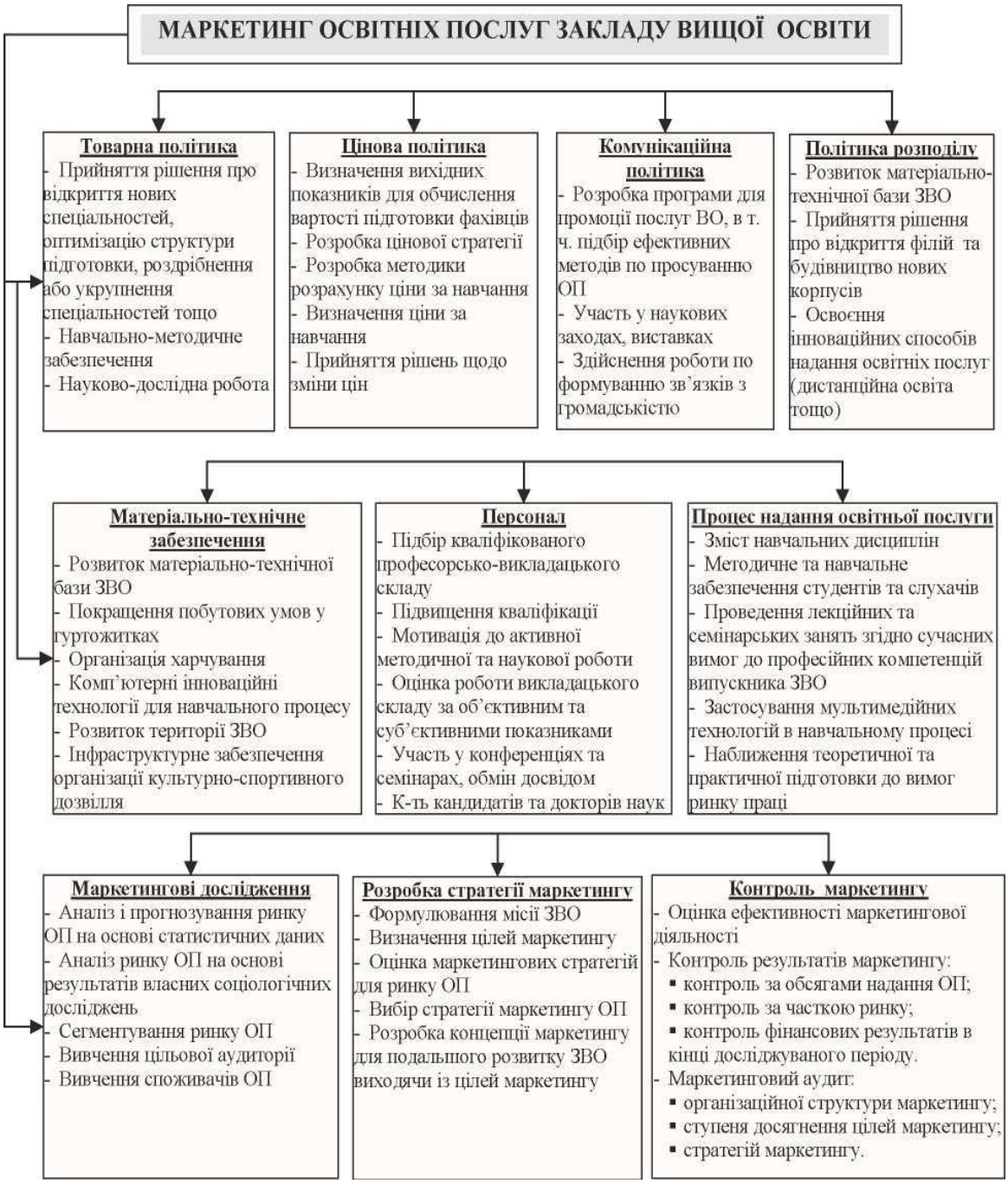

Рис. 1.1. Структурно-функціональна схема маркетингової діяльності закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг

Таким чином, сформульовано основні детермінанти успішної маркетингової діяльності ЗВО:

- орієнтація на максимальне задоволення потреб споживачів освітніх послуг, які самі активно формують свої потреби і впливають на ринок;
- вибір цільового ринку, на якому ЗВО має потужний конкурентний потенціал і сильні сторони, при уникненні сегментів, де позиції закладу слабкі;
- діяльність науково-педагогічних працівників і адміністративно-управлінського персоналу, орієнтована на інтереси здобувачів освіти;
- координація дій між маркетинговим підрозділом та іншими структурними підрозділами ЗВО;
- постійний моніторинг рівня задоволеності та лояльності споживачів освітніх послуг;
- формування унікального стилю закладу, просування його бренду та безперервне вибудовування позитивного іміджу;
- гнучкість ЗВО та здатність оперативно реагувати на зміни потреб споживачів, які постійно трансформуються [15,16].

Основні стратегічні напрямки, зміст, структуру і функції маркетингового управління кожний заклад вищої освіти визначає самостійно, виходячи зі сфери своєї діяльності, статусу, розміру, ступеня сприйняття керівництвом маркетингової філософії та наявності маркетингової концепції управління. Управління маркетинговою діяльністю ЗВО зазвичай здійснюється спеціалізованим відділом маркетингу (якщо такий існує в організаційній структурі), який інтегрує комплекс маркетингових інструментів. У сукупності ці інструменти формують маркетингову програму дій закладу вищої освіти на конкурентному ринку,

Питання застосування засобів і методів ефективного маркетингу в освітній сфері нині привертає значну увагу. Високі темпи розвитку ринку послуг професійної освіти та поява нових форм надання освітніх послуг у різних регіонах призвели до посилення конкуренції. В умовах динамічного зовнішнього середовища це змушує заклади вищої освіти як повноправних суб'єктів ринку боротися за своє існування, удосконалюючи організаційно-економічний механізм своєї діяльності та використовуючи ефективні управлінські й маркетингові підходи.

Початок трансформації системи вищої освіти в Україні спонукав заклади вищої освіти інтегрувати маркетингові інструменти в систему управління, зокрема для вдосконалення комплексу маркетингових заходів з метою зміцнення їх конкурентоспроможності. Сьогодні маркетинг розглядається як одна зі сфер менеджменту діяльності ЗВО, що підкреслює необхідність маркетингового забезпечення функціонування закладів освіти.

Важливу роль визначають і фактори забезпечення конкурентоспроможності ЗВО. Вони представлені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Ключові фактори забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти

Рівні	Фактори
Стратегічний	- відсоток працевлаштованих здобувачів вищої освіти; - кількість зарахованих здобувачів вищої освіти на перший курс навчання; - кількість залучених слухачів на підготовчі курси до вступу
Тактичний	- матеріально-технічна база; - професійний рівень та практичний досвід НПП; - рівень наукової діяльності; - дієва та ефективна маркетингова діяльність
Оперативний	- якість навчально-методичної бази

Джерело: [15].

Отже, конкурентоспроможність освіти в ершу чергу визначається її якістю, а систематична робота на всіх рівнях діяльності забезпечить конкурентоспроможність закладу вищої освіти.

Маркетингова діяльність закладу вищої освіти – це поєднання різних складових та інструментів, що використовуються на сучасному ринку освітніх послуг у взаємодії між споживачами освітніх послуг та самим закладом. Вона дозволяє формувати прихильне ставлення до закладу, зміцнювати його конкурентні переваги, активно інформувати споживачів про інновації в освіті, підвищувати престиж закладу та реалізовувати ефективну комунікаційну стратегію ЗВО. Активна маркетингова діяльність університету проявляється у таких напрямах: рекламування закладу; покращення його іміджу; інформування про нові освітні пропозиції; залучення потенційних здобувачів освіти та їхніх батьків; моніторинг ринку освітніх послуг [15].

Інтеграція маркетингових складових в управління закладом вищої освіти дає змогу розробити і реалізувати заходи, які сприятимуть зміцненню лідерських позицій на ринку освітніх послуг та забезпечуватимуть сталий розвиток університету. Суб’єктами ринку освітніх послуг виступають передусім заклади вищої освіти, що формують пропозицію і є ключовим елементом системи вищої школи, «виробляють», «продають» та надають суспільству освітні послуги визначеного змісту. Прийняття ефективних управлінських рішень керівниками закладів освіти можливе лише за умови використання повної, достовірної та вичерпної маркетингової інформації [10].

Порівняно з управлінням маркетинговою діяльністю комерційних підприємств, маркетингова діяльність закладу вищої освіти переважно зосереджена на просуванні його власного «продукту» – освітніх програм і послуг. Це зумовлено особливим характером освітньої діяльності ЗВО,

обмеженістю можливостей для створення принципово нових освітніх продуктів (через дію встановлених освітніх стандартів), а також специфічними рисами, що відрізняють послуги від матеріальних товарів.

Маркетингова орієнтація закладів вищої освіти усе більше спрямовується на інформування потенційних споживачів освітніх послуг – як традиційних секторів споживчого ринку, так і власної цільової аудиторії. Завдання налагодження довгострокових лояльних відносин з прямими споживачами освітніх послуг (здобувачами освіти різних рівнів і напрямів) стає здійсненним за умови активного використання інструментів впливу на підвищення лояльності як фактичних, так і потенційних споживачів, зокрема методів маркетингу взаємовідносин [18].

За результатами проведених досліджень, освітня послуга демонструє всі ознаки товару на ринку освітніх послуг. Водночас вона має змішаний характер, поєднуючи риси індивідуального й суспільно значущого блага. Складний механізм функціонування ринку послуг вищої освіти поєднує ринкове саморегулювання та державне регулювання, що зумовлює необхідність розроблення адекватної моделі комплексу маркетингу освітніх послуг (рис. 1.3).

Окрім класичного комплексу маркетингу послуг 7P, специфічні характеристики освітніх послуг та особливості їх надання роблять доцільним залучення інструментів соціального маркетингу (S – Social) для закладів освіти (рис. 1.4) [16]

Визначальною складовою маркетингової концепції є marketing-mix, що об’єднує різні елементи і визначає зміст маркетингової програми діяльності. Традиційними складовими маркетинг-міксу є товар, ціна, розподіл і просування (модель «4P»).

Для маркетингу освітніх послуг ці складові конкретизуються таким чином:

1. Product (продуктова політика) – освітня послуга, перелік якої змінюється відповідно до запитів ринку праці, появи новітніх технологій та суспільних тенденцій.

2. Price (цінова політика) – встановлення вартості освітньої послуги залежно від рівня попиту на неї та підтримки певних спеціальностей з боку держави.

3. Place (політика розподілу) – методи поширення освітніх послуг, канали доведення їх до споживачів; система інституцій, що беруть участь у наданні освітніх послуг і забезпеченні доступу до них для споживачів.

4. Promotion (комунікаційна політика) – комплекс заходів, що формують попит, стимулюють збут освітніх послуг і вдосконалюють систему комунікацій з визначеною цільовою аудиторією [19].

До традиційних інструментів комплексу просування освітніх послуг належать: реклама (оплачена форма презентації і просування освітніх послуг, здійснювана визначеним рекламодавцем); стимулювання збуту (короткострокові заходи і прийоми, що спонукають споживачів скористатися освітньою послугою або укласти договір про навчання); особистий продаж (індивідуальна усна презентація освітньої послуги представником закладу під час спілкування з одним або групою потенційних споживачів з метою переконання їх придбати цю послугу); зв’язки з громадськістю (PR) (планомірні зусилля, спрямовані на формування та підтримку позитивних відносин ЗВО з різними групами громадськості)[12][13].

До додаткових елементів комплексу маркетингу освітніх послуг виокремлюють також:

1. People (персонал) – працівники закладу освіти, які безпосередньо надають освітні послуги;

2. Process (процес) – організація процесу та етапів надання освітньої послуги;

3. Physical evidence (фізичне середовище) – матеріальні та візуальні атрибути, які сприймає клієнт і які підтверджують якість послуги.

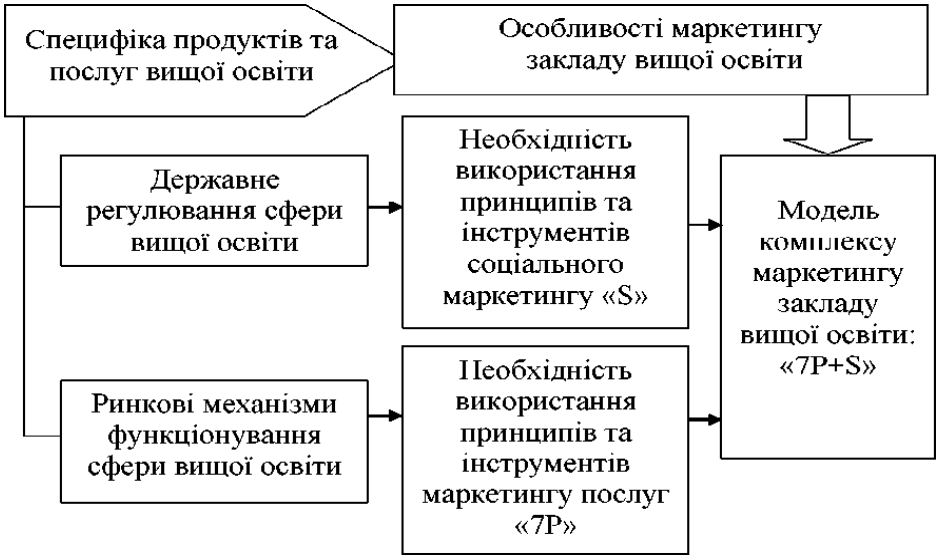

Рис. 1.2 Особливості послуг вищої освіти

Зазначений комплекс маркетингу потребує подальшого доопрацювання й адаптації з урахуванням специфіки освітньої послуги.

До елементів соціального маркетингу (S – Social) у сфері освіти належать:

- громадськість – зовнішні та внутрішні групи, пов’язані з діяльністю ЗВО (внутрішня група – здобувачі освіти як основний цільовий сегмент; зовнішня група – учасники освітнього процесу поза закладом, роботодавці, представники влади, громади, ЗМІ тощо);

- партнерство – налагодження співпраці з іншими організаціями, об’єднання зусиль для досягнення більшого соціального впливу в освітній сфері;
- державна політика – урахування державної стратегії розвитку, виконання державних цільових програм різних рівнів; залучення ресурсів для фінансування програм соціального маркетингу (державний і місцеві бюджети, грантові фонди, спонсорська підтримка тощо).

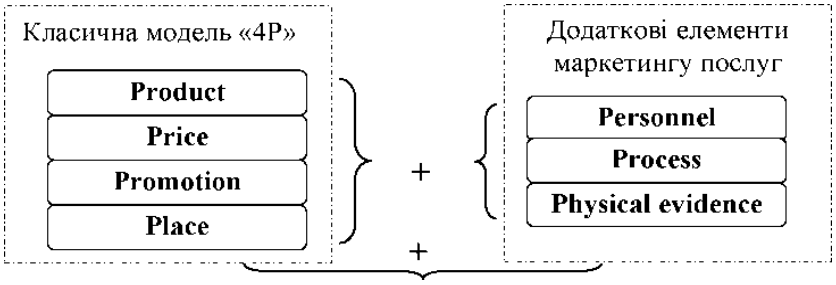

Рис. 1.3. Модель маркетинг-мікс закладу вищої освіти

Одним із визначальних чинників маркетингу освітніх послуг є комунікації. Комунікаційна система включає всі складові доведення до споживачів інформації про освітній ринок та освітні пропозиції. До традиційного комплексу таких комунікацій входять рекламні заходи; бренд (репутація) закладу; громадська думка про якість освіти та працевлаштування випускників; особисті контакти та зв’язки[14][15].

Вплив комплексу маркетингових заходів на формування мотивацій споживачів можна проаналізувати, застосовуючи модель AIDA, яка описує поведінку споживача при ухваленні рішення про придбання товару або послуги (у тому числі освітньої). AIDA розшифровується як послідовність стадій привернення уваги (*Attention*), викликання інтересу (*Interest*), формування бажання (*Desire*) та спонукання до дії (*Action*).

Серед найважливіших інструментів просування послуг вищої освіти можна виокремити рекламу, зв’язки з громадськістю, спеціальні заходи (презентації, освітні виставки, ярмарки професій тощо), партнерство, брендинг та формування фірмового стилю закладу. Прямий маркетинг передбачає пряме спілкування між ЗВО та потенційним здобувачем освіти. Така взаємодія вибудовується на методах персонального продажу, що забезпечує ефективний контакт працівників закладу з представниками цільової аудиторії; на прямій поштовій розсилці (зокрема електронною поштою) інформаційних матеріалів університету; а також на організації прямих промоційних заходів у самому навчальному закладі (наприклад, дні відкритих дверей тощо).

Для результативної маркетингової діяльності ЗВО необхідно спланувати рекламну кампанію – комплекс інформаційних заходів, спрямованих на формування лояльності визначеної цільової аудиторії. З цією метою варто створити позитивний образ закладу освіти, посилити інформаційну спрямованість реклами освітніх послуг, організувати ефективну комунікацію, щоб зацікавити потенційних студентів та їхніх батьків у здобутті освіти саме в цьому університеті. Потенційний споживач освітньої послуги, безумовно, обере той заклад освіти, який забезпечить йому необхідні знання, уміння, навички і перспективи, що дадуть переваги на ринку праці.

