

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ  
СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Кваліфікаційна наукова  
праця на правах рукопису

КОНОНОВА НАТАЛІЯ ВОЛОДИМИРІВНА

УДК 339.138:378(043.3)

**ДИСЕРТАЦІЯ**  
МАРКЕТИНГ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ  
СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Спеціальність 075 «Маркетинг»

Галузь знань «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії  
Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник: Ус Марина Ігорівна, кандидат економічних наук, доцент

*Дисертація є ідентичною іншим примірникам дисертації  
Голова спеціалізованої вченої ради ДФ 64.055. \_\_\_\_\_*

---

Харків – 2026

## АНОТАЦІЯ

*Кононова Н. В.* Маркетинг взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг», галузь знань 05 «Управління та адміністрування». Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця Міністерства освіти і науки України, Харків, 2026.

Роботу присвячено узагальненню теоретичних положень та розробці практичних рекомендацій щодо формування маркетингового інструментарію організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації.

Сучасна система вищої освіти перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої одночасною дією трьох мегатрендів: цифровізації, глобалізації та багатостейкхолдеризації. Університет перестає бути лише освітньою установою, в умовах дії об'єктивних ринкових законів, він перетворюється на суб'єкт господарчої діяльності який дедалі більше набуває властивостей мережевого соціотехнічного вузла, де поєднуються освітні, наукові, культурні та інноваційні потоки. У цій складній системі комунікаційна та управлінська ефективність визначається не лише внутрішніми структурами, а й якістю зв'язків між численними групами зацікавлених сторін – стейкхолдерів.

У першому розділі проведено системний аналіз науково-теоретичних засад використання мережевого маркетингу у ході дослідження маркетингової взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації.

Розкрито концептуальні положення маркетингу відносин, взаємодії, соціальної теорії мереж, економіки мережевих ефектів, теорії складних адаптивних систем, що у своїй сукупності формують методологічний фундамент для вивчення ЗВО як активного вузла у багаторівневій стейкхолдерській мережі.

Доведено, що цифровізація суттєво змінює характер та інтенсивність взаємодій між акторами університетського середовища, стимулюючи перехід від лінійно-ієрархічних моделей комунікацій до децентралізованих та інтегрованих мереж.

Запропоноване розуміння мережевого маркетингу у контексті ЗВО підкреслює його роль як інструменту не лише просування освітніх послуг, а й формування стійких довгострокових зв'язків, що генерують емерджентну цінність і підсилюють конкурентоспроможність університету.

Обґрунтовано, що ефективність мережевої взаємодії визначається не лише кількістю партнерських зв'язків, а й їхньою структурою, стійкістю, різноманітністю та здатністю інтегрувати різні групи стейкхолдерів у спільні комунікаційні та проєктні платформи.

Особливу увагу приділено багаторівневій природі університетських мереж, де поєднуються інформаційні, ресурсні та легітимаційні зв'язки, а ключову роль у підтриманні та розвитку комунікацій виконують брокери та «мости», які з'єднують віддалені сегменти мережі.

Теоретичний аналіз дозволив окреслити рамки подальшого дослідження, яке передбачає адаптацію мережевого підходу до оцінки та оптимізації маркетингової взаємодії ЗВО, розробку структурних та функціональних моделей університетських мереж, а також впровадження цифрових інструментів для аналізу їхньої ефективності. Ефективний розвиток ЗВО в умовах цифрової трансформації можливий лише за умови інтеграції системного бачення, багатостейкхолдерних стратегій та інструментів мережевого маркетингу. Ця синергія створює передумови для побудови стійких партнерських екосистем, здатних забезпечити університетам адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

У другому розділі було обґрунтовано доцільність розгляду закладу вищої освіти як вузла глобальної освітньо-наукової мережі, що функціонує у складному полі багаторівневих стейкхолдерських відносин.

Проведена класифікація стейкхолдерів, яка дала змогу виокремити внутрішні, локальні, національні та надсистемні групи, кожна з яких відіграє унікальну роль у забезпеченні сталого розвитку університету. Особлива увага приділялася цифровим та інституційним стейкхолдерам, які поступово набувають статусу рівноправних учасників освітньої екосистеми.

Аналіз показав, що сучасні українські університети здебільшого зберігають риси лінійно-функціональної управлінської моделі, яка забезпечує стабільність, але обмежує адаптивність і динаміку взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас цифровізація, глобалізація та інтернаціоналізація висувають вимогу до структурної трансформації у бік мережевих і матричних моделей, що базуються на відкритості, міждисциплінарності та горизонтальній кооперації.

Доведено, що цифровий шар управління перестає бути допоміжним інструментом і перетворюється на системоутворюючий елемент, який забезпечує комунікацію, зворотний зв'язок та масштабованість взаємодії. У зв'язку з цим актуальною є ідея створення в університетах окремих департаментів зі стейкхолдер-менеджменту, які дозволяють консолідувати роботу з різними групами інтересантів та інтегрувати підходи маркетингу відносин у стратегічне управління.

Результати підтверджують, що ефективність університету в умовах багатостейкхолдеризму залежить від здатності не лише ідентифікувати ключові групи стейкхолдерів, але й вибудувати цілісну систему управління відносинами з ними. Це формує підґрунтя для переходу від класичної моделі ЗВО до університету як складної адаптивної системи, інтегрованої у глобальні освітньо-наукові та інноваційні мережі.

У третьому розділі дослідження підтверджено, що розроблена у межах роботи восьмирівнева матриця маркетингової взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами є дієвим та універсальним інструментом стратегічного маркетингу в умовах епохи багатостейкхолдеризму, цифровізації та зростання глобальних викликів. Її концептуальна побудова враховує складність та емерджентний характер університетських систем, що функціонують у

багаторівневих мережах взаємодії з внутрішніми та зовнішніми групами інтересів. Запропонована модель дозволяє не лише систематизувати існуючі канали комунікації та партнерства, але й інтегрувати їх у єдину логічну структуру, здатну адаптуватися до швидкоплинних змін середовища.

У дослідженні представлено класифікацію ознак матричної моделі, яка допомагає закладам вищої освіти ефективно організовувати свою взаємодію з людьми та організаціями, які мають відношення до діяльності ЗВО.

Ключовою перевагою восьмирівневої матриці є забезпечення плавного переходу від традиційної парадигми маркетингу відносин до сучасної концепції мережевого маркетингу, що передбачає створення та управління стійкими партнерськими мережами. Такий перехід відображає еволюцію стратегічних комунікацій закладу вищої освіти – від індивідуальних взаємин з окремими стейкхолдерами до комплексного управління взаємопов'язаними групами, об'єднаними спільними цінностями, ресурсами та цілями. У цьому контексті матриця виступає не лише діагностичним інструментом для виявлення сильних та слабких сторін взаємодії, але й аналітичною основою для розробки та реалізації цільових програм підвищення ефективності партнерств.

Особливе значення має здатність моделі враховувати вплив глобальних кризових факторів – таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні – на поведінку та пріоритети стейкхолдерів. Університет, використовуючи восьмирівневу матрицю, отримує змогу гнучко адаптувати маркетингові стратегії, швидко реагувати на зміни в комунікаційному середовищі та підтримувати стабільність відносин навіть у періоди глибокої турбулентності.

Використання моделі сприяє підвищенню впливу та ролі закладу вищої освіти у суспільстві, розширенню його можливостей щодо залучення партнерів та ресурсів, а також зростанню нематеріальної та фінансової капіталізації. Така інтегрована система управління взаємодією дозволяє не лише зміцнити конкурентні позиції університету на національному та міжнародному рівнях, але й забезпечити його активну участь у формуванні освітніх, наукових та соціальних просторів нового покоління. У підсумку восьмирівнева матриця маркетингової

взаємодії може розглядатися як стратегічний актив, що поєднує гнучкість адаптації з довгостроковою цінністю для стейкхолдерів, слугуючи фундаментом для стійкого розвитку університету в умовах зростаючої складності глобального середовища.

Відсутність інструментів кількісної оцінки потенціалу мережевої взаємодії університету зумовила необхідність удосконалення методичного підходу до оцінювання ефективності матричної моделі маркетингу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами на основі закону Меткалфа та методу Делфі, що уможливило кількісне вимірювання мережевого потенціалу на кожному рівні маркетингової матриці та встановлення пріоритетності рівня «Людина – Людина» як ключового у формуванні емерджентної цінності університетської мережі і зміцненні конкурентних позицій університету.

Практичне значення одержаних результатів підтверджується довідками про впровадження в діяльність ТОВ «КЕЙС-ЛЕГАЛ» (довідка № 32/1 від 22 травня 2025 р.), Інститут цивільної авіації Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба (№ 113-4/74 від 15 грудня 2025 р.) і в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка №85/86-33-95/1 від 19.12.2025 р.).

*Ключові слова:* Взаємодія, маркетинг, стейкхолдери, вища освіта, університет, маркетингова стратегія, цифрова трансформація та емерджентність, маркетингові комунікації, цифрова економіка, управління підприємством, сталий розвиток, соціальний сектор, інновації, омніканальність та персоналізація, освітня та дослідницька інфраструктура.

## SUMMARY

*Kononova Nataliya.* Relationship marketing of a higher education institution with stakeholders in the context of digitalization. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 075 “Marketing” (field of knowledge 07 “Management and Administration”). – Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics. Kharkiv, 2026.

The work is devoted to the generalization of theoretical provisions and the development of practical recommendations for the formation of marketing tools for organizing interaction of a higher education institution with stakeholders in the conditions of digitalization.

The modern system of higher education is in a phase of deep transformation, caused by the simultaneous action of three megatrends: digitalization, globalization and multi-stakeholderization. The university ceases to be just an educational institution, under the conditions of objective market laws, it turns into a business entity that increasingly acquires the properties of a network socio-technical node, where educational, scientific, cultural and innovative flows are combined. In this complex system, communication and management efficiency is determined not only by internal structures, but also by the quality of relations between numerous groups of interested parties – stakeholders.

The first section provides a systematic analysis of the scientific and theoretical principles of using network marketing in the course of studying the marketing interaction of higher education institutions with stakeholders in the context of digital transformation.

The conceptual provisions of relationship marketing, social network theory, network effects economics, and the theory of complex adaptive systems are disclosed, which together form the methodological foundation for studying HEIs as an active node in a multi-level stakeholder network.

It is proven that digitalization significantly changes the nature and intensity of interactions between actors in the university environment, stimulating the transition from linear-hierarchical models of communications to decentralized and integrated networks.

The proposed understanding of network marketing in the context of HEIs emphasizes its role as a tool not only for promoting educational services, but also for

forming sustainable long-term relationships that generate emergent value and strengthen the competitiveness of the university.

It is substantiated that the effectiveness of network interaction is determined not only by the number of partnerships, but also by their structure, stability, diversity and ability to integrate different groups of stakeholders into common communication and project platforms.

Particular attention is paid to the multi-level nature of university networks, where information, resource and legitimization ties are combined, and the key role in maintaining and developing communications is played by brokers and "bridges" that connect remote segments of the network.

Theoretical analysis allowed us to outline the framework for further research, which involves adapting a network approach to assessing and optimizing marketing interaction of higher education institutions, developing structural and functional models of university networks, as well as introducing digital tools for analyzing them effectively. Effective development of HEIs in the context of digital transformation is possible only if a systemic vision, multi-stakeholder strategies, and network marketing tools are integrated. This synergy creates the prerequisites for building sustainable partner ecosystems that can ensure universities' adaptability, innovation, and competitiveness in the long term.

The second section substantiated the feasibility of considering a higher education institution as a node of a global educational and scientific network that operates in a complex field of multi-level stakeholder relations.

A classification of stakeholders was carried out, which made it possible to distinguish internal, local, national and supra-system groups, each of which plays a unique role in ensuring the sustainable development of the university. Special attention was paid to digital and institutional stakeholders, who are gradually acquiring the status of equal participants in the educational ecosystem.

The analysis showed that modern Ukrainian universities mostly retain the features of a linear-functional management model, which provides stability, but limits adaptability and dynamics of interaction with stakeholders. At the same time,

digitalization, globalization and internationalization demand structural transformation towards network and matrix models based on openness, interdisciplinarity and horizontal cooperation.

It has been proven that the digital management layer ceases to be an auxiliary tool and turns into a system-forming element that ensures communication, feedback and scalability of interaction. In this regard, the idea of creating separate departments for stakeholder management in universities, which allow to consolidate work with different groups of stakeholders and integrate relationship marketing approaches into strategic management, is relevant.

The results confirm that the effectiveness of a university in a multi-stakeholder environment depends on the ability not only to identify key stakeholder groups, but also to build a holistic system for managing relations with them. This forms the basis for the transition from the classical model of a higher education institution to a university as a complex adaptive system integrated into global educational, scientific and innovative networks.

In section three of the study, it is confirmed that the eight-level matrix of marketing interaction of a higher education institution with stakeholders developed within the framework of the work is an effective and universal tool for strategic marketing in the era of multi-stakeholderism, digitalization and the growth of global challenges. Its conceptual structure takes into account the complexity and emergent nature of university systems that function in multi-level networks of interaction with internal and external interest groups. The proposed model allows not only to systematize existing channels of communication and partnership, but also to integrate them into a single logical structure capable of adapting to rapid changes in the environment.

The study presents a classification of the features of the matrix model, which helps higher education institutions effectively organize their interaction with people and organizations related to the activities of the HEI.

The key advantage of the eight-level matrix is to ensure a smooth transition from the traditional paradigm of relationship marketing to the modern concept of network marketing, which involves the creation and management of sustainable partner

networks. Such a transition reflects the evolution of strategic communications of a higher education institution - from individual relationships with individual stakeholders to the integrated management of interconnected groups united by common values, resources and goals. In this context, the matrix acts not only as a diagnostic tool for identifying strengths and weaknesses of interaction, but also as an analytical basis for the development and implementation of targeted programs to improve the effectiveness of partnerships. Of particular importance is the ability of the model to take into account the impact of global crisis factors - such as the COVID-19 pandemic and the full-scale war in Ukraine - on the behavior and priorities of stakeholders. Using the eight-level matrix, the university is able to flexibly adapt marketing strategies, quickly respond to changes in the communication environment and maintain stability of relations even in periods of deep turbulence.

The use of the model contributes to increasing the influence and role of a higher education institution in society, expanding its opportunities to attract partners and resources, as well as increasing intangible and financial capitalization. Such an integrated interaction management system allows not only to strengthen the competitive position of the university at the national and international levels, but also to ensure its active participation in the formation of educational, scientific and social spaces of a new generation. As a result, the eight-level matrix of marketing interaction can be considered as a strategic asset that combines flexibility of adaptation with long-term value for stakeholders, serving as the foundation for the sustainable development of the university in the conditions of the growing complexity of the global environment.

The lack of tools for quantitative assessment of the potential of university network interaction necessitated the improvement of the methodological approach to assessing the effectiveness of the matrix marketing model of interaction between HEIs and stakeholders based on Metcalfe's law and the Delphi method, which made it possible to quantitatively measure network potential at each level of the marketing matrix and establish the priority of the "People - People" level as key in forming the emergent value of the university network and strengthening the competitive position of the university.

The practical significance of the results obtained is confirmed by certificates of implementation in the activities LLC “CASE-LEGAL” (certificate No. 32/1 dated May 22, 2025), the Institute of Civil Aviation Ivan Kozhedub Kharkiv National University of Air Forces (No. 113-4/74 dated December 15, 2025), and in the educational process of Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (certificate No. 85/86-33-95/1 dated December 19, 2025).

*Keywords:* Interaction, marketing, stakeholders, higher education, university, marketing strategy, digital transformation and emergence, marketing communications, digital economy, enterprise management, sustainable development, social sector, innovations, omnichannel and personalization, educational and research infrastructure.

## **СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ**

**У закордонному виданні, що включене до міжнародних наукометричних баз**

### **Scopus та Web of Science:**

1. Kononova N., Berbyuk Lindström N., Panchuk A. Teaching and Learning amid War Crisis: Perceptions of Ukrainian Academic Staff and Students. *IBIMA Business Review*. 2024. Vol. 2024 (ISSN 1947-3788) (1/0.34 друк.арк.).

*Особистий внесок автора:* обґрунтовано визначення сутності та змісту поняття закладу вищої освіти (університету) з позиції системного підходу, здійснено порівняльний аналіз університетів як емерджентних складних систем.

DOI: <https://doi.org/10.5171/2024.465847>

URL: <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2024/465847/465847.pdf>

**У наукових виданнях України, що входять до переліку фахових видань:**

2. Кононова Н. В., Ус М. І. STEEP+S-аналіз як інструмент маркетингу взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. (0.84/042 друк.арк.).

*Особистий внесок автора:* сформовано теоретико-методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища на заклади вищої освіти, на основі

використання методу STEEP+S-аналізу, що дозволило скласти організаційну схему зв'язків ЗВО у мереживому маркетингу.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-90>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6563/6502>

3. Кононова Н.В. Маркетинг взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації: емерджентна матриця багатостейкхолдерної взаємодії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. (0.79 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/0.32782/2524-0072/2025-81-54>

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7072/7015>

4. Кононова Н.В. Комбінований методичний підхід до оцінювання ефективності мережевої взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес-навігатор*. 2026. Випуск 1 (84). С. 455-460. (0.7 друк. арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-71>

URL: [https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84\\_2026/73.pdf](https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84_2026/73.pdf)

URL: [www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-8\\_0-pages-452\\_458.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-452_458.pdf)

### ***Статті в інших фахових виданнях:***

5. Шевяков Ю. І., Красноносова О.М, Кононова Н. В., Александрова В. Є. Формування інструментарію маркетингових комунікацій щодо просування освітнього продукту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 452–458. (0.6/0.15 друк.арк.).

*Особистий внесок автора:* обґрунтовано використання цифрових інструментів у прийнятті управлінських рішень від внутрішніх до зовнішніх партнерських зв'язків у закладах вищої освіти, здійснено аналіз цифрових комунікацій закладу вищої освіти зі стейкхолдерами та сформовано методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу закладу вищої освіти зі стейкхолдерами.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-452-458>

URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-8\\_0-pages-452\\_458.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-452_458.pdf)

**У закордонному виданні, що включене до інших міжнародних наукометричних баз:**

6. Panchuk A., Kononova N. Theoretical Basis of Relationship Marketing of Ukrainian Higher Education. *International Scientific Journal Economics & Education*. 2023. Vol. 8, Issue 4. P. 67–731. (0.6/0.3 друк.арк.).

*Особистий внесок автора:* порівняно ефективність класичних та цифрових каналів як інструментів управління маркетингом в вищій освіті; класифіковано інструменти маркетингу взаємодії та мережевого маркетингу.

DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-4-11>

URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/2296/2295>

**У матеріалах конференцій:**

7. Berbyuk Lindström N., Asatiani A., Kononova N., Grynevych L. Accelerating Ukrainian Academic Teachers' Professional Digital Competence in Times of War. *Digitalization for the Next generation: Conference on Information Systems 2022 TREO (Technology, Research, Education, and Opinion)* (9–14 December 2022). Copenhagen, Denmark. 2022.

*Особистий внесок автора:* виокремлено та інтерпретовано зміни у педагогічній компетентності викладачів університету – гнучкості в організації навчального процесу, адаптації форм оцінювання та інтеграції неформальних цифрових платформ комунікації в умовах воєнних загроз і вимушеного переміщення учасників освітнього процесу.

URL:

[https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=trees\\_icis2022](https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=trees_icis2022)

8. Кононова Н., Красноносова О. Проблеми вибору інструментарію підготовки фахівців для цивільної авіації. *Новітні технології – для захисту повітряного простору: XX міжнародна наукова конференція Харківського*

національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба (Харків, 02 – 03 травня 2024 р.). Харків, Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба. 2024. С. 785.

*Особистий внесок автора:* обґрунтовано підходи до вибору освітніх інструментів в умовах цифровізації навчального процесу; проаналізовано їх роль у формуванні професійних знань, практичних навичок і поведінкових компетентностей в умовах обмеженого живого спілкування.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/39052/1/xx-conf-hnups.pdf>

9. Berbyuk Lindström N., Asatiani A., Kononova N. Exploitation and Exploration of Digital Technologies in Times of War: Experiences of Ukrainian Higher Education Institutions. *Proceedings XXXII The European Conference on Information Systems (ECIS) «People First: Constructing Proceedings Digital Futures Together»* (13 – 19 June 2024). Paphos, Cyprus. 2024.

*Особистий внесок автора:* виявлено закономірності переважання експлуатації над експлорацією цифрових технологій в умовах воєнної кризи; ідентифікація бар'єри технологічного експериментування та обґрунтування необхідності гнучкіших моделей цифрової адаптації в кризових умовах.

URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1265&context=ecis2024>

10. Кононова Н. Цифрова взаємодія та маркетингові інновації у системі багатостейкхолдерного розвитку закладів вищої освіти. *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє: тези доповідей: II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція* (Хмельницький, 23–24 жовтня 2025 р.). Хмельницький, Хмельницький національний університет. 2025. С. 184–188.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/39051>

## ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	17
ВСТУП	18
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ	25
1.1 Системний підхід до визначення складових оточення закладів вищої освіти	25
1.2 Теоретичне узагальнення сутності та змісту міжсистемних, внутрішньосистемних та мережевих маркетингових комунікацій	45
1.3 Мережевий маркетинг у закладах вищої освіти в умовах цифрової трансформації та багатостейкхолдерного підходу	64
Висновки до розділу 1	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1	84
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	91
2.1 Організаційний підхід до визначення структури ЗВО	91
2.2 Організаційні аспекти маркетингової взаємодії ЗВО із стейкхолдерами	106
2.3 Теоретико-методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища на ЗВО в умовах цифровізації	146
Висновки до розділу 2	172
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2	174
РОЗДІЛ 3. МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕРЕЖЕВОВОГО ПІДХОДУ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗВО ЯК СКЛАДНОЇ ВЕЛИКОЇ СИСТЕМИ	189
3.1 Університет як складна велика система, її якості та особливості функціонування	189
3.2 Методичний підхід до побудови партнерської моделі ЗВО	229

3.3 Оцінка ефективності матричної моделі маркетингу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами	254
Висновки до розділу 3	261
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3	263
ВИСНОВКИ	269
ДОДАТКИ	272

## СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ЗВО – заклад вищої освіти

EUA – Європейська асоціація університетів

CAS – Complex Adaptive Systems (Комплексні адаптивні системи)

UNESCO – United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

OECD – Організація економічного співробітництва та розвитку

ЄС – Європейський Союз

ХНЕУ – Харківський національний економічний університет імені Семена

Кузнеця

ПНУ ім. В. Стефаніка – ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені

Василя Стефаніка»

FAU – Університет Фрідріха-Александра в Ерлангені-Нюрнберзі

## ВСТУП

Актуальність вибору теми дослідження. В умовах сьогодення університети не можуть існувати виокремлено від суспільства. Як підкреслює К. Шваб, у часи Четвертої промислової революції критично важливою компетенцією є здатність університетів налагоджувати активну й багаторівневу взаємодію з різними партнерами – від абітурієнтів і батьків до міжнародних компаній та урядових структур. Це означає, що заклади вищої освіти (ЗВО) мають бути гнучкими, відкритими до співпраці та здатними швидко реагувати на зміни різного характеру та прояву.

Сучасна система вищої освіти перебуває у фазі глибокої трансформації, зумовленої одночасною дією трьох мегатрендів: цифровізації, глобалізації та багатостейкхолдеризації. Університет перестає бути лише освітньою установою, в умовах дії об'єктивних ринкових законів, він перетворюється на суб'єкт господарчої діяльності який дедалі більше набуває властивостей мережевого соціотехнічного вузла, де поєднуються освітні, наукові, культурні та інноваційні потоки. У цій складній системі комунікаційна та управлінська ефективність визначається не лише внутрішніми структурами, а й якістю зв'язків між численними групами зацікавлених сторін – стейкхолдерів.

Маркетинг взаємодії у таких умовах набуває нової сутності: він стає не лише інструментом комунікації з цільовими аудиторіями, а механізмом координації партнерських систем, що створюють спільну цінність. Особливо гостро це питання постає перед українськими університетами, які змушені адаптуватися до викликів повномасштабної військової агресії з боку РФ та повоєнного відновлення.

Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження сформовано на основі синтезу теорії складних адаптивних систем Л. фон Берталанфі, Ф. Капра, Дж. Голланда, кібернетичного закону необхідної різноманітності Е. Ешбі, теорії соціальних систем Н. Лумана, концепції мережевого суспільства М. Кастельса,

теорії стейкхолдерів, яку розвивали Р. Фріман та М. Кларксон, визначаючи стратегічне управління через призму балансу інтересів. Важливий внесок у розуміння організаційних конфігурацій і гібридних структур управління зробив Г. Мінцберг, а концептуалізація інноваційної взаємодії базується на моделі потрійної спіралі (Triple Helix) Г. Едковіца та Л. Лейдесдорфа. Проблематика маркетингу взаємодії глибоко розкрито у працях К. Грьонруса. Питання резильєнтності (стійкості) організацій у кризових умовах досліджували С. Дучек та А. Апполоні. Університет у межах даної парадигми розглядається не як ієрархічно замкнена організація, а як відкрита соціотехнічна система, здатна до самоорганізації, емерджентності та адаптації в умовах цифрової трансформації. Цифровий шар інтерпретується як автопоетичне комунікаційне середовище, у якому відтворюються, координуються та узгоджуються взаємодії між внутрішніми і зовнішніми стейкхолдерами. Низка питань взаємодії закладу вищої освіти з стейкхолдерами залишаються не вирішеними, актуальним науковим та практичним завданням стає побудова моделі, здатної відобразити складність, багаторівневність і динаміку взаємозв'язків ЗВО в умовах цифровізації. Усі ці обставини і визначили вибір теми дослідження, його мету, завдання, структуру та стали основою для формування та реалізації інструментарію маркетингу взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана у відповідності із такими законодавчими актами: Закон України «Про освіту», Закон України «Про вищу освіту», Закон України «Про інформацію», Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність», Закон України «Про електронні комунікації», Закон України «Про підприємства в Україні», «Стратегія сталого розвитку України до 2030 року» та інших міжнародно-правових актів, зокрема таких, як «Спільна декларація міністрів освіти Європи «Європейський простір у сфері вищої освіти»», а також «Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права ООН».

Відповідно до плану науково-дослідних робіт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця дисертаційна робота виконана в

межах державної бюджетної прикладної наукової теми «Модернізація екосистеми прогромадсько-дослідницького університету в умовах соціально-професійної інтеграції ветеранів задля відновлення людського капіталу» (номер державної реєстрації РК 0126U002135).

Метою роботи є узагальнення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування маркетингового інструментарію організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. Для досягнення поставленої мети в дисертації було виконано наступні завдання:

визначено сутність та зміст закладу вищої освіти з позиції системного підходу;

отримала подальшого розвитку матриця впливу цифровізації на управління організаційною структурою закладу вищої освіти;

удосконалено класифікацію інструментів мережевого маркетингу у контексті функціонування закладів вищої освіти та проведено порівняння ефективності класичних та цифрових каналів мережевого маркетингу у закладах вищої освіти;

удосконалено теоретико-методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища на заклади вищої освіти;

удосконалено методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу закладу вищої освіти зі стейкхолдерами;

проведено оцінювання ефективності матричної моделі маркетингу взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами.

Об'єкт дослідження - процес організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації інструментами маркетингу.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування маркетингового інструментарію організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації.

