

10. Ільїна К. Аналіз фінансового потенціалу зростання інноваційного підприємства. *Формування ринкової економіки в Україні: зб. наук. праць*/[редкол.: С. М. Панчишин та ін.]. Львів, 2010. Вип. 21: Фінансово-економічні перспективи розвитку України в умовах глобалізації. С. 216–221.
11. Мартюшева Л., Калишенко В. Інноваційний потенціал підприємства як об'єкт економічного дослідження. *Фінанси України*. 2002. № 10. С. 61–66.

#### *References*

1. Vlasova M. F. (2014). Systema yntaprenerstva v sfere stroytelstva [The system of intrapreneurship in the field of construction]. Ekaterynburh: UFU [in Russian].
2. Kuzmin O. Ye (2009). Metodolohichni pidkhody do otsiniuvannya innovatsiinosti tekhnolohichnykh protsesiv mashynobudivnykh pidpriemstv [Methodological approaches to the assessment of innovation processes of mechanical engineering enterprises] [in Ukrainian].
3. Kuzmin O. Ye (2008). Otsiniuvannya ekonomichnoi efektyvnosti dosiahnennia strategii mashynobudivnykh pidpriemstv [Evaluation of economic efficiency of achievement of strategies of mechanical engineering enterprises] [in Ukrainian].
4. Kuzmin O. Ye., Didyk A. M., Melnyk O. H., Zhezhukha V. Y. (2014). Diahnostyka ta rozvytok innovatsiinoi skladovoi tekhnolohichnykh protsesiv: ekonomichni vazheli ta polivekturnyi aspekt [Diagnostics and development of innovative component of technological processes: economic levers and polyvector aspect]. Lviv: Galician Publishing Union [in Ukrainian].
5. Kuzmin O. Ye. (2009). Innovatsiini systemy ekonomichnoi diahnostyky pidpriemstv na zasadakh indykatoriv. Teoretyko-metodolohichni ta metodychni zasady [Innovative systems of economic diagnostics of enterprises based on indicators. Theoretical, methodological and methodical bases]. Lviv: NULP [in Ukrainian].
6. Perervy P. H., Mekhovycha S. A., Pohorielova M. I (Eds.), (2008). Orhanizatsiia ta upravlinnia innovatsiinoiu diialnistiu [Organization and management of innovations]. Charkiv: NTU [in Ukrainian].
7. Puzykova E. A. Orhanyzatsyonnyi mekhanyzm upravleniya yntaprenerskoï deiatelnosti na promyshlennykh predpriyatiyakh [Organizational mechanism of management of intrapreneurship activity at industrial enterprises] Russian economic online magazine. – Retrieved from : <http://bit.ly/2hrpc0Z>
8. Hrudzevych Yu. I. (2016). Kharakterystyka suchasnoho stanu rozvytku innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnykh pidpriemstv Ukrainy [Characteristics of the current state of development of innovative activity of mechanical engineering enterprises of Ukraine]. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. Economic journal of Lesya Ukrainka Eastern European national University named, [in Ukrainian].
9. Hrudzevych Yu. I. (2017). Metodyka analizu innovatsiinoi diialnosti ta otsinka dotsilnosti vprovadzhennia intraprenerstva na mashynobudivnykh pidpriemstvakh [The methodology of analysis of innovative activity and evaluation of the feasibility of the implementation of intrapreneurship at mechanical engineering enterprises] Lviv: Scientific notes of Lviv University of business and law [in Ukrainian].
10. Іліна К. (2010). Аналіз фінансового потенціалу зростання інноваційного підприємства [Analysis of financial potential of innovative enterprise growth] Lviv: Financial and economic prospects of development of Ukraine in the context of globalization [in Ukrainian].
11. Martiushcheva L. (2002). Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva yak ob'iekt ekonomichnoho doslidzhennia [Innovative potential of the enterprise as an object of economic research] [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 10.11.2018 р.

УДК 339.152

**Лялюк Алла,**  
кандидат економічних наук,  
кафедра економіки, безпеки та інноваційної діяльності підприємства,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки;  
м. Луцьк, e-mail: [allalyalyuk@gmail.com](mailto:allalyalyuk@gmail.com)  
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-04-70-78>

## **ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГУ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

**Мета статті** – дослідити особливості стратегічного управління вищими навчальними закладами та запропонувати власне бачення застосування стратегічного маркетингу в ньому. Методологічною основою дослідження стали

наукові праці вчених зі стратегічного менеджменту й маркетингу. Запропоновані підходи можуть бути враховані ВНЗ під час установлення стратегічних цілей та формування маркетингової стратегії. У статті проаналізовано місце маркетингової стратегії в структурі загального планування діяльності ВНЗ, визначено її основні різновиди; на основі попереднього дослідження сформовано процес маркетингового стратегічного планування ВНЗ; наголошено на необхідності застосування маркетингової поточної сегментації ринку освітніх послуг і позиціонування. Зроблено висновок, що підвищення якості освітніх послуг досягається за умов оптимізації управління, упровадження маркетингового стратегічного управління.