Таким чином, змістовні компоненти маркетингової програми ЗВО включають:

1. Визначення освітніх потреб. Маркетингові дослідження ринку освітніх послуг; аналіз громадської думки щодо якості, доступності та повноти освітніх послуг у певному регіоні та у світі загалом.

2. Аналіз «портфеля» освітніх послуг ЗВО. Діагностика складу та структури освітніх послуг, що надаються закладом.

3. Упровадження нових інноваційних освітніх послуг і підходів. Розробка і запуск актуальних освітніх продуктів, застосування інноваційних методик навчання.

4. Цінова диференціація діяльності закладу. Встановлення гнучкої системи ціноутворення на освітні послуги (контрактне навчання, знижки, гранти тощо).

5. Визначення способів просування освітніх послуг. Розробка комплексу комунікаційних заходів для популяризації освітніх програм ЗВО.

6. Брендинг і PR ЗВО. Формування та просування бренду університету на місцевому рівні; участь у публічних, освітніх, наукових і соціальних заходах для підвищення впізнаваності та репутації закладу [49].

1.3.Світові практики впровадження маркетингового інструментарію в управління закладом вищої освіти

У сучасному глобалізованому освітньому просторі вищі навчальні заклади змушені активно використовувати маркетингові інструменти в управлінні. Падіння чисельності вступників у деяких країнах та зростання конкуренції на міжнародному ринку призвели до того, що університети переглядають традиційні підходи. Маркетинг у сфері вищої освіти нині спрямований не просто на «заповнення місць», а на формування переконливої історії та сильної марки закладу, що дозволяє вирізнитися серед інших. Провідні університети світу – від Гарварда до Оксфорду – інтегрують маркетинговий інструментарій у стратегічне управління, охоплюючи позиціонування бренду, побудову довгострокових відносин із цільовими аудиторіями та впровадження цифрових інновацій [20].

Стратегічне позиціювання. Світові лідери в освіті приділяють особливу увагу позиціюванню свого бренду на глобальному ринку. Наприклад, Гарвардський університет історично асоціюється з академічною перевагою, і ця репутація підтримується цілеспрямованою комунікаційною політикою та глобальними ініціативами. Гарвард інвестує в поширення свого інтелектуального контенту (наукові огляди, видання Harvard Business Publishing тощо) і активно розвиває присутність у інтернет-просторі – зокрема, став співзасновником платформи edX для масових онлайн-курсів. Це рішення дало змогу суттєво підвищити міжнародну видимість Гарварда: одна онлайн-курсова програма може залучати понад 100 тисяч слухачів по всьому світу [20]. Оксфордський університет, зберігаючи імідж найстарішого англомовного університету, також адаптується до сучасних реалій. Він поєднує столітні традиції з актуальними комунікаційними стратегіями: так, у соцмережах Оксфорд наголошує на своїй історичній спадщині та одночасно демонструє сучасні можливості для студентів. Зокрема, під гештегом #GoingToCambridge (аналогічна практика впроваджена і в Кембриджі) в Оксфорді та Кембриджі публікуються історії успіху нових вступників, що підкреслюють престиж і водночас доступність навчання [22]. Такі кампанії дозволяють позиціювати університет як місце, де багата історія поєднується з інклюзивністю та інноваціями, приваблюючи талановиту молодь з різних країн.

CRM-системи та персоналізовані комунікації. Багато університетів інтегрують CRM (Customer Relationship Management) в управління для побудови довготривалих відносин із абітурієнтами, студентами та випускниками. Наприклад, Гарвардська бізнес-школа впровадила багатоінстанційні рішення на базі Salesforce, що забезпечують єдину платформу для взаємодії з різними аудиторіями та підвищують оперативну

ефективність комунікацій. У Гарварді діє навіть стратегічна ініціатива CRM & Marketing Automation Program, метою якої є створення “360-градусного” огляду всіх контактних аудиторій і впровадження персоналізованого підходу до взаємодії з ними на міждепартаментному рівні [23]. Така трансформація дозволить різним підрозділам Гарварду – від приймальної комісії до відділу роботи з випускниками – скоординовано використовувати дані про інтереси та потреби конкретних осіб для таргетованих комунікацій і послуг. Подібно цьому, Утрехтський університет (Нідерланди) реорганізував свою структуру управління маркетингом і комунікаціями, виокремивши окремий кластер, відповідальний за управління відносинами – з акцентом на роботу з випускниками та фандрайзинг, – а також кластер рекрутингу студентів, що займається персоналізованим залученням вступників [24]. Це свідчить про те, що провідні ЗВО розглядають CRM не як допоміжний інструмент, а як ядро маркетингової стратегії, здатне забезпечити індивідуальний підхід у масштабах тисяч контактів.

Контент-маркетинг і цифровий контент. Університети все більше поводять себе як медіа-бренди, виробляючи якісний контент для залучення аудиторії. Кембриджський університет демонструє зразкову контент-стратегію: він активно веде блоги та соціальні мережі, де публікує як новини про дослідницькі досягнення, так і матеріали для майбутніх студентів. Кембридж залучає самих студентів до створення контенту – зокрема, використовує студентських відеоблогерів, які діляться порадами з першокурсниками (від очікування результатів іспитів до порад, що взяти з собою до гуртожитку)[22]. Такий автентичний контент підвищує довіру аудиторії та демонструє маркетингову кмітливість університету.

Відеомаркетинг та віртуальні тури. Відеоконтент став ключовим засобом залучення молодої аудиторії, і університети інвестують у його

створення. Університет Південної Каліфорнії (USC), наприклад, переосмислив традиційний підхід до презентації себе для вступників. Замість друкованого буклету («viewbook») USC у співпраці з агенцією Traffik розробив інтерактивний цифровий viewbook – мобільний додаток, що містить захопливі зображення, відеоролики, інтерактивні елементи та канали зв'язку. Цей додаток дозволяє абітурієнтам віртуально «зануритися» в атмосферу кампусу USC, дослідити студентське життя, академічні можливості, процес вступу – і все це у зручному мультимедійному форматі. Такий крок не лише покращив досвід користувачів, але й позиціонував USC як піонера цифрової взаємодії із вступниками, підкресливши його імідж інноваційного вишу [25].

В багатьох університетах широко застосовуються віртуальні тури кампусом: зокрема, під час пандемії COVID-19 ініціативи зі створення 360° відеотурів набули масового поширення. Наприклад, хоча Університет Берклі (США) не входить до переліку наших основних прикладів, варто згадати його показовий кейс: спільно з платформою YouVisit Берклі реалізував проєкт онлайн-туру, що охоплює десятки локацій кампусу з інтерактивними елементами – відеовставками, фото, аудіокоментарями викладачів. Це дало змогу тисячам міжнародних абітурієнтів «відвідати» університет дистанційно, що особливо цінно за умов обмежених подорожей.

Робота з випускниками (alumni relations). Міцні відносини з випускниками є одночасно інструментом маркетингу, джерелом фінансової підтримки та показником успішності інституції. Гарвард у цьому плані встановив золоту стандарти: його Асоціація випускників (HAA) об'єднує понад 330 тисяч випускників по всьому світу [26], організовуючи глобальні мережеві заходи, регіональні клуби (~200 клубів на всіх континентах) та менторські програми. Така масштабна мережа перетворює випускників на послів бренду університету: через локальні клуби, зустрічі і онлайн-спільноти

вони поширюють цінності Гарварду, допомагають залучати нових студентів і партнерів, а також істотно підтримують альма-матер фінансово. Більше того, Гарвард інтегрує alumni relations у цифрову екосистему CRM: наприклад, згадана вище стратегія «360°-огляду» охоплює й випускників, щоб забезпечити їм безшовний досвід взаємодії з університетом – від благодійних внесків до участі в подіях. Інші провідні університети теж переосмислили роль випускників. Університет Торонто ініціював найбільшу у своїй історії фандрейзингову кампанію, де нарівні з фінансовою метою поставлено ціль глибокого залучення випускників. Вперше було офіційно встановлено плановий індикатор “engagement”: надихнути 225 000 випускників по всьому світу стати волонтерами, менторами, учасниками подій та донорами, сумарно здійснивши мільйон взаємодій з університетом протягом кампанії [27]. Одночасно Торонто прагне зібрати $4 млрд на пріоритетні потреби, спираючись на цю широку підтримку спільноти. Такий підхід демонструє, що випускники розглядаються як невід’ємна частина маркетингової екосистеми закладу: вони не лише жертводавці, а й рекомендаційна мережа та джерело історій успіху, які приваблюють нові покоління студентів. До прикладу, багато університетів включають розповіді про видатних випускників у свої промоційні матеріали або проводять заходи типу «Career Days» за участю alumni, що підвищує престиж програми в очах абітурієнтів. Загалом, alumni relations забезпечують інституціям і репутаційні, і практичні вигоди: від покращення іміджу (через успіхи випускників) – до прямих інвестицій у розвиток університету.

Big Data та аналітика. Все більше університетів спираються на великі дані для прийняття управлінських та маркетингових рішень. Сучасні CRM-системи й маркетингові платформи генерують масиви інформації про поведінку аудиторії – від активності на сайті до відповіді на електронні

розсилки – і ці дані використовуються для тонкого налаштування стратегій. Вже згаданий приклад Гарварду: інтегрована CRM-платформа не лише систематизує комунікації, але й надає аналітичні бізнес-інсайти різним департаментам. Університети все частіше впроваджують маркетингову автоматизацію: спеціальні програмні рішення відстежують прогрес абітурієнта від першого контакту до вступу, «підігріваючи» його інтерес персоналізованим контентом у потрібний момент. Так, Університет Канберри завдяки впровадженню платформи Marketo почав сегментувати комунікацію за поведінкою і вподобаннями студентів, що підвищило залученість і скоротило витрати на рекрутинг [28].

Ще один вимір Big Data – аналіз ринку та зворотного зв'язку. Університет Монаша будує свою міжнародну маркетингову стратегію на основі ґрунтовних досліджень: команда аналізує, які канали комунікації популярні серед молоді в різних країнах (наприклад, у Китаї майбутні студенти користуються іншими соцмережами, ніж в Індії чи Австралії), які фактори впливають на вибір університету, і враховує ці відмінності при плануванні кампаній. На основі даних опитувань і фокус-груп Монаш також визначив, який контент є найбільш релевантним на різних етапах прийняття рішення, й впровадив принцип «потрібний контент у потрібний час» [28]. Це включає персоналізацію повідомлень: абітурієнт отримує інформацію, що відповідає його поточному етапу (цікавиться загальною інформацією, подає документи чи вже отримав пропозицію) і походить з відповідного каналу (email, соцмережа, месенджер), який є популярним у його країні. Такий data-driven підхід значно підвищує ефективність маркетингу, адже збільшує конверсію на кожному кроці «воронки» вступу.

Міжкультурна комунікація. Залучення іноземних студентів стало пріоритетом для багатьох університетів, тож з'явилася потреба в адаптації

маркетингового інструментарію до різних культур. Світові практики показують, що успіх на міжнародному ринку залежить від здатності університету говорити мовою цільової аудиторії – як у прямому, так і в переносному сенсі. Наприклад, Національний університет Сінгапуру (NUS), будучи провідним азійським ЗВО з глобальними амбіціями, активно будує присутність на світових онлайн-платформах, щоб охопити студентів різних країн. Ще у 2013 році NUS приєднався до Coursera – однієї з найбільших MOOC-платформ – пояснивши це саме прагненням розширити міжнародний охоплення і онлайн-видимість університету. Керівництво NUS відзначало, що через Coursera університет отримує доступ до аудиторії десятків тисяч слухачів з усього світу, що суттєво доповнює традиційні канали залучення іноземних студентів. MOOC, окрім освітньої місії, стали інструментом "м'якого" маркетингу: безкоштовні онлайн-курси від Гарварда, Оксфорда, Единбурга чи Сінгапура знайомлять широку аудиторію з якістю викладання та експертизою університету, підвищуючи ймовірність того, що слухач зацікавиться повноцінною програмою.

Університет Единбурга одним із перших в Європі почав розвивати напрям MOOC і на сьогодні закріпив за собою імідж лідера в цифровій освіті: сумарно на курси Единбурга онлайн зареєструвалося понад 2 мільйони осіб по всьому світу [29]. Це створює безпрецедентний глобальний контакт університету з аудиторією і зміцнює його бренд у масштабах, неможливих для традиційного маркетингу. Окрім мовних адаптацій (наприклад, субтитрування курсів кількома мовами) та врахування локальних освітніх потреб, міжкультурна комунікація в університетському маркетингу означає й чутливість до питань різноманітності та інклюзивності. Кампанія Кембриджа зі стипендією Стормзі, згадана раніше, була спрямована на залучення недостатньо представленої групи (чорних студентів Британії) і підкреслювала

культурну відкритість університету. Оксфорд, співпрацюючи зі студентами з різних країн в своїх рекламних матеріалах, теж прагне зруйнувати стереотип “елітності” і показати, що університет вітає талант незалежно від походження. Таким чином, успішні світові практики доводять: університети, що гнучко налаштовують повідомлення під особливості різних культурних аудиторій, мають конкурентну перевагу в глобальному масштабі.

Цифрові інструменти та інновації. Сучасний маркетинговий інструментарій ЗВО надзвичайно різноманітний, і провідні заклади швидко впроваджують новітні технології у практику управління. Окрім згаданих CRM, маркетинг-автоматизації, соціальних мереж та MOOC-платформ, все більшої популярності набувають чат-боти, системи штучного інтелекту, таргетингова реклама, тощо. Аризонський державний університет (ASU) прославився як “університет інновацій №1” і підтвердив це практикою: у 2018 році ASU запустив власного AI-чатбота на ім’я “Sunny”, який допомагає у спілкуванні зі студентами. Чатбот автоматично розсилає нагадування про події та дедлайни, відповідає на типові запитання щодо вступу, реєстрації на курси, орієнтації першокурсників тощо. За кілька років Sunny надіслав мільйони повідомлень студентам, значно розвантаживши роботу персоналу і забезпечивши більш оперативну комунікацію. Першокурсники високо оцінили доступність інформації через бот і дружній стиль його взаємодії, який формує відчуття підтримки з боку університету. Крім того, ASU експериментував із іншими цифровими інструментами глобального залучення: проект Global Freshman Academy на платформі edX пропонував будь-кому у світі пройти онлайн перший курс навчання з можливістю заліку в ASU. Попри те, що за перші роки на ці MOOCs записалося 373 000 осіб, перетворення їх на реальних студентів виявилося складним (лише 0,5% слухачів отримали академічні кредити). ASU проаналізував причини – від

відсутності мотивації до конкуренції з власними онлайн-програмами – і згодом переформатував цю ініціативу, що демонструє готовність до гнучких змін стратегії у відповідь на дані й результати.

Отже, впровадження інноваційних цифрових інструментів – процес пошуку балансу: провідні університети сміливо тестують новації (чатботи, VR, масові онлайн-курси, big data-аналітику), але водночас уважно стежать за ефективністю і за потреби коригують підходи.

Участь у глобальних платформах і партнерствах. Залишатися ізольованим навіть дуже сильному бренду ЗВО нині недоцільно – натомість університети виходять на глобальні платформи, укладають міжнародні партнерства, щоб розширити свою присутність і вплив. До вже згаданих MOOC-платформ (edX, Coursera, FutureLearn), які самі є формою глобальної маркетингової експозиції, додамо приклади інших платформ. Багато університетів представлено на міжнародних освітніх виставках і агрегаторах освітніх програм онлайн, де їх пропозиції бачать мільйони користувачів. Наприклад, університети Австралії та Британії співпрацюють із платформами на кшталт Hotcourses чи Studyportals, щоб цілеспрямовано рекламувати свої програми іноземним студентам. Окрім цього, участь у глобальних рейтингах (QS, THE) і академічних мережах (наприклад, Universitas 21, Association of Pacific Rim Universities тощо) теж розглядається як частина маркетингової стратегії. Такі мережі та співпраці підвищують міжнародну впізнаваність та довіру до університету. Монашський університет, наприклад, має філії у Малайзії, спільні аспірантські школи в Китаї, що автоматично включає його до інформаційного поля цих регіонів і дає переваги в рекрутингу. Національний університет Сінгапуру спільно з іншими топ-університетами Азії просуває концепцію A5 (альянс азійських університетів), позиціонуючи регіональні платформи як альтернативні центри притягання талантів. Усі ці

зусилля – участь у глобальних ініціативах, партнерства з бізнесом (наприклад, освітні програми з корпораціями), спільні науково-освітні проекти – виконують і маркетингову функцію: вони розширюють аудиторію університету, підкреслюють його авторитет та відкритість до світу.

