



УДК 005.336.1:37

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1\(23\)-651-671](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2026-1(23)-651-671)

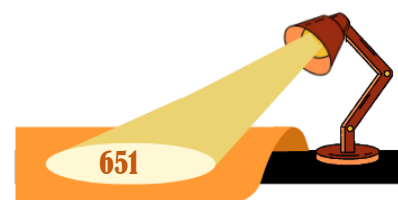
**Гречаник Олена Євгенівна** кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, Харків, <https://orcid.org/0000-0002-4671-0724>

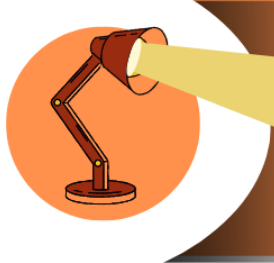
**Мармаза Олександра Іванівна** кандидат педагогічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та економіки, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди, Харків, <https://orcid.org/0000-0002-0979-9256>

## МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

**Анотація.** Повномасштабне вторгнення росії в Україну з 24 лютого 2022 року радикально змінило ринок освітніх послуг, особливо в прифронтових регіонах. Воєнний стан, постійні обстріли та руйнування інфраструктури призвели до різкого скорочення офлайн-навчання: на початок 2024/2025 навчального року лише близько 27 % учнів Харкова навчалися повністю очно (проти понад 95 % до війни). Це спричинило масовий відтік сімей до безпечніших регіонів, приватних закладів або за кордон, загострило демографічну кризу (падіння народжуваності на 25–40 % у 2022–2024 рр.) та посилило конкуренцію між державними закладами загальної середньої освіти за учнівський контингент. Водночас поява підземних шкіл (у Харкові на 2025 рік функціонує або добудовується 7–10 таких об'єктів) створює унікальну можливість перетворити головну загрозу – неможливість безпечного офлайн-навчання – на ключову конкурентну перевагу. Однак науково обґрунтованих маркетингових стратегій використання цієї інфраструктури в державному секторі освіти наразі не розроблено.

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню маркетингової діяльності закладу освіти та розробленню комплексної маркетингової стратегії як інструменту підвищення його конкурентоспроможності в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. На прикладі Харківського ліцею \*\*\* проведено PEST- та SWOT-аналіз, оцінку маркетингової ефективності за методологією Ф. Котлера (середній бал 3,0), визначено цільові сегменти, стратегічні цілі за методом SMART, адаптовано маркетинг-мікс 7P та запропоновано поетапний план упровадження на 2026–2030 роки. Розроблена стратегія дозволяє трансформувати воєнні обмеження в стійку перевагу – гарантоване офлайн-навчання в найсучаснішій підземній школі міста.





Результати дослідження мають практичну цінність для керівників закладів загальної середньої освіти, органів місцевого самоврядування під час формування стратегій післявоєнного відновлення освітньої системи. Запропоновані підходи придатні для масштабування на інші державні заклади, що мають або планують підземні школи/укриття.

**Ключові слова:** маркетингова стратегія, конкурентоспроможність закладу освіти, підземна школа, воєнний стан, прифронтові регіони, офлайн-навчання, Харківський ліцей, післявоєнне відновлення освіти.

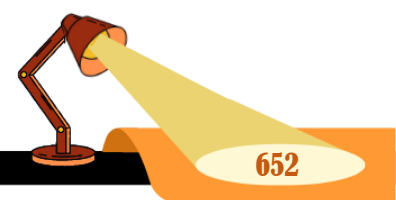
**Grechanyk Olena Yevhenivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Economics, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-4671-0724>

**Marmaza Oleksandra Ivanivna** Candidate of Pedagogical Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Economics, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University, Kharkiv, <https://orcid.org/0000-0002-0979-9256>

## MARKETING STRATEGY OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION AS A TOOL FOR INCREASING ITS COMPETITIVE ADVANTAGES

**Abstract.** Russia's full-scale invasion of Ukraine on 24 February 2022 has radically changed the education services market, especially in frontline regions. Martial law, constant shelling and destruction of infrastructure have led to a sharp decline in offline learning: at the beginning of the 2024/2025 academic year, only about 27% of students in Kharkiv were studying full-time (compared to over 95% before the war). This caused a mass exodus of families to safer regions, private institutions or abroad, exacerbated the demographic crisis (a 25-40% drop in the birth rate in 2022-2024) and intensified competition between state secondary education institutions for students. At the same time, the emergence of underground schools (in Kharkiv, 7–10 such facilities are operating or under construction for 2025) creates a unique opportunity to turn the main threat – the inability to provide safe offline education – into a key competitive advantage. However, no scientifically sound marketing strategies for using this infrastructure in the public education sector have been developed yet.

This article is devoted to the theoretical justification of marketing activities of educational institutions and the development of a comprehensive marketing strategy as a tool to increase their competitiveness in conditions of martial law and post-war recovery. Using the example of the Kharkiv Lyceum \*\*\*, a PEST and SWOT analysis was conducted, marketing effectiveness was assessed using F. Kotler's methodology (average score 3.0), target segments and strategic goals were determined using the SMART method, the 7P marketing mix was adapted, and a phased implementation



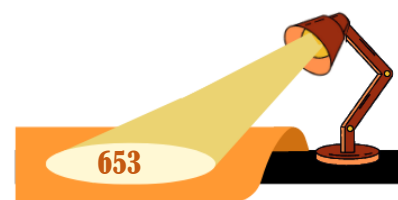


plan for 2026–2030 was proposed. The developed strategy allows transforming wartime restrictions into a sustainable advantage – guaranteed offline education in the city's most modern underground school.

The results of the study are of practical value for managers of general secondary education institutions and local authorities when formulating strategies for the post-war restoration of the education system. The proposed approaches are suitable for scaling up to other state institutions that have or are planning underground schools/shelters.

**Keywords:** marketing strategy, competitiveness of educational institutions, underground school, martial law, frontline regions, offline learning, Kharkiv Lyceum, post-war restoration of education.

**Постановка проблеми.** Низка об'єктивних соціально-економічних і безпечних чинників кардинально змінила ринок освітніх послуг України після повномасштабного вторгнення російської федерації 24 лютого 2022 року. Так, воєнний стан і постійні обстріли прифронтових регіонів (зокрема Харківської області) призвели до різкого скорочення можливостей офлайн-навчання: за даними МОН України, станом на початок 2024/2025 навчального року лише 27 % учнів Харкова навчалися повністю офлайн, тоді як у довоєнний період цей показник перевищував 95 %. Це спричинило масовий відтік дітей і сімей до більше безпечних регіонів або до приватних і закордонних закладів освіти, що загрожує демографічною та кадровою кризою для державних ліцеїв і гімназій східного регіону. До того ж демографічна криза (падіння народжуваності на 25–40 % у 2022–2024 рр. залежно від регіону) і міграційні процеси посилили внутрішню конкуренцію між закладами загальної середньої освіти за контингент учнів. Окрім цього виникнення принципово нового типу інфраструктури – підземних шкіл (у Харкові станом на 2025 рік функціонує 5 таких об'єктів, ще 12 – у проекті) створює унікальне вікно можливостей для окремих закладів перетворити ключову загрозу (неможливість безпечного офлайн-навчання) на стійку конкурентну перевагу. Проте на момент дослідження відсутні науково обґрунтовані маркетингові стратегії використання цього типу активів у державному секторі освіти. І нарешті державна політика післявоєнного відновлення (Стратегія розвитку освіти Харківщини до 2030 року, Національна стратегія відновлення України, пріоритети грантових програм EU4Recovery, «Повернись живим») прямо вказує на необхідність створення безпечних освітніх хабів і залучення позабюджетного фінансування, що неможливо реалізувати без сучасних інструментів освітнього маркетингу. Відтак розроблення маркетингової стратегії, орієнтованої на трансформацію воєнних обмежень у конкурентні переваги за допомогою унікальної інфраструктури (підземна школа), є не лише актуальним науково-прикладним завданням, а й має виражене соціальне





значення для збереження та розвитку системи загальної середньої освіти в прифронтових регіонах України, її масштабування на інші регіони країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання конкурентоспроможності закладів освіти та застосування маркетингових технологій у сфері загальної середньої освіти знайшли відображення в роботах як закордонних, так і вітчизняних авторів, проте залишаються недостатньо дослідженими в контексті воєнного та післявоєнного часу.