Методи дослідження: Для вирішення поставлених в роботі завдань застосовано *загальнонаукові та спеціальні методи* наукового дослідження: *логічного узагальнення* – для обґрунтування актуальності, теми, мети і завдань дослідження; *порівняння* - для визначення ефективності класичних та цифрових каналів мережевого маркетингу ЗВО; *систематизації* – для уточнення сутності та змісту міжсистемних, внутрішньосистемних та мережевих комунікацій; *системного аналізу* – для визначення складових оточення закладів вищої освіти; *еволюційного підходу* – для висвітлення еволюції організаційних моделей функціонування закладів вищої освіти; *матричний метод* – для визначення впливу цифровізації на управління організаційною структурою закладів вищої освіти, а також для побудови матриці взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами; *метод STEEP+S-аналізу* - для визначення зовнішнього середовища трансформації закладів вищої освіти; *моделювання* – для побудови матричної моделі багатостейкхолдерного характеру маркетингу взаємовідносин закладів вищої освіти; *закон Меткалфа та метод Делфі* - для оцінювання ефективності матричної моделі маркетингу взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами; *графічний метод* – для надання наочності положенням дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, Конституція України, закони України, укази Президента України; нормативно-правові акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України; нормативні акти Міністерства освіти і науки України; Міністерства соціальної політики України; статистичні матеріали Державного комітету статистики України, іноземних організацій; інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування маркетингового інструментарію організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. У процесі дослідження отримано теоретичні, методичні та практичні результати різного ступеня новизни:

*удосконалено:*

методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу закладу вищої освіти зі стейкхолдерами, який, на відміну від існуючих, містить у підґрунті маркетингову матрицю багатостейкхолдерної взаємодії, що дала змогу визначити емерджентну цінність рівнів взаємодії: «Людина - Людина», «Людина – Інституція», «Інституція – Бізнес/Громада», «Інституція – Інституція», «Інституція – Кластери/Інновації», «Інституція – Глобальні актори», «Інституція – Цифрові платформи», «Інституція – Дипломатія/Фонди», а також систематизувати інструментарій та типи стейкхолдерів;

методичний підхід до оцінювання ефективності матричної моделі маркетингу взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами, який, на відміну від інших, ґрунтується на положеннях закону Меткалфа та методі Делфі, що дало змогу кількісно оцінити потенціал мережевої взаємодії університету на різних рівнях маркетингової матриці, найбільший внесок у формування емерджентної цінності університетської мережі забезпечує рівень «Людина – Людина»;

теоретико-методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища на заклади вищої освіти, який, на відміну від відомих, містить у підґрунті метод STEEP+S-аналізу, що дозволило скласти організаційну схему зв'язків ЗВО у мереживому маркетингу;

*дістали подальшого розвитку:*

визначення сутності та змісту закладу вищої освіти з позиції системного підходу, яке, на відміну від існуючих, розкриває його сутність як великомасштабної складної системи, це дало змогу взяти до уваги закономірності функціонування складних систем якими є суб'єкти господарчої діяльності функціонуючі в умовах багатокритеріальної невизначеності, що дозволило провести порівняльний аналіз університетів як емерджентних складних систем;

матриця впливу цифровізації на управління організаційною структурою закладу вищої освіти, яка, на відміну від загальновизнаних підходів дає змогу продемонструвати зміни у кожному ключовому елементі організаційної структури під впливом як внутрішніх комунікацій, так і системи управління зовнішніми партнерськими зв'язками;

класифікація інструментів мережевого маркетингу, яка, на відміну від відомих, виокремлює їх з огляду специфіки функціонування закладів вищої освіти, що дало змогу порівняти ефективність класичних та цифрових каналів мережевого маркетингу.

Практичне значення одержаних результатів. Наукові результати дисертаційної роботи використані: у роботі вітчизняних підприємств та закладів вищої освіти, зокрема: матрицю впливу цифровізації на управління організаційною структурою закладу вищої освіти, яка демонструє зміни кожного ключового елементу організаційної структури: від внутрішніх комунікацій до управління партнерськими зв'язками (довідка №113-4/74 від 15.12.2025 р.);

методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу закладу вищої освіти зі стейкхолдерами, який, на відміну від існуючих, містить у підґрунті маркетингову матрицю багатостейкхолдерної взаємодії, що дала змогу визначити емерджентну цінність рівнів взаємодії: «Людина - Людина», «Людина – Інституція», «Інституція – Бізнес/Громада», «Інституція – Інституція», «Інституція – Кластери/Інновації», «Інституція – Глобальні актори», «Інституція – Цифрові платформи», «Інституція – Дипломатія/Фонди», інструментарій та типи стейкхолдерів (довідка № 32/1 від 22 травня 2025 р.).

Теоретичні та методичні положення дисертаційної роботи використовувалися в навчальному процесі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (довідка №85/86-33-95/1 від 19.12.2025 р.) під час викладання дисципліни «Маркетингові дослідження» для підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 075 «Маркетинг» освітньої програми «Маркетинг».

Апробація результатів роботи. Основні результати дослідження, висновки і рекомендації, викладені в дисертаційній роботі, доповідалися на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: International Conference on Information Systems 2022 TREO (Technology, Research, Education, and Opinion), (9-14 December 2022, Copenhagen, Denmark), XX Міжнародна наукова конференція «Новітні технології – для захисту повітряного простору» (2-3

травня 2024 року, м. Харків, Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба), XXXII The European Conference on Information Systems (ECIS) «People First: Constructing Digital Futures Together» (13-19 June 2024, Paphos, Cyprus), II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє» (23-24 жовтня 2025, м. Хмельницький).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій розроблено теоретико-методичні положення і практичні рекомендації щодо формування маркетингового інструментарію організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. Усі наукові результати, викладені в дисертації, одержані автором особисто і відображені в наукових публікаціях. З наукових праць, виданих у співавторстві, у роботі використані лише ті положення, що становлять індивідуальний внесок автора. Особистий внесок здобувача у роботах зазначений у списку наукових публікацій, опублікованих за темою дослідження.

Публікації основних положень дисертаційної роботи представлені в 10 наукових працях. Серед них: 10 наукових працях, а саме: 3 статті в наукових фахових виданнях категорії Б; 1 стаття у закордонному виданні, що внесене до міжнародної наукометричної бази Scopus, 1 стаття у закордонному виданні, що включено до інших міжнародних наукометричних баз, 1 стаття у науковому виданні, що включене до переліку фахових видань України та 4 публікації апробаційного характеру. Загальний обсяг публікацій складає 6,38 ум.-друк. аркушів, з яких здобувачу належить 3,51 ум.-друк. аркушів.

Структура і обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків в кінці розділів та загальних висновків. Роботу викладено на 278 сторінках машинописного тексту (11,5 авт арк.), у тому числі основний текст складає 225 сторінок (9,3 авт. арк.), який включає 25 таблиць (4 з яких займають 4 сторінки), 7 рисунків. Списки використаних джерел налічують загалом 290 найменувань і викладені на 29 сторінках. Робота включає 2 додатки на 7 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ

#### 1.1. Системний підхід до визначення складових оточення закладів вищої освіти

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкурентної боротьби за таланти, фінансові та інтелектуальні ресурси заклади вищої освіти постають як складні соціально-економічні системи, інтегровані у багатовимірні мережі взаємодії з численними стейкхолдерами. Ці мережі охоплюють студентів, випускників, науково-педагогічних працівників, роботодавців, бізнес-партнерів, наукові установи, органи державної влади, міжнародні організації та широку громадськість. Ефективність побудови та розвитку таких взаємодій безпосередньо визначає рівень конкурентоспроможності університету, його академічну репутацію та здатність до сталого розвитку.

Цифровізація суттєво змінює характер і динаміку комунікацій у сфері вищої освіти. Якщо традиційні моделі маркетингу та управління були орієнтовані переважно на лінійно-ієрархічні канали передачі інформації та реалізацію короткострокових транзакцій, то сучасні підходи передбачають використання мережових структур, у яких цінність створюється колективно, а ефекти взаємодії часто мають емерджентний характер. У цьому контексті концепція мережевого маркетингу набуває особливого значення як теоретична та методологічна рамка, здатна пояснити й оптимізувати процеси побудови, підтримання та розвитку зв'язків між ЗВО та їхніми стейкхолдерами.

Важливість дослідження мережевого маркетингу у контексті ЗВО зумовлена кількома чинниками. По-перше, зростає складність стейкхолдерського середовища, що вимагає системного підходу до аналізу відносин та

комунікаційних потоків. По-друге, цифрові технології створюють нові інструменти для управління мережами взаємодій, у тому числі засоби аналізу соціальних мереж, платформених рішень та автоматизованих систем комунікації. По-третє, підвищується значення міжнародної інтеграції, яка посилює залежність успіху університету від його позицій у глобальних освітніх та наукових мережах.

Перший розділ дисертаційної роботи присвячено формуванню науково-теоретичного підґрунтя дослідження маркетингової взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами у період цифрової трансформації з використанням концепції мережевого маркетингу. У ньому розкриваються ключові поняття та дефініції, аналізується еволюція релевантних теоретичних підходів, обґрунтовується роль університету як багаторівневої мережі стейкхолдерів та визначається вплив цифрового шару на характер і результативність цих взаємодій.

Таким чином, дослідження створює цілісну концептуальну базу, на якій у подальшому буде здійснено прикладний аналіз організаційної структури та комунікаційних каналів ЗВО, розроблено інструментарій оцінки ефективності мережевої взаємодії та сформульовано практичні рекомендації щодо її оптимізації в умовах цифрової економіки.

Динаміка розвитку світового ринку вищої освіти підтверджує масштабність трансформаційних процесів. Згідно з даними Інституту статистики ЮНЕСКО, глобальний коефіцієнт загального зарахування до вищої освіти зріс із 19 % у 2000 р. до 38 % у 2017 р., а за прогнозами Світового банку у 2030 р. може перевищити 50 % у середньо- та високорозвинених країнах. Особливо швидке зростання спостерігається у країнах Східної Європи, Центральної Азії та Південно-Східної Азії, де цифровізація стає ключовим фактором розширення доступу до освіти [55].

Європейська асоціація університетів (EUA) у 2023 р. оприлюднила «Digital Transformation Map» – інтерактивний огляд ініціатив університетів у сфері цифрових інновацій, що охоплює понад 400 закладів із 35 країн [22]. Серед провідних напрямів – впровадження систем управління навчанням (LMS), цифрових платформ для наукових колаборацій, використання аналітики великих даних та інструментів штучного інтелекту для персоналізації навчання.

В Україні процес цифрової трансформації вищої освіти за останнє десятиріччя значно прискорився, а події 2020-2022 рр. (пандемія COVID-19 та повномасштабна війна) стали каталізаторами переходу до гнучких, гібридних і дистанційних форматів навчання (табл.1.1). За даними Міністерства освіти і науки України, у 2022–2023 н. р. понад 90 % ЗВО використовували змішані або дистанційні моделі навчання, інтегруючи інструменти Zoom, Moodle, Google Workspace for Education, Microsoft Teams та національні платформи, такі як «Всеукраїнська школа онлайн». Понад 300 000 педагогів пройшли навчання за програмами цифрової грамотності відповідно до Європейської рамки цифрових компетенцій DigCompEdu [23, 40].

Таблиця 1.1

### Порівняння ключових показників вищої освіти та цифровізації (2022 р.)

Показник	Україна	ЄС (середнє)	Світ (середнє)
Охоплення вищою освітою (GER), %	~83	~76	~42
Частка ЗВО з LMS,%	92	96	68
Частка ЗВО, що використовують AI у навчанні,%	~15	~28	~10
Середня кількість міжнародних партнерств на ЗВО,%	18	34	12

*Джерела: [22, 23, 40, 60].*

Цифровізація докорінно змінює комунікаційні моделі у ЗВО. Якщо традиційно маркетингові стратегії базувалися на односторонніх інформаційних каналах і локальній взаємодії, то сьогодні домінує мережевий підхід, де цінність створюється через інтегрованість, адаптивність і емерджентні ефекти від взаємодії різних груп стейкхолдерів. Такий перехід потребує глибокого теоретичного обґрунтування, яке враховує як класичні маркетингові концепції, так і сучасні мережеві теорії, включно із законом Меткалфа, теорією соціальних мереж та концепцією складних адаптивних систем [38].

З огляду на наведені тенденції, розділ буде спрямований на формування цілісного науково-теоретичного фундаменту для дослідження маркетингової взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами у цифрову епоху, що уможливить подальше розроблення та емпіричну перевірку багаторівневої маркетингової матриці взаємодії.

Сучасна економіка характеризується зростаючою складністю структурних і функціональних взаємозв'язків, що зумовлює потребу розглядати багато її елементів як крупномасштабні системи. Такі системи поєднують значну кількість різнорідних підсистем, які взаємодіють між собою та із зовнішнім середовищем, формуючи цілісне утворення. У науковій традиції, що бере початок із загальної теорії систем Л. фон Берталанфі, наголошується на тому, що властивості системи не зводяться до простої суми властивостей її елементів, а визначаються характером взаємодії між ними [10]. Саме ця властивість – емерджентність – дозволяє говорити про великомасштабні економічні системи як про особливий об'єкт дослідження, що потребує комплексного міждисциплінарного підходу.

Класичні праці Р. Акоффа, С. Біра та Дж. Форрестера [1, 7] спрямували розвиток системного аналізу в бік моделювання та управління великими організаційними структурами. Дослідники підкреслювали, що ключовим викликом для таких систем є не лише розмір, а й рівень внутрішньої складності, що проявляється у великій кількості елементів, розгалуженості комунікацій, наявності різних цілей у підсистем, необхідності координації діяльності на різних рівнях ієрархії (Р. Акофф) [1]. У цьому сенсі університети – особливо національні й дослідницькі – можна розглядати як типові представники крупномасштабних економічних систем. Вони охоплюють велику кількість структурних підрозділів, відрізняються багатопрофільністю, функціонують у кількох секторах одночасно – освітньому, науковому, інноваційному, культурному та соціальному.

Особливу увагу у вивченні таких систем привертає їхня здатність до адаптації. Університети змушені постійно реагувати на динаміку зовнішнього середовища – зміни ринку праці, технологічні прориви, політичні та економічні кризи. Це вимагає від них гнучкості організаційної структури, оперативного оновлення освітніх програм, інтеграції цифрових технологій у навчальний процес, а також побудови сталих партнерських відносин з бізнесом, органами влади та громадянським суспільством. Підхід, що базується на концепції складних адаптивних систем (Complex Adaptive Systems, CAS) [31, 29] дозволяє пояснити цю поведінку. Такі системи відзначаються нелінійністю розвитку, здатністю до

самоорганізації, наявністю численних зворотних зв'язків і чутливістю до початкових умов [33]. Ці характеристики притаманні і вищій школі, яка сьогодні функціонує в умовах багатостейкхолдерного середовища.

Поняття масштабності у випадку ЗВО не обмежується фізичними параметрами чи кількістю студентів і співробітників. Воно охоплює широту й різноманітність зв'язків, що формуються у процесі діяльності університету, в тому числі міжнародних партнерств, участі в наукових мережах, членства у професійних асоціаціях та обміну знаннями через цифрові платформи. Це середовище постає багаторівневим: на мікрорівні взаємодіють окремі індивіди - студенти, викладачі, дослідники, адміністратори; на мезорівні відбувається координація між факультетами, інститутами, центрами; на макрорівні університет співпрацює з державними структурами, міжнародними організаціями, бізнесом і громадою [33 с.18-28]/

Аналіз через призму теорії великомасштабних економічних систем дозволяє структурувати уявлення про університет як про відкриту, динамічну та поліфункціональну систему. Відкритість означає постійну взаємодію із зовнішнім середовищем, динамічність – здатність реагувати на зміни, а поліфункціональність – виконання багатьох взаємопов'язаних завдань, від освітніх і наукових до соціальних та культурних. Важливим наслідком цього підходу є розуміння того, що ефективність ЗВО визначається не лише якістю освітніх послуг, а й здатністю координувати складні комунікаційні потоки, підтримувати сталість місії та одночасно адаптуватися до змін [31, 29].

Таким чином, університет як великомасштабна економічна система поєднує у собі риси складної соціальної організації та високотехнологічної платформи для генерації й поширення знань. Цей статус вимагає розглядати його діяльність крізь призму системного підходу, що включає аналіз внутрішніх та зовнішніх комунікацій, оцінку емерджентних ефектів взаємодії та врахування ролі стейкхолдерів у формуванні стратегії розвитку. У подальшому викладі буде розглянуто особливості цих комунікацій і механізми мережевого маркетингу, що

забезпечують інтеграцію університету в складну мережу сучасної економіки знань.

Теоретичні уявлення про великі економічні системи формувалися поступово, спираючись на досягнення загальної теорії систем, кібернетики, економічної теорії та соціології організацій. У класичному розумінні початок цьому напрямку заклав Л. фон Берталанфі [10], який у своїх роботах середини ХХ століття доводив, що будь-який складний об'єкт, зокрема економічний, повинен розглядатися як відкрита система, що взаємодіє з середовищем, отримуючи з нього ресурси, інформацію та енергію, і віддаючи результати своєї діяльності. Його підхід став фундаментом для розуміння того, що великі соціально-економічні структури – на відміну від технічних систем – характеризуються не тільки матеріальними потоками, а й високим рівнем інформаційних та комунікаційних зв'язків, без яких неможливе їх існування [10].

Подальший розвиток концепцій великих систем пов'язаний із працями таких дослідників, як Р. Акофф, Ф. Емері, Дж. Форрестер [1, 24, 26], які зосередили увагу на питаннях моделювання та управління. Якщо Л. фон Берталанфі [10] підкреслював структурну цілісність системи, то Р. Акофф [1] акцентував на цілеспрямованості її діяльності, а Дж. Форрестер – на складності зворотних зв'язків і необхідності врахування часових лагів у прийнятті рішень. У 1960–1980-х роках ці підходи почали активно інтегруватися в економічні дослідження, особливо у сфері аналізу промислових комплексів, транспортних мереж і національних економік.

Поступово термін «великомасштабні економічні системи» почав охоплювати не лише держави чи міждержавні об'єднання, а й великі організації, зокрема транснаціональні корпорації та університети. Це було зумовлено зростанням їхньої організаційної складності, міжнародної присутності та багатофункціональності. Якщо у середині ХХ століття університети здебільшого виконували класичну роль освітніх закладів, то на початку ХХІ століття вони перетворилися на багатокомпонентні соціально-економічні системи, що

одночасно виконують функції генерації знань, комерціалізації інновацій, культурної дипломатії та регіонального розвитку.

Важливим етапом у розвитку наукового бачення великих систем стала поява теорії складних адаптивних систем, сформульованої у 1990-х роках Дж. Голландом [33]. Вона пояснює, чому великі економічні системи не можна розглядати як статичні структури з фіксованими зв'язками: вони перебувають у постійному русі, адаптуючись до змін середовища, при цьому їхня поведінка є результатом не централізованого управління, а взаємодії великої кількості автономних елементів. Цей підхід особливо важливий для розуміння функціонування університетів, адже вони поєднують різні підсистеми – освітню, наукову, адміністративну, культурну – кожна з яких має власну логіку, але водночас інтегрована в загальну місію закладу.

Порівняння великомасштабних економічних систем з іншими типами систем дозволяє глибше зрозуміти їхні особливості. На відміну від простих систем, які можна описати невеликою кількістю змінних і чия поведінка легко прогнозується, великі системи мають значну (велику) кількість взаємозалежних факторів, що взаємодіють у складний спосіб. Вони також відрізняються від просто складних систем тим, що охоплюють багато рівнів ієрархії та мають значну територіальну або мережеву розподіленість. Якщо прості системи у разі відмови одного елемента часто втрачають працездатність, то великі системи здатні компенсувати локальні збої завдяки дублюванню функцій та перерозподілу ресурсів, що підвищує їхню життєздатність.

Адаптивність є ключовою властивістю, яка дозволяє таким системам зберігати стабільність у довгостроковій перспективі. Вона реалізується через механізми зворотного зв'язку, накопичення знань, розвиток внутрішніх комунікацій і здатність змінювати структуру без втрати ідентичності. У випадку університетів це означає готовність оновлювати навчальні програми, інтегрувати нові технології, змінювати організаційні підходи та розширювати партнерські мережі залежно від запитів суспільства та економіки.

Особливе місце у дослідженні великомасштабних систем посідає поняття емерджентності. Поняття емерджентності, вперше введене у науковий дискурс Дж. Г. Льюїсом у 1875 році, стало важливим інструментом для опису поведінки складних економічних та освітніх систем. Дж. Г. Льюїс розумів емерджентність як появу нових властивостей цілого, які неможливо передбачити, виходячи лише з властивостей його частин. Це визначення особливо влучно пояснює динаміку великих соціально-економічних утворень, до яких належать університети та освітні мережі. На відміну від механічних систем, де підсумок взаємодії елементів можна розрахувати заздалегідь, економічні та освітні системи функціонують у середовищі постійної зміни умов, множинності взаємозв'язків та непередбачуваних ефектів від комбінації людських, інституційних і технологічних чинників.

Уже на початку ХХ століття Ч. Л. Морган підкреслював, що в біологічній і соціальній еволюції з появою нового рівня організації виникають якісно нові можливості – ця думка легко переноситься на розвиток університетів, де інтеграція наукових шкіл, освітніх програм, партнерств із бізнесом і громадою формує ефекти, яких неможливо досягти окремими елементами системи. У другій половині ХХ століття Л. фон Берталанфі [10] у своїй загальній теорії систем зробив емерджентність центральним поняттям, а його підхід дозволив побачити економічні та освітні інституції як відкриті, адаптивні й багаторівневі утворення, здатні до самоорганізації.

У контексті цифрової трансформації ця властивість набуває особливого значення: взаємодія традиційних освітніх процесів із цифровими технологіями, глобальними мережами та міжсекторальними партнерствами породжує нові моделі управління, комунікації та створення цінності. Отже, емерджентність виступає не лише філософською категорією, а й практичним пояснювальним принципом для розуміння того, як сучасні економічні та освітні системи формують нову якість, яка не може бути редукована до механічної суми їхніх складових. Воно відображає ситуацію, коли взаємодія елементів системи призводить до появи нових властивостей, яких не має жоден з елементів окремо. В

університетському середовищі емерджентність проявляється, наприклад, у формуванні міждисциплінарних наукових шкіл, створенні інноваційних стартапів за участю студентів і викладачів, виникненні нових культурних традицій або форм академічної співпраці. Ці явища не можна спланувати централізовано – вони є результатом взаємодії численних індивідуальних ініціатив, які знаходять спільне поле для розвитку [20].

Розгляд університетів як великомасштабних економічних систем дає змогу не лише описати їхню складність, а й зрозуміти механізми їхньої стійкості та здатності до інновацій. Цей підхід закладає основу для подальшого аналізу внутрішніх і зовнішніх комунікацій, мережевих взаємодій та маркетингових стратегій, які забезпечують ефективність і конкурентоспроможність вищої освіти у глобалізованому середовищі.

Історія розвитку концепції великомасштабних систем у науці демонструє поступовий перехід від ієрархічного та структурно-функціонального бачення до більш гнучких і мережевих підходів. Л. фон Берталанфі, закладаючи основи загальної теорії систем, описував їх як цілісні утворення, в яких взаємодія елементів підпорядковується загальній меті й підтримує внутрішню рівновагу. Його модель орієнтувалася на виявлення універсальних принципів організації, що однаково діють у біологічних, технічних та соціальних системах. Такий підхід був надзвичайно цінним для свого часу, адже він формував методологічну основу для аналізу великих економічних структур, але залишався переважно орієнтованим на статику та передбачуваність.

Розвиток цієї ідеї у другій половині ХХ століття отримав нове продовження в роботах Дж. Голланда, який сформулював теорію складних адаптивних систем. На відміну від Л. фон Берталанфі, Дж Голланд [33] приділяв більше уваги динаміці, підкреслюючи, що системи великого масштабу не просто функціонують у стабільному стані, а постійно змінюються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Його підхід наголошує на нелінійності розвитку, ролі зворотних зв'язків і чутливості до початкових умов. Університети в такій інтерпретації постають як відкриті утворення, які еволюціонують разом із

соціально-економічним і технологічним середовищем, використовуючи адаптацію як інструмент виживання та розвитку.

Ф. Капра запропонував ще один вимір системного аналізу, який став особливо актуальним на початку XXI століття. У своїй концепції «системного бачення життя» він об'єднує досягнення декількох наук, а саме: біології, екології, соціології та нової мережевої науки, щоб показати, що будь-яка жива система, зокрема соціальна чи економічна, є передусім мережею процесів [12]. Ф. Капра наголошує, що зв'язки між елементами системи не є другорядними – вони формують саму сутність ідентичності системи. Для університету це означає, що його сила та стійкість визначаються не лише фінансовими чи матеріальними ресурсами, а й щільністю та якістю внутрішніх і зовнішніх комунікаційних потоків. При цьому мережеві зв'язки університету багатовимірні: вони охоплюють академічні, наукові, культурні, адміністративні та навіть неформальні соціальні взаємодії [23, 29].

Якщо у Л. фон Берталанфі ключовим було поняття рівноваги, а у Дж. Голланда – адаптації, то Ф. Капра пропонує бачити у системах постійну циркуляцію ресурсів і інформації, яка підтримує їх «живість» [12]. Такий підхід важливий для сучасних ЗВО, адже він підкреслює значення горизонтальних зв'язків і внутрішньої синергії, де ініціативи можуть виникати на будь-якому рівні й поширюватися мережею, створюючи емерджентні ефекти. Це близьке до сучасних уявлень про інноваційні екосистеми, у яких університет виступає не лише освітнім закладом, а й хабом для знанневого обміну та кросдисциплінарних проєктів [20].

М. Кастельс, розвиваючи концепцію «мережевого суспільства», додав соціологічний вимір до цих уявлень. Він стверджував, що у глобалізованому світі влада і вплив визначаються здатністю інтегруватися в ключові мережі – економічні, політичні, культурні, технологічні [15]. Для університетів це означає, що їхня конкурентоспроможність значною мірою залежить від участі в міжнародних академічних і наукових мережах, а також від уміння вибудовувати партнерства на основі довіри та взаємної вигоди. Таким чином, підхід М.

Кастельса підсилює тезу Ф. Капри, розширюючи її у площину глобальної взаємодії.

Порівняння цих концепцій дозволяє побачити еволюцію наукового погляду на великі системи: від структурної цілісності (Л. фон Берталанфі) через адаптивну динаміку (Дж. Голланд) до мережевої взаємодії як основи життєздатності (Ф. Капра) і глобальної інтегрованості (М. Кастельс). Усі ці підходи є релевантними для аналізу університетів як великомасштабних економічних систем. Вони дають змогу сформуванню багаторівневу методологію, у якій системна структура, адаптивність, мережевість та глобальні зв'язки розглядаються як взаємопов'язані складові ефективності та стійкості закладу вищої освіти [12, 29, 32, 34].

Особливу увагу у вивченні таких систем привертає їхня здатність до адаптації. Університети змушені постійно реагувати на динаміку зовнішнього середовища – зміни ринку праці, технологічні прориви, політичні та економічні кризи. Це вимагає від них гнучкості організаційної структури, оперативного оновлення освітніх програм, інтеграції цифрових технологій у навчальний процес, а також побудови сталих партнерських відносин з бізнесом, органами влади та громадянським суспільством. Підхід, що базується на концепції складних адаптивних систем (Complex Adaptive Systems, CAS), дозволяє пояснити цю поведінку. Такі системи відзначаються нелінійністю розвитку, здатністю до самоорганізації, наявністю численних зворотних зв'язків і чутливістю до початкових умов [33, с. 18]. Ці характеристики притаманні і вищій школі, яка сьогодні функціонує в умовах багатостейкхолдерного середовища.