**Ключові слова:** стратегічне управління, маркетингова стратегія, маркетингове стратегічне планування, вищий навчальний заклад, позиціонування ринку освітньої послуги.

**Лялюк Алла,**  
кандидат экономических наук,  
кафедра экономики, безопасности и инновационной деятельности предприятия  
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки;  
г. Луцк; e-mail: allalyalyuk@gmail.com

## **ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ВЫСШИМИ УЧЕБНЫМИ ЗАВЕДЕНИЯМИ**

Целью статьи является исследование особенностей стратегического управления высшими учебными заведениями и предложение собственного видения применения стратегического маркетинга в нем. Методологической основой исследования стали научные работы ученых по стратегическому менеджменту и маркетингу. Предложенные подходы могут быть учтены вузами при установлении стратегических целей и формировании маркетинговой стратегии. В статье анализируется место маркетинговой стратегии в структуре общего планирования деятельности вуза, определяются ее основные разновидности; на основе предварительного анализа формируется процесс маркетингового стратегического планирования вуза; отмечается необходимость применения маркетинговой текущей сегментации рынка образовательных услуг и позиционирования. Делается вывод, что повышение качества образовательных услуг достигается при оптимизации управления, внедрения маркетингового стратегического управления.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, маркетинговая стратегия, маркетинговое стратегическое планирование, высшее учебное заведение, позиционирование рынка образовательной услуги.

**Lialyuk Alla,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesia Ukrainka Eastern European National University,  
Lutsk; e-mail: allalyalyuk@gmail.com

## **FEATURES USING OF STRATEGIC MARKETING HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

The purpose of the article is to investigate the peculiarities of strategic management of higher educational institutions and to offer your own vision of the use of strategic marketing in it. Methodological basis of researches were scientific works of scientists in strategic management, marketing, management of higher education. The proposed approaches to building the process of marketing strategic planning of universities can be taken into account by higher education institutions when setting strategic goals and developing a marketing strategy at the university level and at the level of the faculty.

The article analyzes the place of the marketing strategy in the structure of the general planning of the university activities, it is noted that the definition of the mission is the primary element of the process of marketing strategic planning, but it should be accompanied by marketing strategic analysis, since without the analysis the mission will be unreasonable and there will be a risk of direction of the activity of the university in the wrong direction; the main varieties of marketing strategies of higher educational institutions are determined; highlights the expediency of developing a university strategy with a thorough understanding of both the market of educational services and the labor market, assessing their strengths and weaknesses, as well as recognizing their rivalry advantages; on the basis of preliminary analysis the process of marketing strategic planning of higher education institutions is formed; highlights the necessity of marketing current segmentation of educational services market, analysis of market segments and selection of target segments within faculties, formation of marketing positioning purposes. It was emphasized that in the area of concourse the school should put forward two main strategies: low prices and differentiation. Categories of «current marketing segmentation» and «strategic marketing segmentation» are distinguished: the current analysis involves analyzing a segmental market structure that has already

developed at a certain point in time; the strategic goal is to find unsatisfied and promising market needs. Depending on the strategic areas of the university, it is proposed to allocate three main strategic levels: general university level, level of faculties, level of educational programs.

The conclusion is made that ensuring the improvement of the quality of educational services. is achieved in conditions of optimization of management, introduction of marketing strategic management. The main varieties of marketing strategies of universities are: general marketing strategies of universities (growth); marketing strategy of competition; strategy of segmentation and positioning, strategy of elements of the marketing complex.

**Key words:** strategic management, marketing strategy, marketing strategic planning, higher educational institution, positioning of educational services market.

**Постановка проблеми.** Протягом тривалого часу не було необхідності та й можливості ставити перспективні стратегічні завдання перед вищою освітою. Розвиток ринкової економіки, формування адекватного конкурентного середовища й ринкових відносин поступово змінюють природу функціонування вищих навчальних закладів (ВНЗ) і першість у прийнятті управлінських рішень. Також перед вищою школою в Україні стоять досить важливі нерозв'язані проблеми: незавершений пошук балансу між гуманітарними, природничими та технічними напрямками, між теоретичним і практичним компонентами освіти, між навчальною та дослідною діяльністю викладача.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми функціонування закладів вищої освіти на засадах маркетингу та стратегії розвитку вищих навчальних закладів розглядали такі вітчизняні й зарубіжні науковці, як Г. Євтушенко, О. Жегус, Ф. Котлер, Є. Крикавський, К. Матусяк, Н. Мушкетова, А. Фаб'ян, Н. Чухрай та ін. [1–14]. Проте в центрі уваги дослідників актуальним залишається питання трансформації національного менеджменту вищої школи в результаті впливу таких процесів, як глобалізація, інформація й посилення впливу ринкових чинників.