Теоретичні засади маркетингу послуг освіти заклали Ф. Котлер, К. Келлер [1], Г. Армстронг, П. Рієвелд, Ж.-Ж. Ламбен, які розробили моделі клієнтоорієнтованості, розширений маркетинг-мікс 7Р та концепцію інтегрованого маркетингу. Конкурентні стратегії в освітньому середовищі ґрунтовно проаналізовано в працях М. Портера [2], І. Ансоффа [3], Г. Хамела та інших.

Серед українських науковців проблеми маркетингу в освіті розглядали О. Бабкіна, Я. Галета [4], О. Гончарова [5], В. Григораш [6], І. Дружиніна, Н. Дука, О. Кравченко, Л. Кравченко, О. Крамаренко, З. Рябова [7], Т. Сисоєва та інші. Окремі аспекти конкурентоспроможності закладів освіти висвітлено в дисертаційних дослідженнях О. Бутурліної (2019), О. Гненної (2020), Ю. Зайцевої (2021), І. Кравченко (2022).

Проте більшість наявних праць виконані до 2022 року і не враховують радикальних змін, спричинених повномасштабною війною (обмеження офлайн-навчання, виникнення підземних шкіл, масова міграція сімей); зосереджені переважно на вищій освіті або приватних закладах; не пропонують комплексних маркетингових стратегій для державних профільних ліцеїв прифронтових регіонів, які мають унікальну інфраструктуру безпеки (підземні школи).

Отже, у сучасній науковій літературі відсутні системні дослідження, присвячені розробленню й упровадженню маркетингових стратегій державних закладів загальної середньої освіти, що трансформують воєнні обмеження в конкурентні переваги за допомогою підземної інфраструктури.

**Мета статті** – теоретичне обґрунтування маркетингової діяльності закладу освіти та розроблення маркетингової стратегії як інструменту підвищення його конкурентних переваг.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасних умовах ринку освітніх послуг в Україні конкурентоспроможність закладу освіти визначається його здатністю ефективно задовольняти потреби здобувачів освіти, батьків, роботодавців та держави, зберігаючи стійкі позиції серед конкурентів. Як зазначають українські дослідники О. Павленко, Л. Карамушка та інші, конкурентоспроможність закладу вищої чи фахової передвищої освіти є інтегральною характеристикою, що відображає рівень привабливості для цільових аудиторій, якість освітнього продукту, ефективність ресурсного забезпечення та адаптивність до трансформацій освітнього середовища.





Після повномасштабного вторгнення росії в Україну (2022р.), ускладненого демографічною кризою, економічними труднощами та внутрішньою міграцією, конкурентне середовище українських закладів освіти суттєво трансформувалося. У Харкові, який зазнавав інтенсивних обстрілів у 2022–2023 рр., значна частина студентів і викладачів емігрувала, а інфраструктура зазнала пошкоджень. Хоча точні дані щодо скорочення контингенту студентів у Харківській області варіюються, загальнонаціональні тенденції свідчать про зменшення кількості здобувачів вищої освіти, що зумовлює переорієнтацію конкурентоспроможності: від традиційної академічної репутації та матеріальної бази до швидкої адаптації, забезпечення змішаного/дистанційного навчання, гарантій безпеки, гнучкості програм та активного просування переваг.

До ключових чинників конкурентоспроможності закладів освіти в Україні на сучасному етапі належать: відповідність освітніх програм потребам ринку праці; репутація та бренд, підтримуваний комунікаційною політикою; інноваційність і цифровізація (використання платформ на кшталт Moodle, Microsoft Teams, Google for Education чи власних LMS); фінансова стійкість через диверсифікацію доходів (контрактне навчання, гранти, міжнародні проекти, додаткові послуги); маркетингова діяльність як системний інструмент просування й формування лояльності; соціальна відповідальність, особливо актуальна для прифронтових регіонів, як-от Харків.

Отже, у сучасних українських реаліях маркетингова діяльність еволюціонує від допоміжної функції до стратегічного чинника конкурентоспроможності, забезпечуючи ефективну взаємодію із зовнішнім середовищем, формування іміджу та залучення ресурсів у складних соціально-економічних умовах.

Конкурентоспроможність є ключовим індикатором ефективності освітніх організацій, визначаючи затребуваність їхніх послуг на ринку та забезпечуючи стійкість в умовах конкуренції. Значний внесок у теорію конкурентоспроможності зробили зарубіжні вчені (М. Портер, І. Ансофф, Ж.-Ж. Ламбен, А. Томпсон, А. Стрікланд, Ф. Котлер), акцентуючи стратегічні аспекти ринкових переваг. Поняття конкурентоспроможності не має універсального трактування через різноманітність теоретичних підходів; воно є відносним, оскільки послуга може бути конкурентоспроможною на одному ринку (регіональному) і менш успішною на іншому (міжнародному), що вимагає диференціації за рівнями ринку.

Дослідники (О. Гетьман, Дж. Л. Гібсон, Н. Горбаль та інші) підкреслюють ринкову природу конкурентоспроможності як здатність утримувати позиції; інші (І. Должанський, Т. Загорна, С. Хамініч) акцентують увагу на ефективному ресурсному управлінні. Комплексний підхід (А. Гречан, М. Денисенко, К. Шилова) розглядає її як інтегровану характеристику переваг за якістю освіти, інноваційністю та фінансовою стійкістю. За С. Хамініч, це багатогранна категорія,





адаптована до зовнішнього середовища; О. Кузьмін, О. Мельник та О. Романко наголошують на її ринковій і часовій обмеженості, особливо в контексті демографічних криз чи воєнних дій. Н. Моїсеєва трактує конкурентоспроможність як здатність надавати послуги, що перевершують послуги конкурентів, на сегментах ринку.

Конкурентні відносини класифікують на мікро-, мезо- та макрорівнях; конкурентоспроможність закладу освіти аналізують через призму послуг, персоналу, збуту та фінансів, оцінюючи й порівнюючи в межах галузі [7]. У воєнний період (із пошкодженнями тисяч закладів освіти загалом по Україні) конкурентоспроможність полягає в утриманні позицій шляхом посилення унікальних переваг, таких як додаткові послуги та кваліфікація кадрів.

Чинники конкурентоспроможності класифікують за М. Портером (основні/розвинуті, загальні/спеціалізовані тощо), а також за моделлю п'яти сил конкуренції [2]. В. Квасникова та О. Жучкевич розмежовують об'єктивні (демографія, воєнні ризики, державна політика) та суб'єктивні (маркетингова стратегія, цифровізація, інновації) чинники, взаємодія яких у прифронтових регіонах (наприклад, Харків) визначає можливості виживання та посилення позицій.