Ефекти, переваги та виклики. Практика впровадження маркетингового інструментарію в управління ЗВО по всьому світу вже принесла відчутні результати. Університети, які стратегічно інвестували в маркетинг, здебільшого фіксують зростання зацікавленості й покращення набору студентів. Приміром, згаданий USC після комплексної маркетингової кампанії (включно з цифровою рекламою, автоматизованими email-розсилками, оптимізованими цільовими сторінками) досяг суттєвого підвищення трафіку на сайт та кількості заявок, причому конверсійні показники перевищили середньогалузеві норми [30]. Університети, що вдосконалили роботу з даними, можуть ефективніше розподіляти ресурси: так, Університет Айдахо завдяки data-driven підходу до цифрового маркетингу зафіксував зростання набору першокурсників протягом 2020–2022 рр. та оптимізував витрати на залучення студента. Інший бік ефективності – покращення якості студентського контингенту (сильніша мотивація і відповідність профілю). Тонке позиціювання і контент-маркетинг приваблюють “своїх” студентів, тобто тих, кому дійсно підходять цінності та пропозиція університету. Випускники, в свою чергу, відчуваючи зв’язок із брендом альма-матер, активніше залучаються до її життя: це підтверджується ростом волонтерських і наставницьких програм у рамках кампаній на кшталт торонтівської.

Втім, впровадження маркетингового інструментарію не позбавлене викликів. По-перше, постає питання ресурсів та компетенцій: розробка якісного цифрового контенту, підтримка CRM чи запуск МООС вимагають фінансових вкладень і професійних кадрів (маркетологів, ІТ-фахівців,

продюсерів контенту). Не кожен ЗВО може собі це дозволити на належному рівні. По-друге, управлінська складність: інтеграція маркетингу в структуру управління потребує злагодженої роботи різних підрозділів (приймальної комісії, факультетів, ІТ-служб, міжнародного відділу). В Утрехті для цього створили окремий офіс комунікацій із чіткими кластерами відповідальностіuu.nl; Гарвардська бізнес-школа сформувала команду аналітиків, що є "містком" між технічними спеціалістами і користувачами (адміністраторами, викладачами) у питаннях CRM та інших платформ. Там розуміють, що потрібна зміна організаційної культури, аби маркетингові дані і технології стали основою прийняття рішень. По-третє, виклик автентичності та етичності: надмірна комерціалізація або агресивний маркетинг у вищій освіті можуть зустріти спротив спільноти. Тому університети шукають баланс – як просувати себе, не поступаючись академічними цінностями. Вдалим рішенням стало залучення студентів і випускників до маркетингу (як творців контенту чи амбасадорів), що робить комунікацію щирішою. По-четверте, технологічні ризики: нові інструменти потребують постійної адаптації. Якщо чатбот дає некоректні відповіді або якщо цільові email-розсилки сприймаються як спам – це може навіть зашкодити іміджу. Тому провідники інновацій, як ASU, наголошують на безперервному вдосконаленні: Sunny регулярно оновлюється на основі фідбеку, а команда моніторить, які запити він не покриває. Аналогічно, маркетологи відстежують метрики залучення контентом і за їх падіння швидко корегують стратегію.

Отже, слід врахувати правові та етичні аспекти – зокрема, захист персональних даних у CRM, дотримання різних культурних норм у міжнародній рекламі, прозорість у висвітленні досягнень. Світові практики виробляють поступово й стандарти в цих питаннях (наприклад, кодекси етики

рекрутингу іноземних студентів, про які дискутують фахівці міжнародного маркетингу).

Підсумовуючи, маркетинговий інструментарій нині став невід'ємною частиною управління закладом вищої освіти у всьому світі. Стратегічне позиціювання бренду, побудова довготривалих відносин через CRM та роботу з випускниками, використання багатого контенту і відео, опора на великі дані та персоналізацію, розвиток цифрових платформ і врахування міжкультурних особливостей – всі ці напрями утворюють комплексний підхід до залучення та утримання талановитих студентів і зміцнення конкурентоспроможності університету.

Висновки до розділу 1

У першому розділі роботи розглянуто соціально-економічну сутність освітньої галузі та узагальнено основні підходи вітчизняних науковців до визначення понять «освіта», «вища освіта», «освітня послуга», «ринок освітніх послуг», «освітня діяльність» і «конкурентоспроможність закладу вищої освіти». Визначено їхні основні характеристики, властивості та функції. Окреслено пріоритетні напрями формування і реалізації державної політики у сфері вищої освіти, де підвищення якості освіти виступає першочерговим завданням державного регулювання ринку освітніх послуг і фундаментом діяльності закладів освіти.

На основі проведеного аналізу визначено, що маркетинг є однією з форм менеджменту закладів вищої освіти, що підкреслює важливість маркетингового забезпечення їх функціонування. Маркетингова діяльність ЗВО має дворівневу структуру. На першому рівні вона охоплює багатокомпонентний комплекс інструментів, що застосовуються на ринку освітніх послуг для впливу на споживачів та вдосконалення каналів

комунікації – з метою ефективного інформування про освітні новації і місію закладу, формування інтересу, лояльності, позитивного іміджу та максимального задоволення потреб здобувачів освіти. Другий рівень передбачає стратегічно визначену діяльність ЗВО у межах державної освітньої політики, яка базується на зміцненні якісних характеристик освітньої діяльності, дотриманні встановлених вимог і успішному проходженні акредитації.

Сформульовано основні детермінанти успішної маркетингової діяльності ЗВО. Визначено, що до традиційних інструментів комплексу просування освітніх послуг належать реклама (як оплачена форма представлення і просування освітніх послуг), стимулювання збуту (як короткострокові заходи, що заохочують споживачів до придбання освітніх послуг), особистий продаж (як усна презентація освітньої послуги під час індивідуального спілкування з потенційним здобувачем) та зв'язки з громадськістю (як заплановані довготривалі зусилля, спрямовані на формування і підтримку відносин закладу з громадськістю). Наведено модель комплексу маркетингу освітніх послуг 7P+S, що поєднує класичний для сфери послуг підхід 7P із компонентами соціального маркетингу.

Основними напрямами маркетингової діяльності університетів визначено маркетингові дослідження, продуктову, цінову та комунікаційну політику, які разом становлять цілісну маркетингову стратегію ЗВО на ринку. До елементів соціального маркетингу у сфері освітніх послуг належать робота з громадськістю (зовнішніми та внутрішніми цільовими групами), співпраця з партнерами і зміцнення взаємовідносин з іншими організаціями, а також врахування державної політики (національних стратегій розвитку, державних програм) і залучення джерел фінансування для реалізації соціально-маркетингових ініціатив. Це забезпечує досягнення очікуваного соціального

ефекту від діяльності закладів вищої освіти і підвищення їх конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Розглянуто світові практики впровадження інструментарію маркетингу в діяльність закладів вищої освіти. Досвід Гарварда, Оксфорда, Кембриджа, USC, Монаша, NUS, Торонто, Единбурга, Аризонського державного та Утрехта показує: успіх приходить до тих інституцій, які проактивно впроваджують інновації в маркетингу і роблять маркетинг частиною своєї місії. Вигоди вимірюються не лише в цифрах набору чи сумі благодійних внесків, а й у підвищенні якості контингенту, розширенні глобальної ролі університету, створенні міцної спільноти навколо нього. Водночас ці практики виявляють і нові виклики, подолання яких формує нову управлінську культуру в академії – культуру, де дані, взаємодія та репутація є такими ж стратегічними активами, як і наукові здобутки.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Аналіз ринку освітніх послуг в регіоні розміщення досліджуваного ЗВО

Ринок закладів вищої освіти м. Києва та Київської області є одним із найбільш розвинених і конкурентних в Україні. У регіоні зосереджена значна кількість державних і приватних закладів вищої освіти різних профілів, що формують потужний освітній кластер загальнонаціонального значення. За даними профільних освітніх рейтингів і аналітичних платформ, у Києві та області функціонує понад 60 закладів вищої освіти, які надають освітні послуги за широким спектром спеціальностей — від гуманітарних і соціально-економічних до технічних, медичних та ІТ-напрямів [31].

Освітній ринок регіону характеризується домінуванням державних університетів, які мають значну матеріально-технічну базу, розвинену наукову інфраструктуру та стабільне бюджетне фінансування. Водночас істотну частку ринку займають приватні заклади вищої освіти, які, як правило, орієнтовані на гнучкі освітні програми, прикладну підготовку та швидку адаптацію до потреб ринку праці.

За галузевою спеціалізацією найбільшу частку становлять заклади, що реалізують програми у сферах економіки, менеджменту, права, інформаційних технологій, педагогіки та соціальних наук. Високий попит на ці напрями зумовлений концентрацією в регіоні державних інституцій, бізнес-структур, міжнародних організацій і цифрових компаній.

Конкурентне середовище на ринку освітніх послуг Києва та області є високонасиченим. Провідні університети регіону стабільно займають верхні позиції у національних рейтингах, сформованих на основі показників якості

освітнього процесу, наукової активності, цитованості в міжнародних базах даних та рівня вступних балів абітурієнтів. Разом із цим значна кількість середніх і невеликих закладів вищої освіти функціонує в умовах жорсткої конкуренції за абітурієнтів, що стимулює їх до диверсифікації освітніх програм і розвитку маркетингових інструментів залучення студентів .

Попит на освітні послуги в регіоні формується під впливом демографічних, соціально-економічних та міграційних чинників. Київ і Київська область залишаються центром тяжіння для абітурієнтів з інших регіонів України, а також внутрішньо переміщених осіб. Споживачі освітніх послуг дедалі частіше орієнтуються не лише на престиж закладу, а й на практичну спрямованість освітніх програм, можливості міжнародної мобільності, онлайн-формати навчання та перспективи працевлаштування.

Ринок освітніх послуг регіону характеризується значною диференціацією вартості навчання. Ціни на контрактну форму навчання суттєво варіюються залежно від спеціальності, статусу закладу та формату освітньої програми. Поряд із традиційними очними програмами активно розвиваються заочні, дистанційні та змішані формати навчання, що розширює доступ до освіти для різних категорій здобувачів.

Таким чином, ринок закладів вищої освіти м. Києва та Київської області є багаторівневим, конкурентним і динамічним. Йому притаманні висока концентрація освітніх установ, різноманіття освітніх пропозицій, активна конкуренція за абітурієнтів та поступова трансформація освітніх моделей у напрямі цифровізації й інтернаціоналізації. У цих умовах подальший розвиток ринку визначається здатністю закладів вищої освіти адаптуватися до змін попиту, впроваджувати інноваційні освітні формати та підвищувати якість освітніх послуг.

Для комплексної оцінки стану та перспектив розвитку ринку закладів вищої освіти м. Києва та Київської області доцільним є застосування інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу. Даний метод дозволяє систематизувати внутрішні характеристики освітнього ринку (сильні та слабкі сторони), а також визначити ключові зовнішні чинники, які формують можливості та загрози його подальшого розвитку [32].

Застосування SWOT-аналізу в межах дослідження дає змогу виявити структурні особливості конкурентного середовища, оцінити рівень насиченості ринку освітніх послуг, а також окреслити напрями адаптації закладів вищої освіти до змін попиту, демографічних і соціально-економічних умов. Отримані результати створюють аналітичну основу для формування висновків щодо стратегічних орієнтирів розвитку освітнього ринку регіону.

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз ринку ЗВО Києва та Київської області

S — Сильні сторони	**W — Слабкі сторони**
Найвища в Україні концентрація ЗВО та освітніх програм	Перенасичення пропозиції → дуже жорстка конкуренція за вступника
Потужна наукова/міжнародна інфраструктура (проєкти, гранти, мобільності)	Нерівномірна якість програм і сервісів між ЗВО
Сильний попит з усієї країни (столиця як «магніт» для абітурієнтів)	Частина ЗВО має кадрові та фінансові дисбаланси
Великий ринок роботодавців → практики/стажування/працевлаштування	Повільні управлінські зміни в частині «традиційних» установ
O — Можливості	**T — Загрози**
Розвиток змішаного/дистанційного навчання та EdTech	Демографічний спад + відтік молоді за кордон
Подвійні дипломи, англомовні програми, міжнародні альянси	Воєнні ризики та макроекономічна нестабільність
Підвищений попит на IT/інженерію/медицину/управління	Конкуренція з іноземними університетами та онлайн-платформами
Мікрокваліфікації/короткі програми під бізнес-попит	Зміни правил вступу/фінансування та регуляторні коливання

Результати SWOT-аналізу свідчать, що ринок закладів вищої освіти м. Києва та Київської області характеризується поєднанням значного потенціалу розвитку та підвищеного рівня конкурентних викликів. До ключових сильних сторін належать висока концентрація закладів вищої освіти, різноманіття освітніх програм, розвинена наукова й міжнародна інфраструктура, а також стабільний попит з боку абітурієнтів з різних регіонів України.

Водночас слабкими сторонами ринку є перенасиченість освітніх пропозицій, нерівномірність якості освітніх послуг між закладами та обмеженість ресурсів окремих університетів. Це посилює конкуренцію за абітурієнтів і змушує заклади вищої освіти шукати нові форми позиціонування та диференціації освітніх програм.

Серед основних можливостей розвитку ринку визначальними є цифровізація освітнього процесу, впровадження змішаних і дистанційних форматів навчання, розвиток міжнародного співробітництва та орієнтація на практичні потреби ринку праці. Водночас суттєвими загрозами залишаються демографічний спад, міграція молоді, зростання конкуренції з боку іноземних закладів освіти та онлайн-освітніх платформ, а також нестабільність соціально-економічного середовища.

Узагальнюючи результати SWOT-аналізу, можна зробити висновок, що подальший розвиток ринку закладів вищої освіти регіону залежатиме від здатності учасників освітнього простору адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інноваційні освітні моделі та підвищувати якість і конкурентоспроможність освітніх послуг.

З метою поглибленої характеристики конкурентного середовища на ринку освітніх послуг м. Києва та Київської області доцільним є аналіз провідних закладів вищої освіти регіону. Розгляд ТОП-10 [33] університетів дозволяє виявити домінуючі моделі позиціонування, галузеву спеціалізацію та

ключові конкурентні переваги закладів, які формують ядро регіонального освітнього ринку.

Аналіз провідних університетів здійснено на основі консолідованого рейтингу закладів вищої освіти України, який враховує результати національних і міжнародних рейтингових оцінок, зокрема показники наукової активності, рівень селективності вступу та загальну репутаційну складову. Такий підхід дозволяє забезпечити об’єктивність оцінювання та сформувати цілісне уявлення про структуру й інтенсивність конкуренції на ринку освітніх послуг регіону.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика ТОП-10 закладів вищої освіти м. Києва та Київської області (за консолідованим рейтингом Освіта.ua)

№	Заклад вищої освіти	Профіль домінування	Сильні конкурентні характеристики	Тип конкурентної переваги
1	Київський національний університет ім. Тараса Шевченка	Класичний	Високий середній бал вступу, потужна наукова база, міжнародне визнання	Репутаційна та академічна
2	НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського»	Технічний, інженерний	Розвинена дослідницька інфраструктура, високі позиції в Scopus	Науково-технологічна
3	Національний медичний університет ім. О.О. Богомольця	Медичний	Стійкий попит, вузька спеціалізація, висока професійна репутація	Професійна (нішова)
4	Національний університет «Києво-Могилянська академія»	Гуманітарний, соціальні науки	Високі вступні бали, імідж елітної освіти, англомовні програми	Репутаційно-ціннісна
5	Національний університет біоресурсів і природокористування України	Аграрний, екологічний	Прикладні програми, зв’язок з ринком праці	Практико-орієнтована

№	Заклад вищої освіти	Профіль домінування	Сильні конкурентні характеристики	Тип конкурентної переваги
6	ДУ «Київський авіаційний інститут»	Інженерно-технічний	Спеціалізована підготовка, галузева орієнтація	Галузева
7	Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана	Економічний, управлінський	Масовий попит, бізнес-орієнтовані програми	Ринково-попитна
8	Київський національний університет будівництва і архітектури	Будівельний, архітектурний	Чітка спеціалізація, професійна спрямованість	Професійно-нішова
9	Державний торговельно-економічний університет	Сервіс, торгівля, економіка	Популярні спеціальності, прикладні компетентності	Попитова
10	Національний університет охорони здоров’я України ім. П. Л. Шупика	Медичний (післядипломний)	Сильна наукова складова, міжнародні публікації	Академічно-професійна

Порівняльний аналіз ТОП-10 закладів вищої освіти м. Києва та Київської області засвідчує високий рівень галузевої диференціації та різноманіття конкурентних стратегій на регіональному ринку освітніх послуг. До переліку провідних університетів входять як класичні багатопрофільні заклади, так і спеціалізовані установи, орієнтовані на окремі галузі економіки — технічну, медичну, аграрну, економічну та будівельну.

Аналіз конкурентних характеристик університетів свідчить, що лідерські позиції формуються не лише за рахунок масштабів діяльності, а й завдяки поєднанню репутаційного капіталу, якості освітніх програм, наукової активності та практичної орієнтації підготовки фахівців. Водночас університети з чітко визначеною спеціалізацією демонструють стійкі позиції у своїх нішах, що підтверджує ефективність стратегії фокусування на конкретних сегментах ринку освітніх послуг.

Проведений аналіз ринку освітніх послуг м. Києва та Київської області дозволяє охарактеризувати його як висококонкурентний, багаторівневий та динамічний. Значна концентрація закладів вищої освіти, різноманіття освітніх програм і наявність провідних університетів національного рівня формують потужний освітній кластер, що відіграє ключову роль у системі вищої освіти України [34].