Додатковий вимір аналізу великомасштабних систем у вищій освіті відкриває кібернетичний підхід, розроблений С. Біром [7]. Його модель життєздатної системи (Viable System Model, VSM) описує, як великі організації зберігають стійкість і здатність до розвитку завдяки побудові гнучких комунікаційних каналів між підсистемами та налагодженню механізмів самоконтролю [7, с. 21]. С. Бір спирався на закон необхідного різноманіття В. Ешбі, згідно з яким для ефективного управління складністю середовища керуюча система повинна мати не менше різноманіття, ніж об'єкт, яким вона управляє [4,

с. 207]. Для університетів це означає, що організаційні, управлінські та маркетингові інструменти мають бути достатньо різноманітними та адаптивними, щоб відповідати складності освітнього, наукового й соціального середовища.

Важливий внесок у розуміння функціонування відкритих складних систем зробив І. Пригожин, дослідження якого заклали основу сучасної синергетики. Вивчаючи так звані дисипативні структури, він показав, що у стані далекому від рівноваги система здатна до самоорганізації, тобто до формування нових упорядкованих структур під впливом нестабільності [52, с. 12]. Ця властивість має безпосереднє значення для університетів, які часто опиняються у турбулентному середовищі – під час освітніх реформ, технологічних зрушень або кризових явищ, таких як пандемія чи війна. Саме в такі моменти, за логікою І. Пригожина, виникають «точки біфуркації», що відкривають шлях до якісно нових форм розвитку.

Ідеї І. Пригожина були розвинуті Г. Хакеном у синергетиці - міждисциплінарному підході, який пояснює, як з хаосу виникає порядок. Г. Хакен увів поняття «параметрів порядку» – ключових змінних, які визначають траєкторію розвитку системи [31, с. 45]. Для університетів такими параметрами можуть бути стратегічна місія, рівень інтернаціоналізації, корпоративна культура або інноваційний потенціал. Зміна цих параметрів, наприклад, під впливом цифрової трансформації, може радикально змінити структуру і стратегію ЗВО, забезпечивши йому нову конкурентну позицію.

У науковій та прикладній літературі поняття емерджентності та синергії часто вживаються як взаємозамінні, однак у контексті міжсистемних і внутрішньосистемних комунікацій доцільно чітко розрізняти їх зміст. Емерджентність (від *emergere* – виникати) означає появу нових, якісно відмінних властивостей системи, що не зводяться до суми властивостей її елементів і виникають унаслідок складних взаємодій [31,52]. Натомість синергія відображає ефект підсилення, коли результат взаємодії елементів перевищує суму індивідуальних результатів, але не обов'язково призводить до появи принципово нових властивостей. У маркетингу та маркетингових комунікаціях ЗВО синергія

може проявлятися, зокрема, у зростанні охоплення аудиторії завдяки поєднанню офлайн- та онлайн-каналів, тоді як емерджентність – у формуванні нових форматів партнерства чи освітніх продуктів, що стають можливими лише внаслідок інтеграції різних стейкхолдерських мереж.

Як вже було відзначено Ф. Капра, об'єднавши результати досліджень з різних областей науки сформулював концепцію системного бачення життя (The Web of Life), у якій системи розглядаються як мережі процесів і зв'язків, що забезпечують їхню життєздатність [12, с. 29]. У такій інтерпретації університет є не лише адміністративною ієрархією, а передусім живою мережею взаємодії студентів, викладачів, дослідників, випускників, адміністрації та зовнішніх партнерів. Стійкість і конкурентоспроможність такої мережі визначається щільністю та якістю зв'язків, а інноваційний розвиток – здатністю мережі адаптуватися до змін середовища, інтегруючи нові знання та технології.

М. Кастельс у своїй концепції мережевого суспільства, доводив що влада і ресурси концентруються у глобальних інформаційних мережах [15]. Для університетів це означає, що їхній вплив та можливості залежать від ступеня інтеграції у міжнародні академічні, наукові та культурні мережі. ЗВО, які активно розвивають партнерства, спільні дослідницькі проекти та програми мобільності, стають важливими вузлами глобальної мережі знань, що підвищує їхній статус і привабливість.

Трикутник координації Б. Кларка як класична рамка управління вищою освітою – відображає базову логіку управління системою вищої освіти через взаємодію трьох полюсів: держави (регуляція й фінансування), академічної спільноти (професійна автономія, стандарти якості) та ринку (попит роботодавців, очікування студентів, конкуренція за ресурси та репутацію) [17]. Рівновага між вершинами трикутника визначає траєкторію еволюції університету: домінування держави веде до бюрократизації; перевага ринку до підприємницьких моделей; пріоритет академії до більшої автономії і саморегуляції. У цьому сенсі модель Б. Кларка виступає не просто історичною ілюстрацією а однією з базових аналітичних рамок для дослідження університетів. Вона допомагає чітко

окреслити головні вектори впливу- державний, академічний та ринковий. Саме ця тріада за Б. Кларком дозволяє пояснити, чому різні системи вищої освіти еволюціонували за різними траєкторіями – від централізовано-бюрократичних до підприємницько-ринкових чи автономно-академічних. Вбачається доцільним використовувати трикутник Б. Кларка для координатної системи, на основі якої можна розгортати більш складні, багатовимірні моделі багатостейкхолдерної взаємодії у цифрову добу.

Перенесення системного підходу з теорії у практику управління значною мірою відбулося завдяки управлінським школам, серед яких особливе місце посідає Sloan School of Management (MIT). Представник цієї школи П. Сенге популяризував ідею «організацій, що навчаються», у яких головним ресурсом є здатність до безперервного розвитку компетенцій, виявлення системних взаємозв'язків і створення спільного бачення [54, с. 7]. Університети, що розглядалися крізь цю призму, постають як організації, що не лише передають знання, але й самі постійно вчаться та адаптуються, інтегруючи досвід усіх груп стейкхолдерів.

В епоху цифровізації ці теоретичні підходи набули особливої ваги. Швидкий розвиток цифрових технологій, штучного інтелекту, аналітики великих даних і хмарних сервісів створює нові можливості для керування складними мережами взаємодії у режимі реального часу. Для університетів це означає, що маркетинг взаємодії перетворюється з інструменту залучення аудиторії на комплексну стратегію підтримки та розвитку мережеских зв'язків у багатостейкхолдерному середовищі. Цифрові технології дають змогу не лише координувати навчальний процес, а й будувати спільноти навколо досліджень, інновацій та культурних ініціатив, підвищуючи емерджентну цінність університету.

Таким чином, сучасна теорія великомасштабних економічних систем, збагачена концепціями складних адаптивних систем, кібернетики управління, синергетики та мережевої теорії, формує міцну методологічну основу для аналізу університетів у цифрову добу. Вона дозволяє побачити в університеті не лише

освітню установу, а й динамічну, адаптивну, мережеву та інноваційну систему, чия ефективність визначається здатністю підтримувати баланс між внутрішньою структурною цілісністю та відкритістю до зовнішніх змін, інтегруючи маркетинг взаємодії як ключовий інструмент розвитку.

Розглядаючи університети у межах загальної теорії систем Л. фон Берталанфі, доцільно застосовувати ієрархічну модель «підсистема – система – надсистема» [10]. У цьому контексті університет виступає системою, що інтегрує низку підсистем (освітню, наукову, адміністративну, культурну, інноваційну тощо). Водночас він функціонує у структурі надсистем, які визначають рамкові умови його діяльності. Такими надсистемами для ЗВО є глобальні й регіональні інституції, зокрема UNESCO, OECD та Європейський Союз, які формують стратегічні орієнтири, задають стандарти якості, сприяють розвитку цифрових компетентностей та інтеграції у міжнародні академічні мережі.

Відповідно до підходу Дж. Голланда [33], характерною рисою складних адаптивних систем є чутливість до зовнішніх сигналів і здатність змінювати власну поведінку під впливом середовища. Для університетів такими сигналами стають глобальні ініціативи та нормативні документи надсистем, які стимулюють внутрішні зміни – від оновлення освітніх програм до запровадження нових моделей управління й комунікацій.

Як зазначає М. Кастельс [15], у мережевому суспільстві конкурентоспроможність визначається здатністю інтегруватися у ключові мережі знань, і саме надсистеми створюють канали для такої інтеграції.

Аналіз впливу UNESCO, OECD та ЄС на діяльність ЗВО у межах системного та багатостейкхолдерного підходів дозволяє розглядати їх не просто як зовнішніх партнерів, а як структурні рівні вищого порядку, від яких залежить еволюція та емерджентний розвиток університетів як великомасштабних економічних систем (табл. 1.2).

Тож важливу роль у функціонуванні університетів як великомасштабних економічних систем відіграють міжнародні організації, що виконують функції надсистем у глобальному освітньому просторі. Зокрема, такі структури, як

Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (UNESCO), Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) та інституції Європейського Союзу формують зовнішні контури управління для освітніх систем, встановлюючи нормативні рамки, стратегічні пріоритети та механізми координації міжнародної співпраці [14,18, 20, 23, 40, 63].

Таблиця 1.2

**Вплив міжнародних організацій на розвиток ЗВО як великомасштабних економічних систем**

Організація	Основні напрями впливу	Приклади програм/ініціатив	Роль у системному та багатостейкхолдерному підходах
UNESCO	Розробка глобальних стратегій сталого розвитку освіти; стандартизація освітніх процесів; підтримка інклюзивності	Education 2030 Framework for Action; Global Education Monitoring Report	Формує міжнародні освітні стандарти; є платформою для обміну знаннями між країнами та університетами
OECD	Аналітика та порівняльні дослідження вищої освіти; рекомендації з політики; розвиток компетентностей майбутнього	OECD Skills Strategy; Education at a Glance	Забезпечує аналітичну базу для прийняття стратегічних рішень; впливає на формування національних освітніх політик
Європейський Союз (ЄС)	Підтримка академічної мобільності; фінансування досліджень; інтеграція у Європейський простір вищої освіти	Erasmus+, Horizon Europe, European Research Area	Стимулює інтернаціоналізацію та партнерства ЗВО; створює фінансові та інституційні умови для розвитку мережеских зв'язків

*Джерело: складено автором за [14,18,20,23,40, 63].*

UNESCO, спираючись на принципи гуманістичного підходу до освіти, розробляє глобальні орієнтири щодо інклюзивності, якості та сталого розвитку освітніх систем. Її програми, такі як «Освіта 2030» (Education 2030 Framework for Action), визначають стратегічні напрями трансформації вищої школи, зокрема у контексті цифровізації та забезпечення рівного доступу до знань. OECD, у свою чергу, акцентує увагу на порівняльному аналізі ефективності освітніх систем (наприклад, через дослідження PISA) та на виробленні політик, що сприяють

підвищенню конкурентоспроможності університетів у глобальному економічному середовищі [63].

Європейський Союз через програми Erasmus+, Horizon Europe та Digital Education Action Plan сприяє інтеграції університетів у транснаціональні мережі науково-освітньої взаємодії, фінансуючи мобільність студентів і викладачів, спільні дослідження та розвиток цифрових компетентностей. Усі ці організації виконують роль своєрідних «надсистемних регуляторів», що формують не лише стратегічний контекст функціонування університетів, але й задають стандарти якості, моделі управління та технологічні пріоритети [53].

Для університетів як великомасштабних систем взаємодія з такими надсистемами означає не лише адаптацію до встановлених стандартів, але й активне включення у глобальні мережі знань. Це створює умови для емерджентного розвитку, коли синергія міжнародних партнерств, цифрових інновацій та внутрішніх стратегій ЗВО породжує нові моделі організації освітнього і наукового процесу, що підвищують їхню стійкість і конкурентоспроможність.

Включення міжнародних організацій, таких як UNESCO, OECD та ЄС, до аналізу великомасштабних економічних систем ґрунтується на кількох теоретичних положеннях. По-перше, у системному підході Л. фон Берталанфі та його наступників великі соціально-економічні системи розглядаються у контексті їхньої взаємодії з надсистемами – вищими рівнями організації, що визначають зовнішні умови функціонування. Університети як відкриті динамічні системи перебувають у постійному обміні ресурсами, інформацією та нормативними орієнтирами із цими надсистемами. По-друге, згідно з концепцією складних адаптивних систем Дж. Голланда, зовнішнє середовище не лише впливає на внутрішню структуру, але й здатне формувати нові правила взаємодії, що стимулюють емерджентні ефекти. У випадку університетів, інтеграція у глобальні програми та стандарти, які задають UNESCO чи OECD, створює умови для появи нових форм партнерств, освітніх моделей та інноваційних практик. По-третє, підхід М. Кастельса до «мережевого суспільства» пояснює, що ключові вузли

глобальної економіки знань зосереджені у мережах міжнародного рівня [15]. Участь у таких мережах через механізми, що їх забезпечують надсистеми (наприклад, Erasmus+ чи Horizon Europe), перетворює університет на активного актора глобальної взаємодії.

Важливий внесок у розуміння ролі міжнародних організацій, зокрема OECD, у формуванні глобальної освітньої політики зробили С. Робертсон та Дж. Біч (2024), дослідивши стратегії «промисорної легітимності» (promissory legitimacy) та інструменти уяви, спрямовані на «колонізацію майбутнього» як засобу управління в умовах відсутності суверенітету. Вчені підкреслюють, що OECD активно використовує техніки антиципації для формування бачення майбутнього, яке вважає оптимальним, і для забезпечення своєї гегемонії у сфері освіти [53].

Дослідження виявляє п'ять основних стратегій, які організація застосовує для подолання дефіциту легітимності у своїх програмних документах:

переписування минулого (rewriting the past) з метою видалення власної відповідальності за попередні невдачі;

переосмислення нового майбутнього (reimagining a new future), що супроводжується створенням власної телеології, яку мають опанувати студенти;

перереформування ключових категорій дискурсу (refashioning categories), коли нові концепти на кшталт «student agency», «well-being» і «reflexivity» витісняють традиційні підходи, пов'язані з людським капіталом;

підсилення авторитету через експертні спільноти (reinforcing credibility via epistemic community), що забезпечує підтримку запропонованих моделей;

перекладання відповідальності на студентів (reassigning responsibility) у разі нереалізації задекларованих результатів.

Науковці наголошують, що ці стратегії є частиною ширшої спроби переписати «нову нормальність» (new normal), зокрема в рамках ініціативи Future of Education and Skills 2030. В її межах OECD позиціонує себе архітектором глобального освітнього майбутнього, просуваючи цінності співпраці,

індивідуального та суспільного добробуту, але водночас зберігаючи риторичку, що відповідає неоліберальним підходам до економічного зростання.

Для вищої освіти та ЗВО це означає, що OECD не лише задає нормативні орієнтири, а й активно конструює образ «ідеального студента» як гнучкого, адаптивного й психологічно стійкого суб'єкта, готового до роботи в умовах постійних змін. Такий підхід, будучи інтегрованим із позиціями UNESCO, формує метарівневі рамки, у межах яких університети змушені адаптувати власні стратегії маркетингу взаємодії зі стейкхолдерами в епоху цифровізації та глобальної мережевої інтеграції.

Аналіз сучасних освітніх політик, запропонований К. Юліїнівою, А. Брайяною та К. Бруніла, підкреслив, що у XXI столітті спостерігається поглиблення ідеологічного зближення між OECD та UNESCO, яке раніше не було характерним через відмінності в онтологічних підходах цих організацій до розуміння цілей освіти. Дослідниці наголошують, що обидві організації формують образ «ідеального учня XXI століття» як постполітичного, стійкого, емпатійного, біо-удосконаленого та трансгуманного суб'єкта, здатного адаптуватися та витримувати соціально-політичні кризи, але не обов'язково змінювати або підривати існуючі структури влади [63].

Важливим концептуальним підґрунтям цього підходу є нейро-афективний поворот (*neuro-affective turn*) та керування освітою на основі точності (*precision education governance, PEG*), які передбачають інтеграцію останніх досягнень поведінкових і когнітивних наук, нейробіології, а також цифрових технологій для індивідуалізації освітнього процесу. Таке управління орієнтоване на підвищення «передбачуваної ефективності» (*anticipatory regulation*), що охоплює не лише навчальні результати, а й емоційні, поведінкові та психологічні характеристики студентів [8, 40, 63].

Авторки також звертають увагу на те, що OECD просуває модель «*resilient learner*», тоді як UNESCO – концепцію «*empathic learner*», проте в обох випадках ідеться про підготовку студента до пристосування до мінливих умов, а не про критичне переосмислення існуючих соціально-економічних структур. Це, на

думку дослідниць, може призводити до зниження політичної суб'єктності майбутніх випускників, що є особливо важливим викликом для вищої освіти [63].

Це означає що у межах системного підходу UNESCO та OECD виступають не лише зовнішніми стейкхолдерами, але й метарівневими акторами, які задають рамки розвитку університетів та впливають на їхню емерджентну динаміку через впровадження глобальних стандартів, цифрових технологій і когнітивно-афективних моделей навчання.

У межах системного та багатостейкхолдерного підходів Європейський Союз виступає як надсистема, що поєднує регуляторні, фінансові та інституційні механізми впливу на розвиток закладів вищої освіти. На відміну від UNESCO та OECD, роль ЄС є більш безпосередньою, оскільки він діє не лише як генератор освітніх політик, а й як інструмент їх практичної реалізації через програмно-фінансові інструменти (Erasmus+, Horizon Europe, European Education Area). ЄС формує рамкові стандарти якості освіти, підтримує академічну мобільність, стимулює інтернаціоналізацію та розбудову міжуніверситетських партнерств, інтегрованих у єдиний європейський освітньо-дослідницький простір [44, 51, 53, 63].

Як надсистема, ЄС впливає на комунікаційні та маркетингові стратегії ЗВО двома шляхами. По-перше, через встановлення єдиних стандартів прозорості та підзвітності, що підвищує вимоги до відкритості університетів перед стейкхолдерами. По-друге, через фінансово підтримувані програми співпраці, які стимулюють формування транскордонних академічних мереж, розширення спільних дослідницьких платформ і впровадження інноваційних форм навчання. Це зумовлює зміщення акценту з локальних комунікацій на багаторівневі мережеві інтеграції, де університети виступають одночасно освітніми, науковими та культурними дипломатичними агентами у межах європейського простору.

Таким чином, вибір саме UNESCO, OECD та ЄС як прикладів надсистем для аналізу пояснюється їхньою здатністю задавати стратегічні орієнтири, стандартизувати якість та формувати інфраструктуру міжнародної співпраці. Це повністю узгоджується з методологією дослідження крупномасштабних

економічних систем, де вплив надсистем розглядається як ключовий чинник стійкості та інноваційності внутрішньої системи [44, 53].

## 1.2. Теоретичне узагальнення сутності та змісту міжсистемних, внутрішньосистемних та мережевих маркетингових комунікацій

У межах системного підходу до аналізу функціонування закладів вищої освіти комунікації, зокрема і маркетингові, розглядаються як один із ключових механізмів забезпечення їхньої життєздатності, адаптивності та здатності до інтеграції в ширші соціально-економічні та культурні системи. Теорія комунікацій, сформована на перетині соціології, психології, кібернетики та лінгвістики, пропонує методологічну базу для вивчення закономірностей передавання, сприйняття й інтерпретації інформації у різних контекстах – від міжособистісної взаємодії до глобальних мереж знань.

Аналіз еволюції понятійного апарату у сфері маркетингу взаємодії та маркетингу відносин доцільно розпочати з узагальнення підходів провідних західних дослідників. Одним із ключових вчених, що сформував концептуальні засади цього напрямку, є Ф. Котлер. У своїх працях він визначає маркетинг відносин як процес створення, підтримання та розширення міцних, взаємовигідних зв'язків зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами [41, с. 26]. В окремих публікаціях автор уточнює, що йдеться про відносини зі споживачами та партнерами організації [41, с. 536], що більшою мірою відповідає особливостям ринку промислових товарів. Втім, перше визначення є універсальнішим, оскільки охоплює взаємодію між усіма суб'єктами ринку, незалежно від їхньої функціональної ролі.

Ф. Котлер також пропонує градацію рівнів розвитку відносин між продавцем і споживачем – від епізодичних контактів до повноцінного партнерства. На найвищому рівні – партнерському – підприємства та компанії

постійно працюють зі споживачами та іншими ключовими учасниками ринку з метою пошуку нових способів створення вищої цінності [41, с. 536–537]. При цьому для цього рівня характерним є поєднання високої рентабельності з відносно невеликою кількістю клієнтів, що притаманно насамперед промислового маркетингу та окремим сегментам споживчого ринку з високою ціною одиниці продукції.

Суттєвий внесок у розвиток концепції маркетингу партнерських відносин (як розгалуження маркетингу взаємодії) зробив канадський дослідник Я. Гордон, який розглядає його як безперервний процес спільного створення нової цінності між продавцем та індивідуальним покупцем, із подальшим розподілом вигод між усіма учасниками взаємодії [28, с. 35]. Науковець наголошує на важливості взаємозалежності та адаптації організацій, а також на комплексності партнерських мереж, до складу яких входять інвестори, власники, керівництво, співробітники, профспілки, банківські структури, постачальники знань, обладнання, сировини, інформаційних технологій, посередники, покупці, засоби масової інформації, політичні інституції та регуляторні органи. Разом з тим, такий підхід частково розмиває межі між безпосередніми учасниками маркетингу відносин та ширшими контактними аудиторіями.

Інші науковці, зокрема Т. Амблер, пропонують більш вузьке трактування цього поняття, розглядаючи його насамперед у контексті конкретних програм побудови взаємовигідної співпраці. В основі такого підходу лежить «парадигма відносин», яка виходить з пріоритету співпраці над конкуренцією, сприйняття ринку як системи взаємопов'язаних зв'язків між брендом і споживачем та усвідомлення довгострокових відносин як чинника зменшення ризиків і підвищення цінності для обох сторін [2, с. 310]. Важливо, що серед ключових ресурсів партнерства науковець виділяє не лише фінансові, а й часові, підкреслюючи роль уваги та турботи як нематеріальних активів відносин. Критичні зауваження щодо практичного наповнення концепції маркетингу відносин висловлюють П. Темпорал і М. Тротт [57; 58] які застерігають від ототожнення цього підходу з локальними програмами лояльності, що не

охоплюють стратегічного виміру управління взаємовідносинами. На їхню думку, ефективне управління взаємодією зі споживачами передбачає передусім створення сильної торгової марки через належну організацію, вибудовані процеси та системи, які дозволяють персоналізувати діалог із клієнтами та гнучко реагувати на їхні індивідуальні потреби [57; 58].

Таким чином, аналіз наукових підходів свідчить, що поняття маркетингу взаємодії не має єдиного усталеного визначення, а його інтерпретація залежить від галузевого контексту, типу ринку та стратегічних цілей організації. Водночас простежується спільна методологічна основа, яка полягає в розгляді ринку як мережі взаємозалежних суб'єктів, де цінність створюється спільними зусиллями, а довготривалі зв'язки виступають ключовим джерелом конкурентних переваг. У такій інтерпретації маркетинг взаємодії безпосередньо пов'язується з комунікаційними процесами, оскільки саме через обмін інформацією, сенсами та цінностями відбувається формування і підтримання цих зв'язків. Тому подальший аналіз доцільно розпочати з розгляду класичних концептуальних моделей комунікацій, які заклали основи сучасного розуміння цього феномена.

Сучасні дослідження комунікацій у цифрову добу роблять акцент на мережевих моделях і процесах медіатизації. Концепція мережевого суспільства М. Кастельса [15] визначає, що структура влади й впливу у сучасному світі формується через інформаційні потоки між вузлами глобальних мереж. Університети, які прагнуть посилити свою конкурентоспроможність, повинні не лише забезпечувати якість передавання інформації, а й займати стратегічно вигідні позиції у таких мережах. Сучасні медіа не обмежуються роллю каналів просування – вони активно конструюють соціальну реальність, визначаючи публічний образ інституцій, зокрема і ЗВО [64].

Операціоналізація комунікацій у контексті маркетингу взаємодії та мережевого маркетингу вимагає застосування інструментів, здатних кількісно відобразити структурні характеристики взаємозв'язків між стейкхолдерами. У цьому аспекті особливого значення набуває методологія Social Network Analysis (SNA), що дозволяє визначати ключові метрики мережі, зокрема щільність

(density) – як показник загального рівня взаємопов’язаності учасників, центральність (centrality) – для ідентифікації вузлів із найбільшим впливом у комунікаційній структурі, а також посередництво (betweenness centrality), що характеризує здатність окремих учасників виконувати роль комунікаційних «мостів» між різними сегментами мережі [62]. Поєднання цих метрик із КРІ (ключових показників ефективності) мережевого маркетингу (наприклад, зростання рівня залучення у цифрових каналах, кількість ініційованих партнерських проєктів, частка повторних взаємодій, рівень позитивних згадок бренду у мережі) забезпечує комплексне уявлення про ефективність комунікаційної стратегії ЗВО.

Такий підхід дозволяє не лише фіксувати наявність зв’язків, але й оцінювати їхню якість та внесок у формування стійкої емерджентної цінності мережі, що є критично важливим у цифрову епоху, де конкуренція між освітніми інституціями дедалі більше визначається інтенсивністю та результативністю їхніх комунікаційних взаємодій.

Інтеграція зазначених теоретичних підходів у дослідження маркетингу взаємодії ЗВО дозволяє виявити закономірний перехід від класичної моделі управління комунікаціями до мережевої. У цій новій парадигмі стратегічною цінністю стає не лише якість окремих каналів взаємодії, а й конфігурація та щільність зв’язків між усіма учасниками – студентами, викладачами, випускниками, партнерами та надсистемними акторами. Цифровізація, використання великих даних та аналітики соціальних мереж (SNA) значно розширюють можливості для побудови таких комунікаційних структур, що здатні генерувати емерджентні ефекти – нові формати співпраці, міждисциплінарні дослідження та інноваційні, освітні практики, які виникають не стільки через адміністративне планування, скільки завдяки інтенсивній взаємодії елементів мережі. Це характеризує здатність окремих учасників виконувати роль комунікаційних «мостів» між різними сегментами мережі [62].

Внутрішньосистемні комунікації університету – це комплекс процесів обміну інформацією, знаннями, ресурсами та управлінськими сигналами між його

структурними елементами. Вони охоплюють як формальні канали (наради, внутрішні звіти, офіційні інформаційні системи), так і неформальні мережі взаємодії між студентами, викладачами, науковцями та адміністрацією. Згідно з підходом Л. фон Берталанфі [10], ефективність складної соціально-економічної системи значною мірою визначається якістю внутрішніх інформаційних потоків, адже саме вони забезпечують цілісність і узгодженість дій усіх підсистем.

У контексті маркетингу взаємодії внутрішньосистемні комунікації набувають стратегічного значення, оскільки вони спрямовані не лише на обмін інформацією, а й на формування лояльності та довіри між внутрішніми стейкхолдерами – студентами, викладачами, дослідниками, адміністративним персоналом, випускниками та менторами [29; 30; 41].

Дослідження у сфері маркетингу відносин доводять, що довгострокові взаємини всередині організації створюють основу для її стійкості та інноваційності, оскільки забезпечують сталість знань і цінностей, необхідних для досягнення стратегічних цілей.