До внутрішніх чинників належать маркетинг-мікс (7Р для освітніх послуг), якість програм, комунікаційна політика, фінансове управління та організаційна структура. Аутсорсинг непрофільних функцій дозволяє концентрувати ресурси на основній діяльності. Стійка конкурентоспроможність забезпечується комплексною дією внутрішніх і зовнішніх чинників, з поділом інструментів на контрольовані (маркетинг, менеджмент якості, цифровізація, інновації, мотивація персоналу, партнерства) та зовнішні (державна політика, конкуренти, донори). Системне використання внутрішніх інструментів дає змогу закладам, зокрема в Харківській області, компенсувати загрози (війна, міграція, скорочення фінансування) і трансформувати виклики в конкурентні переваги.

Як було зазначено вище, у сучасних ринкових умовах української освіти маркетингова діяльність закладу трансформується з допоміжної функції в ключовий стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності. Вона реалізує три основні завдання, адаптовані до специфіки освітніх послуг: 1) збирання, аналізування й оперативне використання інформації про ринок (структура попиту, потреби абітурієнтів, батьків, роботодавців, органів влади, законодавчі зміни, конкурентне середовище Харкова та України); 2) формування освітнього продукту (програм, форм навчання, додаткових сервісів), який перевершує конкурентні пропозиції за відповідністю очікуванням стейкхолдерів і вимогам ринку праці; 3) цілеспрямований вплив на попит і поведінку споживачів через комунікаційні, іміджеві й мотиваційні інструменти для максимізації залучення, утримання студентів і формування лояльності.





На основі аналізу наукових джерел [1-7] сформульовано ключові принципи маркетингової діяльності закладів освіти в Україні на сучасному етапі: орієнтація на реальний попит (спеціальності, форми навчання, умови, актуальні для регіону); глибока сегментація ринку з концентрацією на пріоритетних сегментах (ІТ, дуальна освіта, програми для ВПО, підготовка кадрів для відновлення); націленість на кінцевий результат (зростання контингенту контрактників, рейтингових позицій, грантового фінансування, партнерств); гнучкість і адаптація до змін (воєнний стан, міграція, змішане навчання, нормативні новації); диференційований підхід до аудиторій (школярі, батьки, дорослі, іноземні студенти, ветерани, ВПО); системність і довгостроковість планування (стратегія на 3–5 років з моніторингом); комплексність (поєднання позиціонування й тактичного просування); інноваційність (CRM, Big Data, контент-маркетинг, SMM, SEO); дотримання законодавства (освіта, реклама, захист даних); етичність і соціальна відповідальність (чесна комунікація, внесок у відновлення громади Харкова).

Ефективність маркетингу вимагає відповідних організаційних структур: відділу маркетингу та рекрутингу, пресслужби, проєктного офісу міжнародної співпраці, кар'єрного центру або інтегрованого Центру комунікацій і просування, – як у багатьох успішних ЗВО після 2022 р.

У науковій літературі маркетинг закладу освіти трактують як ринково орієнтовану концепцію управління, що забезпечує відповідність програм і сервісів потребам стейкхолдерів, або як систему планування, організації та контролю для вивчення ринку, адаптації до його вимог і формування попиту задля досягнення стратегічних цілей.

Основними напрямками маркетингової діяльності в сучасних умовах, на нашу думку, є такі:

- дослідження ринку та прогнозування (з урахуванням демографічної кризи, міграції, потреб відновлення);
- аналіз вимог роботодавців і адаптація програм;
- розроблення конкурентоспроможного освітнього продукту;
- обґрунтована цінова політика (вартість контракту, стипендії, знижки);
- ефективні канали просування (Дні відкритих дверей, профорієнтація, онлайн-кампанії, співпраця з органами влади).

Маркетингова політика базується на комплексі 7Р для сфери послуг: Product (зміст програм, форми навчання, сервіси); Price (вартість, гнучкі оплати, стипендії); Place (доступність: ЄДЕБО, дистанційні платформи, регіональні центри); Promotion (реклама, PR, SMM, рейтинги, ярмарки); People (компетентність персоналу); Process (зручність процесів вступу та навчання); Physical evidence (матеріальна база, сайт, бренд). Збалансований розвиток цих елементів дозволяє харківським закладам зберігати та посилювати позиції навіть в умовах війни.

Товарна політика (Product) є центральною, охоплюючи формування та оновлення портфеля програм, спеціальностей, дуальної освіти, додаткових





сервісів; її відсутність призводить до втрати актуальності та конкурентних позицій за демографічного спаду.

Цінова політика (Price) визначає привабливість пропозиції: гнучкі знижки (для ВПО, ветеранів, багатодітних сімей) підвищують доступність у регіонах зі зниженою платоспроможністю, як Харківщина після 2022 р., тоді як завищена вартість послаблює позиції.

Розподільча політика (Place) спрямована на спрощення доступу: електронне подання документів, онлайн-канали, партнерства для дуальної освіти, – що особливо важливо для залучення студентів з окупованих територій чи зарубіжжя.

Комунікаційна політика (Promotion) є критичною в умовах інформаційного перевантаження. Так, бренд-менеджмент, контент-маркетинг, SMM, профорієнтація, PR, співпраця з амбасадорами вважають ефективними інструментами підвищення впізнаваності та лояльності.

Процес управління маркетингом включає етапи: діагностику (аудит, SWOT); визначення цілей; розроблення стратегії; реалізацію; моніторинг (KPI: заяви, вартість залучення, NPS); корекцію.

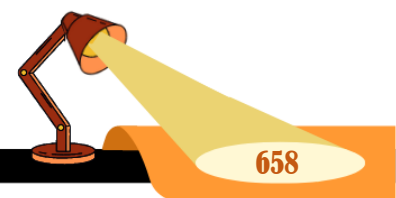
Серед поширених проблем, що знижують конкурентоспроможність закладів освіти, виділяємо такі: слабка впізнаваність бренду, невідповідність програм ринку праці, повільна інноваційність, обмежений асортимент, неоптимізована цінова політика. Для подолання необхідно застосовувати аудит якості, упроваджувати інновації (LMS, AI), оптимізувати ціни, розробляти й запроваджувати комплексну комунікаційну стратегію.

Отже, маркетинг як інтегрована система стратегічних (розуміння ринку, сегментація, прогнозування) і тактичних (просування, ціноутворення, комунікація) дій є надійним шляхом до довгострокової конкурентоспроможності закладів освіти в сучасній Україні, особливо в постраждалих від війни регіонах, таких як Харків і Харківська область.

Узагальнення сучасних досліджень українських і зарубіжних учених [2-8] дає підстави виокремити управлінські концепції, що є найбільше результативними для розвитку маркетингової діяльності закладів освіти в умовах високої невизначеності та посиленої конкуренції, характерних для України після 2022 року [9]; [10].

Ключовою є концепція інтегрованого маркетингу, яка ґрунтується на узгодженні зовнішніх і внутрішніх маркетингових комунікацій. Її реалізація передбачає залучення всього персоналу до впровадження єдиної маркетингової стратегії, що підвищує послідовність і переконливість іміджу закладу. В українських реаліях ця концепція сприяє адаптації до дистанційного та змішаного навчання й зростанню лояльності студентів у кризових умовах.