**Постановка завдання. Мета статті** – визначити місце маркетингової стратегії в загальному стратегічному плануванні ВНЗ; запропонувати послідовність дій у процесі розробки маркетингової стратегії ВНЗ; виокремити підходи до формування маркетингових стратегій на різних функціональних рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Традиційний підхід до маркетингу, орієнтований на короткочасний період і досягнення заданих обсягів надання послуг, не забезпечує здатності ВНЗ пристосуватися в умовах зміни зовнішнього конкурентного середовища. Відтак на перший план виходить стратегічний підхід. У сучасній науковій літературі категорію «управління» тлумачать як зміну стану, досягнутого об'єктом, систему або процес, що веде до досягнення поставленої мети. Заслугує на увагу думка Г. І. Євтушенко, що у сфері освіти під управлінням доцільно розглядати процес спрямованої, контрольованої та регульованої зміни фізичних і духовних можливостей людини відповідно до поставленої цілі [3].

Стратегію ВНЗ потрібно розробляти, глибоко розуміючи як ринок освітніх послуг, так і ринок праці, оцінюючи свої сильні й слабкі сторони на них, а також усвідомлюючи владі конкурентні переваги. Тому маркетингова орієнтація ВНЗ слугує підґрунтям для планування всіх сторін його функціонування та передбачає два напрями його діяльності – стратегічний і операційний маркетинг. У загальному вигляді стратегію Є. В. Крикавський трактує як «систему управлінських рішень, що визначає перспективні напрями розвитку підприємства в умовах мінливого навколишнього оточення, а також порядку розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей» [6]. Що стосується закладів вищої освіти, то стратегічне управління передбачає формулювання місії та цілей освітньої установи, тобто будь-якою навчального закладу, який функціонує згідно з формалізованими правилами, має відповідну структуру та зв'язки, а його діяльність спрямовано на досягнення конкретної мети. «Стратегія освіти – це довгостроковий напрям розвитку освіти, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле» [3]. Визначення рамок стратегічного планування діяльності ВНЗ також має свої особливості. Так, результати впровадження нових освітньо-професійних програм у зовнішньому середовищі можна оцінити лише через 10–15 років. Тому в системі освіти плани розвитку ВНЗ повинні розроблятися, як мінімум, на цей термін. Заслугує на увагу думка Н. С. Мушкетової про те, що стратегічні маркетингові цілі ВНЗ мають ґрунтуватися на маркетингових критеріях їх досягнення й можуть бути згруповані в чотири ключові блоки: споживчий; економічний; кадровий та виробничий (внутрішніх бізнес-процесів ВНЗ) [10].

Залежно від стратегічних сфер діяльності ВНЗ доцільно виокремити три основні стратегічні рівні: загальноуніверситетський, факультетів і рівень освітніх програм. Маркетинг відіграє суттєву роль у стратегічному плануванні на всіх рівнях стратегічної піраміди. Це зумовлено тим, що необхідність дослідження ринкового середовища існує на всіх рівнях. Проте основне обтяження маркетингової діяльності пов'язане саме з дослідженням та прогнозуванням усіх складників зовнішнього середовища. За допомогою маркетингу досліджують макро- й мікросередовище. Основними категоріями споживачів освітніх послуг є роботодавці; випускники ВНЗ, оскільки на власному життєвому досвіді перевіряють якість отриманих знань і навичок; батьки учнів старших класів; учні шкіл та студенти, які є головною особою кожного навчального закладу («немає студентів – немає закладу») [11].

Роль стратегічного маркетингу у вищій освіті полягає в тому, щоб спрямувати діяльність ВНЗ на використання привабливих економічних і соціальних можливостей, адаптованих до його науково-педагогічного потенціалу. Процес стратегічного маркетингу має середні й довготривалі рівні, його завданнями є уточнення місії підприємства, визначення цілей, розроблення стратегії та забезпечення збалансованої пропозиції освітніх послуг.