Теорія соціальних мереж Боргатті [11] дозволяє описати внутрішньосистемні комунікації як сукупність вузлів (actors – акторів) і зв'язків (relations), через які циркулює інформація, здійснюється вплив та розподіляються ресурси. В університеті такими вузлами є окремі особи або групи, а зв'язки можуть мати як горизонтальний (між кафедрами, студентськими організаціями, науковими групами), так і вертикальний (адміністрація – факультети – кафедри) характер.

Особливу роль у цьому процесі відіграє ефект мережі (Metcalfе's Law), згідно з яким цінність мережі зростає пропорційно квадрату кількості її учасників. У контексті університету це означає, що чим активніше студенти, викладачі та випускники взаємодіють між собою, тим вищою є емерджентна цінність системи: зростає обсяг обміну знаннями, збільшується кількість спільних проєктів, поширюється позитивний імідж закладу [45].

Досвід українських ЗВО у період поєднання пандемії COVID-19 та повномасштабної війни з боку росії є показовим прикладом функціонування

стейкхолдерських комунікацій у багатокризовому середовищі. Проведені інтерв'ю зі студентами та викладачами дозволили визначити, що цифрові технології стали ключовим інструментом збереження безперервності освітнього процесу, забезпечуючи доступ до навчання у ситуаціях, коли фізична присутність була складною, небезпечною або неможливою. Перехід до форматів екстреного дистанційного навчання (Emergency Remote Teaching) у перші тижні пандемії не лише дозволив уникнути повної зупинки освітньої діяльності, але й прискорив розвиток онлайн-освіти, створивши підґрунтя для подальшого використання цифрових платформ у воєнний період. Отримані результати підтверджують, що внутрішні стейкхолдери – студенти та викладачі – демонструють високу адаптивність, опановуючи інструменти синхронної та асинхронної взаємодії, що інтегруються у нову, більш гнучку модель університетських комунікацій [40].

Емерджентність як властивість системи проявляється в цьому випадку у вигляді нових можливостей, які виникають завдяки інтеграції різних внутрішніх ініціатив. Наприклад, взаємодія між студентським науковим гуртком і центром кар'єри може призвести до створення стартап-інкубатора, який стає не лише внутрішнім освітнім ресурсом, а й зовнішнім інструментом позиціонування університету. Такі ефекти неможливо було б досягти на рівні окремих підрозділів без мережевої взаємодії.

Сучасні цифрові платформи – системи управління навчанням (LMS), корпоративні CRM, внутрішні соціальні мережі – підсилюють ефективність внутрішніх комунікацій, дозволяючи персоналізувати інформаційні потоки та відстежувати динаміку взаємодії у режимі реального часу [37, 40]. Це створює підґрунтя для застосування інструментів аналізу соціальних мереж (Social Network Analysis, SNA) у стратегічному управлінні ЗВО. Результати такого аналізу дають змогу ідентифікувати ключові вузли впливу, зони недостатньої взаємодії та потенційні точки зростання внутрішнього соціального капіталу.

У сучасних умовах цифрової трансформації підрозділи ЗВО, що виконують функції «місткова функція» – тобто «зшивання» внутрішніх і зовнішніх мереж, стають ключовими елементами стратегічного управління комунікаціями. До таких

структур належать міжнародні офіси, центри кар'єри та алуumni-центри, проєктні та інноваційні офіси, які водночас працюють у внутрішньому контурі університету та підтримують постійний зв'язок із зовнішніми стейкхолдерами. Їхня роль посилюється процесом платформізації та переходом до використання цифрових екосистем, що забезпечують інтеграцію різних сервісів (від CRM-систем до аналітики відкритих даних) для координації міжсистемних зв'язків. Подібний підхід дозволяє не лише підвищити ефективність залучення партнерів, роботодавців і випускників, але й забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища, створюючи стійкі мережеві позиції університету у глобальних і локальних освітніх просторах [37, 39, 40].

Таким чином, внутрішньосистемні комунікації університету у поєднанні з маркетингом взаємодії формують не лише основу його операційної ефективності, а й стратегічний ресурс розвитку, що забезпечує адаптивність і конкурентоспроможність у багатостейкхолдерному середовищі [29, 50, 51].

В табл. 1.3 виокремлено типи внутрішньосистемних комунікацій в поєднанні з очікуваними результатами та цілями здійснення. Аналіз внутрішньосистемних комунікацій у ЗВО демонструє, що вони є не лише інструментом оперативного управління, але й стратегічним чинником, який визначає здатність університету адаптуватися до кризових ситуацій, інтегрувати інноваційні підходи та підтримувати сталі партнерські зв'язки. Вони слугують основою для формування емерджентних ефектів, що підвищують загальну цінність мережі, та забезпечують розвиток внутрішнього соціального капіталу.

В умовах цифрової трансформації внутрішні комунікації повинні ґрунтуватися на інтеграції цифрових платформ, аналітики соціальних мереж і функціях інтеграції, що дозволяє поєднувати внутрішні й зовнішні мережеві взаємодії у єдину екосистему.

У сфері вищої освіти становлять комплекс інформаційних і координаційних зв'язків, що поєднують університети з суб'єктами, які перебувають за межами їхнього безпосереднього організаційного середовища. На відміну від внутрішньосистемних каналів, орієнтованих на взаємодію між структурними

підрозділами та внутрішніми стейкхолдерами, зовнішньосистемні взаємозв'язки охоплюють урядові органи, міжнародні організації, індустріальних партнерів, професійні асоціації, громадські об'єднання та локальні громади. У межах системного підходу такі зв'язки інтерпретуються як комунікація між системою та її надсистемою у широкому понятті, що виконує роль ширшого середовища, здатного впливати на стратегії розвитку, стандарти та ресурси.

Таблиця 1.3

### Внутрішньосистемні комунікації університету у контексті маркетингу взаємодії

Тип комунікацій	Приклади інструментів	Цілі	Очікувані результати
Формальні	Наради, внутрішні звіти, офіційні інформаційні системи, LMS, CRM	Координація діяльності, забезпечення прозорості та підзвітності	Узгодженість дій підрозділів, підвищення ефективності управління
Неформальні	Особисті контакти між студентами, викладачами, науковцями, внутрішні соціальні мережі	Формування довіри, розвиток корпоративної культури	Підвищення лояльності, обмін знаннями, формування спільнот
Цифрові інтегровані	LMS, корпоративні соціальні мережі, платформи проектної співпраці (Trello, Asana, Miro), e-alumni	Персоналізація комунікацій, інтеграція внутрішніх і зовнішніх мереж	Зростання емерджентної цінності, створення нових спільних продуктів
Департаменти що працюють з стейкхолдерами	Міжнародні офіси, центри кар'єри, алувні-центри, інноваційні та проектні офіси	«Зшивання» внутрішніх і зовнішніх зв'язків, залучення партнерів	Розширення партнерських мереж, підвищення конкурентоспроможності
Аналітичні	Social Network Analysis, системи моніторингу активності	Ідентифікація ключових вузлів впливу, зон зростання	Оптимізація інформаційних потоків, посилення мережевих позицій

*Джерело: узагальнено автором [29, 50, 51].*

Окремим видом надсистем для закладів вищої освіти також виступають глобальні й наднаціональні інституції, зокрема Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури (UNESCO), Організація економічного

співробітництва та розвитку (OECD) та інституційні структури Європейського Союзу. UNESCO формує міжнародні стандарти освітньої політики, просуває концепції інклюзивності та відкритих освітніх ресурсів, координує глобальні дослідницькі програми у сфері сталого розвитку (UNESCO, 2021). OECD здійснює аналітичний моніторинг освітніх систем через ініціативи на кшталт «Education at a Glance», надає рекомендації щодо цифровізації та інноваційного розвитку освіти (OECD, 2023). Європейський Союз через програми Erasmus+, Horizon Europe та Digital Education Action Plan забезпечує фінансову та інституційну підтримку міжнародної академічної мобільності, дослідницької кооперації та впровадження цифрових інновацій (European Commission, 2020).

Провідні міжнародні організації у сфері освіти, зокрема UNESCO, OECD та Світовий банк, дедалі активніше поєднують координаційні й фінансові функції з використанням стратегій «легітимність, побудована на обіцянках» – легітимності, що ґрунтується на прогнозованих майбутніх результатах і підтримується цифровими каналами комунікації. Ці структури застосовують інструменти антиципації для формування стратегічних сценаріїв розвитку освіти, здатних впливати на національні та інституційні пріоритети [53]. Дослідження Ельферт і Юдесон [23] показує, що така діяльність відбувається у взаємопов'язаному полі впливів, де цифрові засоби збору та поширення даних стають ключовим механізмом трансляції глобальних орієнтирів і встановлення нормативних рамок для освітніх систем.

У цьому контексті доцільно розглядати розвиток зовнішніх комунікацій ЗВО крізь призму концепцій Triple Helix та Quadruple Helix, які описують взаємодію університету, бізнесу та держави (три «спіралі»), а також включають громадянське суспільство та медіасередовище як четвертий елемент інноваційної екосистеми.

Модель Triple Helix, запропонована Г. Іцковіцем та Л. Лейдесдорфом [25], описує динамічну взаємодію трьох ключових акторів – університету, бізнесу та держави. У такій взаємодії університет виконує не лише освітню та наукову функції, а й стає активним гравцем економічного розвитку, генератором інновацій

і партнером у комерціалізації знань. Бізнес, у свою чергу, виступає джерелом інвестицій і каналом упровадження технологічних рішень, тоді як держава формує нормативно-правову базу, фінансові стимули та інституційну інфраструктуру.

Такий підхід дозволяє інтерпретувати надсистеми не як абстрактний зовнішній контекст, а як мережу взаємопов'язаних акторів, об'єднаних спільним створенням знань, технологій і соціальних інновацій. Для закладів вищої освіти це означає необхідність стратегічної інтеграції у багаторівневі партнерські платформи, де цифрові комунікаційні інструменти – від відкритих баз даних до інтерактивних хмарних сервісів – стають основою для координації, спільного вироблення рішень і підвищення довіри між усіма учасниками мережі.

Модель Triple/Quadruple Helix створює концептуальний каркас для розуміння того, як університети можуть ефективно позиціонувати себе у глобальному середовищі, використовуючи цифрові канали для формування й підтримки зовнішньосистемних комунікацій.

*Таблиця 1.4*

#### **Матриця вибору інструментарію до цілей ЗВО «Triple Helix»**

Актори	Роль	Інструменти комунікації	Результати для ЗВО
Університет	Генерація знань, інновацій, підготовка кадрів	Платформи для спільних досліджень, угоди про партнерство, конференції, спільні програми	Розширення фінансування, комерціалізація розробок
Бізнес	Комерціалізація інновацій, фінансування, технічна підтримка	Бізнес-форуми, індустріальні кластери, інкубатори	Підвищення конкурентоспроможності, впровадження технологій
Держава	Регулювання, фінансування, створення інфраструктури	Грантові програми, державні стратегії, публічні консультації	Підвищення впливу на політику та розвиток науки
Громадянське суспільство та медіа	Соціальний контроль, формування публічного іміджу, вплив на пріоритети	Соціальні мережі, PR-кампанії, публічні форуми, краудсорсинг	Соціальна легітимність, підтримка громади, позитивний імідж

Джерело: складено автором за [23, 25]

Слід зазначити, що ЗВО, особливо в умовах цифрової трансформації, можуть адаптувати подібні підходи для маркетингу взаємодії зі стейкхолдерами, використовуючи відкриті цифрові платформи, інтерактивні панелі показників ефективності та спеціалізовані онлайн-майданчики для залучення партнерів, донорів і потенційних студентів. Це дозволяє не лише підвищити прозорість комунікації, але й зміцнити позиції університету у глобальних освітніх мережах, перетворюючи цифрову присутність на стратегічний ресурс легітимності та конкурентоспроможності [23, 53].

Важливим чинником формування єдиного освітнього простору та підвищення мережевої сумісності між закладами вищої освіти є участь у Європейському просторі вищої освіти (ЄПВО) та реалізація положень Болонського процесу. Запровадження Європейської кредитно-трансферної системи (ECTS), уніфікація підходів до забезпечення якості освіти та підтримка академічної мобільності створюють певний шлях інтеграції, який не є формально обов'язковим, але фактично визначає параметри взаємодії університетів у межах міжнародних мереж. Для маркетингу взаємодії ЗВО це означає наявність спільної «мови» у комунікації з партнерами, що спрощує укладання угод про подвійні дипломи, участь у спільних дослідницьких проєктах та просування освітніх програм на глобальному ринку. Таким чином, Болонський процес слугує не лише інструментом гармонізації освітніх стандартів, але й потужним каталізатором розвитку мережевих зв'язків, що підсилює позиції університету у конкурентному середовищі.

Цифрова трансформація суттєво змінила характер зовнішньосистемних комунікацій, перетворивши їх з епізодичних транзакційних контактів на елементи постійно діючих мережевих екосистем. Сучасні міжнародні організації виконують функцію не лише координаторів чи донорів, але й модераторів глобальних мереж знань, які інтегрують університети, дослідницькі центри та бізнес-партнерів у транскордонні інноваційні кластери. Така інтеграція підвищує здатність ЗВО генерувати емерджентні ефекти – нові форми міждисциплінарної співпраці, спільні цифрові освітні ресурси, інтернаціоналізовані освітні програми.

Для маркетингу взаємодії університетів зовнішньосистемні комунікації є стратегічним активом, що забезпечує розширення ринку освітніх послуг, підвищення репутаційного капіталу та посилення міжнародної конкурентоспроможності. Ефективність цих комунікацій у цифрову добу визначається здатністю інституції займати центральні позиції у відповідних професійних і міжсекторальних мережах, підтримуючи сталі канали зворотного зв'язку та адаптуючи комунікативні стратегії до вимог різних стейкхолдерських груп [28, 29, 50]. Зовнішньосистемні зв'язки у такому форматі стають не лише інструментом обміну інформацією, а й механізмом інтеграції у надсистему глобальної економіки знань, де вартість зв'язків зростає пропорційно їхній різноманітності, інтенсивності та взаємній довірі між учасниками [46, 47].

Цифрова доба радикально трансформувала та ускладнила зміст і формат зовнішньосистемних комунікацій університетів, підвищивши їхню роль у забезпеченні безперервності освітнього процесу та збереженні стійкості інституцій у кризових умовах. Досвід пандемії COVID-19 переконливо показав, що цифрові платформи, сервіси дистанційного навчання та інструменти онлайн-взаємодії здатні виконувати роль ключової інфраструктури для підтримки освітньої діяльності за умов різкого й масштабного обмеження фізичної присутності [32, 39]. Водночас цей перехід виявив низку суттєвих викликів: цифрову нерівність у доступі до технологій та інтернет-з'єднання [36, 43], зниження емоційної залученості студентів та занепокоєння щодо якості й ефективності онлайн-освіти [5].

Кризові ситуації, попри свій деструктивний характер, можуть виступати каталізаторами адаптивності, інноваційності та оновлення комунікаційних стратегій [20]. У сфері вищої освіти це проявилось у пришвидшеному впровадженні цифрових технологій, що дозволило вибудувати більш гнучкі та інклюзивні моделі взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами [8, 26]. Показовим є досвід українських ЗВО, які, перебуваючи одночасно під впливом пандемії COVID-19 та масштабної збройної агресії росії, зуміли зберегти навчальний

процес і міжнародну співпрацю завдяки інтеграції цифрових інструментів у всі рівні зовнішньосистемних комунікацій [9, 42].

Використання цифрових технологій у контексті пролонгованих кризових сценаріїв може бути осмислене крізь модель поєднання «exploration» та «exploitation» у сфері інформаційних технологій [14], яка передбачає одночасне впровадження нових інструментів та вдосконалення вже існуючих. Такий підхід дає змогу університетам не лише підтримувати сталі канали зв'язку з надсистемами – міжнародними організаціями, фондами, освітніми та науковими мережами – а й посилювати власну позицію у глобальній освітній екосистемі, формуючи емерджентні ефекти у вигляді спільних міждисциплінарних проєктів, транскордонних дослідницьких колаборацій та інтегрованих цифрових освітніх ресурсів. Окремий сегмент сучасних зовнішньосистемних комунікацій формують взаємодії ЗВО з цифровими партнерами – платформами, сервісами та технологічними екосистемами, які забезпечують освітній та адміністративний функціонал у цифровому середовищі. В Україні прикладами таких партнерів є державні цифрові сервіси, як-от застосунок «Дія», що спрощує адміністративну взаємодію студентів та викладачів з державними інституціями, чи національна освітня платформа «Мрія», орієнтована на інтеграцію інноваційних цифрових інструментів у навчальний процес.

Міжнародний вимір таких комунікацій реалізується через співпрацю з глобальними освітніми платформами Coursera, EdX або українською ініціативою Prometheus, що надають доступ до онлайн-курсів провідних університетів світу, відкриваючи можливості для спільного контентотворення, розширення академічної мобільності та підвищення гнучкості освітніх програм. Комунікація з цими цифровими партнерами має ознаки стратегічного мережевого маркетингу, адже вона не лише поширює освітній продукт університету, але й інтегрує його у глобальні цифрові екосистеми знань, підвищуючи впізнаваність бренду та залученість зовнішніх стейкхолдерів [19].

Важливою умовою сталого функціонування мережових комунікацій у співпраці з цифровими партнерами є належне управління даними (data governance) та дотримання етичних стандартів у роботі з інформацією.

Прозорість алгоритмів, забезпечення конфіденційності персональних даних, кібербезпека та чіткі політики доступу до інформації виступають ключовими чинниками формування та підтримки довіри між стейкхолдерами. У цифрових партнерствах ЗВО це означає, що платформи на кшталт Diia, «Мрія», Coursera чи Prometheus мають працювати в умовах зрозумілих і відкрито задекларованих правил обробки та використання даних. З позицій мережевого маркетингу, ефективне управління даними не лише зменшує ризики репутаційних втрат, але й посилює залучення стейкхолдерів, які готові взаємодіяти з інституцією, що гарантує безпеку та етичність цифрових сервісів.

У сучасних умовах зовнішньосистемні комунікації стають не лише каналами інформаційного обміну, але й ключовими інструментами формування організаційної стійкості закладів вищої освіти. Як підкреслює Дучек [20], організаційна резильєнтність формується завдяки здатності інституції передбачати, реагувати та адаптуватися до кризових ситуацій. Цифрові канали взаємодії з надсистемами та технологічними партнерами підсилюють кожен із цих компонентів, забезпечуючи доступ до глобальних знань, оперативної аналітики та партнерських ресурсів, що дає змогу університетам підтримувати безперервність освітнього процесу навіть в умовах багатofакторних криз. У цьому контексті зовнішньосистемні комунікації набувають стратегічного значення, перетворюючись на основу гнучких і адаптивних моделей управління взаємодією зі стейкхолдерами в цифрову добу.

Еволюція комунікаційних стратегій у сфері вищої освіти свідчить про поступовий перехід від традиційних підходів маркетингу взаємодії, орієнтованих на двосторонній обмін інформацією та підтримання довгострокових відносин, до багатовимірних форматів мережевого маркетингу, які відображають зростаючу складність сучасних соціально-економічних систем. Якщо класичний маркетинг взаємодії зосереджувався на індивідуалізованій роботі з окремими групами

стейкхолдерів, то мережевий маркетинг оперує вже цілісними екосистемами, де університет стає не лише джерелом знань, а й активним вузлом глобальної мережі комунікацій і співпраці. Цифрова трансформація стала ключовим каталізатором цього переходу, надавши інституціям інструменти для масштабування взаємодії у просторі та часі, інтеграції у міжнародні цифрові платформи та формування розгалужених багаторівневих зв'язків.

Сучасні мережеві комунікації характеризуються високим рівнем динамічності та взаємозалежності між учасниками, що зумовлює виникнення емерджентних ефектів – нових форм співпраці, інноваційних освітніх продуктів та неочікуваних синергій між академічними, бізнесовими й громадськими партнерами. Як зазначають дослідники [11,15], у мережевих структурах цінність окремого вузла зростає пропорційно кількості та якості його зв'язків, що прямо корелює з репутаційним капіталом університету та його конкурентоспроможністю на глобальному ринку освітніх послуг. Таким чином, ефективне управління мережевими комунікаціями стає не лише інструментом маркетингу, а й стратегічною умовою виживання і розвитку ЗВО в умовах турбулентного середовища.

Зміна парадигми комунікацій у бік мережевості особливо виразно проявляється у цифрову епоху, коли кордони між внутрішньосистемними й зовнішньосистемними взаємодіями стають дедалі більш розмитими. Партнерські відносини з міжнародними надсистемами, цифровими платформами та професійними спільнотами перетворюють університети на інтегровані елементи глобальної економіки знань, де успіх визначається здатністю підтримувати інтенсивні, багатоканальні та взаємодовірчі комунікації. У цьому контексті мережевий маркетинг постає не як додаток до традиційних методів просування, а як базова стратегія, що поєднує цифрові інструменти, соціальний капітал та інноваційні формати взаємодії у єдину систему створення й поширення цінності.

Досвід ЗВО України у період пандемії COVID-19 та повномасштабної війни зумовив докорінну зміну комунікаційних стратегій, перетворивши цифровізацію на ключову умову виживання та розвитку. У ситуації, коли традиційні форми

взаємодії були суттєво обмежені, університети не лише зберегли наявні канали комунікації з основними стейкхолдерами, а й змогли інтегруватися у нові сегменти глобального освітнього простору завдяки цифровій присутності. Використання інструментів дистанційної взаємодії – від університетських LMS і платформ на кшталт Moodle до інтеграції з міжнародними освітніми сервісами, такими як Coursera, Prometheus, EdX чи Diia.Education – дало змогу українським університетам підтримувати зв'язок із міжнародними партнерами, залучати грантову підтримку та розширювати цільову аудиторію за межами національного ринку [9].

Кризові обставини виступили потужним каталізатором переходу від класичного маркетингу взаємодії, орієнтованого переважно на підтримку стабільних двосторонніх відносин, до мережевого маркетингу, в якому центральну роль відіграють сталі цифрові партнерства. Такі партнерства базуються на багатовекторних і багаторівневих комунікаційних зв'язках, що охоплюють академічні, корпоративні, громадські та міждержавні структури, об'єднані в гнучкі й адаптивні мережі. У цьому форматі кожен учасник мережі виступає не лише реципієнтом інформації чи ресурсів, а й активним генератором цінності, що підсилює емерджентні ефекти співпраці. Внаслідок цього маркетинг взаємодії у цифрову добу набуває ознак стратегічного інструмента інтеграції університетів у глобальну економіку знань, де конкурентоспроможність визначається не лише якістю освітнього продукту, а й здатністю підтримувати й розвивати високодинамічні цифрові комунікаційні мережі, що перетинають національні та галузеві межі [9, 16, 20, 39, 43].

Порівняння класичних та цифрових каналів мережевого маркетингу у контексті діяльності ЗВО, що відображено у табл. 1.5 демонструє суттєві відмінності у їхньому потенціалі та впливі на ефективність комунікацій зі стейкхолдерами.

Класичні канали, такі як наукові конференції, кар'єрні ярмарки чи офлайн-семінари, традиційно забезпечують високу залученість аудиторії завдяки особистому контакту та можливості налагодження довготривалих

міжособистісних зв'язків. Водночас їхній вплив обмежується локальним чи регіональним рівнем, значними фінансовими витратами та складністю масштабування.

Цифрові канали, навпаки, дозволяють досягати глобального охоплення без географічних бар'єрів, забезпечують миттєву комунікацію та високий рівень персоналізації завдяки використанню аналітичних інструментів і автоматизованих сервісів. Вони характеризуються нижчою вартістю впровадження та можливістю точного вимірювання ефективності через систему ключових показників (KPI), що робить їх особливо цінними для стратегічного управління маркетинговими комунікаціями у цифрову добу. Разом із тим, максимальний ефект досягається не шляхом протиставлення класичних і цифрових каналів, а через їхнє інтегроване використання, яке дозволяє поєднати глибину особистих контактів із масштабом і гнучкістю цифрового середовища.

Таблиця 1.5

### Порівняння ефективності класичних та цифрових каналів мережевого маркетингу ЗВО

Параметр порівняння	Класичні канали	Цифрові канали
Охоплення аудиторії	Локальне або регіональне, обмежене фізичною присутністю	Глобальне, без географічних обмежень
Швидкість комунікації	Середня, залежить від подій та особистих зустрічей	Миттєва або близька до реального часу
Вартість впровадження	Висока (оренда залів, друк матеріалів, логістика)	Відносно низька, особливо при використанні власних платформ
Персоналізація взаємодії	Висока в індивідуальних зустрічах, але обмежена масштабами	Дуже висока завдяки CRM, чат-ботам, аналітиці
Залученість аудиторії	Висока при особистому контакті, залежить від харизми спікера	Висока при інтерактивному контенті, можливості двостороннього зв'язку
Масштабованість	Обмежена ресурсами та фізичним простором	Практично необмежена, залежить від технічних можливостей
Вимірюваність результатів	Обмежена (опитування, анкети, відвідуваність)	Точна (аналітика в реальному часі, метрики KPI)
Приклади	Наукові конференції, кар'єрні ярмарки, офлайн-семінари	Соціальні мережі, вебінари, email-маркетинг, онлайн-кабінети

Джерело: розроблено автором за [9, 16, 20, 39, 43].

У контексті цифрової трансформації та управління в умовах затяжних криз здатність закладів вищої освіти швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища безпосередньо пов'язана з розвитком динамічних здатностей (dynamic capabilities) – організаційних механізмів, що забезпечують ідентифікацію можливостей (sensing), їх оперативне використання (seizing) та реструктуризацію ресурсів і процесів (reconfiguring) відповідно до нових умов [55, 57, 60, 61]. Важливим доповненням є абсорбційна спроможність (absorptive capacity), тобто здатність організації виявляти, засвоювати та ефективно інтегрувати зовнішні знання у власну діяльність [18]. Для ЗВО ці механізми виступають ключовою умовою побудови результативних міжсистемних комунікацій, оскільки дозволяють не лише реагувати на виклики, а й проактивно формувати партнерські відносини у глобальних цифрових мережах. Поєднання динамічних здатностей та абсорбційної спроможності сприяє перетворенню кризових ситуацій на каталізатор інновацій, посилює стійкість (resilience) та розширює можливості інтеграції в міжнародні освітні екосистеми [14, 16, 20].

Слід відзначити що у сучасних умовах цифрової трансформації вищої освіти традиційний маркетинг взаємодії, орієнтований на двосторонні та багатоканальні комунікації зі стейкхолдерами, поступово еволюціонує у напрямі мережевого маркетингу. На відміну від класичної моделі, де ЗВО виступає ініціатором і модератором комунікацій, мережевий маркетинг розглядає університет як активний вузол у розгалуженій екосистемі взаємопов'язаних акторів – студентів, випускників, роботодавців, наукових установ, державних і недержавних організацій, міжнародних партнерів. В такій ситуації ключовим стає не лише підтримання окремих відносин, а й створення умов для самостійного розвитку зв'язків між учасниками мережі, коли взаємодія відбувається безпосередньо між стейкхолдерами, генеруючи додаткову цінність для всієї системи.