Стратегічний маркетинг забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку закладу освіти шляхом системного аналізу ринку праці, сегментації споживачів освітніх послуг, оцінювання конкурентоспроможності та вибору відповідної стратегії розвитку. Операційний маркетинг, у свою чергу, реалізує стратегічні





орієнтири через інструменти комунікації, профорієнтації та вступних кампаній. Саме стратегічний підхід дозволяє закладам освіти не лише адаптуватися до кризових викликів, а й формувати стійкі конкурентні переваги.

Важливою є також концепція конкурентної раціональності, що розглядає конкуренцію як основний чинник розвитку. Вона передбачає постійний моніторинг конкурентного середовища й оперативне реагування на інновації в змісті програм, форматах навчання й комунікаційних практиках, що в умовах воєнного стану набуває особливої актуальності.

Не менше значущою є концепція вдосконалення освітнього продукту, яка акцентує увагу на безперервному підвищенні якості освітніх програм, упровадженні сучасних методик навчання, розвитку цифрових і соціальних компетентностей. Практика вітчизняних закладів освіти свідчить, що саме якість освітнього продукту є визначальним чинником довгострокової маркетингової ефективності.

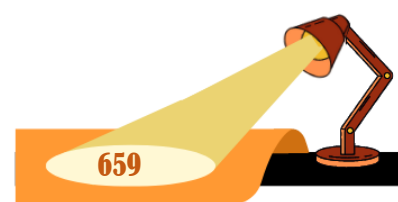
Реалізація зазначених концепцій потребує використання комплексу маркетингових інструментів, серед яких провідну роль відіграє маркетинговий аудит. Він забезпечує комплексну оцінку маркетингової діяльності, виявлення резервів зростання, коригування стратегій і мінімізацію ризиків в умовах обмеженого фінансування та воєнних загроз [11].

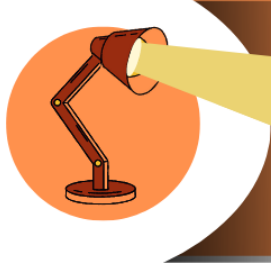
Зростання значущості маркетингового аудиту зумовлене посиленням конкуренції на ринку освітніх послуг, динамічними змінами зовнішнього середовища, необхідністю постійного перегляду маркетингових рішень і раціонального добору інструментів просування. Його застосування дозволяє узгодити стратегічні цілі з ринковими можливостями, підвищити ефективність використання ресурсів, виявити проблемні зони та сформулювати сценарії реагування на майбутні кризи.

Для поглибленого аналізу конкурентного середовища доцільно застосовувати адаптовану модель п'яти сил М. Портера, SWOT-аналіз, Бостонську матрицю та інструменти цифрового конкурентного аналізу, що забезпечують комплексне бачення позицій закладу освіти на ринку [11-12].

Формування стійких конкурентних переваг можливе через реалізацію стратегій лідерства за витратами, диференціації або фокусування. Їх ефективність переважно залежить від узгодженого використання елементів сучасного маркетинг-міксу (7P), взаємодія яких забезпечує конкурентоспроможність закладів освіти в умовах воєнного та післявоєнного розвитку України.

Експериментальне дослідження щодо вдосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності закладу освіти нами проведено впродовж 2025 року на базі Харківського ліцею \*\*\*. Необхідно зазначити, що в контексті актуальних реалій життя в Україні та Харкові, особливо після початку повномасштабного вторгнення в 2022 році, цей Ліцей продемонстрував високу адаптивність до воєнного стану. Так, заклад пережив численні обстріли інфраструктури Харкова, але зберіг безперервність освітнього процесу завдяки



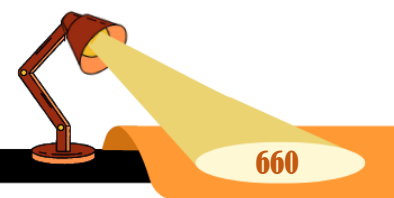


впровадженню змішаного та дистанційного форматів навчання (використання платформ Google Classroom, Microsoft Teams та власного LMS). Згідно з відкритими даними, у 2022–2023 навчальних роках контингент учнів скоротився на 15–20 % через міграцію, однак у 2024–2025 рр. спостерігається стабілізація завдяки поверненню сімей та активній профорієнтаційній роботі з ВПО. Ліцей активно інтегрує елементи кризової освіти: програми психологічної підтримки, енергоефективні заходи (сонячні панелі, резервні генератори) та партнерства з міжнародними організаціями для відновлення матеріально-технічної бази. Маркетингова діяльність Ліцею, попри специфіку комунального закладу з обмеженим фінансуванням, є орієнтованою на формування позитивного іміджу та залучення учнів з усього міста. Основні інструменти включають: сайт із розділами новин, онлайн-запису на пробні тести та віртуальні екскурсії; соціальні мережі (Facebook, Instagram) для просування подій (Дні відкритих дверей у гібридному форматі, вебінари для батьків); профорієнтаційну роботу в школах-джерелах (понад 10 заходів щорічно). У 2024/2025 н.р. вступна кампанія акцентувала на безпеці, гнучкості програм та успіхах випускників (понад 80 % вступають до ЗВО за профільними спеціальностями). Однак, аналіз засвідчує наявність потенціалу для вдосконалення: посилення цифрового маркетингу (SEO, таргетована реклама) та партнерств з бізнесом для дуальної освіти.

PEST-аналіз дозволив виявити політичні, економічні, соціальні й технологічні чинники, що позитивно або негативно впливають на функціонування й розвиток освітньої організації (табл. 1).

Таблиця 1 – Результати PEST-аналізу ЗЗСО

| Чинники          | Позитивні аспекти   | Негативні аспекти   |
|------------------|---|---|
| Політичні<br>(Р) | <ul style="list-style-type: none"><li>– ЗЗСО має офіційний статус ліцею, входить до переліку закладів, уповноважених здійснювати очний освітній процес в умовах функціонування підземних шкіл;</li><li>– інституційна спроможність до відкриття профільних класів за напрямами, що відповідають актуальним освітнім і суспільним запитам регіону;</li><li>– підтримка з боку органів місцевого самоврядування та обласної військової адміністрації, залучення закладу освіти до реалізації пілотних освітніх проєктів;</li><li>– стабільність управлінської діяльності закладу забезпечено досвідченим керівництвом</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>– запровадження з 24 лютого 2022 року та регулярне продовження режиму воєнного стану в Україні;</li><li>– безпосередня наближеність міста Харкова до лінії бойових дій;</li><li>– обмежена пропускна спроможність підземної школи</li></ul> |