Разом із цим ринок характеризується низкою структурних викликів, серед яких перенасиченість пропозиції, нерівномірність якості освітніх послуг та посилення конкуренції за абітурієнтів. В умовах демографічних змін, цифровізації та інтернаціоналізації освіти здатність закладів вищої освіти адаптуватися до потреб ринку праці, впроваджувати інноваційні освітні формати та підвищувати якість освітніх послуг стає визначальним чинником їх конкурентоспроможності.

Таким чином, результати аналізу створюють аналітичне підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності закладів вищої освіти в умовах конкурентного регіонального ринку, що є логічною передумовою подальших досліджень і формування практичних пропозицій у наступному розділі кваліфікаційної роботи.

2.2. Загальна характеристика Маріупольського державного університету

Маріупольський державний університет (МДУ) є багатопрофільною освітньо-науковою установою, діяльність якої спрямована на формування професійних компетентностей здобувачів освіти різних рівнів [35,36,37]. Підготовка фахівців здійснюється в межах освітніх програм, що охоплюють базову вищу освіту, поглиблену фахову підготовку, а також програми

підвищення кваліфікації та професійного розвитку. Навчальні траєкторії університету сформовані з урахуванням потреб сучасного ринку праці та охоплюють різні галузі знань — від соціально-гуманітарних до економічних і природничих напрямів.

Функціонування університету здійснюється в межах нормативно встановлених процедур, а його діяльність підпорядковується вимогам законодавства у сфері освіти та державного управління. Керівні структури формуються відповідно до визначених регламентів, що забезпечують інституційну підзвітність і контроль.

Державний статус університету водночас створює як додаткові можливості, так і певні інституційні обмеження. До переваг належить доступ до бюджетних ресурсів, участь у державних програмах підтримки освіти та науки, а також можливість використання публічної інфраструктури для розвитку академічної діяльності. Водночас університет змушений діяти в межах жорстко регламентованого середовища, дотримуватися встановлених стандартів якості освіти, виконувати рішення уповноважених органів та адаптувати внутрішні процеси до змін у державній освітній політиці.

Як інституція, що входить до системи публічної вищої освіти України, Маріупольський державний університет функціонує на основі внутрішньо вибудуваної моделі управління та підпорядкування. Сукупність управлінських і структурних підрозділів формує організаційний каркас університету, який забезпечує координацію освітньої, наукової, адміністративної та допоміжної діяльності. Саме така побудова внутрішньої структури створює передумови для стабільної роботи закладу та реалізації його стратегічних і поточних завдань.

МДУ має чітко визначену місію, візію та визначенні цінності, які закріплено в стратегії розвитку Університету (Рис 2.1)

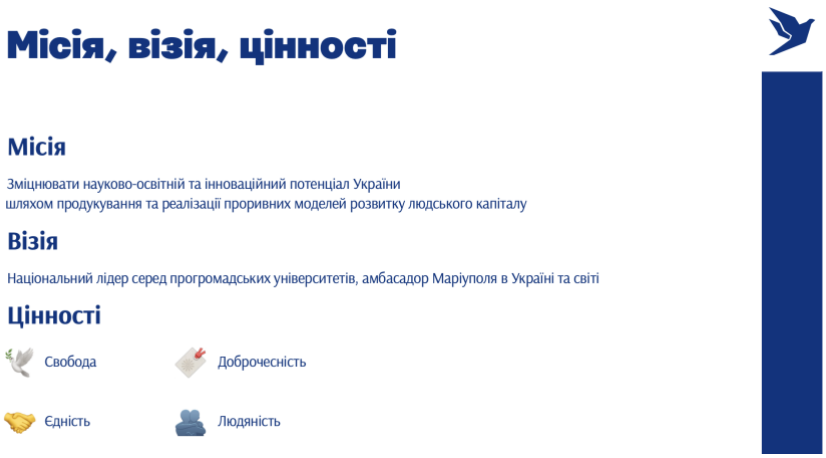

Рис. 2.1. Місія, візія та цінності Маріупольського державного університету згідно Стратегії 2021-2025 рр [36]

Організаційно-кадрова структура Маріупольського державного університету формується відповідно до його статусу державного закладу вищої освіти та визначає кадрове забезпечення основних напрямів діяльності університету.

Аналіз кадрового складу штатних працівників МДУ на кінець грудня 2024 показав зменшення на 10% від загальної кількості у порівнянні з даними на 31.12.2023 року. Станом на 31.12.2024 [37] персонал МДУ нараховував 310 осіб,

з них – 265 штатних та 45 сумісників й тих, хто працював на умовах погодинної оплати (Таблиця 2.1).

Таблиця 2.3

Кадровий склад штатних працівників МДУ (у т.ч. науково-педагогічного персоналу), осіб

Категорія персоналу	2022	2023	2024
Усього працівників у МДУ, з них:	**327**	**323**	**310**
на умовах сумісництва та на умовах погодинної оплати	27	36	45
штатні	300	287	287
науково-педагогічні працівники (штат, внутрішні та зовнішні сумісники, на умовах погодинної оплати), з них:	206	199	188
к.н., доцент	118	116	118
д.н., професор	47	42	43
без наукових ступенів та вчених звань	41	41	27

Кадрове забезпечення освітнього процесу Маріупольського державного університету у 2024 році здійснювалося на базі п’яти факультетів, навчально-наукового інституту та 22 кафедр. Станом на кінець звітного року до реалізації освітніх програм було залучено 188 науково-педагогічних працівників, що на 11 осіб менше, ніж у 2023 році (198 осіб) [35,36,37].

У структурі науково-педагогічного персоналу переважають штатні працівники, чисельність яких становить 147 осіб. Окрім цього, 2 особи здійснювали професійну діяльність за умовами внутрішнього сумісництва, тоді як 39 викладачів були залучені до освітнього процесу на засадах зовнішнього сумісництва або погодинної оплати праці, маючи основне місце роботи в інших установах чи закладах вищої освіти.

Крім науково-педагогічного складу, до кадрового потенціалу університету також належать 9 педагогічних працівників, які працюють на штатній основі та забезпечують реалізацію окремих освітніх і навчально-методичних завдань.

Рис. 2.1. Динаміка науково-педагогічного потенціалу МДУ

Для оцінки кадрового потенціалу та особливостей внутрішньої структури управління було проаналізовано зведений штатний розпис університету за 2024 рік (ДОДАТОК А).

Таблиця 2.4

Основні показники кадрового та фінансового забезпечення науково-педагогічного персоналу Маріупольського державного університету у 2024 році

Показник	Значення
Чисельність науково-педагогічного персоналу, штатних одиниць	135
Фонд посадових окладів, грн	1 644 885
Загальний обсяг надбавок і доплат, грн	652 924
Фонд заробітної плати на місяць, грн	2 297 809
Фонд заробітної плати на рік, грн	27 573 708

Згідно зі штатним розписом, ключову роль у структурі персоналу відіграє науково-педагогічний персонал, чисельність якого становить 135 штатних одиниць. Саме ця категорія працівників забезпечує реалізацію освітніх програм, здійснення науково-дослідної діяльності та виконання освітньо-методичних функцій, що відповідає основним завданням закладу вищої освіти

Фонд посадових окладів науково-педагогічних працівників складає 1 644 885 грн, що свідчить про значну частку витрат на оплату праці в загальній структурі фінансового забезпечення університету. Окрім базових окладів, система оплати праці включає різноманітні надбавки та доплати, зокрема за наукові ступені, вчені звання, особливі умови праці та інші стимулюючі виплати. Загальний обсяг таких доплат становить 652 924 грн, що вказує на використання механізмів матеріального стимулювання з урахуванням кваліфікації та професійного рівня персоналу

Загальний фонд заробітної плати на місяць для науково-педагогічного персоналу становить 2 297 809 грн, тоді як річний фонд оплати праці досягає 27 573 708 грн. Наведені показники демонструють масштаб кадрового потенціалу університету та підтверджують системний характер фінансування людських ресурсів як ключового чинника забезпечення якості освітнього процесу [37].

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що організаційно-кадрова структура Маріупольського державного університету є орієнтованою на підтримку основної місії закладу — підготовку конкурентоспроможних фахівців та розвиток наукової діяльності. Концентрація фінансових і кадрових ресурсів на науково-педагогічному персоналі відповідає вимогам законодавства у сфері вищої освіти та створює передумови для стабільного функціонування університету в умовах трансформаційних процесів у системі освіти України.

Фінансовий стан Маріупольського державного університету проаналізовано на основі Балансу (форма №1-дс), складеного відповідно до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності» (ДОДАТОК Б)

Таблиця 2.5

Зведені показники активів і пасивів Маріупольського державного університету станом на 01.01.2024 року [37]

Показник	На початок звітного періоду, грн	На кінець звітного періоду, грн	Відхилення (+/–), грн
АКТИВИ			
Нефінансові активи	126 731 712	144 782 459	+18 050 747
Фінансові активи	54 485 104	76 842 797	+22 357 693
Витрати майбутніх періодів	49 942	49 942	0
Усього активів	181 266 758	221 675 198	+40 408 440
ПАСИВИ			
Власний капітал	177 878 617	217 981 864	+40 103 247
Зобов’язання	3 388 141	3 693 334	+305 193
Усього пасивів	181 266 758	221 675 198	+40 408 440

Аналіз активів університету

Загальна вартість активів університету протягом звітного періоду зросла з 181 266 758 грн на початок періоду до 221 675 198 грн на його кінець, що свідчить про позитивну динаміку майнового та фінансового забезпечення закладу вищої освіти.

Основну частку в структурі активів становлять нефінансові активи, обсяг яких збільшився з 126 731 712 грн до 144 782 459 грн. Зростання відбулося передусім за рахунок збільшення вартості основних засобів, балансова вартість яких зросла з 118 503 714 грн до 136 984 690 грн. Це свідчить про оновлення матеріально-технічної бази університету або дооцінку наявного майна, що є важливим чинником забезпечення освітнього та наукового процесів. Водночас показник зносу основних засобів також збільшився, що вказує на тривалий характер експлуатації частини

матеріальних ресурсів та об’єктивну потребу в подальшій модернізації інфраструктури.

Аналіз фінансових активів

Обсяг фінансових активів університету зріс з 54 485 104 грн до 76 842 797 грн**,** що свідчить про посилення фінансової ліквідності та зростання оборотних ресурсів. Значну частку у фінансових активах займають грошові кошти та їх еквіваленти, зокрема в національній та іноземній валюті.

Зростання залишків коштів в іноземній валюті з 21 569 404 грн до 34 254 714 грн може свідчити про активну участь університету в міжнародних програмах, грантових проєктах та співпраці з іноземними партнерами, що є характерним для сучасних закладів вищої освіти в умовах інтернаціоналізації освіти.

Аналіз власного капіталу та зобов’язань

Власний капітал університету протягом звітного періоду зріс з 177 878 617 грн до 217 981 864 грн, що свідчить про загальне покращення фінансового результату діяльності. Зокрема, показник фінансового результату збільшився з 95 851 258 грн до 118 842 979 грн, що вказує на перевищення доходів над витратами у звітному періоді.

Обсяг зобов’язань університету залишається відносно незначним і зріс лише з 3 388 141 грн до 3 693 334 грн, що характеризує низький рівень фінансового ризику та високу платоспроможність закладу. Така структура пасиву є типовою для бюджетних установ і свідчить про фінансову стабільність університету.

Отже, аналіз балансу Маріупольського державного університету показує позитивну динаміку ключових фінансових показників, зростання активів та власного капіталу, а також контрольований рівень зобов’язань. Така фінансова структура створює сприятливі умови для стабільного функціонування

університету, реалізації стратегічних завдань розвитку та впровадження інновацій у сфері освітніх послуг.

Науково-дослідна діяльність викладачів Маріупольського державного університету у 2024 році характеризувалася збереженням високої публікаційної активності. Упродовж звітного періоду було підготовлено 903 наукові праці, основну частку яких становили наукові статті та науково-методичні матеріали у кількості 842 одиниці. Для порівняння, у 2023 році загальний обсяг публікацій дорівнював 881 роботі, з яких 865 належали до зазначеної категорії.

Результати досліджень науково-педагогічного персоналу отримали міжнародне визнання, що підтверджується публікацією 66 статей у зарубіжних наукових виданнях, а також 194 робіт у журналах, що індексуються провідними наукометричними базами. Зокрема, у базі Scopus було опубліковано 26 наукових статей, тоді як у Web of Science — 16 публікацій. У попередньому році відповідні показники були нижчими і становили 54 статті у зарубіжних виданнях та 150 публікацій у наукометричних базах, з яких 15 індексувалися в Scopus і 17 — у Web of Science.

Показники цитованості наукових робіт викладачів університету у 2024 році також демонструють позитивну динаміку: кількість посилань на публікації в базі Scopus становила 4, тоді як у Web of Science — 7, що свідчить про поступове зростання наукової видимості результатів досліджень університету на міжнародному рівні.

Протягом 2024 року науковцями університету опубліковано 11 монографій, 31 підручник та навчальний посібник (у 2023 році – 2 монографії, 10 підручників та навчальних посібників).

Рис.2.2. Публікації викладачів Маріупольського державного університету [35,36,37]

Проведений аналіз організаційної, кадрової та фінансової діяльності Маріупольського державного університету свідчить про збереження його функціональної спроможності та фінансової стійкості в умовах трансформаційних змін у системі вищої освіти України. Дослідження організаційно-кадрової структури університету показало, що основою забезпечення освітнього процесу залишається науково-педагогічний персонал, чисельність якого дещо скоротилася у порівнянні з попереднім роком, однак структура залучення кадрів дозволяє компенсувати кадрові обмеження за рахунок поєднання штатної роботи та різних форм сумісництва.

Аналіз штатного розпису та кадрового потенціалу підтвердив орієнтацію університету на підтримку професійної компетентності викладачів шляхом застосування диференційованої системи оплати праці та збереження належного рівня фінансового забезпечення науково-педагогічного складу. Водночас фінансовий аналіз балансу університету засвідчив позитивну динаміку зростання активів і власного капіталу за незначного рівня зобов’язань, що свідчить про стабільний фінансовий стан і низький рівень фінансових ризиків.

Окрему увагу в межах дослідження приділено результативності наукової діяльності, яка характеризується високим рівнем публікаційної активності та зростанням кількості робіт у міжнародних наукометричних базах. Це підтверджує поступове посилення наукової присутності університету в міжнародному академічному просторі та створює передумови для підвищення його репутаційного капіталу.

Таким чином, результати комплексного аналізу дають підстави стверджувати, що Маріупольський державний університет має достатній кадровий, фінансовий і науковий потенціал для забезпечення стабільного функціонування та подальшого розвитку, що є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти на національному та міжнародному рівнях.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності досліджуваного ЗВО та оцінка результативності використання маркетингового інструментарію

У 2022 році МДУ був вимушеним перемістити з Маріуполя до Києва у зв’язку із повномасштабним вторгненням росії в Україну. В цих умовах стратегічною метою маркетингу стало збереження функціонування університету, підтримання його репутації та довіри цільових аудиторій, попри втрату матеріальної бази в рідному місті. Університет продовжив реалізацію Стратегії залучення абітурієнтів на 2021–2023 роки, яка передбачала розвиток партнерства із середніми школами, популяризацію освітніх програм та вдосконалення системи довузівської підготовки[1]. Водночас відбулася адаптація цієї стратегії до воєнних умов: акценти зміщено на онлайн-роботу, розширення географії абітурієнтів за рахунок молоді з інших регіонів та діаспори, а також на формування іміджу «незламного» університету. На кінець

2022 року було окреслено пріоритети на 2023 рік, серед яких – адаптація до нових умов перебування в Києві та розбудова міжнародної співпраці.

У жовтні 2022 року Вченою радою ухвалено рішення про оновлення брендингової стратегії, аби сформувати сучасний позитивний образ МДУ та підготувати підґрунтя для його репозиціонування у столичному освітньому просторі [36]. Нова маркетингова стратегія ставила за мету просувати університет як відкритий та стійкий до викликів заклад, здатний «вистояти і продовжити діяльність» в сучасних умовах.

Маркетингова стратегія МДУ у 2023 році [36] була спрямована на консолідацію досягнутого та поступове зростання після релокації. Університет продовжив виконання Стратегії розвитку, одним із ключових пріоритетів якої визначено *«Прозорість та публічність»*, тобто відкриту комунікацію з громадськістю. Основні цілі маркетингу в 2023 р. включали відновлення позицій на ринку освітніх послуг в новому регіоні, розширення цільової аудиторії, а також зміцнення довіри через демонстрацію успіхів університету. У цей період МДУ активно працював над втіленням оновленої брендингової стратегії: була оновлена місія, візія та цінності університету відповідно до нових реалій[2]. Восени 2022-го було сформульовано *«історію-легенду»* – комунікаційний наратив про шлях МДУ від заснування до сьогодення, яку реалізували вже в листопаді 2022 року для ознайомлення зовнішньої аудиторії. На 2023 рік стратегічні плани передбачали продовження цієї роботи: розвиток проактивної роботи з потенційними вступниками, заповнення комунікативного простору адресними меседжами, а також залучення додаткових партнерів і спонсорів для підтримки студентів з уразливих категорій[5]. Таким чином, у 2023 р. маркетинг МДУ набув рис системності: університет позиціонував себе як *відкритий, соціально*

відповідальний та цифрово прогресивний заклад, що підтверджено реалізацією відповідних проєктів протягом року.