Концепція service-dominant logic [60, 61] надає цьому процесу методологічну основу, підкреслюючи, що цінність у сучасних сервісних екосистемах створюється спільно (co-creation) усіма учасниками. Для ЗВО це означає, що студенти, викладачі, випускники та зовнішні партнери стають не

лише споживачами освітніх продуктів, а й їх співавторами – від спільної розробки навчальних курсів і наукових проєктів до коворкінгових інноваційних просторів та міжуніверситетських стартап-інкубаторів. Важливо, що у такій логіці університет не втрачає ролі стратегічного координатора, але делегує значну частину створення та модифікації цінності самим стейкхолдерам, зберігаючи при цьому контроль за стандартами якості та стратегічною узгодженістю.

Цифрові платформи є ключовим каталізатором цього переходу, адже вони забезпечують технічну можливість для швидкої, масштабованої та багатовекторної взаємодії. Системи управління навчанням (LMS), соціальні мережі, відеоплатформи, хмарні сервіси для спільної роботи та інтегровані CRM-рішення для освітніх установ перетворюють окремі зв'язки на структурований актив, який можна аналізувати, розвивати та капіталізувати. У цій парадигмі мережа зв'язків університету перестає бути лише соціальним капіталом – вона набуває рис стратегічного ресурсу, який можна вимірювати через показники щільності комунікацій, рівня залучення, кількості міжсекторальних проєктів та обсягу створеної емерджентної цінності. Таким чином, перехід від маркетингу взаємодії до мережевого маркетингу є не лише зміною інструментарію, а й фундаментальним зсувом у стратегічному мисленні ЗВО, що відповідає вимогам глобальної цифрової економіки та нових моделей партнерств.

Аналіз міжсистемних та внутрішньосистемних комунікацій у закладах вищої освіти засвідчує, що в умовах цифрової трансформації вони набувають не лише інструментального, а й стратегічного значення. Сучасні ЗВО функціонують у розгалуженому середовищі взаємопов'язаних стейкхолдерів, де ефективність управління освітньою, науковою та соціальною діяльністю прямо залежить від здатності підтримувати сталі комунікаційні канали, адаптивно реагувати на зовнішні виклики та інтегруватися у глобальні цифрові мережі.

Встановлено, що цифрові технології, платформи та інструменти управління даними змінюють архітектуру комунікацій, забезпечуючи їхню гнучкість, багатовекторність і можливість масштабування. Приклади інтеграції із зовнішніми цифровими партнерами (зокрема, державними сервісами на кшталт

«Дія» чи глобальними платформами Coursera, Prometheus) демонструють потенціал партнерств, що базуються на відкритих даних, сумісних технологічних стандартах та політиках етичного управління інформацією.

Як вже було відзначено, кризи останніх років (пандемія COVID-19, військові дії в Україні) стали каталізатором інтенсивної цифровізації ЗВО, що прискорило перехід від класичного маркетингу взаємодії до більш комплексної моделі мережевого маркетингу. Цей підхід орієнтований на розвиток розподілених мереж зв'язків, де створення цінності відбувається у процесі спільної діяльності всіх учасників екосистеми, а комунікаційна активність та стійкість до змін стають ключовими показниками конкурентоспроможності.

Додатковим фактором розвитку зовнішньосистемних комунікацій є інтеграція у глобальні надсистеми (UNESCO, OECD, ЄС), які формують політичні та нормативні рамки через концепти на кшталт *promissory legitimacy*. Використання цих підходів у стратегіях ЗВО дозволяє підвищити рівень довіри серед міжнародних партнерів і зміцнити позиції у світовому освітньому просторі.

Таким чином, ефективність сучасних міжсистемних та внутрішньосистемних комунікацій ЗВО визначається комплексом чинників: цифровою інфраструктурою, інтеграційною здатністю до роботи з надсистемами, розвитком мережевого маркетингу, дотриманням принципів етики та безпеки даних, а також наявністю динамічних організаційних здатностей, що забезпечують адаптивність і резильєнтність у швидкозмінному глобальному середовищі.

### 1.3. Мережевий маркетинг у закладах вищої освіти в умовах цифрової трансформації та багатостейхолдерного підходу

Сучасні ЗВО функціонують у надзвичайно складному, багаторівневому та динамічному середовищі, де якість і ефективність взаємодії з широким колом

стейкхолдерів – студентами, випускниками, науково-педагогічними працівниками, адміністративним персоналом, роботодавцями, бізнес-структурами, науково-дослідними інститутами, державними та муніципальними органами влади, громадськими організаціями, міжнародними партнерами – визначає рівень конкурентоспроможності університету, його репутаційний капітал і сталість розвитку. У добу цифрової трансформації характер цих взаємодій зазнає суттєвих змін: комунікації та спільна діяльність все частіше набувають мережевого, багатовекторного характеру, охоплюючи як внутрішні, так і зовнішні зв'язки, інтегровані через цифрові платформи, соціальні медіа, наукові хаби, партнерські онлайн-сервіси та освітні екосистеми.

Аналізуючи рівні взаємовідносин, Ф. Котлер використовує термін «маркетинг партнерських відносин» для характеристики п'ятого, найвищого рівня [6, с. 536–537], що дозволяє провести паралель із концепцією побудови довгострокових, взаємовигідних і багаторівневих зв'язків між університетом та його стейкхолдерами. У межах мережевого маркетингу у ЗВО такий рівень взаємодії досягається через інтеграцію комунікаційних каналів, обмін знаннями, спільне створення цінності та формування партнерських екосистем, у яких кожен учасник одночасно виступає і споживачем, і творцем освітніх послуг.

У цифрову епоху ці положення отримують новий вимір. Цифровізація суттєво розширює простір взаємодії, дозволяючи університетам використовувати мультимедійні та інтерактивні канали комунікації, які підтримують одночасно як індивідуальні, так і масові формати взаємодії. Соціальні мережі, платформи для вебінарів, системи e-alumni та інші цифрові інструменти не лише прискорюють обмін інформацією, але й створюють умови для глибшої персоналізації комунікації. У цьому контексті мережевий маркетинг стає не лише інструментом інформування чи просування освітніх програм, а й механізмом формування спільнот, де підтримуються сталі, довірливі та взаємовигідні відносини між усіма групами стейкхолдерів, незалежно від їхнього географічного розташування.

Традиційні підходи до організації маркетингових комунікацій, побудовані на лінійних ієрархічних моделях з одностороннім спрямуванням інформаційних

потоків, виявляються недостатніми для адекватного відображення реалій цифрової епохи. Вони не враховують складності багатосторонніх взаємодій, відсутності чітко фіксованих меж між учасниками освітнього процесу, постійної змінюваності ролей стейкхолдерів та виникнення ефектів, що не можуть бути зведені до простої суми індивідуальних внесків кожного учасника. Одним із таких ефектів є емерджентна цінність – синергетичний результат спільної діяльності, який перевищує очікуваний від поєднання ізольованих зусиль, і який формується саме внаслідок мережевої взаємодії.

В умовах цифровізації, коли технології створюють нові канали комунікації, інструменти аналітики та можливості інтеграції даних, університети отримують унікальний потенціал для розширення своїх стейкхолдерських мереж, зміцнення партнерських зв'язків та оптимізації процесів залучення, утримання й розвитку учасників академічної спільноти. Однак, цей потенціал не може бути реалізований у межах традиційних маркетингових концепцій, що фокусуються на одноразових транзакціях або вузько спрямованих комунікаційних заходах. Необхідним стає використання підходу, який би поєднував стратегічний фокус на довготривалих відносинах, урахування структурних параметрів мережі, розуміння ефектів цифрового середовища та здатність до оцінювання емерджентних результатів.

Глобальні тенденції підтверджують зростання ролі мережевого підходу в управлінні вищою освітою. За даними Європейської асоціації університетів (EUA), 84 % університетів ЄС у 2023 році включили мережеву взаємодію з партнерами, бізнесом та місцевими громадами до стратегічних пріоритетів. Дослідження OECD свідчить, що заклади, які активно інтегровані у міжінституційні та міжнародні мережі, мають на 35–40 % вищі показники залучення іноземних студентів, обсягу дослідницьких грантів і рівня працевлаштування випускників [22].

В Україні, за даними Міністерства освіти і науки України та аналітики «Освіта UA», у 2022–2023 н. р. понад 70 % ЗВО брали участь у спільних цифрових освітніх проєктах з іншими університетами або науковими центрами. Такі мережі забезпечують доступ до ресурсів, технологій і аудиторій, які

недосяжні для окремого закладу, а ефект від їх функціонування має виражений емерджентний характер – синергія перевищує суму індивідуальних внесків учасників [48].

Застосування мережевого маркетингу у контексті дослідження взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами має особливе значення з огляду на можливість поєднання кількох ключових теоретичних рамок – маркетингу відносин, соціально-мережевого аналізу, економіки мереж і Закону Меткалфа та складних адаптивних систем [45]. Кожна з них пропонує власні інструменти для моделювання і вимірювання ефективності комунікацій, а їх інтеграція дозволяє сформувати багатовимірну модель взаємодії, релевантну умовам цифровізації.

Таким чином, надалі розглядатиметься наукове підґрунтя мережевого маркетингу як базової концепції, що забезпечує системне розуміння процесів комунікації між ЗВО та їхніми стейкхолдерами, дозволяє врахувати мережеві ефекти, визначити емерджентну цінність зв'язків та окреслити параметри, за якими можлива подальша емпірична оцінка ефективності цих взаємодій.

Мережевий маркетинг у цьому контексті постає як концептуальна та методологічна рамка, здатна забезпечити комплексний аналіз маркетингової взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації. Він дозволяє розглядати університет не лише як постачальника освітніх послуг, а як активний вузол у розгалуженій освітній, науковій та інноваційній екосистемі, де цінність формується у процесі взаємодії з численними акторами, а інформаційні потоки та відносини створюють основу для спільного розвитку.

Наукова проблема, що лежить в основі цієї роботи, полягає у відсутності комплексних теоретико-методологічних розробок, які б інтегрували концепцію мережевого маркетингу, методи аналізу соціальних мереж і специфіку маркетингової діяльності ЗВО у цифрову добу. Метою є розробка науково-аргументованого обґрунтування доцільності використання мережевого маркетингу для дослідження та оптимізації взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами, що передбачає аналіз сутності та меж цього підходу, вивчення еволюції відповідних теоретичних концепцій, визначення ролі цифрового середовища у формуванні

стейкхолдерських мереж, розробку концептуальної моделі мережевої взаємодії та окреслення можливостей її практичного застосування для підвищення ефективності комунікаційних стратегій університету.

Підрозділ покликаний сформулювати цілісне науково-теоретичне підґрунтя для використання мережевого підходу в дослідженні маркетингової взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації. Він визначає концептуальні орієнтири для подальшого аналізу, що дозволить більш повно відобразити багатовимірність і складність комунікаційних процесів у сучасному університетському середовищі та обґрунтувати можливості їхнього удосконалення з метою підвищення конкурентоспроможності й забезпечення сталого розвитку освітніх інституцій.

Мережевий маркетинг як науковий та практичний концепт сформувався у бізнес-середовищі наприкінці ХХ століття, відображаючи перехід від ієрархічних і лінійних моделей взаємодії до децентралізованих, поліцентричних структур, у яких ключову роль відіграють зв'язки між численними учасниками ринку. На відміну від багаторівневого маркетингу (multi-level marketing, MLM), орієнтованого на побудову ланцюгів продажу, стратегічний мережевий маркетинг ґрунтується на теорії соціальних мереж (network theory) та дослідженнях мережевої економіки [13, 15], де центральним активом є зв'язки, а не продукти.

Мережевий маркетинг у сучасній науковій літературі розглядається як концепція організації маркетингової діяльності, що базується на формуванні, підтриманні та розвитку взаємопов'язаних відносин між численними учасниками ринку, інтегрованими у спільну мережу створення цінності. Його сутність полягає не лише у забезпеченні комунікації між акторами, але й у цілеспрямованому управлінні цими зв'язками з метою досягнення синергії, підвищення ефективності взаємодії та забезпечення довготривалих взаємовигідних результатів. На відміну від традиційних транзакційних моделей, які фокусуються на окремих обмінах або короткострокових кампаніях, мережевий маркетинг розглядає відносини як стратегічний ресурс і джерело емерджентної цінності – результату, що перевищує суму індивідуальних внесків окремих учасників мережі.

Згідно з класичними підходами, сформованими у працях К. Грьонруса, Ф. Котлера, М. Кастельса та інших дослідників, мережевий маркетинг поєднує ідеї маркетингу відносин, соціальної теорії мереж, економіки мережевих ефектів та теорії дифузії інновацій [15, 29, 41]. У межах цієї концепції відносини між учасниками мережі розглядаються як багатовимірні зв'язки, що мають економічний, соціальний, інформаційний та символічний виміри. Для закладів вищої освіти це означає, що кожен зв'язок зі стейкхолдерами - студентами, випускниками, роботодавцями, науковими установами, органами влади, міжнародними партнерами - є елементом складної системи, в якій взаємодії формують унікальні конфігурації потоків знань, ресурсів та соціального капіталу [3].

У контексті діяльності ЗВО мережевий маркетинг має специфічні риси, що відрізняють його від корпоративних та комерційних моделей. По-перше, він охоплює одночасно академічний, науковий, інноваційний та соціальний сегменти взаємодії, що формують поліструктурне середовище. По-друге, він передбачає наявність великої кількості акторів, ролі яких можуть змінюватися залежно від ситуації: студент може бути споживачем освітніх послуг, партнером у науковому проєкті, амбасадором бренду університету або донором у майбутньому. По-третє, взаємодія має багаторівневий характер, що включає горизонтальні зв'язки між однорідними групами стейкхолдерів, вертикальні відносини між різними інституційними рівнями та діагональні комунікації, які поєднують акторів різних сегментів мережі [3].

Межі поняття мережевого маркетингу у дослідженні маркетингової взаємодії ЗВО визначаються поєднанням трьох чинників. По-перше, це структурний чинник, пов'язаний із визначенням кола стейкхолдерів та їхніх функцій у мережі.

По-друге, це функціональний чинник, який відображає типи і зміст взаємодій - від інформаційного обміну та спільної діяльності до інтеграції у спільні інноваційні чи освітні проєкти.

По-третє, це технологічний чинник, що охоплює використання цифрових платформ, інструментів аналітики та комунікаційних каналів, які забезпечують інтеграцію й координацію зв'язків у просторі та часі.

Важливою особливістю сучасного розуміння мережевого маркетингу є визнання його динамічного характеру. Мережі у сфері вищої освіти не є статичними – вони розширюються, трансформуються та перебудовуються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, включно з глобальними технологічними трендами, демографічними змінами, освітніми реформами та кризовими подіями. У цьому контексті цифровізація виступає каталізатором, який значно прискорює обмін інформацією, зменшує транзакційні витрати та створює умови для появи нових форм взаємодії, що раніше були технічно або організаційно неможливими.

Таким чином, мережевий маркетинг у сфері вищої освіти доцільно визначати як комплексний підхід до управління взаємодіями ЗВО зі стейкхолдерами, що ґрунтується на стратегічному формуванні, підтриманні та розвитку мережевих зв'язків з метою створення спільної цінності, підвищення ефективності комунікацій та забезпечення довготривалої конкурентоспроможності в умовах цифрової трансформації. Його застосування дозволяє адекватно відобразити складність і багатовимірність сучасного університетського середовища, врахувати як кількісні, так і якісні характеристики зв'язків та забезпечити обґрунтовану основу для розробки інноваційних маркетингових стратегій, інтегрованих у глобальні освітні та наукові мережі.

У класичній бізнес-практиці мережевий маркетинг мав дві взаємопов'язані площини. Перша площина є стратегічним позиціонування організації в мережі, що визначає доступ до ресурсів, інформаційних потоків і ринкових можливостей [11]. Друга – тактична організація комунікацій, яка забезпечує обмін цінностями, послугами та продуктами між вузлами мережі. В епоху цифровізації обидві площини інтегруються в платформні бізнес-моделі, де ключові процеси – від координації до створення доданої цінності – реалізуються через цифрові інтерфейси, алгоритми та аналітичні системи.

Становлення концепції мережевого маркетингу як наукового підходу відбувалося поступово, через інтеграцію ідей з різних наукових шкіл - маркетингу відносин, соціології мереж, економіки мережевих ефектів, теорії дифузії інновацій та досліджень складних адаптивних систем. Така міждисциплінарна природа обумовлює багатий теоретичний фундамент, що дозволяє розглядати маркетингову взаємодію не лише як сукупність двосторонніх транзакцій, але й як елемент динамічної мережевої екосистеми, у якій створення цінності є колективним та емерджентним процесом.

Першим важливим кроком до формування сучасного мережевого підходу стала поява концепції маркетингу відносин (*relationship marketing*), що сформувалася у 1980–1990-х роках як альтернатива транзакційним моделям, орієнтованим на одноразові продажі Ф. Котлер [41].

К. Грьонрус у своїх роботах підкреслював, що маркетинг у довгостроковій перспективі має зосереджуватися на створенні, підтриманні та розвитку взаємовигідних відносин із клієнтами та партнерами, що сприяє формуванню довіри, лояльності та спільної цінності [29].

М. Морган та Р. Хант, запропонувавши теорію зобов'язання-довіри (*commitment-trust theory*), довели, що саме ці два чинники є ключовими детермінантами стабільності і результативності взаємодії у маркетингових мережах [35–49]. Для закладів вищої освіти це положення є принциповим, оскільки академічна спільнота базується на тривалих відносинах, де соціальний капітал і репутація мають не менше значення, ніж безпосередні економічні результати.

Вагомий внесок у розвиток теоретичної бази мережевого маркетингу зробили соціологічні дослідження, зокрема теорія соціальних мереж (*social network theory*), що отримала розвиток у працях М. Грановеттера, С. Вассермана та К. Фауста. М. Грановеттер увів поняття «сили слабких зв'язків», наголошуючи, що саме слабкі, епізодичні зв'язки між учасниками мережі часто забезпечують доступ до нової інформації, інновацій та можливостей, тоді як сильні зв'язки підтримують сталість і внутрішню згуртованість. Ця ідея має пряме значення для

ЗВО, адже університети не лише зміцнюють свої внутрішні спільноти, але й активно формують зовнішні мережі – від міжнародних академічних альянсів до партнерств із бізнесом та громадським сектором. Методи аналізу соціальних мереж (SNA) дозволяють картографувати ці взаємодії, виявляти ключові вузли, «мости» між кластерами та оцінювати щільність і центральність мережі.

Значний вплив на концепцію мережевого маркетингу мала економіка мережевих ефектів, що отримала широке визнання завдяки роботам Р. Меткалфа, К. Шапіро та Г. Варіана. Закон Меткалфа стверджує, що цінність мережі зростає пропорційно квадрату кількості її учасників, що пояснює мультиплікативний ефект залучення нових стейкхолдерів. Для ЗВО це означає, що розширення партнерської мережі не просто збільшує кількість контактів, а й здатне багаторазово підсилювати можливості університету у сфері академічного обміну, спільних досліджень, інноваційних проєктів і міжнародної репутації. Роботи К. Шапіро та Г. Варіана доповнили цю ідею, показавши, як мережеві ефекти взаємодіють із ринковими стратегіями, створюючи бар'єри для входу конкурентів і підвищуючи вартість приєднання до існуючої мережі [45, 55, 61].

Ще одним важливим теоретичним компонентом є теорія дифузії інновацій Е. Роджерса, яка пояснює, як нові ідеї, продукти та технології поширюються у соціальних системах. Згідно з цією теорією, швидкість та успішність дифузії залежать від характеристик інновації, комунікаційних каналів, соціальної структури та рівня готовності аудиторії до змін. У контексті ЗВО ця модель допомагає зрозуміти механізми впровадження нових освітніх програм, цифрових платформ та інноваційних форм взаємодії зі стейкхолдерами, а також визначити роль «агентів змін» у поширенні передових практик.

Сучасне бачення мережевого маркетингу неможливе без урахування положень теорії складних адаптивних систем (complex adaptive systems theory), розробленої Дж. Голландом та іншими представниками цієї школи. Вона описує системи, що складаються з численних взаємопов'язаних елементів, здатних адаптуватися до змін середовища, самоорганізовуватися та генерувати нові властивості, не притаманні окремим компонентам. Це безпосередньо пов'язане з

поняттям емерджентності, яке набуло розвитку у кібернетиці та синергетиці. Людвіг фон Берталанфі в загальній теорії систем, Н. Вінер у кібернетиці та Г. Хакен у синергетиці заклали основу розуміння того, як у складних системах виникають нові якості внаслідок взаємодії елементів [31]. Для мережевого маркетингу ЗВО це означає, що результат взаємодії зі стейкхолдерами може бути непередбачуваним і значно перевищувати очікуваний ефект від ізольованих зусиль.

Інтеграційний підхід до цих теорій у сфері вищої освіти отримав додатковий імпульс завдяки працям М. Кастельса, який у концепції мережевого суспільства показав, що у цифрову епоху мережі стають основною формою соціальної організації, а доступ до мережевих ресурсів та позиція в мережі визначають можливості інституцій та індивідів. Для ЗВО це означає, що ефективність взаємодії зі стейкхолдерами залежить не лише від кількості зв'язків, але й від їхнього стратегічного розташування, різноманітності та інтегрованості у глобальні освітні та наукові мережі.

Таким чином, еволюція теоретичних підходів до мережевого маркетингу демонструє перехід від вузького розуміння маркетингу як інструменту просування продукту до системного, багаторівневого бачення, у якому університет розглядається як активний елемент складної адаптивної мережі. Це дає змогу інтегрувати стратегічне управління відносинами, аналіз структурних характеристик мережі та оцінювання емерджентної цінності взаємодій, що є ключовим для розробки ефективних моделей маркетингової взаємодії ЗВО у цифрову добу.

Вже згадувалося що у класичній бізнес-практиці мережевий маркетинг мав дві взаємопов'язані площини. Можна стверджувати, що адаптація концепції мережевого маркетингу до вищої освіти стала можливою завдяки кільком взаємопов'язаним трендам. По-перше, університети поступово втратили монополію на знання [20], що зумовило потребу в активному позиціонуванні у глобальних і регіональних освітніх мережах. По-друге, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій (ІСТ) створив інфраструктуру для побудови стійких і

масштабованих мережових зв'язків між університетами, бізнесом, урядовими структурами та громадянським суспільством (Carayannis & Campbell). По-третє, зростання конкуренції за таланти, ресурси та репутаційний капітал стимулювало впровадження складних комунікаційних стратегій, інтегрованих у глобальні платформи знань (OECD).

Тож відмінність мережевого маркетингу у ЗВО від класичного маркетингу взаємодії полягає у зміні комунікаційної архітектури. Традиційна модель фокусується на відносинах з обмеженим колом стейкхолдерів [65], тоді як мережевий підхід передбачає багатовузловість, де кожен учасник мережі може одночасно бути споживачем, виробником і медіатором знань. Така поліфункціональність підвищує адаптивність мережі, але вимагає складних механізмів координації, які реалізуються через інтегровані CRM/LMS системи, штучний інтелект і аналітику великих даних [64].

Ключовим теоретичним підґрунтям сучасного мережевого маркетингу є Service-Dominant Logic Vargo [60, 64], що зміщує акцент з транзакцій на спільне створення цінності (co-creation). В освіті це означає, що знання розглядаються не як «готовий продукт», а як результат колективної взаємодії студентів, викладачів, випускників, бізнесу та громад. Приклади такої логіки можна побачити у спільній розробці міждисциплінарних програм між ЗВО та ІТ-компаніями, у створенні наукових консорціумів або у залученні студентів до дослідницьких стартапів.

Цифрові платформи у цьому контексті стають не лише каналами комунікації, а середовищем колективної роботи та інновацій. Інтеграція університетських LMS із глобальними платформами (Coursera, edX, FutureLearn) розширює охоплення та дозволяє співпрацювати з міжнародними експертами. Українські кейси, такі як Prometheus та «Дія.Освіта», ілюструють, як національні цифрові сервіси можуть інтегруватися в освітні стратегії, створюючи сталі партнерства з міжнародними гравцями.

Емпіричні результати досліджень, проведених у співавторстві з Н. Бербюк, А. Асітіані та А. Панчук надають глибоке розуміння трансформацій, що відбуваються у вітчизняних закладах вищої освіти під впливом множинних та

тривалих кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19 та повномасштабної війни російської федерації проти України. У праці, присвяченій використанню цифрових технологій в умовах криз, показано, що екстремальні зовнішні чинники стають катализатором інтенсивної цифровізації освітнього процесу, сприяючи адаптації університетських спільнот до нових реалій та формуванню більш гнучких моделей взаємодії між усіма стейкхолдерами. Науковці відзначають, що впровадження сучасних цифрових платформ – від систем управління навчанням (LMS) і відеоконференц-засобів до інтегрованих CRM та медіакомунікаційних інструментів - дозволило забезпечити безперервність навчального процесу, зберегти академічну мобільність та активізувати мережеву взаємодію як усередині закладу, так і у відносинах з зовнішніми партнерами [9, 51].

Дані анонімних онлайн-опитувань, проведених в межах дослідження серед студентів та викладачів провідних університетів Харківського регіону, засвідчили, що цифрові інструменти значною мірою зменшують часові та просторові бар'єри, водночас підвищуючи інтенсивність і регулярність комунікацій. Респонденти відзначали, що дистанційні та гібридні формати навчання створюють нові можливості для залучення учасників з інших регіонів та країн, розширюють доступ до міжнародних освітніх і наукових ресурсів, а також сприяють більшій інтеграції університетів у глобальні мережі. При цьому результати підтвердили дію ефекту мережевого підсилення, описаного Законом Меткалфа: кожен новий учасник цифрової мережі підвищує її загальну цінність для всієї системи, стимулюючи появу емерджентних форм співпраці, які не були закладені у початкових комунікаційних структурах.

Дослідження підкреслюють, що у контексті моделей Triple Helix цифрові комунікації виконують роль не лише технологічного інструменту, а й стратегічного механізму інтеграції університетської екосистеми з бізнесом, органами влади, громадянським суспільством і медіа. Це забезпечує підвищення адаптивності та конкурентоспроможності ЗВО, а також формує підґрунтя для сталого розвитку в умовах непередбачуваних викликів і багатовекторних криз. Таким чином, емпіричні дані не лише підтверджують теоретичні положення про

мережеву природу сучасних університетів, але й розкривають реальні механізми, через які цифровізація стає ключовим чинником їх виживання та розвитку в умовах глобальної турбулентності [51].

Важливим результатом мережевого маркетингу стає формування самопідтримуваних освітніх екосистем, у яких ефект мережі підвищує цінність для всіх учасників. Чим більше вузлів та якісніших зв'язків у мережі, тим сильніший бренд ЗВО і тим вищі його конкурентні позиції на глобальному ринку.

Показовим прикладом переходу від класичної моделі маркетингу взаємодії до мережевого підходу, який водночас ілюструє елементи матричної організаційної структури у діяльності ЗВО, є багаторічний конкурс студентських проєктів «Золотий компас», що понад п'ятнадцять років проводився на базі Харківського національного економічного університету імені С. Кузнеця. Цей конкурс сформував розгалужену партнерську мережу, яка об'єднувала представників різних груп стейкхолдерів: роботодавців, студентів, викладачів, менторів, державні інституції та професійні спільноти. Щороку конкурс мав фокус на актуальній тематиці, що відображала сучасні ринкові та соціальні тренди: від розвитку ринку мобільного зв'язку, маркетингу територій, ринку страхових послуг та брендів ЗВО – до кластерної політики, креативної економіки, підтримки малого та соціального підприємництва, екологічних ініціатив. З роками мережа стейкхолдерів розширювалася, охоплюючи партнерів з близького зарубіжжя та різні сегменти аудиторії всередині України.