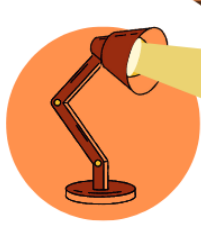


Кінець табл. 1

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| <p>Економічні (E)</p>   | <p>– батьки здобувачів освіти активно інвестують у додаткову освіту, гуртки та підготовку до НМТ;<br/>– державні органи та донори забезпечують фінансування підземної школи, включаючи харчування, транспорт та охорону;<br/>– оновлена формула субвенції (липень 2025 р.) передбачає збільшення фінансування на 15% на одного учня для Харківської області</p>  | <p>– складнощі з транспортуванням дітей до підземної школи;<br/>– інтенсивна конкуренція з іншими ЗЗСО району та міста;<br/>– зменшення населення Харкова до 1,2 млн осіб (-10 % за 2025 р.), з відповідним скороченням кількості учнів у школах до 68 тис. (-22 % порівняно з 2024 р.);<br/>– обмежені благодійні внески від батьків під час воєнного стану</p>                          |
| <p>Соціальні (S)</p>    | <p>– офлайн-навчання в підземній школі є ключовою маркетинговою перевагою в Харкові;<br/>– район розташування Ліцею має високий соціальний капітал (ІТ-спеціалісти, медики, викладачі), що генерує попит на якісне вивчення іноземних мов, програмування та підготовку до ЗНО/НМТ;<br/>– висока репутація ліцею як закладу, що забезпечує офлайн-навчання навіть у кризові періоди;<br/>– значний попит на психологічну підтримку та інклюзивну освіту;<br/>– активна участь учнів у наукових, мистецьких та спортивних конкурсах, конференціях МАН, високі результати</p> | <p>– логістичні проблеми, тривалі поїздки до місця навчання;<br/>– демографічні зміни: через війну та міграцію кількість дітей шкільного віку в районі зменшилася на 25–30 % порівняно з 2021 р.;<br/>– в учнів, через тривалий дистанційний формат, недостатньо розвинені навички комунікації, взаємодії, командної роботи та соціальної поведінки</p>                                   |
| <p>Технологічні (T)</p> | <p>– підземна школа є найсучаснішою в Харкові, оснащена інтерактивними дошками, швидкісним інтернетом, новим обладнанням;<br/>– Ліцей повністю обладнаний платформами для гібридного навчання;<br/>– основна будівля забезпечена стабільним інтернетом і джерелами живлення;<br/>– учні залучені до проєктів Microsoft та Google for Education, педагоги мають розвинені цифрові навички, використовують різні освітні платформи, забезпечуючи охоплення 100 % учнів</p>   | <p>– відсутність протирадіаційного укриття в основній будівлі змушує значну частину учнів навчатися онлайн або гібридно;<br/>– потреба в додаткових генераторах та акумуляторах для основної будівлі під час тривалих відключень електроенергії;<br/>– проблеми з інтернетом через обстріли, що ускладнює синхронне навчання;<br/>– зростання кібератак, зокрема на освітні платформи</p> |

За результати PEST-аналізу нами складено рекомендації для маркетингової стратегії ліцею (табл. 2).





Таблиця 2 – Рекомендації для маркетингової стратегії (на основі PEST)

| Стратегія                           | PEST-фактор | Дії                                       | Очікуваний ефект             |
|-------------------------------------|-------------|---|------------------------------|
| Адаптація до дистанційного навчання | P, T        | Посилення онлайн-конференцій та вебінарів | +15% набору впродовж 2026 р. |
| Демографічний маркетинг             | S           | Кампанія «Лицей для тих, хто залишився»   | Збереження 85 % контингенту  |
| Фінансова стійкість                 | E           | Партнерства з ІТ-компаніями               | +5 млн грн/рік               |

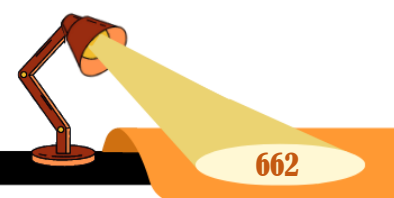
Отже, маємо дуже високий рівень зовнішніх загроз, переважно через війну та демографію, що негативно впливає на розвиток закладу освіти.

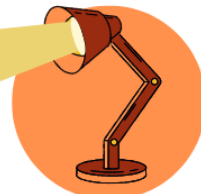
Для комплексної оцінки маркетингової діяльності та конкурентних позицій Ліцею проведено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища закладу. Виявлено сильні та слабкі сторони діяльності закладу, а також зовнішні можливості й загрози, що впливають на його функціонування та розвиток в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення Харкова.

Результати аналізу узагальнено за допомогою SWOT-методики та представлено в таблиці 3.

Таблиця 3 – SWOT-аналіз сильних і слабких сторін Ліцею

| <i>Сильні сторони</i>  | <i>Слабкі сторони</i>  |
|--|--|
| Висококваліфікований педагогічний колектив (понад 70 % педагогів спеціалісти вищої категорії, мають звання «вчитель-методист») | Обмежене бюджетне фінансування маркетингової діяльності (практично відсутній окремий бюджет)   |
| Профільна природничо-математична освіта з 1991 року, стійка репутація в Харкові  | Застаріла матеріально-технічна база частини кабінетів (пошкодження 2022–2023 рр.)  |
| Сучасні кабінети інформатики та фізики (модернізація 2024 р. за грантовими коштами)  | Відсутність повноцінного укриття на 100 % учнів (обмежена місткість наявного сховища)  |
| Успішне впровадження змішаного та дистанційного навчання під час воєнного стану  | Низька видимість бренду за межами мікрорайону (слабкий цифровий маркетинг)   |
| Активна участь у міських та всеукраїнських олімпіадах, конкурсах, високі результати випускників на НМТ                         | Відсутність окремого підрозділу чи спеціаліста з маркетингу та рекрутингу, недостатній рівень обізнаності керівної ланки ліцею із сучасними маркетинговими технологіями управління |
| Психологічна служба та програми підтримки учнів у воєнний період   | Обмежена кількість додаткових освітніх послуг (гуртків, курсів) порівняно з приватними закладами   |
| Відкриття класів у підземній школі, забезпечення офлайн навчання   | Наявність вакансій учителів для роботи в підземній школі   |





Кінець табл. 3

| <i>Можливості</i>   | <i>Загрози</i>  |
|---|---|
| Зростання попиту на STEM-освіту в межах післявоєнного відновлення країни          | Продовження демографічного спаду та скорочення кількості випускників 9-х класів у Харкові |
| Грантові програми міжнародних донорів (ЮНІСЕФ, ЄС) на відновлення та модернізацію | Посилення конкуренції з боку приватних ліцеїв і гімназій міста                            |
| Можливість залучення ВПО та сімей, що повертаються до Харкова                     | Ризик нових обстрілів та вимушений перехід виключно на дистанційне навчання               |
| Розвиток дуальної освіти та партнерств з ІТ-компаніями Харкова                    | Відтік частини педагогів (зарплати, міграція)   |
| Участь у пілотних проєктах МОН України (Нова українська школа – старша школа)     | Затримки бюджетного фінансування та ремонтних робіт через воєнний стан                    |

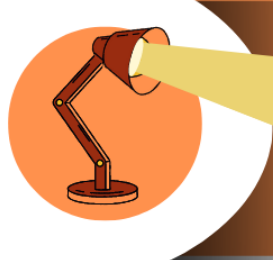
Джерело: складено авторами на основі даних сайту ліцею, звітів Управління освіти \*\*\* району, опитування адміністрації та вчителів (2024/2025 н. р.)

Наведений SWOT-аналіз свідчить, що Ліцей має потужний академічний і кадровий потенціал, який є його головною конкурентною перевагою, але водночас відчуває значні обмеження через недостатню маркетингову активність і ресурсні обмеження воєнного часу. Використання виявлених можливостей (гранти, партнерства, повернення сімей) за одночасної нейтралізації ключових загроз і слабких сторін має стати підґрунтям для вдосконалення маркетингової діяльності закладу в найближчі роки.

Для оцінювання маркетингової діяльності Харківського ліцею \*\*\* нами також було застосовано підхід Ф. Котлера до аналізу ефективності маркетингу, що передбачає врахування п'яти ключових критеріїв: клієнтоорієнтованість, інтегрованість маркетингу, адекватність маркетингової інформації, стратегічна орієнтація та операційна ефективність [13-15].