Висхідним етапом маркетингового стратегічного планування (МСП) є обґрунтування вибору місії, яка зумовлює специфіку ВНЗ. Місія ВНЗ визначає основні орієнтири в конкурентному освітньому середовищі, узагальнює його головне призначення, за допомогою котрого воно реалізовує мету свого існування. Чітко сформульована місія може допомогти створити позитивний імідж ВНЗ серед споживачів освітніх послуг, роботодавців, спонсорів й інших зацікавлених сторін, надати трудовому колективу загальне відчуття цілеспрямованості та сприяти мотивації до успіху. За допомогою такого бачення можна відповісти на такі фундаментальні питання: що являє собою наша освітня послуга; хто наші потенційні претенденти на навчання; які переваги ми їм надамо; якою має стати наша освітня діяльність у майбутньому? Ф. Котлер і К. Фокс наводять приклад місії (філософії) навчального закладу, котрий варто взяти до уваги вітчизняним ВНЗ: «Студенти – це найголовніші люди в кампусі, без них не було б жодної потреби в існуванні навчального закладу. Вони незалежні від нас – скоріше ми залежні від них. Вони не перешкода до нашої роботи, але її мета. Ми не робимо їм послугу, обслуговуючи їх – це вони роблять нам послугу, надаючи нам можливість вчити їх» [5]. Цей вислів підтверджує не лише стратегію навчального закладу, але й указує на безперервне вдосконалення якості освітніх послуг як головну мету діяльності вищого навчального закладу. На сьогодні лише деякі вітчизняні ВНЗ роблять спроби щодо впровадження стратегічного управління [7]. Місію слід визначити насамперед з урахуванням тих ринкових потреб, які ВНЗ намагається задовольнити в кращий спосіб, ніж конкуренти.

Місію (призначення) як стратегічний наріжний камінь діяльності ВНЗ неможливо ефективно розробити й сформулювати без допомоги маркетингу. З іншого боку, МСП, що не ґрунтується на місії ВНЗ або не відповідає їй, не може бути результативним. Визначення призначення ВНЗ є початком процесу МСП, але також має проходити паралельно з проведенням маркетингового стратегічного аналізу (МСА), оскільки без нього призначення ВНЗ буде необґрунтоване й виникне ризик спрямування діяльності навчального закладу в неправильному напрямі. Тому обидві стадії перебігу МСП – формулювання місії ВНЗ і маркетинговий стратегічний аналіз – однаково першочергові, інакше кажучи, є однаково важливими та пріоритетними (рис. 1).

«Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель наявних і запланованих завдань, розподілу ресурсів і взаємозв'язків підприємства з ринком, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища» [6]. Таке визначення передбачає, що за допомогою стратегії потрібно точно встановити, що (завдання, які потрібно виконати); де (на яких галузях економіки слід зосередити зусилля); як (які ресурси й види науково-педагогічної діяльності слід розподілити, щоб відповідати можливостям і загрозам зовнішнього оточення та отримати конкурентну перевагу). Останнім часом змінюються критерії до оцінки діяльності ВНЗ. Якщо раніше оцінка виходила насамперед із того, наскільки студент засвоїв навчальний матеріал, то наразі посилюється тенденція передусім на творчий підхід до виконання завдань, уміння об'єднувати матеріали різних дисциплін, ступінь підготовленості до участі в проведенні елементарних наукових досліджень [1].

Маркетингове середовище постійно впливає на функціонування ВНЗ, що вимагає оперативного прийняття різних управлінських рішень. Проте ця реалія не спростовує потреби планувати його існування, адже це дає змогу чітко сформулювати кінцеві цілі та завдання ВНЗ; оптимально розподілити присутні ресурси й урахувати потреби цільових груп споживачів освітніх послуг; оцінити сильні та слабкі сторони діяльності ВНЗ; ретельно розробити заходи для досягнення запланованого. Маркетинговий стратегічний аналіз – вихідний етап МСП.

«Маркетингова стратегія – це фундаментальна модель наявних і запланованих завдань, розподілу ресурсів і взаємозв’язків підприємства з ринком, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища» [6]. Порівняльний аналіз систем вищої освіти – аналіз концептуальних відмінностей у моделях освітнього процесу й специфіки національних моделей економіки, у які інтегровані досліджувані освітні системи та потреби яких вони покликані забезпечувати, і соціальні орієнтири ціннісних систем, що домінують у національній культурі [8, с. 30].



Рис. 1. Перебіг маркетингового стратегічного планування ВНЗ

Джерело. Розроблено автором за [6].

Варто виокремити основоположні площини маркетингового стратегічного дослідження ВНЗ та їх своєрідні особливості: аналіз цільових споживачів освітніх послуг, ринку праці, маркетингового оточення. Під час виконання маркетингового аналізу освітня діяльність ВНЗ повинна бути диференційована для таких сегментів: потенційних споживачів (абітурієнти і їхні батьки); студентів; замовників, котрими виступатимуть підприємці, громадські об'єднання, органи влади. Очевидно, що сегментація ринку освітніх послуг ВНЗ ускладнюється, а його маркетингова робота стає більш багатовимірною, порівняно з традиційним маркетингом у комерційних структурах [10]. Вплив споживачів освітньої послуги в навчально-виховному процесі також може істотно змінюватися [8]. Так, на сьогодні в Україні активно функціонує, за даними дослідження УАМ, в умовах відсутності співпраці з ВНЗ, низка галузевих фахових організацій, котрі займаються розробкою й упровадженням профільних стандартів діяльності та кваліфікаційних програм, самі розробляють кваліфікаційні програми й навчають, а також власними силами приймають іспити. Наразі це несприятлива тенденція, оскільки в інтересах споживачів доцільно розподіляти функції навчання (це є прерогативою ВНЗ) та контролю якості освітніх послуг. Саме друга функція є закономірною для фахових організацій [11].