Подібна динаміка співпраці демонструє, як конкурсна платформа, побудована на засадах спільного проєктного управління та горизонтальної взаємодії, поступово трансформувалася у стабільну матричну систему відносин. Це підтверджує тезу, що ефективна інтеграція проєктних форматів у діяльність ЗВО створює умови для підсилення емерджентних ефектів, підвищення цінності мережі взаємодії (згідно із Законом Меткалфа) [45] та довгострокового зміцнення бренду університету через сталі партнерські зв'язки.

Отже, концептуальні засади мережевого маркетингу в освіті поєднують класичні теорії взаємодії зі стейкхолдерами, принципи сервісно-орієнтованої

логіки та можливості цифрових технологій. У такій парадигмі мережа стає ключовим стратегічним активом університету, що забезпечує його стійкість, гнучкість і здатність до інновацій у мінливому глобальному середовищі [4].

Заклади вищої освіти постають як складні соціально-економічні системи, інтегровані у широкий простір взаємодій із численними зацікавленими сторонами. Ця взаємодія не має односпрямованого чи лінійного характеру, а формується у вигляді багаторівневої мережі, що поєднує внутрішні та зовнішні групи акторів, кожна з яких відіграє власну роль у створенні, підтриманні та розвитку цінності університету [4].

У межах такого підходу університет розглядається як вузол у ширшій мережі освітніх, наукових, інноваційних та соціокультурних відносин. Багаторівневність цієї мережі зумовлена тим, що комунікації та партнерства реалізуються на різних структурних рівнях – від міжособистісних контактів між студентами, викладачами та випускниками до інституційних угод з державними органами, міжнародними організаціями та корпоративним сектором. Кожен із цих рівнів формує власну конфігурацію цілей, інтересів та очікуваних результатів, але водночас вони взаємопов'язані й взаємно підсилюють один одного.

Теорія «малого світу» Д. Дж. Уоттса [66] пояснює, що навіть у масштабних мережах середня відстань між будь-якими двома вузлами залишається відносно малою, що створює передумови для швидкого поширення інформації та інновацій. Для закладів вищої освіти це означає можливість оперативно поширювати навчальні матеріали, результати наукових досліджень та брендові повідомлення серед широкого кола стейкхолдерів, зберігаючи високий рівень залученості учасників.

Теорія «безмасштабних мереж» А.-Л. Барабаші [6] додає розуміння того, що більшість комунікаційних систем складається з багатьох малих вузлів і відносно невеликої кількості великих хабів, які концентрують значну частину комунікаційних потоків. У вищій освіті такими хабами стають впливові науково-педагогічні працівники, ключові випускники, міжнародні партнери або масштабні освітні проєкти. У цифровому середовищі роль цих хабів посилюється, оскільки

онлайн-платформи та соціальні мережі дозволяють поширювати їхній вплив у геометричній прогресії.

Закон Меткалфа [45], згідно з яким цінність мережі зростає пропорційно квадрату кількості її учасників, надає кількісне обґрунтування цьому ефекту. Кожен новий контакт – хоч студент, або партнерська організація чи громадська інституція – не лише додає власний внесок, але й створює додаткові зв'язки з уже існуючими учасниками, примножуючи загальну користь для всієї мережі. У цифрову епоху цей процес значно прискорюється завдяки відсутності географічних обмежень і можливості одночасної багатосторонньої взаємодії.

Таким чином, поєднання концепцій «малого світу» (Д. Дж. Уоотс), «безмасштабних мереж» [57] та Закону Меткалфа [45] формує потужну теоретичну базу для розуміння і розвитку мережевого маркетингу у сфері вищої освіти. Ці підходи не лише пояснюють механізми поширення інформації та зростання цінності мереж, але й допомагають проектувати ефективні стратегії цифрової взаємодії зі стейкхолдерами, орієнтовані на стійке зростання та інноваційний розвиток університетів.

Університетські мережі можна описати через поєднання трьох основних типів зв'язків. Інформаційні зв'язки забезпечують обмін знаннями, досвідом та інноваціями між стейкхолдерами, сприяючи поширенню найкращих практик та інтеграції у глобальні освітні й наукові процеси. Ресурсні зв'язки включають фінансову, матеріальну, кадрову та інфраструктурну підтримку, необхідну для реалізації стратегічних проектів та ініціатив. Легітимаційні зв'язки підсилюють репутацію університету, закріплюють його статус у професійних та суспільних колах і відкривають доступ до нових рівнів партнерської взаємодії.

В межах дослідження (табл. 1.6) узагальнено інструменти мережевого маркетингу, які доцільно використовувати ЗВО для реалізації різних типів зв'язків. Особливе значення у такій мережі мають так звані «мости» та брокери мережі, які поєднують окремі групи стейкхолдерів і забезпечують циркуляцію інформації, ресурсів та можливостей між сегментами, що могли б залишатися ізольованими. Для ЗВО ця функція часто реалізується випускниками, які поєднують академічну

спільноту з бізнесом чи органами влади, або міжнародними партнерами, що створюють канали інтеграції у глобальні наукові та освітні платформи.

Таблиця 1.6

### Інструменти мережевого маркетингу у контексті ЗВО

Тип інструменту	Приклади	Ціль використання	Очікуваний ефект
Офлайн	Наукові конференції та симпозиуми Кар'єрні ярмарки Студентські конкурси та олімпіади Менторські програми Лекції запрошених експертів Alumni-зустрічі	Залучення партнерів і роботодавців Підвищення репутації ЗВО Розвиток особистих контактів	Посилення довіри до бренду університету Формування лояльності стейкхолдерів Розширення офлайн-мережі контактів
Цифрові	Соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok) Платформи для вебінарів (Zoom, MS Teams) Чат-боти для абітурієнтів Персоналізовані онлайн-кабінети Системи e-alumni Email-маркетинг YouTube-канали та подкасти	Масштабне охоплення аудиторії Персоналізована взаємодія Побудова онлайн-спільнот	Зростання впізнаваності бренду Активна цифрова присутність Розширення мережі без географічних обмежень

Джерело: складено автором за [6, 45, 66].

У контексті трансформації маркетингу взаємодії ЗВО особливої уваги заслуговує порівняння ефективності класичних та цифрових каналів комунікації (табл. 1.7). Класичні офлайн-інструменти, такі як наукові конференції, кар'єрні ярмарки, зустрічі з випускниками, залишаються важливими для формування довіри та особистісного контакту зі стейкхолдерами. Водночас цифрові канали – соціальні мережі, вебінарні платформи, системи e-alumni, подкасти – забезпечують масштабованість, безперервність та гнучкість взаємодії, що особливо важливо в умовах цифровізації та багатокризового середовища. Цифрові формати не лише знімають географічні обмеження, але й дозволяють персоналізувати комунікацію, відстежувати результати у реальному часі та швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Таким чином, стратегія

сучасного ЗВО має інтегрувати обидва підходи, створюючи гібридну модель мережевого маркетингу, що поєднує глибину особистих контактів з потенціалом цифрових екосистем.

Таблиця 1.7

### Порівняння ефективності класичних та цифрових каналів мережевого маркетингу у ЗВО

Критерій оцінки	Класичні канали (офлайн)	Цифрові канали (онлайн)
Приклади інструментів	Конференції, ярмарки вакансій, лекції запрошених спікерів, зустрічі з випускниками, студентські конкурси	Соціальні мережі (Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok), вебінари (Zoom, MS Teams), YouTube, подкасти, чат-боти, e-alumni системи
Охоплення аудиторії	Локальне та регіональне; обмежене фізичною присутністю	Глобальне; без географічних обмежень
Вартість реалізації	Висока (оренда приміщень, друк матеріалів, логістика)	Середня або низька (розробка контенту, підписка на платформи)
Інтерактивність	Обмежена у часі та просторі; висока якість особистого контакту	Висока гнучкість; інтерактив у режимі реального часу та асинхронно
Персоналізація	Складна та потребує додаткових ресурсів	Можлива через CRM, аналітику даних, алгоритми рекомендацій
Тривалість ефекту	Короткостроковий (подія має визначений час)	Довгостроковий (контент залишається доступним, створює архів знань)
Вимірюваність результатів	Частково можлива (опитування, підрахунок учасників)	Повністю можлива (аналітика відвідувань, CTR, engagement rate)
Адаптивність до кризових ситуацій	Низька; обмеження через форс-мажори (COVID-19, війна)	Висока; швидке масштабування та перехід у дистанційний формат

*Джерело: складено автором за [6, 45, 66].*

Перехід від традиційної моделі маркетингу взаємодії до мережевої у вищих навчальних закладах є закономірним результатом як технологічної еволюції, так і трансформації суспільних процесів, що відбуваються під впливом глобалізації, цифровізації та багатокризових викликів. Традиційна модель характеризувалася переважно одностороннім підходом до комунікації, де ЗВО виступав ініціатором інформаційних потоків, а основною метою було інформування та формування іміджу серед цільової аудиторії. Інструментарій обмежувався офлайн-каналами – друкованими матеріалами, виставками, конференціями та іншими подієвими заходами. Ця модель ефективно працювала у відносно стабільних соціально-

економічних умовах, проте мала обмежене охоплення та не сприяла активному залученню стейкхолдерів до створення цінності.

Трансформацію що відбувається умовно можливо розділити на етапи:

1. Проміжний етап – розпочався із впровадження перших цифрових інструментів – офіційних вебсайтів, електронної пошти, початкових форм соціальних мереж. Він позначився переходом до двосторонньої комунікації, коли стейкхолдери отримали можливість не лише споживати інформацію, а й надавати зворотний зв'язок. У цей період відбулося поступове розширення кола взаємодії - від роботи виключно з абітурієнтами та студентами до залучення випускників, роботодавців, бізнес-партнерів та локальних громад;

2. Мережева модель, що затвердилася в епоху цифрової трансформації, ґрунтується на багатосторонніх, багатоканальних і багаторівневих зв'язках, у яких стейкхолдери взаємодіють не лише з університетом, а й між собою. Це принципово змінює структуру комунікацій: вони стають децентралізованими, горизонтальними та інтегрованими у цифрові екосистеми. ЗВО перетворюється на платформу для співтворення, де кожен учасник мережі може виступати джерелом і споживачем цінності.

Драйверами цієї трансформації стали:

технологічні фактори – розвиток соціальних мереж, хмарних сервісів, систем управління відносинами з партнерами (CRM) та платформ e-alumni, які знімають географічні обмеження й забезпечують персоналізацію взаємодії;

соціальні фактори – підвищення мобільності студентів і викладачів, зростання значення неформальних мереж у побудові кар'єрних та освітніх траєкторій;

кризові фактори – пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, які змусили ЗВО перейти на екстрені дистанційні формати (Emergency Remote Teaching) та шукати нові способи збереження комунікацій у динамічно змінних умовах.

У результаті маркетинг взаємодії у сучасному ЗВО трансформувався з традиційного інструмента комунікації в стратегічний механізм управління

багатосторонніми відносинами. Мережева модель дозволяє акумулювати та мультиплікувати емерджентну цінність системи, коли кожен новий учасник підвищує корисність і масштаб мережі [6 45 66]. Такий підхід забезпечує університету не лише стійкість і адаптивність у турбулентному середовищі, але й конкурентні переваги на глобальному освітньому ринку.

## Висновки до розділу 1

У розділі проведено системний аналіз науково-теоретичних засад використання мережевого маркетингу у ході дослідження маркетингової взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації.

1. Розкрито концептуальні положення маркетингу відносин, соціальної теорії мереж, економіки мережевих ефектів, теорії складних адаптивних систем, що у своїй сукупності формують методологічний фундамент для вивчення ЗВО як активного вузла у багаторівневій стейкхолдерській мережі.

2. Доведено, що цифровізація суттєво змінює характер та інтенсивність взаємодій між акторами університетського середовища, стимулюючи перехід від лінійно-ієрархічних моделей комунікацій до децентралізованих та інтегрованих мереж.

3. Запропоноване розуміння мережевого маркетингу у контексті ЗВО підкреслює його роль як інструменту не лише просування освітніх послуг, а й формування стійких довгострокових зв'язків, що генерують емерджентну цінність і підсилюють конкурентоспроможність університету.

4. Обґрунтовано, що ефективність мережевої взаємодії визначається не лише кількістю партнерських зв'язків, а й їхньою структурою, стійкістю, різноманітністю та здатністю інтегрувати різні групи стейкхолдерів у спільні комунікаційні та проєктні платформи.

5. Особливу увагу приділено багаторівневій природі університетських мереж, де поєднуються інформаційні, ресурсні та легітимаційні зв'язки, а ключову роль у підтриманні та розвитку комунікацій виконують брокери та «мости», які з'єднують віддалені сегменти мережі.

6. Теоретичний аналіз дозволив окреслити рамки подальшого дослідження, яке передбачає адаптацію мережевого підходу до оцінки та оптимізації маркетингової взаємодії ЗВО, розробку структурних та функціональних моделей університетських мереж, а також впровадження цифрових інструментів для аналізу їхньої ефективно.

7. Ефективний розвиток ЗВО в умовах цифрової трансформації можливий лише за умови інтеграції системного бачення, багатостейкхолдерних стратегій та інструментів мережевого маркетингу. Ця синергія створює передумови для побудови стійких партнерських екосистем, здатних забезпечити університетам адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Нові наукові результати знайшли відображення у роботах [9, 40, 52].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 1

1. Ackoff R. L. *Creating the Corporate Future: Plan or Be Planned For*. New York: Wiley, 1981. 297 p.
2. Ambler T. *The Financial Times Guide to Marketing: From Advertising to Zen*. London: Pitman Publishing, 1996. 365 p.
3. Apolloni A., Ceglie F., Nicolò G. Digital Innovation and Stakeholder Engagement in Higher Education. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2023. Vol. 2. P. 153–157.
4. Ashby W. R. *Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall, 1956. 156 p.
5. Baber H. Social interaction and effectiveness of the online learning—A moderating role of maintaining social distance during the pandemic COVID-19. *Asian Education and Development Studies*. 2021. 11(1). Pp. 159-171. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/AEDS-09-2020-0209>
6. Barabási A.-L. *Network Science*. Cambridge: Cambridge University Press, 2016. 456 p. URL: <http://networksciencebook.com> (дата звернення: 26.11.2025).
7. Beer S. *Brain of the Firm*. 2nd ed. Chichester ; New York : John Wiley & Sons, 1981. 432 p.
8. Bellini M. I., Pengel L., Potena L., Segantini L., Group E. C. W. Covid-19 and education: Restructuring after the pandemic. *Transplant International*. 2021. Vol. 34(2). P. 220–223.
9. Berbyuk Lindström N., Asatiani A., Kononova N. Exploitation and Exploration of Digital Technologies in Times of War: Experiences of Ukrainian Higher Education Institutions. *Proceedings XXXII The European Conference on Information Systems (ECIS) «People First: Constructing Proceedings Digital Futures Together»* (13 – 19 June 2024). Paphos, Cyprus. URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1265&context=ecis2024>.

10. Bertalanffy, L. von. *General System Theory*. Revised ed. New York: Braziller, 2003. 295 p.
11. Borgatti S. P., Halgin D. S. On Network Theory. *Organization Science*. 2011. Vol. 22, no. 5. Pp. 1168–1181. DOI: 10.1287/orsc.1100.0641.
12. Capra F., Luisi P. L. *The Systems View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 498 p.
13. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. 21st-Century Democracy, Innovation, and Entrepreneurship for Development*. New York: Springer, 2012. 75 p.
14. Carugati A., Mola L., Plé L., Lauwers M., & Giangreco A. Exploitation and exploration of IT in times of pandemic: from dealing with emergency to institutionalising crisis practices. *European Journal of Information Systems*. 2020. 29(6). Pp. 762-777. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1832868>
15. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Malden: Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.
16. Cedos. Educational losses: approaches to measurement and compensation. 2022. URL: <https://cedos.org.ua/researches/osvitni-vtraty-pidhody-do-vymiryuvannya-ta-kompensacziyi>.
17. Clark B. R. *The Higher Education System: Academic Organization in Cross-National Perspective*. Berkeley: University of California Press, 1983. 322 p.
18. Cohen W. M., & Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. 35(1). Pp. 128–152.
19. Coursera. *Global Skills Report*. 2023. URL: <https://www.coursera.org/skills-reports/global>.
20. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, № 1. Pp. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
21. Eismann K., Posegga O., Fischbach K. Collective behaviour, Social Media, and Disasters: a Systematic Literature Review. *ECIS*. 2016. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/301770302\\_Collective\\_Behaviour\\_Social\\_Media\\_and\\_Disasters\\_A\\_Systematic\\_Literature\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/301770302_Collective_Behaviour_Social_Media_and_Disasters_A_Systematic_Literature_Review) (дата звернення: 20.10.2025).

22. European University Association. Digital Transformation Map: інтерактивний огляд ініціатив університетів у сфері цифрових трансформацій. *European University Association*. URL: <https://eua-dtm.eu/> (дата звернення: 22.12.2024).

23. Elfert M., Ydesen C. Global Governance of Education: The Historical and Contemporary Entanglements of UNESCO, the OECD, and the World Bank. Cham: Springer, 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/978-3-031-40411-5>

24. Emery F. E. Participative Design for Participative Democracy. Canberra: Centre for Continuing Education, Australian National University, 1993. 138 p.

25. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*. 2000. Vol. 29, no. 2. Pp. 109–123. URL: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4)

26. Fenwick M., McCahery J. A., Vermeulen E. P. Will the World Ever Be the Same After COVID-19? Two Lessons from the First Global Crisis of a Digital Age. *European Business Organization Law Review*. 2021. Vol. 22. Pp. 125–145. DOI: 10.1007/s40804-020-00194-9.

27. Forrester J. W. Principles of Systems. Cambridge, MA: MIT Press, 1968. 391 p.

28. Gordon I. H. Relationship Marketing: New Strategies, Techniques and Technologies to Win the Customers You Want and Keep Them Forever. Toronto: John Wiley & Sons Canada, 1998. 336 p.

29. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3rd ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2007. 483 p.

30. Håkansson H., Ford D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55. Pp. 133–139.

31. Haken H. Synergetics: An Introduction. 3rd ed. Berlin; Heidelberg: Springer-Verlag, 1983. 390 p. DOI: 10.1007/978-3-642-88338-5.

32. Hofer S. I., Nistor N., Scheibenzuber C. Online Teaching and Learning in Higher Education: Lessons Learned in Crisis Situations. *Computers in Human Behavior*. 2021. Vol. 121. 106789. DOI: 10.1016/j.chb.2021.106789.
33. Holland J. H. *Adaptation in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control, and Artificial Intelligence*. Cambridge, MA: MIT Press, 1992. 228 p.
34. Hunt S. D. *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003. 379 p.
35. Hunt S. D., Morgan R. M. Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management*. 1995. Vol. 4, no. 4. Pp. 18–28.
36. Katz V. S., Jordan A. B., & Ognyanova K. Digital inequality, faculty communication, and remote learning experiences during the COVID-19 pandemic. *A survey of US undergraduates Plos one*. 2021. 16(2), e0246641
37. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32, No. 3. P. 61–69.
38. Klochko V., Kulynych T., Chuiko N. et al. Comparison of Distance Education Problems During the COVID-19 Pandemic. *ScienceRise*. 2021. № 2. Pp. 59–64. DOI: 10.21303/2313-8416.2021.001776.
39. Kohn V. How the Coronavirus Pandemic Affects the Digital Resilience of Employees. ICIS 2020 Proceedings. URL: [https://aisel.aisnet.org/icis2020/is\\_workplace\\_fow/is\\_workplace\\_fow/6](https://aisel.aisnet.org/icis2020/is_workplace_fow/is_workplace_fow/6)
40. Kononova N., Berbyuk Lindström N., Panchuk A. Teaching and Learning amid War Crisis: Perceptions of Ukrainian Academic Staff and Students. *IBIMA Business Review*. 2024. Vol. 2024. URL: <https://doi.org/10.5171/2024.465847>.
41. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. New Jersey: Wiley, 2021. 256 p.
42. Kurapov A., Pavlenko V., Drozdov A. et al. Toward an Understanding of the Russian-Ukrainian War Impact on University Students and Personnel. *Journal of Loss and Trauma*. 2023. Vol. 28, № 2. Pp. 167–174. DOI: 10.1080/15325024.2022.2084838.

43. Laufer M., Leiser A., Deacon B. et al. Digital higher education: a divider or bridge builder? Leadership perspectives on edtech in a COVID-19 reality. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*. 2021. Vol. 18, № 1. 51. DOI: 10.1186/s41239-021-00287-6.
44. Luhmann N. *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1984. 674 s.
45. Metcalfe B. Metcalfe's Law: A network becomes more valuable as it reaches more users. *InfoWorld*. 1995. Vol. 17, No. 40. P. 53.
46. Meyer E. Create an effective corporate culture. *Harvard Business Review*. 2024. Vol. 102(4). Pp. 66–75.
47. Meyer E. When diversity meets feedback. *Harvard Business Review*. 2023. Vol. 101(5). Pp. 86–97.
48. Ministry of Education and Science of Ukraine. Digital transformation of education and science is one of the key goals of the Ministry of Education and Science for 2021, Sergiy Shkarlet. 2021. URL: <http://mon.gov.ua/>.
49. Morgan N. A. Marketing and Business Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2012. Vol. 40, no. 1. Pp. 102–119.
50. Morgan N. A., Vorhies D. W. The Relationship Between Marketing Capabilities and Firm Performance. *Marketing Letters*. 2005. Vol. 16, no. 2. Pp. 183–197.
51. Munich Quantum Valley. Bavarian Quantum Technologies Initiative. URL: <https://www.munich-quantum-valley.de/> (accessed: 10.05.2025).
52. Panchuk A., Kononova N. Theoretical Basis of Relationship Marketing of Ukrainian Higher Education. *International Scientific Journal Economics & Education*. 2023. Vol. 8, Issue 4. Pp. 67–731. URL: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-4-11>.
53. Prigogine I., Stengers I. *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*. New York: Bantam Books, 1984. 434 p.
54. Robertson S. L., Beech J. 'Promises promises': international organisations, promissory legitimacy and the re-negotiation of education futures. *Comparative*

*Education*. 2024. 60(3). Pp. 423–440. URL: <https://doi.org/10.1080/03050068.2023.2287938>

55. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 1990. 424 p.

56. Shapiro C., Varian H. R. *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999. 352 p.

57. *The structure and dynamics of networks: monograph*; eds. M. Newman, A.-L. Barabási, D.J. Watts. Princeton: Princeton University Press, 2006. 582 p.

58. Temporal P. *Branding for the Public Sector: Creating, Building and Managing Brands People Will Value*. Chichester: John Wiley & Sons, 2015. 288 p.

59. Trott P. *Innovation Management and New Product Development*. 7th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2020. 568 p.

60. UNESCO. *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4*. 2018. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656>.

61. Vargo S. L., Lusch R. F. *Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. Vol. 44, no. 1. Pp. 5–23. DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3.

62. Varian H. R. *Intermediate Microeconomics: A Modern Approach*. 8th ed. New York: W. W. Norton & Company, 2010. 784 p.

63. Wasserman S., Faust K. *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, 1994. 857 p.

64. Yliniiva K., Bryan A., Brunila K. ‘The future we want’? – the ideal twenty-first century learner and education’s neuro-affective turn. *Comparative Education*. 2024. 60(3). Pp. 498–518. URL: <https://doi.org/10.1080/03050068.2024.2363096>.

65. Zeng D., Chen H., Lusch R. *Social Media Analytics and Intelligence*. *IEEE Intelligent Systems*. 2010. Vol. 25, no. 6. Pp. 13–16. DOI: 10.1109/MIS.2010.151.

66. Gummesson E. *Total Relationship Marketing*. 2nd ed. London: Routledge, 2003. 350 p. DOI: 10.4324/9780080519371.

67. Newman M. E. J., Watts D. J. Renormalization group analysis of the small-world network model. *Physics Letters A*. 1999. Vol. 263, iss. 4–6. Pp. 341–346. DOI: 10.1016/S0375-9601(99)00757-4.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ІЗ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

#### 2.1. Організаційний підхід до визначення структури ЗВО

У сучасному світі університети функціонують у контексті зростаючої складності та мінливості середовища, де взаємодіють глобальні, національні й локальні чинники. ЗВО дедалі більше постають не як замкнені освітні установи, а як відкриті системи, інтегровані в динамічні мережі знань, інновацій і партнерств. Це зумовлює потребу у ґрунтовному аналізі трьох ключових складових їх розвитку: організаційної архітектури, характеру стейкхолдерських зв'язків та спроможності адаптуватися до зовнішніх викликів.

Організаційна структура визначає «каркас» університету, впорядковує розподіл повноважень і встановлює правила комунікації між його елементами. Класичні підходи до побудови структур, започатковані ще А. Файолем і М. Вебером, наголошували на ієрархічності, чіткому поділі функцій та централізації влади, що забезпечувало стабільність системи. Однак у другій половині ХХ ст. П. Друкер звернув увагу на необхідність поєднання структури із завданнями та результатами, підкресливши її роль у стимулюванні інноваційності й продуктивності [34, 144, 145]. Для сучасних університетів в Україні це означає потребу трансформації класичної лінійно-функціональної моделі, яка хоча й забезпечує стабільність, проте часто стримує гнучкість і горизонтальну взаємодію.

Не менш значущим чинником є взаємодія університету з його численними стейкхолдерами. Концепція зацікавлених сторін, яку сформулював Р. Фрімен акцентує на тому, що будь-яка організація існує як частина розгалуженої мережі соціальних та економічних відносин. Для університетів це означає необхідність урахування позицій різних груп: студентів, викладачів, випускників, донорів,

роботодавців, міжнародних партнерів та цифрових платформ [45]. Як зазначають Ф. Альтбах та С. Маргінсон, сучасні ЗВО перетворюються на своєрідні вузли глобальної інтелектуальної інфраструктури, де партнерства й кооперація визначають доступ до ресурсів, рівень конкурентоспроможності та репутацію [44, 75, 76]. Для України цей вимір набув особливого значення в умовах війни, коли університети активно шукають нові формати підтримки, посилюють інтеграцію в європейський простір та розширюють співпрацю зі своїми випускниками як носіями соціального капіталу.

Додатковим викликом для вітчизняних ЗВО є багатошарове зовнішнє середовище, де поєднуються воєнні загрози, демографічні зміни, економічні коливання, цифровізація та вимоги сталого розвитку. Для системного осмислення цього впливу доцільним є застосування STEEP-аналізу, що дозволяє виділити соціальні, технологічні, економічні, екологічні та політичні детермінанти. Зокрема, соціальні аспекти проявляються у зростанні ролі покоління Z та академічної мобільності; технологічні – у впровадженні цифрових платформ і гібридних форматів навчання; економічні - у потребі диверсифікації фінансування та залучення інвестицій; екологічні - у поширенні «зелених» практик на кампусах; політичні – у законодавчих ініціативах та міжнародних угодах, які формують правила гри на освітньому ринку.

В українському контексті трансформації університетських структур відбуваються під впливом законодавчої та стратегічної бази. Закон України «Про вищу освіту» 2014 року [149] закріпив принципи автономії, академічної доброчесності та розвитку студентського самоврядування. Водночас Національна стратегія цифровізації освіти орієнтує ЗВО на інтеграцію цифрових технологій у всі рівні управління та навчання. Реалізація цих положень у реаліях війни набуває подвійного значення: з одного боку, вони відкривають шлях до інновацій, з іншого – виступають інструментом виживання та відновлення освітнього середовища [150].