Оцінку виконано на основі доступних даних за 2024/2025 навчальний рік, зокрема: офіційного сайту ліцею, сторінок у соціальних мережах (Facebook, Instagram), інформації з ЄДЕБО, відгуків батьків у харківських батьківських спільнотах, результатів вступних випробувань, а також аналізу електронної комунікації в умовах воєнного стану. Оцінку проведено за п'ятибальною шкалою: 1 – дуже низький рівень; 2 – низький рівень; 3 – середній рівень; 4 – достатній рівень; 5 – відмінний (лідерський для Харкова) рівень. Результати оцінювання представлено в таблиці 4.



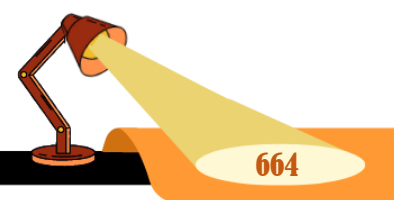


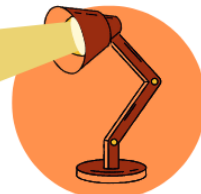
Таблиця 4 – Оцінка маркетингової діяльності Ліцею за методологією Ф. Котлера

| № з/п | Критерій                              | Характеристика поточного стану Ліцею  | Оцінка (1–5) | Обґрунтування оцінки  |
|-------|---------------------------------------|---|--------------|---|
| 1     | Клієнто-орієнтованість                | Окремі елементи орієнтації на потреби учнів і батьків наявні (збір відгуків, анкетування), але системний аналіз потреб відсутній. Не впроваджено формалізовані механізми сегментації цільових аудиторій та персоналізації освітніх пропозицій | 3            | Часткова клієнто-орієнтованість реалізується інтуїтивно, без застосування сучасних маркетингових досліджень |
| 2     | Інтегрованість маркетингу             | Маркетингова діяльність фрагментарна: окремі заходи (Дні відкритих дверей, публікації в соцмережах) не скоординовані між підрозділами та не пов'язані в єдину стратегію закладу   | 2            | Відсутня міжфункціональна координація та загальна маркетингова стратегія                                    |
| 3     | Адекватність маркетингової інформації | Дані про конкурентів, демографічні зміни й освітні тренди збирають епізодично з відкритих джерел. Систематичний моніторинг і глибока аналітику не проводять   | 3            | Інформаційна база недостатня для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень                                |
| 4     | Стратегічна орієнтація                | Чітко сформульована маркетингова стратегія відсутня. Заходи мають переважно тактичний характер і не пов'язані з довгостроковими цілями розвитку в конкурентному освітньому середовищі міста   | 2            | Маркетинг не інтегровано в загальний стратегічний план розвитку закладу                                     |
| 5     | Операційна ефективність               | Маркетингові заходи реалізують переважно силами адміністрації та окремих педагогів. Відсутні спеціалізовані ресурси, бюджетне планування та контроль ефективності (ROI, охоплення, конверсія)   | 3            | Операційна реалізація достатня для базового функціонування, але не створює конкурентних переваг             |

Отже, середня оцінка маркетингової діяльності ліцею становить 3,0 бала, що відповідає середньому рівню із суттєвими недоліками, які потребують системного вдосконалення.

Отримані результати свідчать, що маркетингова діяльність Ліцею № \*\*\* перебуває на початковому етапі інституціоналізації. Вона характеризується





фрагментарністю, низьким рівнем стратегічного планування та недостатньою інтеграцією маркетингових функцій у загальну систему управління закладом. Водночас наявні окремі позитивні практики (епізодична клієнтоорієнтованість, базове інформаційне забезпечення), що поки не формують цілісної маркетингової системи, здатної забезпечити стійкі конкурентні переваги на ринку освітніх послуг Харкова.

Для досягнення рівня 4–5 балів рекомендовано розробити й упровадити комплексну маркетингову стратегію, сформувати міжфункціональну маркетингову команду, систематизувати процеси збирання й аналізування даних, а також інтегрувати маркетингові цілі в стратегічний план розвитку ліцею на період 2026–2030 років.

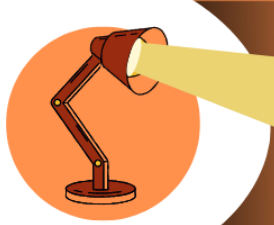
Проведений аналіз [16-19] дозволив розробити маркетингову стратегію Ліцею як інструмент підвищення конкурентоспроможності закладу освіти.

Зокрема, було визначено три пріоритетні цільові сегменти, на які буде зорієнтована маркетингова стратегія Ліцею в найближчі п'ять років (табл. 5).

Таблиця 5 – Цільові сегменти та пропозиція цінностей Ліцею № \*\*\*

| № | Цільовий сегмент   | Географія                  | Кількість потенційних родин (2025) | Основні потреби та цінності  | Пропоноване позиціонування  |
|---|--|----------------------------|------------------------------------|--|---|
| 1 | Батьки 8–9-класників у преміум-мікрорайоні                     | Північні райони м. Харкова | ≈ 4 200 родин                      | Гарантоване офлайн-навчання, підготовка до НМТ 190+, англійська та програмування | «Надійний профільний ліцей Харкова: офлайн-навчання навіть під час повітряних тривог у найсучаснішій підземній школі міста» |
| 2 | Сім'ї, що повертаються до Харкова, та ВПО з дітьми 9–10 класів | Усе місто та передмістя    | ≈ 1 800–2 200 родин                | Безпека, психологічна підтримка, гнучкість формату, доступна логістика           | «Ліцей, який розуміє воєнний досвід дитини і гарантує безперервність навчання за будь-яких умов»                            |
| 3 | Обдаровані діти з усього Харкова та області (конкурсний набір) | Харківська область         | ≈ 700–900 дітей щороку             | Глибока STEM-підготовка, олімпіади, вступ до топ-ЗВО України та світу            | «Стартова платформа для майбутніх інженерів, програмістів і науковців України»  |





Визначено стратегічні маркетингові цілі на 2026–2030 роки (за методом SMART).

1. До 01.09.2027 збільшити конкурс під час вступу до 10-х класів до 2,5 особи на місце (з 1,6 у 2025 р.).
2. До початку 2028/29 н.р. забезпечити офлайн-навчання не менше 40 % учнів 10–11 класів у підземній школі.
3. До 31.12.2030 залучити щонайменше 15 млн грн позабюджетних коштів (гранти + корпоративні партнерства).
4. До 01.01.2027 вивести офіційний сайт та сторінки Ліцею до п'яти найкращих органічної видачі Google за 12 ключовими запитами середньої та високої частотності.

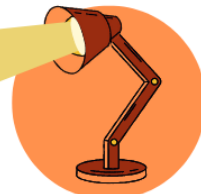
Запропоновано Маркетинг-мікс 7P для ліцею на 2026–2030 рр. (табл. 6).