У 2024 році [37] стратегія маркетингу МДУ перейшла у фазу інновацій та розширення. Після закріплення в київському просторі університет почав активніше боротися за розширення своєї аудиторії на національному та міжнародному рівнях. Відповідно до Стратегії розвитку до 2025 року, МДУ робить акцент на позиціонуванні себе як проактивного "університету-відродження", що служить громаді, впроваджує цифрові рішення і виховує нову генерацію з сучасним світоглядом[6].

Маркетингові цілі 2024 року включали: впровадження сучасних цифрових сервісів (для підвищення зручності взаємодії з університетом онлайн), активну промокампанію вступу із залученням таргетованої реклами, розширення присутності в міжнародному інформаційному просторі та розвиток бренду через мерч. Таким чином, у 2024 році МДУ підкреслював свою інноваційність та глобальність: єдиний цифровий освітній простір (екосистема), про яку заявляє університет, і активна участь у міжнародних заходах підтверджують цю стратегічну лінію[7][8]. Одночасно університет зберігає фокус на своїй соціальній місії – численні благодійні та просвітницькі проєкти підсилюють образ МДУ як "незламного" і корисного громаді вишу.

На 2025 рік МДУ окреслив завдання продовжити закріплення власного бренду та присутності. Серед планів – позиціонувати університет у медіа як *"прогромадський, цифровий, світоглядний"*, створювати ще якісніший цифровий контент і розширювати бренд (офіційний мерч, брендовані простори тощо)[6]. Також ставиться мета активніше працювати з місцевими та регіональними ЗМІ, аби закріпити позитивний імідж та довіру громади[9]. Отже, стратегія маркетингу МДУ еволюціонує від антикризової (2022) до стратегій росту та інновацій (2024–2025), однак незмінним лишається її

центральний фокус: залучення вступників і формування позитивного іміджу університету в нових умовах.

Канали комунікації та промоції

Офіційний вебсайт. Вебсайт університету став одним із ключових каналів комунікації після релокації. Протягом 2022 року на офіційному сайті опубліковано 145 новинних матеріалів про події, досягнення та можливості для спільноти[10]. Сайт інтегрував форми зворотного зв'язку, зокрема форму «Запитай про вступ», через які за рік надійшло 181 звернення від користувачів (включно із закордонними)[11]. Для актуалізації інформації МДУ активно оновлював вебресурси: лише за 2022 рік було додано 822 нові файли, оновлено 827 сторінок та створено 104 нові сторінки на сайті університету та його підрозділів [35]. У 2023 році університет здійснив повний ребрендинг сайту відповідно до нового стилю. Оновлений сайт (на домені mu.edu.ua) запрацював швидше та зручніше, заклавши основу для подальшої діджиталізації[13]. За даними Google Analytics, після перезапуску активність користувачів зросла більш ніж у 2,5 рази: у 2024 році зафіксовано на 155,6% більше нових користувачів сайту, ніж було на старому сайті mdu.in.ua [37]. Вперше сайт МДУ відвідало на 137% більше осіб, причому 81% з них зайшли напряму (без сторонніх посилань), що свідчить про зростання впізнаваності бренду. Географія відвідувачів сайту суттєво розширилася: станом на кінець 2022 року лише ~37% відвідувачів були з України, а решта – з США (~26%), Німеччини, Швеції, Польщі та інших країн. Це підтверджує, що сайт став глобальним вікном комунікації, охоплюючи як українську аудиторію, так і закордонну (діаспору, міжнародних партнерів). У 2024 році на сайті впровадили нові цифрові сервіси: запущено персональні електронні кабінети для викладачів та інтегровано електронний підпис через сервіс «Дія», що підвищує інтерактивність і прозорість освітнього процесу [37]

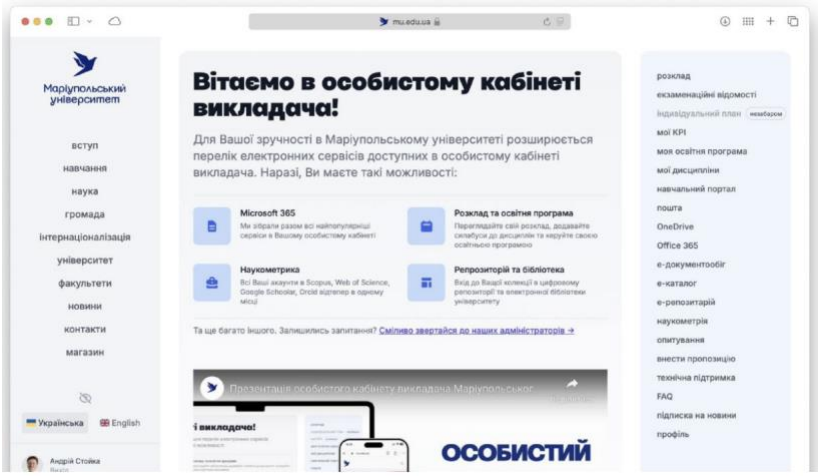

Рис.2.3. Особистий кабінет викладача МДУ

Соціальні мережі. Медіаплатформи стали життєво важливим інструментом підтримки іміджу МДУ. Університет присутній у Facebook, Instagram, Telegram, LinkedIn, YouTube та TikTok. Протягом 2022 року в офіційних соцмережах вишу опубліковано 679 дописів і 113 історій, а через приватні повідомлення (Facebook, Instagram) опрацьовано 391 запит від аудиторії [35]. Навесні 2022-го, враховуючи воєнні реалії, університет переформатував свій Telegram-канал: замість вузької абітурієнтської тематики канал став загальноуніверситетським для оперативного інформування всієї спільноти. Також було об’єднано україномовну та російськомовну сторінки МДУ в LinkedIn в одну – орієнтовану на міжнародну аудиторію. Ці кроки сприяли зростанню читацької аудиторії на відповідних платформах. Станом на кінець 2022 року соцмережі МДУ мали тисячі підписників: зокрема близько 4,1 тис. у Facebook, 25 тис. в Instagram, 1,3 тис. у Telegram, 1,1 тис. у LinkedIn та 328 у TikTok. У наступні роки ця аудиторія лише зростала завдяки активному контенту та подіям.

У 2023 році [36] соцмережі залишалися основним каналом промоції: відділ інформації та зв’язків з громадськістю МДУ системно висвітлював усі важливі новини у Facebook, Instagram тощо, створював різноплановий контент

(тексти, зображення, відео) і модерував зворотний зв'язок. Співпраця з медіа також була на постійній основі: пресслужба МДУ регулярно готувала пресрелізи та історії успіху для ЗМІ. У 2022 році, попри переїзд, співробітники та студенти МДУ активно коментували події для українських та міжнародних телеканалів і видань; загалом за рік вийшло 50 теле- та радіосюжетів і опубліковано близько 40 статей у пресі. Ця тенденція продовжилася і в 2023–2024 роках. Зокрема, у 2024 році університет повідомляє про понад 40 публікацій у ЗМІ різних країн (Великої Британії, США, Польщі, Австрії тощо) – таким чином про МДУ дізнається дедалі ширша аудиторія. МДУ також запровадив інститут "амбасадорів" – його викладачі, студенти та випускники виступають речниками бренду університету: дають інтерв'ю, розповідають власні історії успіху, чим поширюють позитивний образ вишу[8]. Це дозволяє підтримувати живу присутність університету в інформаційному полі навіть за відсутності фізичної присутності в рідному місті.

Рис 2.4. Медіактивність МДУ у 2024 році

Рекламні кампанії. Якщо у 2022 році маркетинг в основному спирався на органічне поширення інформації (соцмережі, пресрелізи, партнерства), то починаючи з 2023 р. МДУ почав використовувати оплачувану онлайн-рекламу для цільового привернення уваги абітурієнтів. У 2024 році цей напрям вийшов

на новий рівень: університет підготував і запустив рекламне просування 18 окремих інформаційних продуктів в межах вступної кампанії. Серед них – іміджевий відеоролик «Мрії мають кольори», серія відеороз'яснень щодо вступу, орієнтованих на різні сегменти абітурієнтів (наприклад, про переваги певних спеціальностей). Ці матеріали активно просувалися в інтернеті (таргетована реклама у соцмережах, Google тощо) і мали на меті як привернути увагу молоді, так і донести ключові меседжі спільноти МДУ. Крім того, університет продовжував традиційні форми промоції. Попри війну, у 2022–2023 роках проводилися *Дні відкритих дверей* – спочатку в онлайн-форматі, а згодом і офлайн (в Києві та на базах партнерів). Викладачі та представники приймальної комісії брали участь у освітніх виставках, ярмарках професій, де знайомили абітурієнтів з можливостями навчання в МДУ. Наприклад, фахівці МДУ виїжджали до навчальних центрів у різних регіонах, де компактно проживали переміщені абітурієнти, проводили презентації університету (такі виїзні профорієнтаційні заходи згадуються серед пріоритетів роботи). У результаті комплексного використання каналів (веб, соцмережі, ЗМІ, реклама, події) МДУ у 2024 році суттєво посилив свою присутність у публічному просторі, повертаючи довоєнний рівень впізнаваності.

Рис. 2.5. Статистика охоплень рекламних публікацій [37]

Профорієнтація та вступні кампанії 2022. В умовах війни МДУ зумів продовжити профорієнтаційну роботу, адаптувавши її до нових реалій. На початку 2022 року університет ще виконував план Стратегії залучення абітурієнтів 2021–2023: проводились профорієнтаційні зустрічі зі школами-партнерами Маріуполя за участі ректора, викладачів та приймальної комісії. Ця діяльність раптово перервалася через бойові дії і окупацію міста, але університет швидко переорієнтувався. Було створено альтернативні канали зв'язку з майбутніми вступниками – онлайн-консультації, телефонні «гарячі лінії» для абітурієнтів, активне інформування через соцмережі про зміни в правилах вступу. Приймальна комісія влітку 2022 працювала дистанційно у Києві, докладаючи максимум зусиль для стабільної роботи вступної кампанії в умовах воєнного стану. Зокрема, МДУ забезпечив умови для дистанційного складання вступних іспитів та надавав інформаційну підтримку абітурієнтам (роз'яснення щодо мотиваційних листів, НМТ тощо). Вступна кампанія 2022 року, хоч і пройшла в скорочені терміни, відбулася успішно: на бакалаврат було подано близько 600 заяв (порівняно з 2367 у 2021 р.) та зараховано абітурієнтів на 36 освітніх програм бакалаврського рівня. Значною мірою цьому посприяла активна роз'яснювальна робота і агітаційно-роз'яснювальна кампанія, яку організувала приймальна комісія: використано всі доступні медіа для реклами можливостей навчання у МДУ, проведено онлайн-Дні відкритих дверей та запущено програми довузівської підготовки (курси підготовки до Національного мультипредметного тесту, НМТ).

Важливим нововведенням 2022 року стало впровадження CRM-системи для роботи з абітурієнтами. МДУ отримав грант Програми ім. Фулбрайта на цю ініціативу. CRM-система дозволила створити єдину базу потенційних

вступників та контролювати взаємодію з ними (фіксувати звернення, автоматизувати розсилки тощо). Університет використав CRM для персоналізації комунікації: вже наприкінці 2022 р. стратегія передбачала індивідуальну профконсультацію вступників. Це означало, що з кожним абітурієнтом намагалися встановити персональний контакт – з'ясувати його освітні потреби, надати поради щодо вибору програми, відповісти на питання. CRM також стала сховищем контактів абітурієнтів, з якими університет продовжив комунікацію в 2023–2024 рр., підтримуючи інтерес до вступу.

У 2024 році робота з абітурієнтами набула комплексного й інноваційного характеру. За звітними даними, МДУ реалізував одразу кілька ініціатив:

- Посилення цифрової присутності для молоді: університет наростив активність у соцмережах, спеціально орієнтовану на вступників – створював багато інформаційного контенту про спеціальності, студентське життя, запускав інтерактиви (опитування, вікторини тощо) для залучення аудиторії[29]. Було розроблено серію відеороликів і навіть віртуальні 3D-тури кампусом, аби дистанційно ознайомити абітурієнтів з МДУ. Такі віртуальні екскурсії стали важливим інструментом, враховуючи що фізично університет мав нову локацію в Києві.
- Таргетована онлайн-реклама: як згадувалося, у 2024 р. значну частину маркетингового бюджету спрямували на рекламу освітніх програм в інтернеті. Рекламні оголошення МДУ з'являлися перед цільовою аудиторією – випускниками шкіл по всій Україні. Особливо університет наголошував на актуальних спеціальностях та унікальних пропозиціях (напр. програмах подвійних дипломів, навчанні іноземних мов тощо), аби зацікавити вступників.

- Співпраця з громадами та місцевою владою: МДУ налагодив спільну роботу з територіальними громадами для популяризації своїх програм. Наприклад, університет долучався до освітніх заходів у громадах, де не було власних ЗВО, пропонуючи молоді дистанційні освітні можливості. Така модель "*університету для всієї України*" покликана розширити коло вступників за межі традиційного регіону.
- Соціальна відповідальність як елемент маркетингу: у 2024 р. МДУ продовжив програми безкоштовного навчання для окремих категорій. Зокрема, діяли курси з перепідготовки ветеранів та військовослужбовців, членів їхніх родин, які університет пропонував без оплати [37]. Хоча ці програми мають благодійну природу, вони також сприяють зміцненню позитивного іміджу МДУ як установи, що підтримує захисників і постраждалих від війни.

Результатом цих зусиль стало те, що у 2024 році університет здійснив набір вступників на 34 освітні програми бакалаврату та 38 програм магістратури (для порівняння, у 2022 р. було 36 програм на обох рівнях). Це свідчить про певне розширення освітньої пропозиції і, ймовірно, про зростання контингенту вступників (хоч загальні цифри конкурсного відбору ще наближаються до довоєнних повільно).

Підсумовуючи, у період 2022–2024 рр. МДУ вибудував багаторівневу систему роботи з абітурієнтами: від масового охоплення (через інтернет-рекламу, ЗМІ, заходи) до персональної комунікації (CRM, консультації) і підтримки в навчанні (курси, підготовка). Такий клієнтоорієнтований підхід став запорукою того, що навіть за складних умов університет продовжує залучати нових студентів.

Візуальний стиль і брендинг. Війна і переміщення до Києва кардинально змінили контекст, в якому існує бренд МДУ. Університет більше не мав фізичної прив'язки до Маріуполя, тож постала потреба оновити візуальну айдентику й підкреслити свою ідентичність на новому місці. Як зазначено у звіті, *«оновлений фірмовий стиль відкриває перед університетом нові двері в освітньому середовищі»*, допомагаючи ідентифікувати заклад серед інших ЗВО Києва.

Ребрендинг 2022 року. Наприкінці 2022 р. МДУ реалізував масштабний ребрендинг. Було розроблено брендбук університету – офіційне керівництво з використання стилю, що стало однією з вимог оновленої стратегії. Завдяки підтримці міжнародного проєкту (згадується участь у програмі «Зміцнення переміщених українських університетів»), МДУ отримав ресурси для проведення ребрендингу і наприкінці 2022 року представив новий логотип, герб та фірмовий стиль.

Новий логотип МДУ – це стилізований голуб, який став символом університету з моменту ребрендингу. Голуб невипадково обраний: він ототожнюється з відомими інсталяціями голубів на площі Свободи в Маріуполі та уособлює незламність духу спільноти МДУ[35]. У цьому символі закладено і сенс відродження університету для *"подальшого розвитку"* навіть після руйнувань[35]. Одночасно університет зберіг і свій історичний герб (круглий щит із книгою та факелом): герб залишив основні елементи, але був спрощений до мінімалістичного стилю[35].

Нова айдентика МДУ також включає оновлену кольорову гаму та фірмові шрифти. Традиційні кольори (синій і жовтий), які були базовими у старому логотипі, набули сучасніших відтінків і доповнені допоміжним помаранчевим кольором[36]. Головним корпоративним кольором став глибокий синій – це вирішило проблему контрастності фірмових матеріалів на

різних фонах[36]. Університет запровадив власний шрифт *«Mariupol Strong»*, дизайн якого поєднав українські та грецькі мотиви як відсилку до історичної греко-української спадщини Маріуполя (давня назва міста – Маріуполь – від грецької спільноти). Поява цього шрифту і гарнітури надала візуальним матеріалам унікальності та цілісності.

Усі ці елементи були зафіксовані у брендбуку і почали впроваджуватися у діяльність університету наприкінці 2022 – початку 2023 р. Старий логотип та герб офіційно замінили на новий логотип та герб. Відтоді усі офіційні ресурси МДУ – сайт, соцмережі, документація, презентації – оформлюються у єдиному стилі.