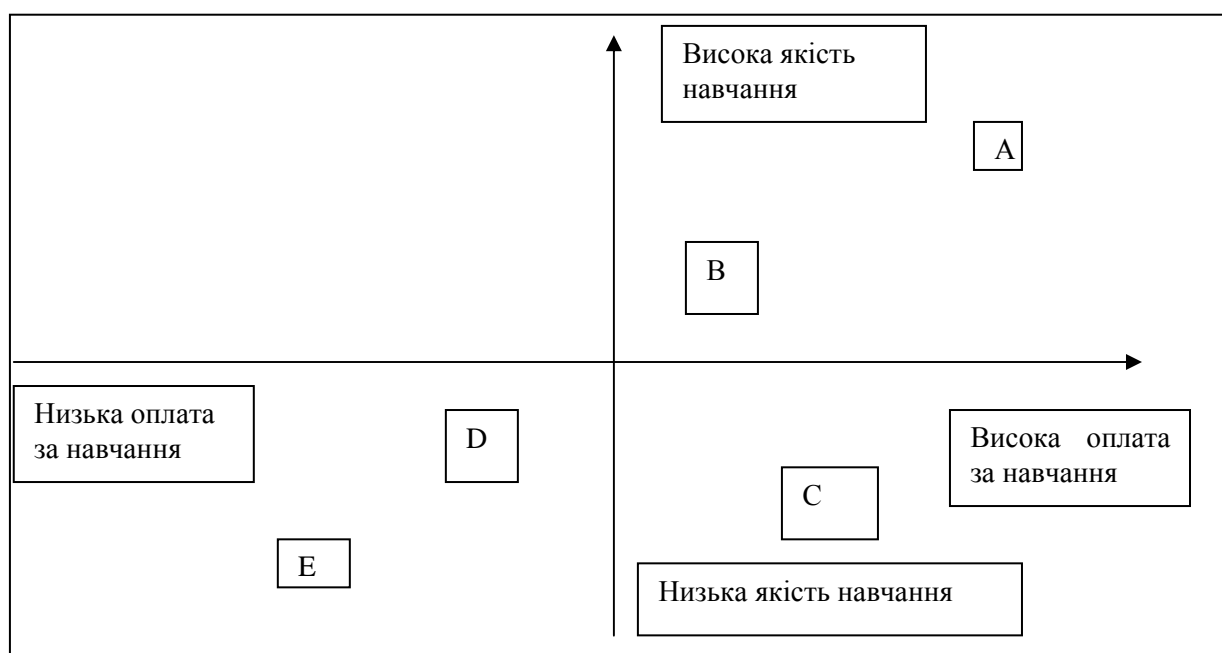
В основу класифікації маркетингових стратегій покладено приналежність стратегії до певного стратегічного рівня ВНЗ. Відтак трьома основними різновидами маркетингових стратегій є загальні маркетингові стратегії ВНЗ (зростання, стабілізації чи скорочення); маркетингові стратегії конкуренції; сегментування та вибору цільових сегментів; позиціонування; елементів комплексу маркетингу; за станом ринкового попиту на послуги ВНЗ).

Залежно від позиції ВНЗ на ринку освітніх послуг, він може вибирати між такими маркетинговими стратегіями корпоративного рівня, як виживання, стабілізація та зростання. Стратегія виживання – захисна стратегія, реалізована ВНЗ, що перебувають в умовах важкого економічного становища. Її мета – вихід із кризового стану, коли враховують зміну наявного комплексу маркетингу ВНЗ. Стратегія стабілізації повинна бути впроваджена в разі спаду основних економічних і маркетингових показників ВНЗ. Стратегія зростання, відповідно до матриці І. Ансоффа, може бути таких видів: глибокого проникнення на ринок, розширення ринку, розвитку освітньої послуги та диверсифікації [10].

Щодо формування маркетингові стратегії конкуренції, то, на наше переконання, заслугоує на увагу позиція польського дослідника А. Фабіана щодо стратегії змагання з конкурентами на освітньому ринку. Важливу роль, зокрема стосовно невеликих навчальних закладів, відіграє стратегія, яка зводиться до уникнення конкуренції, названа стратегією концентрації або ринкових ніш. Вона полягає в обслуговуванні ринкових розривів, а отже, тих вибраних сегментів розвитку, у яких немає сильних конкурентів [14]. Ця стратегія є доброю, зокрема для тих ВНЗ, котрі перебувають у фазі створення, а також мають скромний науковий та інфраструктурний тил. Якщо така установа почне конкурувати з великими й визнаними суб'єктами, то вона має малі шанси виживання на ринку. Якщо натомість спеціалізуватиметься в обслуговуванні ніш, занедбаних конкурентами, то може з успіхом функціонувати.