Таблиця 6 – Маркетинг-мікс 7P

| Елемент                                | Зміст пропозиції  |
|--|---|
| Product (освітній продукт)             | – 4 профільні напрямки 10–11 класів: математика/програмування, фізика/інженерія, IT/англійська, «Оборона і безпека» (з 2026/27)<br>– Дуальна освіта з IT-компаніями (EPAM, GlobalLogic, NIX, SoftServe)<br>– Паке́т психологічного супроводу «Ресурс» для учнів і батьків |
| Price (ціна)                           | – Базова освіта – безкоштовно (додаткові заняття, консультації)<br>– Платні додаткові послуги – 900–1 800 грн/міс<br>– 100 % знижка для дітей захисників, ВПО, багатодітних сімей   |
| Place (місце/доступність)              | – Підземна школа (основний офлайн-хаб)<br>– Гібридний формат із синхронним підключенням через власну LMS<br>– Організований підвіз двома брендowanими автобусами (44+ місця)  |
| Promotion (просування)                 | Детальний план комунікаційної кампанії  |
| People (персонал)                      | – Запровадження посади «менеджер з маркетингу та рекрутингу» (0,75 ставки)<br>– Навчання 100 % учителів із просування в соцмережах (2026)   |
| Process (процеси)                      | – Онлайн-запис на пробне тестування та екзамени за 3 хвилини<br>– CRM-система для ведення батьків (безкоштовна AmoCRM Education)  |
| Physical evidence (матеріальні докази) | – 3D-тур підземною школою на сайті<br>– Брендowanі автобуси, форма, щоденники, сертифікати партнерів  |

Визначено показники ефективності Ліцею (табл. 7).





Таблиця 7 – Прогнозовані показники ефективності (2026–2030 рр.)

| Показник  | 2025 (фактичний) | 2027 (прогноз) | 2030 (прогноз) |
|---|------------------|----------------|----------------|
| Кількість учнів 10–11 класів                            | 168              | 260–280        | 320–350        |
| Конкурс на вступ, ос./місце                             | 1,6              | 2,7            | 3,5+           |
| Частка офлайн-учнів 10–11 кл., %                        | 22 %             | 65 %           | 85 %           |
| Позабюджетні надходження, млн грн                       | 0,8              | 5,0            | 15,0           |
| Рейтинг ліцею серед ЗЗСО Харкова (за відгуками батьків) | 14 місце         | топ-7          | топ-3          |

Упровадження запропонованої маркетингової стратегії дозволить Харківському ліцею \*\*\* не тільки зберегти, але й суттєво зміцнити свої конкурентні позиції в умовах демографічного спаду та післявоєнного відновлення, трансформували основну зовнішню загрозу (війну й обмеження офлайн-формату) в унікальну конкурентну перевагу – «профільний ліцей Харкова, що гарантує офлайн-навчання навіть у найкритичніші періоди».

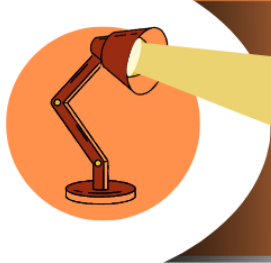
Для успішного впровадження маркетингової стратегії Харківського ліцею \*\*\* на період 2026–2030 років і досягнення запланованих показників запропоновано комплекс послідовних організаційно-управлінських і методичних заходів, структурованих за чотирма етапами реалізації. Так, 1-й етап, підготовчий, із січня до червня 2026 р. передбачає такі основні заходи.

1. Офіційне затвердження маркетингової стратегії на 2026–2030 роки на засіданні педагогічної ради Ліцею.
2. Внесення змін до Статуту закладу: введення посади «менеджер з маркетингу та рекрутингу» (0,75–1 ставка); створення постійно діючої робочої групи з маркетингу та залучення позабюджетних ресурсів (5–7 осіб).
3. Розроблення й затвердження Положення про маркетингову діяльність ліцею (з визначенням КРІ для менеджера, процедури бюджетування маркетингу, системи звітності).
4. Організація та проведення навчання для адміністрації й педагогічного колективу з основ цифрового маркетингу та бренд-комунікацій (30 академічних годин).

2-й етап – стартовий (липень – грудень 2026 р.) – передбачає такі заходи.

1. Запуск посади менеджера з маркетингу та рекрутингу (проведення конкурсного відбору у травні-червні 2026 р.).
2. Розроблення й упровадження оновленого фірмового стилю ліцею (новий логотип, брендбук, шаблони для соціальних мереж, презентацій та друкованої продукції).





3. Запуск мобільного додатка для батьків і впровадження CRM-системи.

4. Укладення перших угод про дуальну освіту з 2–3 провідними ІТ-компаніями.

5. Підготовка та подання заявок на грантове фінансування від міжнародних донорів (зокрема, програм ЄС, фондів, благодійних проєктів) для придбання та брендуння двох шкільних автобусів.

3-й етап – основний (2027–2028 навчальні роки).

1. Повномасштабне розгортання комунікаційної кампанії відповідно до детального плану: таргетована реклама, вебінари для батьків, Дні відкритих дверей, контент-маркетинг.

2. Забезпечення 100 % офлайн-навчання для учнів 10-х класів, зарахованих у 2027 році, у підземній школі.

3. Щоквартальний моніторинг ключових показників ефективності (конкурс на місця, NPS батьків, охоплення аудиторії, кількість лідів, конверсія) з подальшим коригуванням заходів за циклом PDCA.

4. Розроблення та запуск системи лояльності для батьків та учнів.

4-й етап – масштабування й інституціоналізація (2029–2030 рр.).

1. Досягнення частки офлайн-навчання не менше 85 % для учнів 10–11 класів.

2. Залучення щонайменше 15 млн грн позабюджетних коштів за весь період стратегії.

3. Вихід ліцею до трійки лідерів серед закладів загальної середньої освіти м. Харкова за рейтингом батьківських відгуків і результатами НМТ/ЗНО.

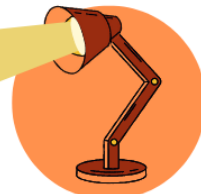
4. Поширення набутого досвіду: організація та проведення всеукраїнського семінару-практикуму «Підземна школа як ключова маркетингова перевага профільного ліцею» для керівників закладів освіти прифронтових регіонів.

Ця поетапна реалізація дозволить системно трансформувати маркетингову діяльність ліцею з фрагментарної на стратегічно керовану та інституційно закріплену.

**Висновки.** Отже, запропонована маркетингова стратегія є науково обґрунтованим, готовим до впровадження й економічно ефективним інструментом, який дозволить Ліцею \*\*\* подолати виклики демографічної кризи й воєнного стану, посісти лідерські позиції на освітньому ринку Харкова та стати зразковою моделлю безпечної профільної освіти для прифронтових регіонів України.

Результати дослідження мають практичну цінність для керівників ЗЗСО, органів місцевого самоврядування в процесі розроблення стратегій післявоєнного відновлення освіти. Запропоновані підходи придатні для масштабування на інші заклади з наявними або запланованими підземними школами/укриттями.