Реалізація айдентики у 2023. Протягом 2023 року університет послідовно впроваджував оновлений бренд. Офіційний сайт МДУ було повністю перероблено у новому дизайні: у звіті згадується, що майданчик оновився і це підвищило активність користувачів, а візуально сайт тепер відповідає брендбуку. Також оновлено дизайн навчального порталу Moodle – його перейшли на актуальну версію і стилізували під новий фірмовий стиль[38]. Перезапущено електронний репозитарій наукових робіт і онлайн-каталог бібліотеки – всі ці цифрові платформи приведені до єдиного оформлення, щоб користувачі чітко асоціювали їх з брендом МДУ.

Крім онлайн-середовища, нову айдентику застосували й офлайн: у Києві, на тимчасовій базі МДУ, з’явилися нові вивіски з логотипом-голубом, оформлено інформаційні стенди, роздаткові матеріали (буклети, афіші) також перевидані із сучасним дизайном. Наприкінці 2022 – початку 2023 р. було виготовлено першу партію брендованої продукції для промоції – цей напрям зазначався у Стратегії і його реалізація стала можливою завдяки брендбуку[39]. Фактично, у 2023 р. МДУ вперше отримав повноцінний набір

корпоративної символіки, який використовував на заходах і у подарунках партнерам.

Розширення бренду через мерч (2024). Одним з пріоритетів 2024 року стало масштабування присутності бренду МДУ через фірмову продукцію. 5 липня 2024 року університет відкрив офіційний онлайн-магазин мерчу. Відтепер кожен охочий – студент, випускник чи прихильник університету – може замовити товари з символікою МДУ через інтернет. На скріншоті у звіті (рис.2.3) видно головну сторінку магазину з гаслом "*Мінімалізм, якість і виняткова унікальність*" і прикладами товарів (одяг, сувеніри тощо).

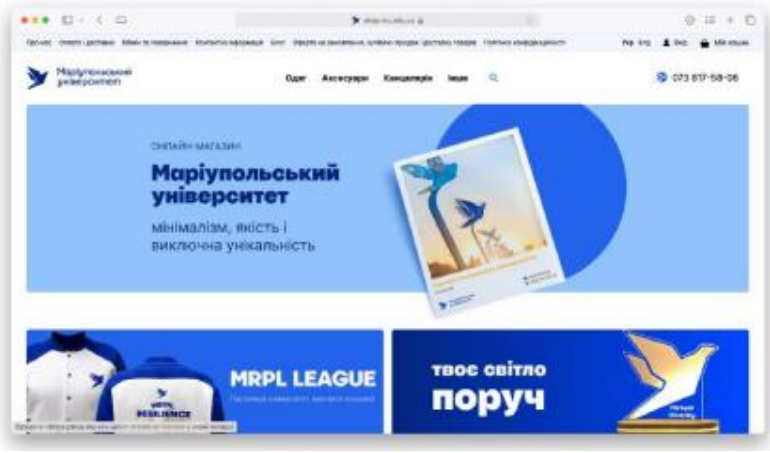

Рис. 2.3 Онлайн-магазин мерчу МДУ

Створення власного мерчу мало на меті не лише отримання додаткових коштів, а передусім зміцнення корпоративної ідентичності університету. Дизайн кожної речі продуманий відповідно до сенсів бренду. За 2024 рік МДУ подвоїв асортимент продукції, додавши до нього нові категорії: з’явився одяг (футболки, світшоти з логотипом), канцелярія, аксесуари тощо. Ці предмети слугують і промоцією, і символами приналежності – їх із задоволенням носять як студенти, так і викладачі. Відтепер навіть ті, хто не навчається в університеті, можуть підтримати його, придбавши частинку *“маріупольської ідентичності”* у вигляді сувеніру.

Найпопулярнішим мерчем став металевий значок у вигляді голуба – новий символ МДУ. Без цього значка тепер не обходиться жоден важливий захід за участі представників університету – його носять на піджаку як ознаку спільноти. За 2024 рік приблизно 300 таких значків було подаровано почесним гостям, партнерам та друзям університету. Наприклад, у вересні 2023-го делегація МДУ зустрічалася з Держсекретарем США Ентоні Блінкеном – ректор особисто вручив йому значок МДУ як символ підтримки та дружби (цей момент навіть зафіксовано на фото, рис.5.4). Такі ж значки отримали інші високоповажні гості, що завітали до університету. Це є сильним маркетинговим жестом: бренд МДУ розповсюджується серед лідерів думок і міжнародних партнерів, викликаючи до нього інтерес та симпатію.

Отже, за 2022–2024 роки Маріупольський університет здійснив повний рестайлінг свого образу. Новий логотип-голуб, сучасні кольори та шрифти, мерч і брендовані простори – все це формує впізнаваний стиль, який відображає цінності університету (незламність, відродження, єдність спільноти). Цей візуальний стиль відіграє значну роль у комунікаціях МДУ, адже допомагає донести цільовим аудиторіям меседж про те, що університет, втративши стіни, зберіг душу і продовжує рух вперед.

Аналіз результативності маркетингової діяльності МДУ доцільно розглядати за кількома критеріями: охоплення аудиторії, залучення абітурієнтів, впізнаваність бренду та репутаційний ефект у медіа.

Охоплення аудиторії та діджитал-метрики. За період 2022–2024 рр. університет значно розширив своє комунікаційне охоплення завдяки цифровим каналам. Соціальні мережі МДУ у 2022 році залучили активну аудиторію – сумарна кількість підписників на основних платформах перевищила 30 тис. (найбільше в Instagram ~25 тис.). Кількість контенту, що продукував університет, була дуже високою: тільки у соцмережах майже 800

публікацій за рік. Це забезпечило постійну присутність бренду МДУ в інформаційному полі інтернету. У 2023–2024 роках ця активність не зменшувалася, а з переходом на новий сайт та впровадженням рекламних кампаній навіть збільшилася. Як наведено вище, за 2024 рік сайт університету відвідало у 2,56 рази більше користувачів, ніж раніше, причому переважна більшість – цільова аудиторія, що свідомо шукала інформацію про МДУ. Це свідчить про зріст інтересу та довіри: люди активно відгукуються на маркетингові повідомлення (соцмережі, реклама) і переходять на офіційний ресурс за деталями. Також відзначимо міжнародне охоплення: у 2022 р. частка іноземних користувачів сайту сягала понад 60%, а у 2024 р. сайт стабільно відвідують з десятка країн (Німеччина, США, Польща тощо), що пов’язано як з інтересом діаспори, так і з партнерськими проєктами за кордоном.

У 2023 році ситуація почала вирівнюватися. Кількість поданих заяв та зарахованих студентів поступово зростала (точні цифри університет не наводить у відкритих звітах, але за побічними даними – наприклад, збільшення кількості ОП, на які здійснено набір – можна зробити висновок про позитивну динаміку). Багато в чому цьому сприяли персоналізовані комунікації та широка профорієнтація: університет дістався до тих вступників, які раніше про нього не знали. Показово, що у 2024 році серед нових студентів МДУ були не лише маріупольці, а й молодь з інших регіонів України – бренд “Маріупольського університету” став відомим далеко за межами Донеччини. На це вказує і той факт, що у 2024 р. до МДУ почали переводитися студенти з інших ЗВО: у звіті згадується, що студенти провідних університетів проявили високу зацікавленість можливостями поновлення в МДУ. Така довіра з боку студентської спільноти є важливим індикатором ефективності маркетингу – МДУ вдалося переконати, що він може дати якісну освіту навіть у вигнанні.

Маркетингова активність МДУ сприяла тому, що університет став широко впізнаваним як приклад успішно релокованого вишу. У медійному просторі про МДУ говорять переважно у позитивному ключі. З одного боку, українські ЗМІ висвітлюють досягнення університету: публікуються історії про незламність маріупольської альма-матер, про її наукові конференції, міжнародні проєкти тощо. З іншого боку, і зарубіжна преса зацікавилася феноменом МДУ. Звіт за 2024 р. фіксує понад 40 публікацій про університет у міжнародних медіа (Великій Британії, США, Польщі, Австрії). Зазначимо, що йдеться не лише про новинні згадки, а й про інтерв'ю та репортажі. Наприклад, ректор Микола Трофименко та провідні професори неодноразово давали інтерв'ю міжнародним телеканалам, розповідаючи про досвід переміщення і відбудови університету. Такі сюжети формують дуже сильний іміджевий капітал: МДУ асоціюється з незламністю, інноваціями і міжнародною співпрацею.

Окремо варто згадати про PR-акції та публікації самого університету, які вплинули на його сприйняття. В листопаді 2022 року МДУ опублікував на своїх ресурсах історію свого шляху ("storytelling"), яка стала фактично маніфестом його стійкості. Цей матеріал активно розійшовся по соцмережах, його підхопили партнерські сторінки, що теж додало впізнаваності. Крім того, університет регулярно висвітлює в соцмережах історії успіху своїх студентів і випускників – наприклад, перемоги на конкурсах, гранти, стажування за кордоном. Такий контент підсилює привабливість бренду МДУ для потенційних вступників, демонструючи можливості, які відкриває навчання тут.

Маркером ефективності маркетингу є також відгуки і взаємодія цільової аудиторії з університетом. За період 2022–2024 рр. МДУ отримав сотні запитів через онлайн-форми, месенджери та електронну пошту від абітурієнтів і їхніх

батьків. Це свідчить про високий рівень зацікавленості: люди не лише споживали контент, а й виходили на прямий контакт. Приймальна комісія відзначала, що нова CRM дала змогу відстежувати усіх, хто проявив інтерес – і жодне звернення не лишилось без відповіді[5]. У 2023–2024 рр. університет також організовував опитування серед студентів щодо того, як вони дізналися про МДУ та чому обрали його. Значна частина опитаних вказала, що про можливість вступу дізналися саме через інформаційну кампанію університету в інтернеті або ЗМІ, а не випадково. Це підтверджує результативність маркетингових зусиль. Водночас конверсія (від зацікавленого контакту до фактичного вступу) поступово підвищується – на це працюють нові інструменти персонального впливу. Наприклад, у 2024 р. МДУ впровадив практику адресних дзвінків або листів вступникам із нагадуванням про дедлайни, консультаціями тощо, що позитивно вплинуло на кількість тих, хто завершив подачу документів.

Показником довіри є і те, що у 2024 році МДУ почали підтримувати відомі особистості та організації. Університет відвідували міжнародні делегації, посадовці – і вони залишали схвальні відгуки. ЗМІ Великої Британії цитували слова Держсекретаря США Е. Блінкена про МДУ (після його візиту) як про *«символ незламності української освіти»* – така оцінка на найвищому рівні є найкращим підтвердженням успішності маркетингової і PR-стратегії університету.

Для наочності зіставимо основні показники та досягнення маркетингової діяльності МДУ в Таблиці 2.6:

Таблиця 2.6

Аналіз основних показників маркетингової діяльності Маріупольського державного університету 2022-2024 [35,36,37]

Показники / Рік	2022 (воєнна адаптація)	2023 (стабілізація)	2024 (інновації і ріст)
Стратегічні цілі	Вижити, зберегти контингент; адаптувати маркетинг до війни; почати ребрендинг для нового позиціонування	Закріпитися на новому місці; реалізувати бренд-стратегію; відновити зростання набору; підвищити відкритість (прозорість)	Розширити аудиторію (всеукраїнську та міжнародну); впровадити цифрові інновації; активно просувати бренд через нові канали (мерч, реклама)
Цільові аудиторії	Переселенці з Маріуполя; випускники шкіл Донбасу; широка інтернет-аудиторія (через онлайн-доступність)	Молодь Києва та інших регіонів України; абітурієнти-переселенці по всій країні; міжнародні партнери (для іміджу).	Вступники з усієї України; міжнародна спільнота (партнери, донори); широкі маси (через медійну кампанію “Мрії мають кольори”).
Канали промоції	Офіційний сайт (+145 новин); соцмережі (800+ постів); екстрені онлайн-заходи (вебінари, чати); локальні ЗМІ Маріуполя (до лютого); національні ЗМІ про релокацію.	Сайт (ребрендинг, новий домен); соцмережі (системний SMM-контент); точкові рекламні оголошення; освітні виставки у Києві; партнерські заходи з громадами.	Сайт (єдина цифрова екосистема, особисті кабінети); соцмережі + таргетована реклама (18 рекламних кампаній); онлайн-магазин мерчу; насичена присутність у всеукраїнських та закордонних медіа.
Робота з абітурієнтами	Онлайн-консультації; формування CRM-бази (грант Fulbright); курси довузівської підготовки (НМТ) онлайн; профзустрічі зі школами (до війни); адресна допомога пільговим категоріям вступників.	Розширення географії профорієнтації (виїзди по Україні); індивідуальні консультації по CRM; підготовчі курси офлайн у Києві; дні відкритих дверей у змішаному форматі; підтримка вступників з ВПО (пільги, гуртожитки).	Інтерактив для вступників: віртуальні тури, відеопрезентації спеціальностей; агресивна реклама на молодіжну аудиторію; співпраця з громадами та ТГ для популяризації освітніх програм; безкоштовні освітні програми для ветеранів як іміджевий крок.
Брендинг і айдентика	Старт ребрендингу: новий логотип (голуб) і герб; розробка брендбуку; оновлення кольорів і шрифту (Mariupol Strong); екстрений PR-слоган “незламний університет”.	Впровадження нового стилю: редизайн сайту під брендбук; заміна вивісок та документів на новий логотип; випуск сувенірної продукції (значки, буклети) в новому стилі; комунікація під брендом	Розвиток бренду: запуск офіційного мерчу (одяг, аксесуари); оформлення простору (брендовані аудиторії, навігація); дарування мерч-символів VIP-гостям; активне використання брендових елементів у промоції

Показники / Рік	2022 (воєнна адаптація)	2023 (стабілізація)	2024 (інновації і ріст)
		“Маріупольський університет” (єдина назва українською й англійською).	(відео, реклама з новим логотипом).
Охоплення і залученість	~37% української / 63% іноземної авдиторії сайту (після релокації); 800 звернень через форми зворотнього зв’язку; соцмережі: ~30 тис. підписників загалом; 50 сюжетів і 40 статей у ЗМІ про МДУ.	Зростання трафіку сайту (новий домен почав збирати авдиторію); стабільна активність соцмереж (пости щоденно); згадки у всеукраїнських медіа про відновлення роботи; початок повернення заяв на вступ (після провалу 2022).	+155% нових користувачів сайту (проти старої версії); +137% вперше відвідали сайт (81% прямий трафік); 37 відео виготовлено за рік; 40+ публікацій у міжнародних медіа; набір абітурієнтів на >80 освітніх програм різних рівнів (проти ~72 у 2021).

Підсумовуючи, маркетингова діяльність МДУ у 2022–2024 рр. була високоефективною за ключовими критеріями: університету вдалося зберегти і примножити свою аудиторію, залучити нових студентів в умовах конкуренції та воєнного стану, підвищити впізнаваність бренду і вибудувати позитивний імідж у суспільстві та медіа. Звичайно, не всі цілі ще досягнуті – наприклад, обсяг набору ще відстає від довоєнного, проте динаміка позитивна.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз ринку закладів вищої освіти м. Києва та Київської області свідчить про його високий рівень конкурентності, структурну різноманітність та динамічний характер розвитку. Значна концентрація закладів вищої освіти, наявність потужних університетів національного рівня та широкий вибір освітніх програм формують складне конкурентне середовище, у межах якого заклади змушені постійно вдосконалювати освітні пропозиції та інструменти залучення здобувачів освіти.

У цих умовах Маріупольський державний університет функціонує як учасник насиченого освітнього ринку, де конкурентні переваги формуються не лише за рахунок масштабів чи рейтингових позицій, а й через адаптивність, гнучкість освітніх програм, розвиток наукової діяльності та орієнтацію на актуальні потреби ринку праці. Аналіз кадрового, фінансового та наукового потенціалу університету засвідчує наявність ресурсної бази, достатньої для стабільного функціонування та подальшого розвитку в умовах підвищеної конкуренції.

Отже, поєднання результатів аналізу регіонального ринку освітніх послуг і внутрішніх характеристик Маріупольського державного університету дозволяє зробити висновок про доцільність формування стратегічно орієнтованої моделі розвитку університету, спрямованої на посилення конкурентних переваг, підвищення якості освітніх послуг та інтеграцію в сучасний національний і міжнародний освітній простір.

2022 рік був роком випробувань Маріупольський державний університте працював у режимі антикризового менеджменту, рятуючи репутацію і довіру абітурієнтів. Результати цього року можна вважати успішними вже тим, що університет зберіг безперервність комунікації зі своєю аудиторією і провів вступну кампанію, попри втрату кампусу та розпорошення спільноти. 2023 рік приніс стабілізацію: МДУ зміг відновити плановість маркетингової роботи, завершити ребрендинг і поступово наростити цифри набору. В 2024 році університет вийшов на траєкторію зростання та інновацій: охоплення аудиторії суттєво збільшилося, з’явилися нові інструменти впливу (реклама, мерч), бренд МДУ набув *всеукраїнського та міжнародного виміру*.

Серед новаторських кроків Маріупольського державного університету – впровадження CRM для роботи зі вступниками (що є радше бізнес-підходом у сфері освіти), потужна ставка на цифровий маркетинг (соцмережі, таргетована

реклама) та створення онлайн-магазину мерчу (далеко не кожен український ЗВО має власний брендовий магазин). Ці кроки виділяють МДУ на тлі інших університетів і підтверджують його імідж модерного закладу.