У сфері конкуренції навчальний заклад має висунути дві основні стратегії (низьких цін, а також диференціації). Багато навчальних закладів переконалися, що більшість кандидатів на платне навчання визначає ціну дуже важливим критерієм вибору [12]. Студенти часто воліють доїжджати навіть до віддаленої школи лише тому, що плата за навчання є в ній значно нижчою, порівняно з іншими. Тому кожен ВНЗ повинен розглянути застосування стратегії низьких цін, яка також називається стратегією витратного лідерства. За відсутності або низьких дотацій величина плати за навчання залежить переважно від питомих витрат на навчання. Установлення величини оплат нижче від цих витрат означає понесення витрат. Економічно обґрунтованим рішенням є встановлення плати за навчання величиною, що перевищує питомі витрати. Відтак очевидний важливий висновок: лише ті навчальні заклади, які зуміють утримати витрати своєї діяльності на низькому рівні, можуть пропонувати низьку оплату за навчання. В обґрунтованих випадках навчальний заклад не зобов'язаний застосовувати стратегію низьких цін. Це має обґрунтування тоді, коли ВНЗ хоче підкреслити свою історію й реноме або підкреслити свою ексклюзивність У конкурентній боротьбі ВНЗ застосовують також стратегію диференціації, завдяки якій можна отримати позицінову перевагу на освітньому ринку. Для повного досягнення ринкового успіху недостатньо здійснювати лише сегментування освітніх послуг. Важливими є диференціювання й позиціонування. Насамперед ВНЗ надає своїм освітнім послугам вагомості, потім доносить їх оточенню для того, щоб його пропозицію сприймала

як таку, що відмінна та краща від конкурентів. Однак презентувати свої досягнення на освітньому ринку ще недостатньо. Із позиції ринку судження навчального закладу про власну освітню діяльність є маловагомим. Кардинальний сенс має те, що думають про нього клієнти, тобто студенти та претенденти на навчання. Тому досить важливу роль у процесах сегментування й позиціонування відіграють карти сприйняття. Вони виконують такі два завдання: дають підставу стверджувати, як навчальний заклад сприймається в оточенні на тлі конкурентів із погляду обраних критеріїв та роблять можливим ототожнення ринкових розривів. Карти перцепції переважно двовимірні. Осі системи координат є умовними знаками вагомих для ВНЗ показників. На рис. 2 представлено приклад карти перцепції, побудованої навчальним закладом А (ВСД – це його конкуренти). ВНЗ хоче дізнатися, як його та його конкурентів сприймає оточення в контексті якості навчання й розміру плати за нього.



**Рис. 2.** Карта перцепції, складена вищим навчальним закладом А (В,С, D, E – конкуренти ВНЗ А)

Джерело: [2].

Для цього К. Матусяк, К. Засядло побудували систему координат, яку заповнили, для цього попередньо здійснивши відповідні маркетингові дослідження.

Потрібно розрізнити категорії «поточне» та «стратегічне» маркетингове сегментування. Поточне передбачає аналіз такої сегментної структури ринку, яка вже сформувалася на певний момент часу; стратегічне, спрямоване на пошук поки що не задоволених і перспективних ринкових потреб. Ця тенденція відтворена в STP-аналізі, котрий більшість фахівців вважають «основою основ стратегічного маркетингу».

А. Фабіан виокремлює такі критерії й змінні, які слугують для сегментації освітнього ринку: географічні (регіон, густота населення); демографічні та економічні (вік, освіта, професія, посада, досвід у професійній діяльності, дохід на особу в сім'ї); психографічні (суспільний клас, риси особистості); біхевіоральні (причини вступу на навчання (очікувана користь), готовність скористатись освітньою пропозицією, ставлення до неї) [14]. ВНЗ обирає відповідні критерії сегментування, а потім на їх підставі виконує поділ освітнього ринку.

Ключовим питанням маркетингу підприємств різних сфер діяльності є формування комплексу маркетингових засобів, які використовуються для досягнення маркетингових цілей. На відміну від матеріального виробництва, де існує комплекс маркетингу «4Р», В. О. Матюхін запропонував модель маркетингу-мікс «7Р» освітніх послуг (додатково: персонал – матеріальне оточення – процес, спосіб надання послуг) [9]. Виходячи з того, що надання послуг вищої освіти є результатом одночасної взаємодії таких елементів комплексу маркетингу, як product, people та process, на відміну від

вищенаведеного, О. В. Жегус [4] пропонує модель комплексу маркетингу послуг «7P» модифікувати в модель «5P» заміною взаємопов'язаних і невіддільних елементів product, people та process на поліелемент proposition і доповнити елементом соціального маркетингу (social-marketing), тому інтегрована модель комплексу маркетингу послуг вищої освіти набуде такого вигляду: «5P + S».