Таким чином, завдання другого розділу полягає у поєднанні аналізу внутрішніх характеристик університетів (їхньої організаційної структури та

стейкхолдерських взаємодій) із зовнішнім виміром – оцінкою середовища за допомогою STEEP-методології. Це створює підґрунтя для глибшого розуміння викликів і можливостей, перед якими постають сучасні українські університети, та формування багатостейкхолдерної моделі розвитку, що відповідає умовам цифрової трансформації.

Розвиток теорії організаційних структур нерозривно пов'язаний із внеском класиків управлінської думки, серед яких центральне місце займають П. Друкер, А. Файоль та М. Вебер [34, 141, 142]. Кожен з них сформував власну концептуальну основу, яка лягла в підґрунтя формування управлінських парадигм ХХ і ХХІ століття. Попри часову і методологічну дистанцію між ними, їхні ідеї залишаються ключовими у поясненні принципів побудови та функціонування сучасних організаційних структур.

П. Друкер у своїй праці «The Practice of Management» акцентує увагу на тому, що основною метою організації є створення споживача, а функцією менеджменту – забезпечення інновацій і продуктивності.

Методологія П. Друкера ґрунтується на системному підході, де організаційна структура розглядається не ізольовано, а в тісному зв'язку з цілями, стратегією та людським капіталом. Важливою тезою є те, що структура має слугувати не контролюванню, а сприянню результативності. П. Друкер відкидає жорстку ієрархічну форму управління як таку, що перешкоджає адаптації до змін і стримує інноваційність. Таким чином, його підхід створює теоретичні передумови для розвитку адаптивних, проектних, матричних і навіть віртуальних структур, де головна роль належить не контролю, а функції координації та розвитку потенціалу працівників [34].

А. Файоль, навпаки, є представником класичної школи управління, що фокусувалася на побудові стійких, формалізованих систем. У праці «General and Industrial Management» він запропонував п'ять ключових функцій управління: планування, організацію, координацію, командування та контроль. Його підхід передбачає високий рівень централізації, формалізації процесів і чіткий поділ праці. Важливо, що А. Файоль був одним із перших, хто розглядав організацію як

об'єкт системного управління, що складається з елементів, які взаємодіють у чітко визначеній структурі. Це стало основою для лінійної та лінійно-функціональної організаційної структури, що на сьогодні зберігає свою актуальність, зокрема, у сфері вищої освіти. Методика А. Файоля передбачає побудову структури «згори донизу», що забезпечує єдність командування та субординацію, водночас залишаючи мало простору для горизонтальної взаємодії або автономії підрозділів [34, 145].

М. Вебер у праці [141] заклав підвалини концепції бюрократичної організації. Його методологія ґрунтується на соціологічному підході до управління, де структура трактується як втілення раціонально-правової легітимності влади. Науковець визначив ключові характеристики бюрократії: поділ праці, ієрархічну систему управління, формальні правила та процедури, безособовість у відносинах, кар'єрний ріст на основі кваліфікації. У контексті організаційних структур його підхід дає пояснення стійкості класичних ієрархічних систем, їх здатності до масштабування та контролю великих соціальних утворень, таких як університети, державні установи чи корпорації. Метод М. Вебера також підкреслює обмеження бюрократичного підходу: надмірна формалізація веде до втрати гнучкості, ініціативи та адаптивності, що є критичним у сучасному глобалізованому середовищі.

Порівнюючи ці три методики, можна простежити еволюцію розуміння структури організації – від стабільної і формалізованої моделі (розробники А. Файоль, М. Вебер) до динамічної та орієнтованої на результат (П. Друкер). Якщо А. Файоль і М. Вебер працювали в умовах індустріальної епохи, де домінували масове виробництво і потреба в жорсткому контролі, то Друкер відкрив шлях до постіндустріального розуміння структури як гнучкого механізму управління знаннями, змінами та інноваціями. Такий зсув є особливо важливим для сучасних університетів, які переходять від моделі передачі знань до моделі створення інноваційного середовища, що потребує нових організаційних форм [145].

В українських ЗВО наразі переважає структура, найближча до моделі, описаної А. Файолем і М. Вебером. Це проявляється у вертикальній підпорядкованості, чіткому функціональному розподілі обов'язків, централізації управлінських рішень та обмеженому залученні викладачів і студентів до стратегічного планування. Водночас впровадження окремих проектних офісів, академічних інкубаторів та міжфакультетських центрів вказує на поступове зміщення акценту в бік методології П. Друкера. Це створює підґрунтя для подальшої трансформації організаційних структур у напрямку адаптивності, відкритості та інноваційної гнучкості.

Особливу увагу в сучасних дослідженнях організаційного устрою привертає концепція голократії, запропонована американським підприємцем Б. Робертсоном. Його праця «Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World» стала відповіддю на виклики високої турбулентності зовнішнього середовища, зростаючої складності організаційних процесів та потреби в адаптивному управлінні [105]. Основною тезою dxtyjuj є переконання, що традиційні ієрархічні структури, з їх вертикалізованими процесами прийняття рішень і статичними посадовими межами, вже не відповідають динаміці сучасних організацій. Натомість Б. Робертсон пропонує принципово іншу модель – організацію як живу систему, де управлінські функції розподіляються між динамічними ролями, об'єднаними в самокеровані «кола» [105, с. 149-170].

Цінність цієї концепції в контексті функціонування закладів вищої освіти полягає у її потенціалі до реалізації гнучкої, горизонтально орієнтованої моделі управління, яка здатна сприяти більш ефективній взаємодії зі стейкхолдерами. У класичній структурі ЗВО комунікація з зовнішнім середовищем зазвичай здійснюється через вузьке коло керівників або підрозділів, що обмежує швидкість реагування та якість зворотного зв'язку. У моделі, «натхненній» голократією, можливо організувати інституційні кола, відповідальні за взаємодію з окремими групами зацікавлених сторін – студентами, роботодавцями, органами місцевого самоврядування, міжнародними партнерами. Такі кола можуть працювати

автономно в межах визначених цілей, але при цьому бути інтегрованими в загальну стратегію університету.

Голократична логіка дозволяє кожному структурному елементу ЗВО діяти як локальний центр прийняття рішень, що особливо важливо при реалізації освітніх проєктів, міжнародної діяльності, створенні стартапів або налагодженні зв'язків із місцевою громадою. Це сприяє персоналізації стейкхолдерських стратегій, розвитку довіри та органічній участі зовнішніх партнерів в академічному житті університету.

Отже, погляди Б. Робертсона на організаційну структуру як на гнучкий, самокерований механізм відкривають нові можливості для розробки інклюзивних і динамічних стратегій взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами. Їх застосування в управлінні університетом дозволяє не лише розширити управлінську автономію на рівні структурних підрозділів, а й забезпечити стратегічну відповідність сучасним викликам вищої освіти.

Організаційна структура є базовим елементом системи управління, що забезпечує впорядковану координацію діяльності суб'єктів організації та слугує засобом досягнення стратегічних і оперативних цілей. Вона відображає внутрішню логіку взаємодії між підрозділами та рівнями ієрархії, формує підґрунтя для розподілу відповідальності, повноважень, інформаційних потоків і функціональних ролей. У науковій літературі організаційна структура часто розглядається як сукупність формальних правил, ролей і процедур, що регулюють, яким чином організація виконує свої завдання та адаптується до змін зовнішнього середовища (Mintzberg, Robbins & Coulter) [83, 84, 104].

У світовій практиці розрізняють низку класичних та сучасних типів організаційних структур, які відрізняються між собою за ступенем формалізації, рівнем централізації, кількістю рівнів управління та способом координації діяльності. До класичних структур відносять лінійну, функціональну, лінійно-функціональну та дивізійну. Лінійна структура є найпростішою з погляду ієрархії, базується на суворій вертикальній підпорядкованості та принципі єдиноначальності. Вона характерна для малих організацій із чітко визначеними

завданнями. Функціональна структура базується на групуванні працівників за напрямками діяльності (виробництво, маркетинг, фінанси), що дозволяє досягати спеціалізації, однак створює ризик слабкої взаємодії між підрозділами. Лінійно-функціональна структура поєднує ознаки обох підходів, передбачаючи вертикальну ієрархію і горизонтальний розподіл функцій. Дивізійна структура орієнтується на ринкові або продуктові сегменти, надаючи автономію підрозділам, кожен з яких відповідає за результативність власної діяльності. Вона є ефективною у великих організаціях із широкою географією або продуктовим портфелем [82].

Окрему групу становлять адаптивні або гнучкі структури, до яких належать проектні, матричні, сітьові, віртуальні, холакратичні та гетерархічні моделі. Проектна структура створюється на тимчасовій основі для реалізації окремих проектів, де учасники з різних підрозділів об'єднуються в команду, очолювану проектним менеджером. Матрична структура поєднує два типи підпорядкування: функціональне та проектне, що дає змогу одночасно управляти поточною діяльністю і проектами, однак створює загрозу конфліктів між керівниками [108, 109, 110]. Віртуальна структура, представлена, наприклад, у концепції Cisco Systems, передбачає об'єднання незалежних суб'єктів через інформаційні технології для досягнення синергії та гнучкого використання ресурсів. Холакратія, запропонована Брайаном Робертсоном, передбачає децентралізовану модель управління на основі автономних «кіл» або команд, які самостійно приймають рішення в межах своїх повноважень [105]. Гетерархія руйнує класичні ієрархічні межі, дозволяючи кожному елементу організації керувати іншими залежно від ситуації, що забезпечує високу гнучкість, але потребує зрілої організаційної культури [81].

У сучасних умовах динамічного соціально-економічного розвитку, коли організації функціонують у складному та мінливому середовищі, дедалі актуальнішим стає завдання глибокого аналізу організаційних структур управління. Ключовим орієнтиром для такого аналізу є здатність структури реагувати на вплив факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Відповідно до цього критерію можна виокремити дві великі групи структур: жорсткі та адаптивні. Жорсткі структури характеризуються фіксованими, стабільними зв'язками, чіткою ієрархією та мінімальним рівнем гнучкості, що робить їх ефективними в умовах передбачуваного середовища. Натомість адаптивні структури, зокрема проектні, сітьові чи матричні, забезпечують організації можливість швидко реагувати на зміни, адаптувати ресурси й управляти складними багаторівневими процесами [144, 145].

Іншим важливим критерієм класифікації є орієнтація зусиль організаційної структури управління, що дозволяє розкрити спрямованість діяльності управлінського апарату. У цьому контексті виділяють такі типи структур: продуктові, споживчо-орієнтовані, регіональні, а також програмно-цільові та проблемно-цільові. Продуктова орієнтація забезпечує концентрацію ресурсів на випуску конкретного виду продукції або послуг; споживчий підхід – фокус на задоволенні потреб окремих категорій клієнтів; регіональний – адаптацію управлінських рішень до специфіки територіальних ринків. Програмно- і проблемно-цільові структури дають змогу акумулювати зусилля навколо досягнення конкретних завдань або розв'язання складних міждисциплінарних проблем.

З погляду організації колективної діяльності цінною є класифікація за груповими підходами до вирішення проблемних ситуацій. Тут виділяють командні, проблемно-групові та бригадні структури. Командна форма організації управління передбачає функціонування постійних або тимчасових команд, які мають значну автономію та відповідальність за результати. Проблемно-груповий підхід орієнтований на створення тимчасових груп для аналізу ситуацій та формування рішень.

Бригадна модель, властива переважно виробничим системам, забезпечує колективне виконання завдань із високим рівнем міжособистісної взаємодії.

Ще однією вагомою класифікаційною ознакою є характер стаціонарності кадрового складу, тобто сталість або гнучкість персоналу, задіяного в управлінських процесах. У цьому аспекті виділяють стаціонарні, стаціонарно-

проектні, стаціонарно-аутсорсингові та гнучкі організаційні структури. Перші передбачають фіксовану управлінську конфігурацію; другі – поєднання постійного ядра з тимчасовими проектними командами; треті – залучення зовнішніх виконавців на основі аутсорсингу. Гнучкі структури, в яких команди та ролі змінюються залежно від задач, найбільш придатні для інноваційного та динамічного середовища.

Нарешті, класифікація організаційних структур може базуватися на характері взаємозв'язків між її елементами. Тут виділяють класичні типи: лінійну, лінійно-функціональну, функціональну, лінійно-штабну, а також більш складні – дивізійну, конгломератну, проектну, сітьову та матричну. Лінійна структура передбачає чітку вертикальну субординацію з принципом єдиноначальності. Лінійно-функціональна комбінує вертикальне управління з функціональною спеціалізацією. Матрична, навпаки, ускладнює зв'язки, вводячи систему подвійного підпорядкування. Сітьова й конгломератна моделі є найбільш децентралізованими, надаючи організації високу адаптивність і мобільність [144, 145].

Таким чином, розглянуті класифікаційні підходи дозволяють не лише здійснити системний аналіз типів організаційних структур, а й обґрунтувати доцільність вибору тієї чи іншої моделі залежно від стратегічних цілей, характеру середовища та специфіки внутрішніх ресурсів. У підсумку, організаційну структуру управління доцільно трактувати як цілісну ієрархічну систему, що складається з упорядкованих елементів і рівнів, між якими налагоджено комунікаційні потоки та розподілено відповідальність з метою забезпечення ефективності функціонування організації.

У контексті вищої освіти, яка сама по собі є складною соціальною системою з високим рівнем внутрішньої диференціації, вибір організаційної структури визначається низкою чинників: масштабами університету, спектром освітніх і наукових послуг, рівнем автономії, нормативно-правовими вимогами та стратегічними цілями. Вітчизняні заклади вищої освіти, як правило, зберігають класичну лінійно-функціональну організаційну структуру, яка була сформована в умовах централізованого управління ще в радянський період і зберігає

актуальність донині. Вона характеризується жорсткою ієрархією, чітким розподілом функцій між академічними, адміністративними та допоміжними підрозділами, централізованим прийняттям рішень та обмеженим рівнем гнучкості. Водночас, як зазначає К. Антипова [140], сучасні університети поєднують у своїй організаційній архітектурі елементи бюрократичної та колегіальної моделей управління. З одного боку, класична ієрархічна структура з чітким підпорядкуванням (ректор – проректори – декани – кафедри) забезпечує стабільність, контроль і розподіл відповідальності. З іншого боку, зростає роль горизонтальних зв'язків, тимчасових міжкафедральних чи міжфакультетських утворень – центрів, інститутів, кластерів, які створюються для реалізації інноваційних, міждисциплінарних та міжнародних проєктів. Така подвійність формує гібридний характер управління, що поєднує традиційні та інноваційні елементи.

Однак, як підкреслює К. Антипова, важливим викликом для більшості університетів залишається фрагментація функцій, особливо у роботі зі стейкхолдерами. Підрозділи, які відповідають за міжнародну діяльність, розвиток кар'єри студентів чи маркетингові комунікації, часто діють ізольовано один від одного, що призводить до дублювання завдань та недостатньої координації. Саме тому актуальною є інтеграція цих функцій у межах спеціалізованих департаментів, орієнтованих на взаємодію зі стейкхолдерами та розвиток партнерських мереж, що відповідає сучасним тенденціям університетського управління [140, с. 20].

Таку структуру мають більшість провідних університетів України, зокрема Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Його структура включає класичну систему управління, що представлена ректором, проректорами (з наукової роботи, міжнародної діяльності, навчальної роботи тощо), факультетами, кафедрами, відділами, службами та центрами. Ця структура є лінійно-функціональною за своєю суттю, з чітким розподілом завдань між вертикальними рівнями [144].

Подібний приклад демонструє і Каразінський університет, структура якого репрезентує чітку ієрархію: ректор – проректори – декани – завідувачі кафедр – викладачі, а також функціональні відділи (відділ міжнародних зв'язків, відділ акредитації, науково-дослідницькі підрозділи), які мають чітко визначені обов'язки та повноваження (ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2024) [59]. Університет активно бере участь у міжнародних програмах, але при цьому зберігає класичну ієрархічну форму управління.

Водночас у Карпатському національному університеті імені Василя Стефаника також функціонує подібна лінійно-функціональна структура, з ректором як центральною фігурою управління та великою кількістю функціональних підрозділів: центр довузівської підготовки, центр забезпечення якості, наукова бібліотека, ІТ-служби, 12 факультетів і понад 40 кафедр (ПНУ ім. В. Стефаника, 2024) [146]. Хоча в структурі університету створено центр інноваційного розвитку та реалізуються міжнародні проекти, організаційна модель не відходить від класичної вертикальної моделі.

Попри окремі спроби децентралізації та автономізації, законодавче середовище (Закон України «Про вищу освіту», 2014) та традиції адміністративної культури залишають ЗВО в межах бюрократичного управлінського підходу [149]. Зокрема, запровадження положень про академічну автономію, органи студентського самоврядування, центри забезпечення якості освіти тощо формально розширює повноваження нижчих рівнів управління, однак ці механізми функціонують у межах традиційної ієрархії та не змінюють фундаментальних структурних принципів.

Слід зазначити, що українські університети поступово впроваджують окремі елементи гнучких структур, зокрема створення проектних офісів для реалізації міжнародних освітніх програм, центрів трансферу технологій, груп розробки внутрішніх стратегій цифровізації, що свідчить про прагнення до трансформації. Водночас ці інновації залишаються периферійними щодо загальної структури та не змінюють її фундаментального лінійно-функціонального характеру. Більше того, сучасні підходи, як-от голократія чи віртуальні команди, практично відсутні

в освітньому менеджменті українських ЗВО, що можна пояснити обмеженою управлінською автономією, низьким рівнем інституційної довіри та консерватизмом менеджменту.

В сучасній системі управління організаційними структурами особливого значення набуває їх здатність не лише підтримувати стабільне функціонування організації, але й ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Це особливо актуально для закладів вищої освіти, які діють в умовах зростаючої багатостейкхолдерності, цифрової трансформації та глобалізації освітніх процесів. Виходячи з того, що задача управління організаційною структурою є однією з ключових у загальному контексті управління організаційною системою, доцільним є її розгляд не лише як сукупності офіційно визначених підрозділів, посад та зв'язків, а як багаторівневої взаємодійної системи, що включає як формальні, так і неформальні компоненти [84].

Організаційну структуру управління ЗВО доцільно трактувати як впорядковану систему взаємозв'язаних підрозділів, рівнів управління та функцій, яка забезпечує реалізацію управлінських завдань у межах освітньої, наукової та інноваційної діяльності. Водночас у межах такої структури розгортаються як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки, які забезпечують розподіл відповідальності, повноважень і завдань. У науковій літературі організаційну структуру також визначають як систему відносин між посадами, підрозділами, ролями та відповідальністю, що формує функціонально-технологічні зв'язки в управлінському процесі [140, 148]. Формальна структура ЗВО є результатом організаційно-правових рішень, що закріплюються у статутах, наказах, положеннях, посадових інструкціях та інших нормативних документах. Вона задає рамки ієрархії, комунікацій, підпорядкованості й відповідальності. Проте формальна структура не охоплює усіх реальних процесів взаємодії в колективі. Натомість неформальна структура, що формується стихійно, на основі міжособистісних зв'язків, спільних інтересів, неформального лідерства та ініціатив, відіграє не менш значущу роль. Саме вона забезпечує гнучкість,

оперативність і довіру – критично важливі характеристики для ефективної комунікації зі стейкхолдерами.

У контексті багатостейкхолдерності університети все більше залежать від ефективної взаємодії з різними групами – студентами, випускниками, роботодавцями, органами влади, міжнародними партнерами, громадянським суспільством. Така взаємодія виходить за межі суворо формалізованих каналів і часто реалізується через неформальні мережі: ініціативні групи, спільноти, консультативні ради, студентські об'єднання. Ці елементи не лише посилюють стійкість управлінської системи, а й виступають своєрідними каналами зворотного зв'язку, носіями ідей, джерелами ініціатив та інновацій [137, 138, 139].

Університетська неформальна структура дозволяє гнучко реагувати на потреби зовнішнього середовища, створювати тимчасові або крос-функціональні команди для вирішення специфічних завдань – таких як адаптація освітніх програм до ринку праці, реалізація проєктів дуальної освіти або участь у міжнародних грантах. На відміну від формальної ієрархії, яка має стабільну й часто інерційну природу, неформальні зв'язки динамічні та саморегульовані. Це створює передумови для розвитку гібридних структур управління, в яких формальні й неформальні елементи не суперечать, а взаємодоповнюють одне одного.

Таким чином, ефективна організаційна структура управління сучасного ЗВО повинна базуватися на принципі інституціональної інтеграції формальних і неформальних механізмів. Вона має бути не лише адміністративно структурованою, а й соціально адаптивною – відкритою до діалогу, гнучкою щодо розподілу ролей і повноважень, спроможною підтримувати сталість при збереженні здатності до змін.

Такий підхід дає змогу не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й побудувати стійку систему взаємодії з багатьма групами стейкхолдерів в умовах постійних змін.

З огляду на зазначене, можна стверджувати, що організаційні структури закладів вищої освіти в Україні на сьогодні переважно репрезентують лінійно-

функціональну модель, що відповідає класичним уявленням про ієрархічну побудову управлінської системи. Така структура забезпечує стабільність і контроль, але значною мірою обмежує інноваційність, міждисциплінарність, адаптивність та динамізм управління, які є ключовими вимогами сучасного глобального освітнього середовища [157].

В умовах цифровізації, глобалізації та зростання ролі студентоцентричних підходів у вищій освіті, така структура потребує глибокої трансформації в напрямку більшої відкритості, горизонтальної взаємодії та гнучкості управлінських процесів [138].

На сьогодні цифровізація стала одним з головних чинників змін у роботі ЗВО. Як зазначалось раніше, університети мали здебільшого класичну лінійно-функціональну організаційну структуру: керівництво – декани – кафедри, і всі рішення та інформаційні потоки рухалися по вертикалі. Така модель була зрозумілою та стабільною, але часто занадто повільною, особливо коли йшлося про швидку реакцію на запити студентів, партнерів чи роботодавців [35, 36, 157].

Поява й розвиток цифрового шару – тобто комплексу технологій, платформ, систем і каналів комунікації – змінила цю ситуацію. На етапі сучасності цифрові інструменти стають не просто допоміжними сервісами, а центральною частиною управління університетом. Вони дозволяють підрозділам взаємодіяти напряму, без зайвих бюрократичних ланок, і швидко отримувати потрібну інформацію [157].

На вертикальному рівні керівництво отримує актуальні дані про навчальний процес, роботу з абітурієнтами, успішність студентів чи активність партнерів без затримок і через зручні панелі аналітики. На горизонтальному рівні викладачі, адміністрація, IT-фахівці, відділ маркетингу та інші служби працюють у спільних цифрових просторах, що об'єднують документообіг, комунікацію та управління проектами.

Це змінює роль багатьох підрозділів. Наприклад, відділ маркетингу тепер не лише рекламує програми, а й аналізує дані про інтереси абітурієнтів та випускників. IT-відділ не тільки лагодить техніку, а й впроваджує навчальні онлайн-платформи, забезпечує кібербезпеку та інтегрує сервіси університету з

державними платформами (наприклад, «Дія»). Навчальні підрозділи створюють гібридні та змішані формати навчання, що дає студентам більше гнучкості.

Особливо важливий цифровий шар у роботі зі стейкхолдерами. Сучасні системи управління відносинами (CRM/PRM) дають змогу відстежувати шлях кожного стейкхолдера – від першого контакту до тривалого партнерства. Абітурієнти можуть подавати документи онлайн, роботодавці – отримувати доступ до цифрових портфоліо студентів, а випускники – брати участь у проектах університету через e-alumni платформи. (телеграм канали спільноти випускників та підтримка ші чат-ботами сторінок асоціацій випускників на сайтах ЗВО).

З погляду системного підходу, цифровий шар допомагає університету зберігати ефективність у складних і швидкозмінних умовах. Він підсилює здатність швидко реагувати на виклики, зменшує витрати часу та ресурсів на координацію і робить організаційну структуру більш гнучкою. Це відповідає закону необхідного різноманіття Ешбі: щоб успішно працювати в мінливому середовищі, внутрішні механізми університету мають бути такими ж різноманітними та гнучкими, як і зовнішні виклики [8].

Отже, цифровий шар – це не просто технології, а стратегічний інструмент, що змінює саму логіку роботи ЗВО. Він переводить класичну ієрархічну модель управління у мережево-матричну, де важливу роль відіграють дані, горизонтальні зв'язки та постійна взаємодія з різними групами стейкхолдерів. Такий підхід дає університету можливість швидше адаптуватися до змін, залучати нових партнерів, підтримувати стійкий розвиток і залишатися конкурентоспроможним у глобальному освітньому середовищі [92, 98].

Слід підкреслити що цифровізація та впровадження розвиненого цифрового шару в закладах вищої освіти виступають ключовими чинниками трансформації їхніх організаційних структур. Якщо класична лінійно-функціональна модель, характерна для багатьох університетів, забезпечувала стабільність, але була надто жорсткою і повільною в умовах динамічного зовнішнього середовища, то сучасні цифрові інструменти відкривають можливість переходу до більш гнучкої та адаптивної матричної структури.

Цифровий шар об'єднує освітні, адміністративні та комунікаційні процеси в єдину інтегровану систему, створює додаткові горизонтальні зв'язки між підрозділами та спрощує координацію дій із зовнішніми стейкхолдерами. Це дозволяє університетам не лише швидше реагувати на зміни, але й будувати партнерства, що охоплюють одночасно кілька рівнів і напрямів діяльності. У підсумку цифровізація стає не допоміжним процесом, а стратегічним драйвером організаційної еволюції, переводячи ЗВО з моделі з жорсткою ієрархією до мережево-матричної, здатної ефективно функціонувати в умовах багатостейкхолдеризму та глобальної конкуренції [158].

## 2.2. Організаційні аспекти маркетингової взаємодії ЗВО із стейкхолдерами

Питання взаємодії зі стейкхолдерами є одним із ключових напрямів сучасного управління у ЗВО. Саме стейкхолдери визначають запит на якість освітніх і наукових послуг, впливають на імідж та конкурентоспроможність університету, а також формують зовнішнє середовище його розвитку. Тому на наступному етапі дослідження доцільним є детальний опис та аналіз стейкхолдерів ЗВО.

Стейкхолдерський підхід до управління університетом базується на розумінні того, що ЗВО функціонує як відкрита соціотехнічна система, у якій різні групи зацікавлених сторін взаємодіють, впливають на прийняття рішень та формують репутацію і конкурентоспроможність інституції.

У науковій літературі існує кілька підходів до класифікації стейкхолдерів університету. Найбільш поширеним є поділ на внутрішніх та зовнішніх [27, 45].

Внутрішні стейкхолдери – ті, що безпосередньо інтегровані у діяльність університету:

студенти та аспіранти (основні споживачі освітніх послуг);

науково-педагогічні працівники (ключові продуценти знань та освітніх послуг);

адміністративний персонал;

випускники (утворюють мережу амбасадорів бренду ЗВО).

Зовнішні стейкхолдери – ті, що формують середовище функціонування університету:

держава та органи управління освітою;

роботодавці та бізнес-середовище (підприємства, компанії, установи тощо);

міжнародні організації та партнери;

донори, благодійні фонди, громадські організації;

локальні спільноти, медіа та суспільство загалом.

Крім цього, для управлінських цілей доцільно застосовувати класифікацію за рівнем впливу:

а) ключові стейкхолдери (студенти, викладачі, держава, роботодавці);

б) вторинні стейкхолдери (ЗМІ, місцеві громади, громадські організації);

в) потенційні стейкхолдери (майбутні студенти, інвестори, міжнародні партнери).