Попри успіхи, маркетингова діяльність МДУ стикається і з об'єктивними труднощами. По-перше, університет все ще працює поза своїм рідним регіоном – відсутність фізичної присутності на Донеччині ускладнює залучення абітурієнтів звідти, а в Києві доводиться конкурувати з провідними столичними ЗВО за увагу вступників. По-друге, обмежені фінансові ресурси (внаслідок воєнного стану) стримують масштабність кампаній: очевидно, що МДУ не може поки дозволити собі широкої реклами на ТБ чи зовнішніх носіях по всій країні. Значною мірою просування тримається на ентузіазмі команди і партнерській підтримці. По-третє, існує ризик "розсіювання" бренду – оскільки МДУ асоціюється з Маріуполем, а фізично діє в Києві, маркетингу доводиться балансувати між двома ідентичностями (маріупольським корінням і київським сьогоденням).

Маріупольський державний університет у 2022–2025 роках продемонстрував приклад ефективного маркетингу в умовах кризи. Стратегічна гнучкість (переформатування цілей під воєнний час), активна багатоканальна комунікація, фокус на абітурієнті та сміливий ребрендинг дозволили не лише зберегти університет, а й підвищити його впізнаваність та статус. МДУ сьогодні – це бренд, що асоціюється з незламністю та інноваційністю, про який знають не лише в Україні, а й за її межами. Маркетингова діяльність внесла вагомий внесок у ці досягнення, і продовжує відігравати ключову роль у відродженні та розвитку університету.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Стратегічні напрями розвитку Маріупольського державного університету на основі маркетингового підходу

Сучасні умови функціонування закладів вищої освіти характеризуються зростанням конкуренції, демографічними викликами, цифровізацією освітнього процесу та зміною поведінки споживачів освітніх послуг. У таких умовах традиційні адміністративні моделі управління університетами втрачають ефективність, що зумовлює необхідність впровадження маркетингового підходу як інструменту стратегічного розвитку.

Маркетинговий підхід у діяльності закладу вищої освіти передбачає системне вивчення потреб цільових аудиторій, формування конкурентоспроможної освітньої пропозиції, активну комунікацію зі стейкхолдерами та управління репутаційним капіталом. Проведений у попередніх розділах аналіз ринку освітніх послуг м. Києва та Київської області, а також кадрового, фінансового та наукового потенціалу Маріупольського державного університету підтвердив доцільність переходу від реактивної до стратегічно орієнтованої моделі розвитку.

На основі результатів аналізу ринку та внутрішнього середовища університету стратегічні цілі розвитку МДУ доцільно формувати з урахуванням принципів ринкової орієнтації, ціннісної пропозиції та довгострокової конкурентоспроможності.

Основними стратегічними цілями розвитку МДУ є:

- підвищення привабливості освітніх програм для абітурієнтів;

- посилення позицій університету в конкурентному регіональному середовищі;
- розвиток наукової та міжнародної діяльності;
- формування стійкого бренду університету.

Для формування ефективної стратегії розвитку закладу вищої освіти доцільно чітко окреслити стратегічні цілі та визначити маркетингові орієнтири їх досягнення. У контексті зростання конкуренції на ринку освітніх послуг і трансформації потреб споживачів освіти стратегічні цілі університету мають бути безпосередньо пов’язані з ринковою орієнтацією, конкурентоспроможністю освітніх програм та репутаційним розвитком. З цією метою у таблиці 3.1 систематизовано ключові стратегічні цілі розвитку Маріупольського державного університету та відповідні маркетингові фокуси їх реалізації.

Таблиця 3.1.

Стратегічні цілі розвитку МДУ та маркетингові орієнтири їх досягнення

Стратегічна ціль	Маркетинговий фокус	Очікуваний результат
Зростання контингенту здобувачів освіти	Аналіз попиту, сегментація ринку, адаптація програм	Підвищення кількості вступників
Підвищення конкурентоспроможності	Позиціонування та диференціація	Посилення ринкових позицій
Інтернаціоналізація діяльності	Міжнародний освітній маркетинг	Зростання міжнародних програм
Розвиток наукового бренду	Наукові комунікації, публікаційна активність	Збільшення наукометричних показників

Дані таблиці 3.1 свідчать, що стратегічні цілі розвитку Маріупольського державного університету мають комплексний характер і охоплюють освітній, науковий, міжнародний та іміджевий напрями діяльності. Орієнтація на маркетингові інструменти дозволяє пов’язати досягнення стратегічних цілей

із реальними потребами цільових аудиторій та забезпечити їх практичну реалізацію в умовах конкурентного ринку освітніх послуг.

Аналіз ринку освітніх послуг показав стабільний попит на спеціальності економічного, управлінського, педагогічного та міждисциплінарного спрямування. У цьому контексті стратегічним напрямом розвитку МДУ є оновлення та диверсифікація освітніх програм із урахуванням запитів ринку праці. Доцільним є:

- оновлення не менше 20–30 % освітніх програм шляхом включення практико-орієнтованих модулів;
- запровадження короткострокових програм і мікрокваліфікацій;
- розширення дистанційних і змішаних форматів навчання.

Маркетинговий аналіз засвідчив зростання ролі цифрових каналів комунікації у виборі закладу вищої освіти. Тому важливим стратегічним напрямом розвитку є активізація маркетингових комунікацій і системна робота над брендом університету.

Ефективність реалізації стратегічних напрямів розвитку університету значною мірою залежить від якості маркетингових комунікацій та здатності закладу вибудовувати системну взаємодію з основними цільовими аудиторіями. В умовах цифровізації освіти особливої актуальності набуває використання різноманітних комунікаційних каналів для підвищення впізнаваності бренду університету та формування позитивного іміджу. У таблиці 3.2 наведено основні напрями маркетингових комунікацій Маріупольського державного університету з урахуванням їх цільової спрямованості та очікуваного ефекту.

Таблиця 3.2

Ключові напрями маркетингових комунікацій МДУ

Канал комунікації	Цільова аудиторія	Очікуваний ефект
Офіційний сайт та соцмережі	Абітурієнти, студенти	Підвищення впізнаваності
Онлайн-заходи, дні відкритих дверей	Абітурієнти	Зростання зацікавленості
Партнерські проєкти	Бізнес, громади	Розширення співпраці
Міжнародні платформи	Іноземні партнери	Посилення міжнародного іміджу

Аналіз напрямів маркетингових комунікацій свідчить про необхідність комплексного використання цифрових і партнерських каналів взаємодії з цільовими аудиторіями. Системний підхід до комунікаційної діяльності дозволяє університету не лише підвищити рівень впізнаваності, а й посилити довіру з боку абітурієнтів, студентів, роботодавців та міжнародних партнерів, що є важливим чинником довгострокового розвитку.

Маркетинговий підхід передбачає активну взаємодію з основними стейкхолдерами: студентами, роботодавцями, органами влади, міжнародними партнерами. Розширення партнерських мереж дозволить університету адаптувати освітні програми до практичних потреб економіки.

Оцінка ефективності запропонованих стратегічних напрямів розвитку потребує визначення очікуваних результатів та кількісних орієнтирів їх досягнення. Прогнозні показники дозволяють оцінити потенційний вплив маркетингової стратегії на основні параметри діяльності університету та слугують інструментом контролю її реалізації. У таблиці 3.3 представлено прогнозні результати впровадження маркетингової стратегії розвитку Маріупольського державного університету.

Таблиця 3.3

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень
Кількість вступників	Базовий	+10–15 %
Частка оновлених програм	–	25–30 %

Показник	Поточний рівень	Прогнозний рівень
Кількість міжнародних проєктів	Обмежена	+20 %
Публікації в Scopus/WoS	42	+30 %

Запропоновані прогнозні показники демонструють реалістичність і практичну спрямованість маркетингової стратегії розвитку університету. Очікуване зростання контингенту здобувачів освіти, частки оновлених освітніх програм та наукової активності свідчить про потенціал підвищення конкурентоспроможності Маріупольського державного університету та його адаптації до сучасних умов ринку освітніх послуг.

Для систематизації запропонованих стратегічних напрямів розвитку Маріупольського державного університету та забезпечення цілісного бачення механізмів їх реалізації доцільним є використання матричного підходу. Застосування стратегічної матриці дозволяє узагальнити взаємозв’язок між ключовими напрямами розвитку університету, маркетинговими цілями, інструментами їх досягнення та очікуваними результатами.

Матриця стратегічного розвитку слугує аналітичним інструментом, що дає змогу перейти від концептуальних положень маркетингової стратегії до практичних управлінських рішень. Вона забезпечує наочність стратегічних пріоритетів університету, сприяє узгодженню освітньої, наукової та комунікаційної діяльності та створює підґрунтя для моніторингу ефективності реалізації обраної стратегії розвитку.

Таблиця 3.4

Матриця стратегічного розвитку Маріупольського державного університету на основі маркетингового підходу

Стратегічний напрям	Маркетингова ціль	Основні інструменти реалізації	Очікуваний результат
Розвиток освітнього продукту	Підвищення привабливості освітніх програм	Аналіз попиту; оновлення 25–30 % програм; мікрокваліфікації; змішане навчання	Зростання кількості вступників на 10–15 %
Позиціонування та бренд університету	Формування чіткого ринкового образу МДУ	Брендинг; SMM; сайт; публічні освітні заходи	Підвищення впізнаваності та довіри до університету
Маркетингові комунікації	Активізація взаємодії з цільовими аудиторіями	Дні відкритих дверей; онлайн-кампанії; партнерські проєкти	Зростання зацікавленості абітурієнтів і партнерів
Наукова діяльність як елемент маркетингу	Посилення репутаційного капіталу	Стимулювання публікацій Scopus/WoS; наукові комунікації	Зростання публікацій на 30 %
Інтернаціоналізація	Вихід на міжнародний освітній ринок	Англомовні програми; Erasmus+; подвійні дипломи	Збільшення міжнародних проєктів на 20 %
Робота зі стейкхолдерами	Підвищення практичної цінності освіти	Співпраця з бізнесом; практики; дуальна освіта	Покращення працевлаштування випускників
Цифрова трансформація	Адаптація до сучасних форматів освіти	LMS; онлайн-курси; цифрові сервіси	Підвищення доступності та гнучкості навчання

Запропонована матриця стратегічного розвитку Маріупольського державного університету відображає системний взаємозв’язок між стратегічними напрямами, маркетинговими цілями, інструментами їх реалізації та очікуваними результатами. Такий підхід дозволяє перейти від декларативного стратегічного планування до практико-орієнтованої моделі управління розвитком університету.

Використання матричного підходу забезпечує комплексність реалізації маркетингової стратегії, оскільки кожен стратегічний напрям має чітко визначену мету та кількісні орієнтири результативності. Це створює

передумови для моніторингу ефективності управлінських рішень і коригування стратегії відповідно до змін зовнішнього середовища.

3.2. Розробка дорожньої карти щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю досліджуваного закладу вищої освіти

В умовах посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, цифрової трансформації та зміни поведінки споживачів освіти актуалізується потреба у впровадженні прикладних інструментів стратегічного управління маркетинговою діяльністю закладів вищої освіти. Одним із таких інструментів є дорожня карта, яка дозволяє поетапно реалізувати стратегічні напрями розвитку та забезпечити контроль результативності управлінських рішень.

Метою розробки дорожньої карти є підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти шляхом системної реалізації маркетингової стратегії, орієнтованої на потреби цільових аудиторій, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення бренду університету.

Основними завданнями дорожньої карти є:

- упорядкування маркетингових заходів у часовому та функціональному вимірах;
- визначення відповідальних підрозділів і ресурсного забезпечення;
- встановлення кількісних показників результативності (KPI);
- забезпечення моніторингу та коригування маркетингової діяльності.

Розробка дорожньої карти базується на таких принципах:

- стратегічної узгодженості – відповідність заходів загальній стратегії розвитку університету;
- маркетингової орієнтації – фокус на потребах і очікуваннях цільових аудиторій;
- поетапності – реалізація заходів у логічній послідовності;
- вимірюваності – використання кількісних показників ефективності;
- адаптивності – можливість коригування заходів залежно від змін зовнішнього середовища.

Для практичної реалізації стратегічних напрямів розвитку університету необхідно трансформувати загальні стратегічні цілі у конкретні управлінські дії з чіткими часовими межами та показниками результативності. Саме з цією метою сформовано дорожню карту підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю, яка структурована за етапами реалізації та охоплює комплекс взаємопов'язаних заходів. У таблиці 3.5 представлено поетапний план впровадження маркетингових інструментів із визначенням відповідальних підрозділів та очікуваних результатів.

Таблиця 3.5

Дорожня карта підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти

Етап реалізації	Ключові заходи	Відповідальні	KPI	Очікуваний результат
Короткостроковий (0–6 міс.)	Аудит маркетингової діяльності; аналіз ЦА; оновлення сайту та соцмереж	Маркетинг-відділ, IT-служба	Зростання трафіку на 15 %	Підвищення онлайн-присутності
Середньостроковий (6–18 міс.)	Запуск бренд-кампаній; партнерські заходи; профорієнтація	Маркетинг, факультети	+10–15 % заяв вступників	Зміцнення бренду

Етап реалізації	Ключові заходи	Відповідальні	KPI	Очікуваний результат
Довгостроковий (18–36 міс.)	Інтернаціоналізація; англомовні програми; EdTech	Керівництво, міжнародний відділ	+20 % міжнародних проєктів	Стійке ринкове позиціонування

Дані таблиці 3.5 демонструють, що реалізація маркетингової стратегії університету потребує поетапного підходу та координації дій між структурними підрозділами. Запропонована дорожня карта забезпечує логічну послідовність впровадження заходів і створює умови для системного підвищення ефективності маркетингової діяльності в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективах.

Оцінювання результативності реалізації дорожньої карти неможливе без формування системи кількісних і якісних показників ефективності. KPI дозволяють відстежувати досягнення стратегічних цілей, оцінювати вплив маркетингових заходів на основні показники діяльності університету та приймати обґрунтовані управлінські рішення. У таблиці 3.6 наведено ключові показники ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти.

Таблиця 3.6

KPI управління маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти запропоновані для Маріупольського державного університету

Напрям оцінювання	Показник	Базове значення	Цільове значення
Попит на освітні послуги	Кількість вступників	Базовий рівень	+10–15 %
Комунікаційна ефективність	Охоплення в соцмережах	–	+20 %
Бренд університету	Рівень впізнаваності	Середній	Високий
Науковий маркетинг	Публікації Scopus/WoS	Поточний	+30 %
Міжнародна діяльність	Кількість проєктів	Обмежена	+20 %

Запропонована система KPI забезпечує комплексну оцінку маркетингової діяльності університету та дозволяє поєднати кількісні показники попиту, комунікаційної активності й наукової результативності з якісними характеристиками бренду та репутації закладу вищої освіти.

Для оцінки ефективності реалізації дорожньої карти доцільно застосувати показник маркетингової ефективності (ME), який базується на співвідношенні отриманого ефекту до витрат на маркетингову діяльність.

Формула розрахунку:

$$ME = \frac{\Delta R}{M} \times 100\%, \text{ де:} \qquad (3.1)$$

ΔR— приріст результату (додаткові доходи від контрактного навчання або еквівалент бюджетного фінансування);

M— витрати на реалізацію маркетингових заходів.

Якщо взяти даний розрахунок на 1000 здобувачів контрактної форми навчання, то отримуємо наступні результати:

Поточна кількість контрактних здобувачів: 1000 осіб

Середня вартість навчання: 35 000 грн/рік

Прогнозне зростання вступників: +10 % (100 осіб)

Додатковий дохід:

$$\Delta R = 100 \times 35\,000 = 3\,500\,000 \text{ грн}$$

Витрати на маркетингові заходи за рік: 500 000 грн

$$ME = \frac{3\,500\,000}{500\,000} \times 100\% = 700\%$$

Отримане значення свідчить, що кожна гривня, інвестована у маркетингові заходи, забезпечує п’ятиразове повернення у вигляді додаткового фінансового ефекту. Це підтверджує доцільність упровадження запропонованої дорожньої карти та ефективність маркетингового підходу до управління розвитком університету.

Отже, розроблена дорожня карта підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю є прикладним інструментом реалізації стратегії розвитку закладу вищої освіти. Її поєднання з системою KPI та розрахунком економічної ефективності дозволяє не лише планувати маркетингові заходи, а й обґрунтовувати їх доцільність з позицій результативності та сталого розвитку університету.

Висновки до розділу 3

У результаті проведеного дослідження стратегічних напрямів розвитку та розробки дорожньої карти підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти встановлено, що застосування маркетингового підходу є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності університету в сучасному освітньому середовищі. Посилення конкуренції на ринку освітніх послуг, демографічні зміни, цифровізація та трансформація споживчої поведінки обумовлюють потребу у переході від фрагментарних маркетингових заходів до системної стратегічної моделі управління розвитком університету.