**Висновки.** На сьогодні основною метою вищої школи є гарантування якості освітніх послуг. Як вітчизняний, так і іноземний досвід підтверджує, що це досягається на засадах оптимізації управління, упровадження маркетингового стратегічного управління. Основними варіантами маркетингових стратегій ВНЗ є загальні маркетингові стратегії ВНЗ (зростання); маркетингові стратегії конкуренції; сегментації й позиціонування; елементів комплексу маркетингу. Систематизований підхід у дослідженні проблеми вдосконалення ефективності маркетингу у ВНЗ засвідчив, що поза зоною впливу залишається така складова функція маркетингового управління, як організування. Тому, на наше переконання, перспективою подальшого дослідження має стати окреслення підходів до побудови маркетингової служби у ВНЗ.

#### *Джерела та література*

1. Вульфсон Б. Л. Стратегия развития образования на Западе на пороге XXI века. Москва: Изд-во УРАО, 1999. 208 с.
2. Вступ до академічного підприємництва: монографія/за зред. К. Матуська, К. Засядли. Лодзь; Познань; Львів, 2006. 65 с.
3. Євтушенко Г. І., Куценко В. І., Птащенко О. В. Теретико-методологічні аспекти стратегічного управління якістю освіти (проблеми, пошуки, розв'язання). *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 10. URL: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2015-10\\_0-pages-102\\_106.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-10_0-pages-102_106.pdf).
4. Жегус О. В. Інтегрований комплекс маркетингу послуг вищої освіти. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2017. № 10. URL: [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-10\\_0\\_pages159\\_165.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0_pages159_165.pdf)
5. Котлер Ф., Фогг Ф. Карен, Стратегічний маркетинг для навчальних закладів/[пер з англ.]. Київ: УАМ, Хімджест, 2011. 580 с.
6. Крикавський Є. В., Третьякова Л. І., Косар Н. С. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2012. 256 с.
7. Концепція освітньої діяльності Київського національного університету імені Тараса Шевченка на період до 2019 року. URL: <http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Kontseptsia.pdf>
8. Липов В. Комплементарна зумовленість інституціональних систем і реформування вищої освіти в Україні. *Вища школа*. 201. № 4. С. 23–48.
9. Матюхін В. О. Особливості маркетингової стратегії розвитку вищого навчального закладу. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42\\_269-273.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42_269-273.pdf).
10. Мушкетова Н. С. Стратегическая маркетинговая адаптация российских вузов в динамичной среде. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 27 (2015). С. 12–22. URL: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/strategicheskaya-marketingovaya-adaptatsiya-rossiyskih-vuzov-v-dinamichnoy-srede%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/strategicheskaya-marketingovaya-adaptatsiya-rossiyskih-vuzov-v-dinamichnoy-srede%20(1).pdf)
11. Освіта маркетингологів – діяльність УАМ. URL: <http://uam.in.ua/rus/gender-center/>
12. Ушакова Н. Г., Помінова І. І. Інституційні перетворення системи освіти в епоху глобалізації. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 11. URL: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/binf\\_2015\\_11\\_19%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/binf_2015_11_19%20(1).pdf).
13. Чухрай Н. І., Патора Р. А., Лялюк А. М. Маркетинг і логістика у вищому навчальному закладі: монографія. Луцьк: РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. 324 с.
14. Arnold Pabian Marketing szkoły wyższej, Centrum badań polityki naukowej i szkolnictwa wyższego uniwersytet warszawski. Warszawa: oficyna wydawnicza ASPRA-JR, 2005.

#### *References*

1. Vul'fson B. L. (1999). Strategy'ya razvy'ty'ya obrazovany'ya na Zapade na poroge XXI veka [Strategy for the development of education in the West on the threshold of the twenty-first century]. Moskva :Y'zd-vo URAO [in Russian].
2. Matusyak K., Zasyadla K. (2006). Vstup do akademichnogo pidpry'yemny'cztva: monografiya [Introduction to academic entrepreneurship]. Lodz'; Poznan'; L'viv [in Ukrainian].
3. Yevtushenko G. I., Kucenko. V. I, Ptashhenko O. V. (2015). Terety'ko-metodologichni aspekty' strategichnogo upravlinnya yakistyu osvity' (problemy', poshuky', rozv'yazannya) [Tereko-methodological aspects of strategic management of quality of education (problems, searches, solutions)]. *BIZNESINFORM*. – *BIZNESINFORM*, 10