**Література:**

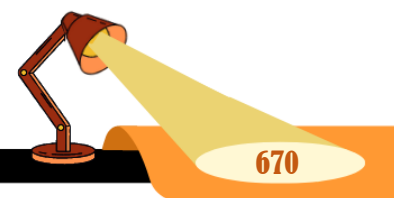
1. Kotler P., Keller K. L. Marketing Management (15th ed.). 2016. Pearson. 816 p.
2. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*. 1979. Vol. 57. No. 2. P. 137-145. URL: [https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter\\_5competitive\\_forces.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf).
3. Ansoff H. I. Corporate Strategy. London : Penguin Books, 1987. 284 p.
4. Галета Я. В. Маркетинг: особливості та роль у розвитку освітніх установ. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2023. № 211. С. 12-16. DOI: <https://doi.org/10.36550/2415-7988-2023-1-211-12-16>.
5. Гончарова О. В. Маркетинг на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК». Серія «Економіка»*. 2018. Вип. 49. С. 169-179. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-49-169-179>.
6. Григораш В. В. Маркетингова діяльність директора школи. Харків : Основа, 2014. 224 с.
7. Рябова З. В. Інноваційний маркетинг на ринку освітніх послуг. *Імідж сучасного педагога*. 2023. № 6 (213). С. 5-11. DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-5-11).
8. Буняк Н. М. Маркетинговий менеджмент: навч. посіб. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі України, 2022. 180 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23306>.
9. Horoshkova L., Sydorenko V., Herasymenko Yu. War impact assessment state of regional labor markets in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 4. P. 159-177.
10. Horoshkova L., Sydorenko V., Grytsan O. Qualification gap in the Ukrainian labor market in the context of war: regional aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. №5. P. 68- 77.
11. Гречаник О. Є., Григораш В. В. Організація внутрішнього аудиту в закладі загальної середньої освіти. Харків : Основа, 2019. 144 с.
12. Гречаник О. Є., Кіриченко С. В., Шленьова М. Г. Стратегічне планування розвитку освітньої організації. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 3 (31). С. 394-412. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-394-412](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-394-412).
13. Бабій І., Сенік І. Формування стратегій розвитку підприємств за сучасних методів діагностики. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 5. С. 14-17. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2>.
14. Балдинюк О. А. Стратегічне управління розвитком організацій : монографія. Київ : КНЕУ, 2020. 312 с.
15. Канова О. А., Кривобок К. В., Немченко В. В. Стратегічне планування та його роль в менеджменті та підприємстві: виклики та особливості в умовах цифровізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10. № 1. С. 290–297. DOI: 10.36887/2415-8453-2025-1-48.
16. Кузьминов М. В. Аналіз моделей стратегічного планування в умовах нестабільного середовища. *Економічний простір*. 2025. № 204. С. 160–166. DOI: 10.30838/EP.204.160-166.
17. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент. Харків : Планета-Прінт, 2015. 103 с. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a58e4482-4369-4300-8979-cbbc67b16e96/content>.
18. Мармаза О. І., Халимон А. О. Управління стратегічним розвитком закладу освіти: теоретико-прикладний аспект. *The latest technologies in the development of science, business and education : Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference*, London, Great Britain, April 30 – May 03, 2024. London, 2024. Pp. 184–191. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/16814>.
19. Shlenova M., Berezhna S., Grechanyk O. Strategic Change Management in Ukrainian Higher Education Following the Lifting of Martial Law. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 9 (19). С. 296-307. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-296-307](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-296-307).

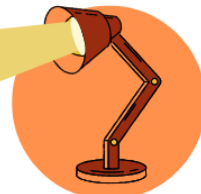




**References:**

1. Kotler P., & Keller K. L. Marketing Management (15th ed.). 2016. Pearson. 816 p. [in English].
2. Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard business review*, 57, 2, 137-145. Retrieved from [https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter\\_5competitive\\_forces.pdf](https://asiakas.kotisivukone.com/files/laatuoptimi2013.kotisivukone.com/tiedostot/porter_5competitive_forces.pdf) [in English].
3. Ansoff, H. I. (1987). Corporate Strategy. London : Penguin Books, 284 p. [in English].
4. Haleta, Ya. V. (2023). Marketynh: osoblyvosti ta rol u rozvytku osvitnikh ustanov [Marketing: features and role in the development of educational institutions]. *Naukovi zapysky. Serii: Pedahohichni nauky – Scientific notes. Series: Pedagogical sciences*, 211, 12-16 [in Ukrainian].
5. Honcharova, O. V. (2018). Marketynh na rynku osvitnikh posluh. [Marketing in the educational services market]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK». Serii «Ekonomika» – Academic Notes of the University «KROK». Series «Economics»*, 49, 169-179 [in Ukrainian].
6. Grygorash, V. (2014). Marketynhova diialnist dyrektora shkoly [Marketing activities of the school principal]. Kharkiv: Osnova, 224 [in Ukrainian].
7. Riabova, Z. V. (2023). Innovatsiinyi marketynh na rynku osvitnikh posluh [Innovative marketing in the educational services market]. *Imidzh suchasnoho pedahohika – The image of a modern teacher*, 6 (213), 5-11. Retrieved from [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6\(213\)-5-11](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2023-6(213)-5-11) [in Ukrainian].
8. Buniak, N. M. (2022). Marketynhovyi menedzhment [Marketing management]. Lutsk : Volynskiy natsionalnyi universytet imeni Lesi Ukrainy [in Ukrainian].
9. Horoshkova, L., Sydorenko, V., & Herasymenko, Yu. (2024). War impact assessment state of regional labor markets in Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10 (4), 159-177 [in English].
10. Horoshkova, L., Sydorenko, V., & Grytsan, O. (2024). Qualification gap in the Ukrainian labor market in the context of war: regional aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(5), 68-77 [in English].
11. Grechanyk, O., & Grygorash, V. (2019). Orhanizatsiia vnurishnoho audytu v zakladi zahalnoi serednoi osvity [Organization of an internal audit in an institution of general secondary education] : monograph. Kharkiv: Osnova, 144 [in Ukrainian].
12. Grechanyk, O., Kyrchenko, S., & Shlenova, M. (2024). Stratehichne planuvannia rozvytku osvitnoi orhanizatsii [Strategic planning for the development of an educational organisation]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii – Scientific innovations and advanced technologies*, 3 (31), 394-412. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-394-412](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-394-412) [in Ukrainian].
13. Babii, I., & Senyk, I. (2023). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstv za suchasnykh metodiv diahnostyky [Formulation of enterprise development strategies using modern diagnostic methods]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational economics*, 5, 14-17. Retrieved from <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-5-2> [in Ukrainian].
14. Baldyniuk, O. A. (2020). Stratehichne upravlinnia rozvytkom orhanizatsii [Strategic management of organisational development] : monograph. Kyiv: KNEU, 312 [in Ukrainian].
15. Kanova, O. A., Kryvobok, K. V., & Nemchenko, V. V. (2025). Stratehichne planuvannia ta yoho rol v menedzhmenti ta pidpriemnytstvi: vyklyky ta osoblyvosti v umovakh tsyfrovizatsii [Strategic planning and its role in management and entrepreneurship: challenges and peculiarities in the context of digitalisation]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10, 1, 290-297. Retrieved from 10.36887/2415-8453-2025-1-48 [in Ukrainian].
16. Kuzminov, M. V. (2025). Analiz modelei stratehichnoho planuvannia v umovakh nestabilnoho seredovyscha [Analysis of strategic planning models in an unstable environment]. *Ekonomichniy prostir – Economic space*, 204, 160-166. Retrieved from 10.30838/EP.204.160-166 [in Ukrainian].





17. Marmaza, O. I. (2015). Stratehichnyi menedzhment [Strategic management]. Kharkiv: Planeta-Print, 103. Retrieved from <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a58e4482-4369-4300-8979-cbbc67b16e96/content> [in Ukrainian].

18. Marmaza, O. I., & Khalymon, A. O. (2024). Upravlinnia stratehichnym rozvytkom zakladu osvity: teoretyko-prykladnyi aspekt [Managing the strategic development of an educational institution: theoretical and practical aspects]. *The latest technologies in the development of science, business and education : Proceedings of the XVII International Scientific and Practical Conference*, London, Great Britain, April 30 – May 03, 2024. London, 184-191. Retrieved from <https://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/16814> [in Ukrainian].

19. Shlenova, M., Berezhna, S., & Grechanyk, O. (2025). Strategic Change Management in Ukrainian Higher Education Following the Lifting of Martial Law. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi – Successes and achievements in science*, 9 (19), 296-307. Retrieved from [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-296-307](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-296-307) [in English].