У межах третього розділу кваліфікаційної роботи було обґрунтовано стратегічні напрями розвитку Маріупольського державного університету на основі маркетингового підходу. Запропоновані напрями охоплюють ключові сфери діяльності університету — освітню, наукову, комунікаційну та міжнародну — і спрямовані на формування стійких конкурентних переваг. Використання маркетингових інструментів у процесі стратегічного планування дозволило узгодити цілі розвитку університету з потребами цільових аудиторій, очікуваннями стейкхолдерів і тенденціями регіонального та національного ринку освітніх послуг.

Особливу увагу приділено формуванню стратегічної матриці розвитку, яка систематизує взаємозв'язок між стратегічними напрямами, маркетинговими цілями, інструментами реалізації та очікуваними результатами. Такий підхід забезпечує логічну цілісність запропонованої стратегії та створює передумови для її практичної реалізації й подальшого моніторингу ефективності.

Даний розділ також прикладний характер і спрямований на трансформацію стратегічних положень у конкретні управлінські рішення. Розроблена дорожня карта підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю університету відображає поетапний характер реалізації маркетингової стратегії та передбачає чітке визначення часових меж, відповідальних підрозділів і ключових показників результативності. Поєднання аналітичного, комунікаційно-брендового та стратегічного етапів забезпечує системність і послідовність управління маркетинговою діяльністю.

Запропонована система ключових показників ефективності (KPI) та методичний підхід до розрахунку економічної результативності маркетингових заходів дозволяють оцінювати не лише якісні, а й кількісні результати впровадження дорожньої карти. Проведений умовний розрахунок ефективності свідчить про високу доцільність інвестування в маркетингову діяльність університету та підтверджує потенціал отримання значного економічного й репутаційного ефекту.

Таким чином, інтеграція стратегічних напрямів розвитку з практично орієнтованою дорожньою картою формує цілісну модель управління маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти. Запропонована модель забезпечує адаптивність університету до змін зовнішнього середовища, підвищення ефективності управлінських рішень і створення умов для сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Отримані результати можуть бути

використані в практичній діяльності закладів вищої освіти та слугувати основою для подальших досліджень у сфері маркетингу освітніх послуг.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено теоретичні, аналітичні та прикладні аспекти управління маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти в умовах трансформації ринку освітніх послуг. Досягнення поставленої мети — розробки науково обґрунтованих і практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти — забезпечено шляхом послідовного виконання визначених завдань дослідження.

У першому розділі кваліфікаційної роботи систематизовано теоретико-методологічні підходи до розуміння сутності маркетингової діяльності в освітній сфері. Визначено, що сучасний маркетинг у закладах вищої освіти виходить за межі інструментального просування освітніх послуг і набуває характеру комплексної управлінської концепції, орієнтованої на формування цінності для здобувачів освіти, роботодавців та суспільства в цілому. Обґрунтовано, що маркетинг освітніх послуг є ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти в умовах демографічного спаду, посилення конкуренції та цифровізації освітнього простору.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності досліджуваного закладу вищої освіти. Проведено оцінку організаційно-кадрового забезпечення, фінансового стану та наукової діяльності університету, що дозволило визначити наявний ресурсний потенціал та обмеження його розвитку. Аналіз фінансової звітності засвідчив загальну стабільність фінансового стану закладу вищої освіти та наявність передумов для реалізації стратегічних маркетингових ініціатив.

Оцінка наукової діяльності підтвердила поступове зростання публікаційної активності та інтеграцію університету в міжнародний науковий простір.

Паралельно проведено аналіз ринку освітніх послуг м. Києва та Київської області, який характеризується високою концентрацією закладів вищої освіти, різноманіттям освітніх програм та жорстким конкурентним середовищем. SWOT-аналіз ринку дозволив виявити ключові можливості та загрози розвитку освітньої діяльності, а аналіз ТОП-10 закладів вищої освіти регіону продемонстрував різноманіття моделей конкурентного позиціонування — від класичних університетів із потужним науковим потенціалом до спеціалізованих закладів з чітко визначеною професійною нішею. Отримані результати підтвердили необхідність впровадження стратегічно орієнтованого маркетингового підходу до управління розвитком університету.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано стратегічні напрями розвитку Маріупольського державного університету на основі маркетингового підходу. Запропоновані напрями сформовано з урахуванням результатів аналізу ринку, внутрішнього потенціалу університету та сучасних тенденцій розвитку вищої освіти. Особливу увагу приділено розвитку освітнього продукту, формуванню бренду університету, активізації маркетингових комунікацій, розширенню міжнародної діяльності та використанню наукового потенціалу як елемента маркетингової стратегії. Розроблена стратегічна матриця розвитку дозволила інтегрувати зазначені напрями у цілісну систему управлінських рішень із чітко визначеними цілями, інструментами реалізації та очікуваними результатами. Даний розділ кваліфікаційної роботи має прикладний характер і спрямований на практичну реалізацію запропонованих стратегічних положень. У межах розділу розроблено дорожню карту підвищення ефективності управління

маркетинговою діяльністю закладу вищої освіти, яка передбачає поетапне впровадження маркетингових заходів у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Дорожня карта доповнена системою ключових показників ефективності - KPI, що дозволяє здійснювати моніторинг результативності маркетингової діяльності та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Важливим результатом дослідження є запропонований методичний підхід до оцінювання економічної ефективності маркетингових заходів, який базується на співвідношенні отриманого ефекту та витрат на їх реалізацію. Наведений розрахунок ефективності свідчить про високий потенціал окупності маркетингових інвестицій та підтверджує доцільність впровадження запропонованих управлінських рішень не лише з точки зору підвищення попиту на освітні послуги, а й з позицій фінансової та репутаційної стійкості університету.

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що маркетинговий підхід до управління діяльністю закладу вищої освіти є дієвим інструментом забезпечення його адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Запропоновані у кваліфікаційній роботі стратегічні напрями розвитку, матриця стратегічного управління та дорожня карта маркетингового розвитку формують цілісну модель управління, яка поєднує стратегічне бачення з практичними механізмами реалізації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання в управлінській діяльності закладів вищої освіти, зокрема під час розробки стратегій розвитку, маркетингових програм та комунікаційних кампаній. Теоретичні положення та аналітичні висновки роботи можуть бути використані у подальших наукових дослідженнях у сфері маркетингу освітніх послуг, стратегічного управління та розвитку вищої освіти в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про освіту» : від 05.09.2017 № 2145-VIII (зі змінами та доповненнями) // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 38–39.

2. Каленюк І. С. Економіка освіти : навч. посіб. – Київ : КНЕУ, 2012. – 360 с.

3. Андрушенко, В. П., & Войцехівський, М. Ф. (2021). Маркетингові стратегії ЗВО в умовах трансформації освіти. *Освіта і управління*, 25(2), 22–29. https://doi.org/10.33216/2219-2301-2021-25-2-22-29

4. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки. МОН України. https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2022/07/25/strategiya-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-2022-2032.pdf

5. Харламова Г. О. Економіка освіти : теорія та практика. – Київ : КНЕУ, 2018. – 312 с.

6. Сисоєва С. О. Філософія освіти : підручник. – Київ : Університет «Україна», 2015. – 384 с.

7. Закон України «Про вищу освіту» : від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами) // Відомості Верховної Ради України. – 2014. – № 37–38

8. Національна доктрина розвитку освіти : затв. Указом Президента України від 17.04.2002 № 347/2002.

9. Bergan S. The Role of Higher Education in Society // Council of Europe Higher Education Series. – Strasbourg, 2005.

10. Kotler P., Fox K. Strategic Marketing for Educational Institutions. – New Jersey : Prentice Hall, 1995.

11. UNESCO. (2023). *Marketing Higher Education in the 21st Century*. Retrieved from: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000383435

12. European Commission. (2022). *Towards a European Education Area: Strategic Framework*. https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-05/eea-strategic-framework.pdf

13. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року. – Київ, 2017.

14. Knyazevych A., Yakymchuk A.Marketing of educational services of higher education institutions in conditions of globalization // *Baltic Journal of Economic Studies*. – 2020. – Vol. 6(5). – P. 78–85.

15. Hemsley-Brown J., Oplatka I.Higher education consumer choice and marketing. – London : Palgrave Macmillan, 2021.

16. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. – Paris : OECD Publishing, 2023.

17. Stukalina Y.Marketing in higher education: promoting educational services and programmes // *International Journal of Educational Management*. – 2020. – Vol. 34(2). – P. 345–360.

18. Bergan S., Damian R.Higher Education for Democratic Innovation. – Strasbourg : Council of Europe Publishing, 2020.

19. Zeithaml V., Bitner M., Gremler D.Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm. – 8th ed. – McGraw-Hill, 2020.

20. Higher Education Marketing Case Studies – Think Orion (2023) –URL: https://thinkorion.com/blog/higher-education-marketing-case-studies thinkorion.comthinkorion.com

21. *NUS Partners Coursera* – Blog of NUS Provost URL: https://blog.nus.edu.sg/provost/2013/05/13/nus-partners-coursera/ blog.nus.edu.sg

22. How UK Universities Are Using Content Marketing to Recruit Students – *Brand New Copy* (2018) –URL: https://brandnewcopy.com/uk-universities-content-marketing-recruit-students/ brandnewcopy.combrandnewcopy.com

23. Harrison A. *About IT: AI, CRM & Collaboration Services* – Harvard Business School IT News (14.05.2025) URL: https://www.hbs.edu/information-technology/about-us/news-updates/ai-crm-collaboration-services hbs.eduhbs.edu

24. Communications Office – Organisation – Utrecht University (2023) – URL: https://www.uu.nl/en/organisation/governance-and-organisation/the-university-service-departments/the-university-corporate-offices/communications-office uu.nluu.nl

25. TRAFFIK Case Study – A New Way to See USC (2016) URL: https://traffikedu.com/work/usc/ traffikedu.comtraffikedu.com

26. Alumni Network – Harvard Griffin GSAS (2023) URL: https://gsas.harvard.edu/resource/alumni-network gsas.harvard.edugsas.harvard.edu

27. Presentation "From alumni to advocates: building a network of brand ambassadors" – Tanya Kreinin & Emma Nguyen, Univ. of Toronto (2018) URL: https://cdn-static.bizzabo.com/bizzabo.file.upload/GDbNS1FXQwalBCrCbsAM_Alumni%20to%20advocates%20-%20Tanya%20Kreinin%20%26%20Emma%20Nguyen.pdf cdn-static.bizzabo.comcdn-static.bizzabo.com

28. Higher Ed IQ: *Student recruitment and marketing* (Interview, 2017) – URL: https://higherediq.wordpress.com/category/student-recruitment-and-marketing/ higherediq.wordpress.comhigherediq.wordpress.com

29. *Scottish Innovators back new Marketing MOOC* – University of Edinburgh Business School (30.08.2016) URL: https://www.business-school.ed.ac.uk/about/news/3189 business-school.ed.ac.ukbusiness-school.ed.ac.uk

30. University of Southern California – Cyberwoven (2025) URL: https://www.cyberwoven.com/work/university-southern-california cyberwoven.comcyberwoven.com

31. Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО): статистичні дані щодо закладів вищої освіти України. – Київ, 2023–2024. URL: https://info.edbo.gov.ua

32. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку системи вищої освіти України. – Київ, 2023.URL: https://mon.gov.ua

33. Консолідований рейтинг закладів вищої освіти України – 2024. URL: https://osvita.ua/vnz/rating

34. Аналітика вступної кампанії у м. Києві та Київській області (2022–2024).URL: https://osvita.ua/consultations

35. Звіт ректора Маріупольського державного університету 2022 року https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/Rectors%20reports/zvit%20rektora%202022.pdf#:~:text=%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%82%D1%8F%D0%B3%D0%BE%D0%BC%202022%20%D1%80,%D0%BF%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D0%BC.%20%D0%9C%D0%B0%D1%80%D1%96%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%8F%20%D0%B7%D0%B0%20%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8E

36. Звіт ректора Маріупольського державного університету 2023 року https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/Rectors%20reports/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82_%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202023%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

37. Звіт ректора Маріупольського державного університету 2024 року https://mu.edu.ua/storage/MSU/documents/Rectors%20reports/%D0%97%D0%B2%D1%96%D1%82%20%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202024%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf

ДОДАТКИ

Зведений ШТАТНИЙ РОЗПИС на ***2024*** рік

Маріупольський державний університет

(назва установи)

з 01.01.2024р

Назва структурного підрозділу та посад	Кількість штатних посад	Разом сума по окладу	Надбавки по видам(грн.)			Доплати по видам(грн.)					доплати до з/пл	Разом надбавки та доплати грн.	Фонд заробітної плати на місяць	Фонд заробітної плати на рік
			за почесне зв. "заслужений"	за вислугу років	за особливі умови праці	вчене звання	класність, ненорм.роб.день 25%	науковий ступень	за шкідливі умови праці 10%	заст.декана 30%				
ЗАГАЛЬНИЙ ФОНД														
Науково-педагог.персонал	135,0	1644885		348808		162252		120032		21832		652924	2297809	27 573 708
АУП за умовами опл.праці віднес. до НПП (ректор, проректори)	3	44840	8968	11906		14796		11210				46880	91720	1 100 640
АУП за умовами опл.праці віднес. до НПП (декани)	8	113019	17279	28805		28326		22007				96417	209436	2 513 232
Інші за умовами опл.праці віднес.до НПП	1	7518		1504								1504	9022	108 264
Педагогічний персонал	18	120576		24115	5322							29437	150013	1 800 156
Бібліотека	18	110318		11032								11032	121350	1 456 200
Спеціалісти	166	900297			2908						307745	310653	1210950	14 531 400
Робітники	46	156460							2000		170140	172140	328600	3 943 200
всього чисельність	395,0	3097913	26247	426170	8230	205374	0	153249	2000	21832	477885	1320987	4418900	53 026 800
виплати на оздоровлення														2 041 156
щорічна винагорода														120 576
нерозподілені видатки														5 277 268
Разом по загальному фонду	**395,0**	**3097913**	**26247**	**426170**	**8230**	**205374**	**0**	**153249**	**2000**	**21832**	**477885**	**1320987**	**4418900**	**60 465 800**
СПЕЦІАЛЬНИЙ ФОНД														
Науково-педагог.персонал	105	1315224		160705		105170		103417				369292	1684516	20214192
АУП за умовами опл.праці віднес. до НПП (проректори)	1	13234										0	13234	158808
АУП за умовами опл.праці віднес. до НПП (вчений секретар)	0,5	4947,5		1240		1034		620				2894	7842	94098
Педагогічний персонал	1	5815		1052	1052							2104	7919	95028
Бібліотека	4	23357		6851	1713,0						4225	12789	36146	433752
Спеціалісти	63,5	371506,5	1261								115175	116436	487943	5855310
Робітники	35	114126,5									134374	134374	248500	2982000
всього чисельність	210	1848211	1261	169848	2765,0	106204	0	104037	0	0	253774	637889	2486099	29833188
надбавки														450000
виплати на оздоровленя														587612
щорічна винагорода														5815
Разом по спеціальному фонду	**210**	**1848211**	**1261**	**169848**	**2765,0**	**106204**	**0**	**104037**	**0**	**0**	**253774**	**637888,5**	**2486099**	**30876615**
ВСЬОГО ПО УНІВЕРСИТЕТУ	**605,0**	**4946124**	**27508**	**596018**	**10995**	**311578**	**0**	**257286**	**2000**	**21832**	**731659**	**1958876**	**6904999**	**91342415**

Ректор **Микола ТРОФИМЕНКО**

Проректор з економічних питань-головний бухгалтер **Анжеліка ДОЩІК**

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку в державному секторі 101 «Подання фінансової звітності»

			КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Установа	Маріупольський державний університет	за ЄДРПОУ	26593428		
Територія	Центральний	за КАТОТТГ	UA14140050010437700		
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)	за КОПФГ	425		
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України	за КОДУ	11085		
Вид економічної діяльності	Вища освіта	за КВЕД	85.42		

Одиниця виміру: грн
Періодичність: річна

БАЛАНС

на 01 січня 2024 року

Форма №1-дс

АКТИВ	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Основні засоби:	***1000***	118503714	136984690
первісна вартість	*1001*	200484279	219585894
знос	*1002*	81980565	82601204
Інвестиційна нерухомість:	***1010***	-	-
первісна вартість	*1011*	-	-
знос	*1012*	-	-
Нематеріальні активи:	***1020***	-	-
первісна вартість	*1021*	-	-
накопичена амортизація	*1022*	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1030	3166658	3166658
Довгострокові біологічні активи:	***1040***	-	-
первісна вартість	*1041*	-	-
накопичена амортизація	*1042*	-	-
Запаси	1050	5061340	4631111
Виробництво	1060	-	-
Поточні біологічні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	***1095***	126731712	144782459
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ			
Довгострокова дебіторська заборгованість	1100	330457	330457
Довгострокові фінансові інвестиції, у тому числі:	***1110***	-	-
цінні папери, крім акцій	1111	-	-
акції та інші форми участі в капіталі	1112	-	-
Поточна дебіторська заборгованість:			
за розрахунками з бюджетом	1120	-	-
за розрахунками за товари, роботи, послуги	1125	840	840
за наданими кредитами	1130	-	-
за виданими авансами	1135	9854	1289
за розрахунками із соціального страхування	1140	-	-