- Retrieved from: [http://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2015-10\\_0-pages-102\\_106.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2015-10_0-pages-102_106.pdf). [in Ukrainian].
- Zhegus O. V. Integrovany'j kompleks markety'ngu poslug vy'shhoyi osvity'(2017) [Integrated Marketing Services for Higher Education Services] BIZNESINFORM. – BIZNESINFORM, 10 Retrieved from: [http://business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2017-10\\_0\\_pages159\\_165.pdf](http://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-10_0_pages159_165.pdf) [in Ukrainian].
  - Kotler F. Foge K. (2011). [Strategichny'j markety'ng dlya navchal'ny'x zakladiv Strategic Marketing for Educational Institutions]. Київ : UAM, Ximdzhest [in Ukrainian].
  - Kry'kavs'ky'j Ye. V., Tret'yakova Ye. V., Kosar N. S. (2012) Strategichny'j markety'ng:navch.posib. [Strategic Marketing.] L'viv: Vy'davny'cztvo L'vivs'koyi politexniky' [in Ukrainian].
  - Koncepciya osvitn'oyi diyal'nosti Ky'yivs'kogo nacional'nogo universy'tetu imeni Tarasa Shevchenka na period do 2019 roku [Concept of educational activity of Kyiv National Taras Shevchenko University for the period till 2019]. Retrieved from: <http://nmc.univ.kiev.ua/docs/Kontseptsia.pdf> [in Ukrainian].
  - Ly'pov V. (2018). Komplementarna zumovlenist' insty'tucional'ny'x sy'stem i reformuvannya vy'shhoyi osvity' v ukrayini [Complementary conditionality of institutional systems and the reform of higher education in Ukraine]. Vy'shha shkola. – High school, 4, 23–48 [in Ukrainian].
  - Matyuxin V. O. Osobly'vosti markety'ngovoyi strategiyi rozvy'tku vy'shhogo navchal'nogo zakladu [Features of Marketing Strategy for the Development of a Higher Educational Institution] Retrieved from: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42\\_269-273.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42_269-273.pdf). [in Ukrainian].
  - Mushketova N. S. (2015). Strategy'cheskaya markety'ngovaya adaptaciya rossy'jsky'x vuzov v dy'namy'chnoj srede [Strategic Marketing Adaptation of Russian Universities in a Dynamic Environment] / Nacy'onal'nye y'nteresy: pry'ory'tety y' bezopasnost'. – National Interests: Priorities and Security, 27, 12–22 Retrieved from: [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/strategicheskaya-marketingovaya-adaptatsiya-rossiyskih-vuzov-v-dinamichnoy-srede%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/strategicheskaya-marketingovaya-adaptatsiya-rossiyskih-vuzov-v-dinamichnoy-srede%20(1).pdf) [in Russian].
  - Osvita marketologiv – diyal'nist' UAM [Education marketers – UAM activities] <http://uam.in.ua/rus/gender-center/> [in Ukrainian].
  - Ushakova N. G (2015). Insty'tucijni peretvorenniya sy'stemy' osvity' v epoxu globalizaciyi [Institutional transformations of the education system in an era of globalization] BIZNESINFORM. – BIZNESINFORM, 11 Retrieved from [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/binf\\_2015\\_1\\_19%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/%D0%9C%D0%BE%D0%B8%20%D0%B4%D0%BE%D0%BA%D1%83%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%8B/Downloads/binf_2015_1_19%20(1).pdf). [in Ukrainian].
  - Chuxraj N. I., R. A. Patora, Lyalyuk A. M. (2008). Markety'ng i logisty'ka u vy'shhomu navchal'nomu zakladi: mmonografiya / N. I. Chuxraj, R. A. Patora, A. M. Lyalyuk [Marketing and Logistics at a Higher Educational Institution]. Lucz'k: RVV «Vezha» Voly'n. nacz. un-tu im. Lesi Ukrayinky [in Ukrainian].
  - Arnold Pabian (2005) Marketing szkoły wyższej, Centrum badań polityki naukowej i szkolnictwa wyższego uniwersytet warszawski [Higher education, Research Center for academic sciences and higher education, Warsaw University]. Warszawa: oficynawydawnicza ASPRA-JR [in Poland].

Стаття надійшла до редакції 08.11.2018 р.

УДК:658.114:330.14

**Баюра Дмитро,**  
доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
професор кафедри економіки підприємства,  
м. Київ; e-mail: bayura\_d@ukr.net

**Сахарук Богдан,**  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,  
аспірант кафедри економіки підприємства,  
м. Київ; e-mail: bodya\_sakharuk@ukr.net  
<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2018-04-78-86>

---

## **ДІАГНОСТУВАННЯ ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА СТРУКТУРУ АКЦІОНЕРНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВ АВТОМОБІЛЕБУДУВАННЯ УКРАЇНИ**