Таким чином, сучасний університет має справу не з однією чи кількома групами, а з багат шаровою мережею стейкхолдерів, інтереси яких часто перетинаються або навіть конфліктують. Організаційна схема зовнішнього та внутрішнього середовища ЗВО відображено на рис. 2.1.

Завдання менеджменту ЗВО полягає у знаходженні балансу між цими інтересами та формуванні стратегій партнерства, що забезпечують довгостроковий розвиток інституції [26].

У табл. 2.1 систематизовано основні групи стейкхолдерів ЗВО, їхні ключові інтереси та очікування від діяльності університету. Як видно з представлених даних, інтереси різних сторін суттєво відрізняються, що зумовлює необхідність багаторівневого та гнучкого підходу до управління взаємодією.

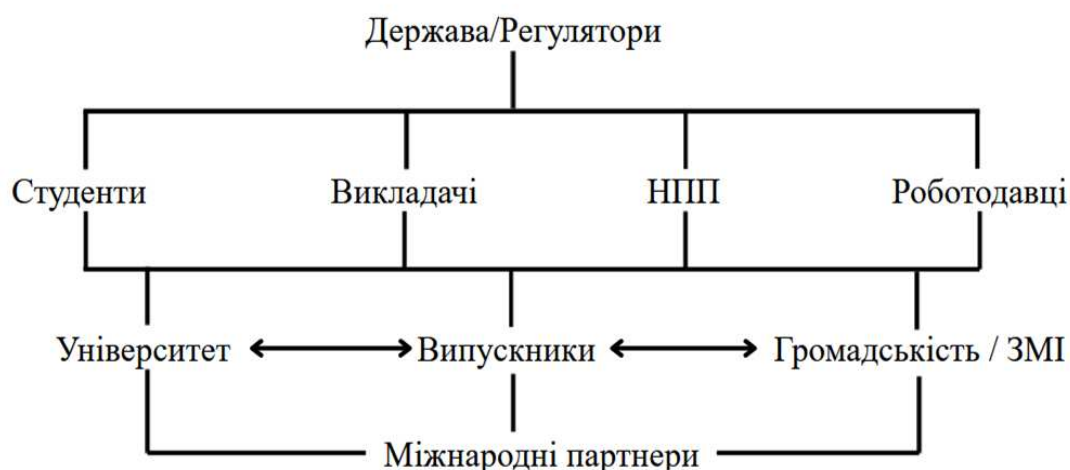


Рис. 2.1. Організаційна схема внутрішнього і зовнішнього середовища ЗВО

Джерело: укладено автором за [26].

Таблиця 2.1

### Характеристика основних груп стейкхолдерів ЗВО

Група стейкхолдерів	Інтереси та потреби	Очікування від університету
Студенти та аспіранти	Якісна освіта, сучасні програми, мобільність, кар'єрні перспективи	Працевлаштування, розвиток навичок, доступ до міжнародних програм
Викладачі та науково-педагогічні працівники	Академічна свобода, ресурси для досліджень, достойні умови праці	Підтримка у науковій діяльності, професійний розвиток, гідна оплата
Адміністративний персонал	Стабільність, соціальні гарантії, кар'єрне зростання	Справедлива система управління, сучасні цифрові інструменти роботи
Випускники	Збереження зв'язків з alma mater, підтримка власного бренду	Нетворкінг, можливості повторної освіти, участь у розвитку університету
Держава та органи управління освітою	Виконання стандартів, підготовка фахівців для економіки	Дотримання законодавства, підвищення якості освіти, соціальна відповідальність
Роботодавці та бізнес-середовище	Кваліфіковані кадри, прикладні дослідження, інновації	Співпраця у підготовці кадрів, адаптація програм до потреб ринку
Міжнародні партнери та організації	Академічна мобільність, спільні дослідження, культурний обмін	Надійність у партнерствах, участь у міжнародних проєктах
Донори, фонди, громадські організації	Підтримка освіти, наукових і соціальних ініціатив	Прозорість у використанні коштів, соціальний ефект від інвестицій
Місцеві громади та ЗМІ	Розвиток регіону, суспільний престиж, доступність знань	Соціальна активність університету, відкритість, іміджева підтримка

Джерело: сформовано автором.

Студенти та аспіранти насамперед орієнтовані на якість освітнього процесу та перспективи майбутнього працевлаштування. Для них важливими є доступ до сучасних програм, академічної мобільності та розвитку професійних навичок.

Викладачі та науково-педагогічні працівники зацікавлені у створенні належних умов для викладання й наукової роботи, академічній свободі та можливостях професійного зростання. Вони очікують від університету підтримки досліджень і гідної винагороди за свою працю.

Адміністративний персонал прагне стабільності, соціальних гарантій і можливостей кар'єрного розвитку. Від закладу вони очікують прозорої системи управління та забезпечення сучасними цифровими інструментами роботи.

Випускники виступають важливою групою зовнішніх амбасадорів університетського бренду. Вони зацікавлені у збереженні зв'язку з alma mater, нетворкінгу та можливостях повторної освіти, а також очікують залучення до розвитку університету.

Держава та органи управління освітою розглядають університет як інститут соціального замовлення. Їхні пріоритети полягають у дотриманні стандартів, підготовці фахівців для економіки та забезпеченні соціальної відповідальності закладу.

Роботодавці та бізнес-середовище очікують отримати кваліфікованих випускників, результати прикладних досліджень та інновації. Для них важливою є співпраця з університетом у сфері кадрової підготовки та адаптація освітніх програм до потреб ринку.

Міжнародні партнери та організації зацікавлені у розвитку академічної мобільності, культурному обміні та спільних наукових проєктах, розглядаючи університет як надійного партнера для інтеграції у світовий освітньо-науковий простір.

Донори, фонди та громадські організації очікують від університету прозорості у використанні фінансових ресурсів, ефективної реалізації наукових і соціальних ініціатив та створення позитивного суспільного ефекту від інвестицій.

Місцеві громади та засоби масової інформації розглядають університет як чинник регіонального розвитку, підвищення престижу території та поширення знань. Їхні очікування зосереджені на соціальній активності, відкритості та позитивному іміджі закладу.

Таким чином, університет функціонує в умовах складної системи очікувань і потреб різних стейкхолдерів. Ефективна стратегія управління полягає у знаходженні балансу між цими інтересами та забезпеченні сталого розвитку закладу через партнерську взаємодію.

Як зазначалося ЗВО дедалі більше функціонує як вузол глобальної освітньо-наукової мережі, у якій перетинаються освітні траєкторії, наукові дослідження та інноваційна діяльність. Такий підхід виходить за межі традиційного розуміння університету як інституції, що виконує переважно освітню й дослідницьку місію. Сьогодні він постає не лише як автономний центр знань, але й як інтегратор у системі багаторівневих взаємодій між державою, бізнесом, суспільством і глобальними структурами управління знаннями. У цьому контексті університет є частиною транскордонних мереж, які визначають його конкурентоспроможність, доступ до ресурсів і вплив на соціально-економічні процеси.

Концепція університету як вузла глобальної мережі особливо актуалізувалася в умовах цифровізації, інтернаціоналізації та геополітичної турбулентності. Як зазначає Ф. Альтбах, університети стають ключовими акторами у формуванні глобальної архітектури знань, адже саме вони забезпечують відтворення інтелектуального капіталу та впливають на траєкторії розвитку суспільств [4]. С. Маргінсон підкреслює, що сучасні освітні інституції дедалі більше інтегруються у мережеві альянси, де формується їхній науковий та інноваційний потенціал [76]. Водночас університети залишаються складними соціотехнічними системами, діяльність яких неможливо зрозуміти поза контекстом взаємодії зі стейкхолдерами.

Поняття «стейкхолдер» у сучасній теорії управління відображає сукупність груп і акторів, які прямо чи опосередковано впливають на діяльність інституції та водночас зацікавлені у результатах її функціонування [45]. У сфері вищої освіти

стейкхолдери формують багаторівневу систему зв'язків, що охоплює як студентів, викладачів і внутрішні академічні спільноти, так і локальних партнерів – роботодавців, органи місцевого самоврядування, громадські організації та регіональні кластери, а також глобальні структури управління знаннями, до яких належать міжнародні агенції, транснаціональні корпорації та науково-дослідні мережі. Як слушно зауважує П. Скотт, університети сьогодні постають поліцентричними організаціями, які водночас інтегровані у локальні спільноти й у глобальні інституційні архітектури Scott, [111]. Цей підхід узгоджується з позицією Р. Робертсона, який розглядає університет у контексті глобалізаційної теорії «глокалізації», де поєднуються локальні потреби та глобальні стандарти [105].

Таким чином, аналіз університету як вузла глобальної освітньо-наукової мережі дозволяє глибше зрозуміти складність і багатовимірність його стейкхолдерного середовища. Воно не є статичним, а трансформується під впливом цифрової модернізації, міжнародної конкуренції та політичних викликів, що робить управління стейкхолдерами стратегічною передумовою розвитку сучасних закладів вищої освіти.

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації освітнього середовища та зростання конкуренції між ЗВО, ефективне управління стейкхолдерською взаємодією стає визначальним чинником якості управлінських рішень. Розширення соціальної ролі ЗВО передбачає не лише реалізацію освітніх і наукових функцій, але й активну участь у регіональному розвитку, інтеграції у глобальні освітні простори, а також побудову довготривалих партнерських відносин із численними зацікавленими сторонами. Саме тому вивчення сутності поняття «стейкхолдер» та ідентифікація релевантних категорій для ЗВО набуває особливої актуальності.

Одже поняття «стейкхолдер» (англ. stakeholder) у науковій літературі інтерпретується як суб'єкт, який має законний інтерес, вплив чи зазнає впливу від діяльності певної організації. Концепцію стейкхолдерів вперше було системно обґрунтовано в роботі Р. Е. Фрімана «Strategic Management: A Stakeholder

Approach» (1984), у якій він підкреслив, що організації не існують ізольовано, а є частиною складної мережі соціальних та економічних зв'язків, де взаємодія з усіма зацікавленими сторонами визначає довготривалу успішність функціонування [159].

На відміну від бізнес-середовища, у якому коло стейкхолдерів чітко визначене через корпоративну структуру, у сфері вищої освіти воно значно ширше, багатовекторне та багаторівневе. До стейкхолдерів ЗВО належать не лише безпосередні учасники освітнього процесу, а й соціальні, регіональні, галузеві та міжнародні партнери. Така множинність інтересів та форм взаємодії зумовлює необхідність адаптації організаційної структури ЗВО до умов багатостейкхолдеризму. У даному контексті стейкхолдери ЗВО – це фізичні чи юридичні особи, групи або інституції, які прямо чи опосередковано впливають на освітню, наукову, управлінську чи інноваційну діяльність закладу вищої освіти або зазнають впливу з боку таких процесів.

Поділ стейкхолдерів ЗВО на окремі групи зумовлений складністю та багатовимірністю функціонування університету в умовах глобалізації, цифрової трансформації та зростаючої соціальної турбулентності. Класифікація, представлена у табл. 2.1, відображає логіку багаторівневого аналізу освітньо-наукових інституцій, який поєднує мікро-, мезо- та макрорівень взаємодії. Її обґрунтування спирається на концепцію стейкхолдерів Е. Фрімена [147], моделі «третьої місії університету», дослідження інтернаціоналізації вищої освіти, а також сучасні підходи до формування глобальних освітніх і наукових екосистем та дослідження Дучек (2020) та Бруніла (2024) [36, 138].

Слід зазначити що з огляду на динаміку освітніх трансформацій, доцільним є представлення стейкхолдерів ЗВО за групами за сферами впливу, табл. 2.2.

До кола стейкхолдерів входять як традиційні учасники освітнього процесу (викладачі, студенти, адміністрація), так і нові актори, що зумовлені динамікою цифрової трансформації: цифрові аналітичні сервіси, глобальні освітні ініціативи, міжнародні проекти.

Таблиця 2.2

## Класифікація стейкхолдерів закладу вищої освіти

Категорія стейкхолдерів	Представники	Роль / Значення для ЗВО
Внутрішні стейкхолдери	Студенти, аспіранти, викладачі, науково-педагогічні працівники, адміністративний персонал, ментори, випускники	Формують освітній та науковий процес, забезпечують сталість корпоративної культури, поширюють бренд університету через alumni-мережі
Потенційні внутрішні стейкхолдери	Абітурієнти, їхні батьки, благодійники, локальні лідери думок, представники громадськості	Джерело майбутнього кадрового й студентського потенціалу; впливають на репутацію та конкурентоспроможність ЗВО
Локальні зовнішні стейкхолдери	Роботодавці, органи місцевого самоврядування (ОМС), місцеві освітні установи, НУО, медіа, громади	Співпраця у підготовці кадрів, формування локальних інноваційних кластерів, просування університету як міського/регіонального хабу
Академічні партнери	Інші ЗВО України та світу, науково-дослідні інститути НАНУ, міжнародні дослідницькі центри, консорціуми	Спільні освітні програми, академічна мобільність, R&D проекти, публікації, міжнародна кооперація
Інноваційно-бізнесове середовище	Стартапи, бізнес-інкубатори, R&D офіси компаній, венчурні фонди, торгово-промислові палати, професійні асоціації	Джерело фінансування інновацій, тестування технологій, створення корпоративних університетів, дуальні програми
Міжнародні освітні та аналітичні інституції	Erasmus+, Horizon Europe, OECD, EUA, UNESCO, World Bank, European Commission, міжнародні агенції з акредитації	Доступ до міжнародних освітніх і наукових програм, експертиза, фінансування, вплив на формування стандартів освіти
Цифрові та технологічні платформи	EdTech-компанії (Coursera, Udemy, Prometheus), провайдери Big Data, штучного інтелекту (AI Factory), соціальні мережі, аналітичні сервіси	Інфраструктура для цифровізації освітнього процесу, аналітика студентських даних, глобальна присутність бренду університету
Дипломатичні та культурні представництва	Амбасади, культурні інститути (Goethe-Institut, British Council, Institut Français, Український інститут), міждержавні освітньо-культурні програми	Просування академічної дипломатії, формування міжнародного іміджу ЗВО, залучення грантів і культурних проектів
Надсистемний рівень (середовище формування правил)	Глобальні регуляторні структури (ООН, ЄС, ), транснаціональні корпорації (Big Tech), глобальні дослідницькі мережі, міжнародні ринки праці	Визначають макrorівневі правила гри, встановлюють стандарти відкритої науки та цифровізації, задають тренди розвитку, формують глобальні виклики, до яких мають адаптуватися ЗВО

Джерело: сформовано автором.

Зокрема, такі платформи як ERASMUS+, Coursera, EdTech-інструменти, а також співпраця з роботодавцями у форматі дуальної освіти створюють мережеву взаємодію, яка не вписується у класичні моделі ієрархічних структур управління.

Внутрішні стейкхолдери університету формують ядро його організаційної екосистеми, оскільки саме вони визначають цінності, культуру та сталість інституції. Передусім, студенти виступають ключовими споживачами освітніх послуг, однак у сучасних умовах вони дедалі частіше виконують і функцію співтворців освітнього процесу. У період цифрової трансформації студенти активно впливають на структуру навчальних програм, потребують персоналізованих траєкторій розвитку та є основними носіями нових комунікаційних практик. Як зазначає М. Кастельс, покоління, соціалізоване у цифровій мережевій культурі, формує іншу логіку взаємодії з інституціями, що вимагає від університетів підвищеної гнучкості та інноваційності.

Випускники є наступним критично важливим сегментом внутрішніх стейкхолдерів, адже вони поєднують минуле, теперішнє й майбутнє університету. Їхня роль полягає не лише у збереженні традицій і репутації, але й у формуванні мережевих зв'язків, що розширюють горизонти впливу інституції. Через асоціації випускників, професійні та бізнес-клуби університет здобуває доступ до нових партнерств і ресурсів, а також додатковий канал промоції бренду. Як показує досвід провідних університетів світу, випускники можуть виступати і як інвестори, і як ментори, і як амбасадори цінностей, створюючи умови для розвитку «ефекту мережевої цінності» [78].

Викладачі залишаються базовою опорою освітнього процесу, однак їхня функція у сучасному університеті значно ширша, ніж просто передача знань. Вони виступають кураторами навчальних траєкторій, фасилітаторами співтворення знань і агентами змін в організаційній культурі. Викладачі задають інтелектуальний тон і визначають академічні стандарти, водночас беручи участь у міжнародних проєктах, прикладних дослідженнях та колабораціях із бізнесом. У цьому контексті їхня компетентність у цифрових інструментах,

міждисциплінарність і здатність до комунікації зі стейкхолдерами різного рівня стає не менш важливою, ніж традиційні педагогічні навички.

Окрему підгрупу складають ментори, роль яких у багатостейкхолдерному підході зростає. Вони виступають містком між академічним знанням і практикою, забезпечуючи студентів індивідуалізованою підтримкою та поєднуючи освітнє середовище з реальним ринком праці. Менторство розглядається не лише як форма неформальної освіти, але й як механізм підсилення корпоративної культури університету, де знання передаються через особистісну взаємодію і довіру. Саме ментори здатні забезпечити сталість цінностей та розвиток емерджентних мереж, які підвищують резильєнтність університету в умовах кризових викликів [46].

Таким чином, студенти, випускники, викладачі й ментори формують багатовимірний каркас університетської екосистеми. Їхня взаємодія створює емерджентні ефекти, що виходять за межі індивідуальних ролей: студенти стають амбасадорами бренду, випускники - джерелом соціального капіталу, викладачі - агентами трансформації, а ментори – провідниками практичних компетентностей. У сукупності це забезпечує університету здатність не лише адаптуватися до зовнішніх викликів, але й формувати власну конкурентну стратегію в умовах глобальної освітньої конкуренції.

Потенційні внутрішні стейкхолдери відіграють особливу роль у формуванні майбутнього університету, оскільки вони визначають контури його подальшого розвитку та здатність зберігати конкурентоспроможність у глобалізованому освітньому просторі. Серед цієї групи ключовими виступають потенційні студенти, які є основним джерелом відтворення освітнього процесу. Їхні очікування, цінності та потреби стають орієнтирами для стратегічного планування університету. У сучасних умовах глобальної конкуренції за таланти вибір ЗВО дедалі більше визначається якістю освітнього середовища, можливостями для індивідуалізованого розвитку, міжнародними програмами та цифровою інфраструктурою. Водночас демографічні тенденції, зокрема зниження чисельності молоді у Східній Європі та міграція українських студентів за кордон, актуалізують для університетів необхідність активного маркетингу взаємодії з

цією категорією стейкхолдерів, підсилюючи роль брендингу та гнучких форматів навчання [160].

Донори становлять ще одну значущу групу потенційних стейкхолдерів, адже вони забезпечують ресурсну підтримку інституції. Їхня участь у фінансуванні освітніх програм, наукових досліджень або інфраструктурних проєктів стає запорукою стабільності та інноваційного розвитку університету. У воєнних умовах донори набувають особливої ваги, оскільки саме вони допомагають університетам залишатися функціональними попри обмеженість державного фінансування та потребу у відновленні освітнього середовища. За концепцією створення спільної цінності (Porter & Kramer, 2011), їхня діяльність виходить за межі суто благодійності й трансформується у стратегічні інвестиції у розвиток суспільного капіталу. Для університетів це означає можливість вибудовувати довгострокові партнерства, що сприяють стійкому розвитку та збереженню репутації [96].

Громадські діячі як потенційні внутрішні стейкхолдери відіграють роль посередників між університетом і суспільством. Вони формують громадську думку, виступають адвокатами освітніх реформ та сприяють інституціоналізації демократичних практик. Їхня участь у розвитку університету важлива як з точки зору просування цінностей доброчесності та прозорості, так і з погляду зміцнення соціального капіталу інституції. Дослідження [40] Г. Іцковіцем та Л. Лейдесдорфом у межах концепції Triple Helix. Концепція Triple Helix, запропонована Г. Іцковіцем та Л. Лейдесдорфом, описує динамічну взаємодію трьох ключових інституційних сфер – університету, бізнесу та держави. Її сутність полягає в тому, що інноваційний розвиток і створення знань відбуваються не у відокремлених секторах, а у сфері їхньої постійної взаємодії, де університети стають не лише освітніми та науковими установами, а й активними учасниками економічних і соціальних трансформацій. Ця модель стала основою сучасного розуміння «третьої місії університету» – його ролі у розвитку регіональних і глобальних інноваційних екосистем [40]. Вона підтверджує, що взаємодія університетів із громадянським суспільством поряд із державою та бізнесом стає

необхідною умовою інноваційного розвитку. Для українських університетів, які працюють у контексті гібридної війни та кризи довіри до державних інституцій, залучення громадських діячів до стратегічного діалогу є не лише можливістю, а й вимогою часу.

Отже, потенційні внутрішні стейкхолдери формують критичний резерв розвитку університету, визначаючи його здатність залучати нові ресурси, адаптуватися до демографічних і соціальних трансформацій та інтегруватися у глобальні освітні й інноваційні мережі. Вони є джерелом нових ідей, фінансових можливостей та соціальної підтримки, що у сукупності забезпечує університету стратегічну гнучкість і стійкість до кризових викликів [51].

Локальні зовнішні стейкхолдери формують найближче середовище взаємодії університету, визначаючи його роль у соціально-економічному розвитку регіону. Серед них ключове місце посідають роботодавці, оскільки саме вони задають реальні орієнтири для підготовки кадрів. Співпраця з бізнесом дозволяє університетам актуалізувати зміст освітніх програм, інтегрувати практикоорієнтовані підходи та формувати компетентності, які відповідають сучасному ринку праці. У воєнний період значення таких партнерств особливо зростає, адже ринок потребує швидкої адаптації до нових умов, пов'язаних із релокацією бізнесу, перебудовою логістичних ланцюгів і появою нових секторів економіки. Як підкреслюють Håkansson & Ford (2002), ефективність взаємодії в мережах залежить від здатності сторін створювати спільну цінність і знижувати транзакційні витрати, що є надзвичайно актуальним для освітньо-бізнесових відносин у кризових умовах [51].

Важливу роль у середовищі локальних зовнішніх стейкхолдерів відіграють органи місцевого самоврядування (ОМС), які формують регіональну політику та визначають пріоритети розвитку територіальних громад. Для університетів співпраця з місцевою владою створює можливості залучення фінансових ресурсів, участі у програмах розвитку регіону та впровадження спільних соціально-економічних проектів. У світлі сучасних викликів – від енергетичної та економічної кризи до необхідності підтримки внутрішньо переміщених осіб -

університети дедалі частіше стають стратегічними партнерами громад. Їхня роль виходить за межі освітньої та наукової діяльності, включаючи функції центрів інновацій, соціальної інтеграції та кризової підтримки [17].

Неурядові організації (НУО) як локальні стейкхолдери університетів виступають провідниками соціальних інновацій і демократичних практик. Вони часто стають ключовими партнерами у реалізації проєктів, пов'язаних із розвитком громадянського суспільства, правами людини, екологічною стійкістю чи культурною спадщиною. Для університетів така взаємодія забезпечує інтеграцію у ширший соціальний контекст та сприяє формуванню репутації відкритої інституції, що чутливо реагує на суспільні потреби. Моделі колаборативного врядування передбачають активне залучення різних груп стейкхолдерів, і саме НУО забезпечують ті соціальні зв'язки, які уможливають побудову довіри між університетом, громадою та державними інституціями [5].

Таким чином, локальні зовнішні стейкхолдери формують основу екосистеми університету, оскільки вони задають як економічний, так і соціальний вектори його розвитку. Взаємодія з роботодавцями дозволяє університету залишатися релевантним для ринку праці; співпраця з органами місцевого самоврядування – інтегрованим у регіональний розвиток; а партнерство з НУО – чутливим до потреб громадянського суспільства. У сукупності ці взаємозв'язки створюють передумови для трансформації університету у відкриту інституцію, яка здатна не лише адаптуватися до кризових умов, а й виступати драйвером соціально-економічних змін на локальному рівні.

Академічні партнери, до яких належать інші заклади вищої освіти та наукові центри, відіграють визначальну роль у трансформації сучасного університету. Їхня співпраця створює передумови для інтеграції у глобальний науково-освітній простір, формування спільних дослідницьких платформ і взаємного посилення інституційного потенціалу. Як наголошує М. Кастельс, у мережевому суспільстві знання формується і поширюється через взаємопов'язані структури, і саме партнерство університетів стає каналом для продукування інноваційних ідей та практик [23].

Співпраця між ЗВО розширює можливості академічної мобільності, спільного розроблення навчальних програм, реалізації подвійних дипломів та залучення студентів і викладачів до міжнародних проєктів. Університети, що об'єднуються у консорціуми чи альянси (наприклад, Arqus Alliance або партнерство НаУКМА з Університетом Глазго), демонструють значно вищу стійкість до кризових явищ завдяки диверсифікації ресурсів та інтеграції у ширші інтелектуальні мережі. Це підтверджує і досвід українських університетів, які під час війни змогли зберегти навчальний процес завдяки партнерствам із європейськими колегами, що надали доступ до цифрової інфраструктури, платформ дистанційного навчання та академічних ресурсів [151].

Наукові центри як партнери університетів забезпечують поглиблення дослідницької складової їхньої діяльності. Спільні лабораторії, науково-дослідні хаби та міждисциплінарні програми сприяють посиленню конкурентоспроможності університетів у глобальній науковій екосистемі. Як підкреслює Ф. Капра, системний підхід до науки передбачає взаємозалежність і співпрацю різних інституційних акторів, а тому поєднання потенціалу університетів і дослідницьких центрів забезпечує синергетичний ефект [21].

Особливої ваги набувають партнерства у сфері цифрових технологій та інновацій. Спільні проєкти з науковими інститутами, ІТ-компаніями чи технопарками дозволяють університетам залишатися актуальними у добу цифрової трансформації, формувати компетентності для індустрії 4.0 та брати участь у розробленні стратегій відновлення економіки. При цьому такі зв'язки є не лише каналами обміну знаннями, а й механізмами формування довіри, спільних стандартів якості та етичних норм у науково-освітньому просторі.

Академічні партнери виступають одним із ключових зовнішніх стейкхолдерів, що визначають перспективи інституційної трансформації ЗВО. Їхня роль полягає у забезпеченні доступу до глобальних знань, створенні спільних дослідницьких екосистем та підвищенні стійкості університетів у період кризових змін. У взаємодії з науковими центрами та іншими ЗВО університет стає не

ізолюваною організацією, а активним вузлом міжнародних мереж, що посилює його вплив на соціально-економічний розвиток.

Інноваційно-бізнесове середовище, до якого належать стартапи, бізнес-інкубатори, корпоративні R&D офіси та професійні об'єднання, формує новий вектор зовнішніх партнерств університетів у добу цифрової трансформації. Саме ця категорія стейкхолдерів визначає швидкість інтеграції академічних знань у реальний економічний сектор і стає ключовим чинником розвитку підприємницької культури в університетському середовищі.

Стартапи виступають не лише потенційними роботодавцями, а й платформами для апробації ідей студентів та викладачів. Їхня динаміка, схильність до ризику та орієнтація на інноваційні рішення створюють для університетів можливість розгортання освітніх програм у сфері підприємництва, бізнес-аналізу та інноваційного менеджменту. Як підкреслює Drucker (2012), саме підприємницький підхід у поєднанні з академічними знаннями забезпечує проривні результати у конкурентному середовищі [34].

Бізнес-інкубатори та акселераційні програми при університетах чи у партнерстві з ними стають просторами спільної розробки інновацій. Вони поєднують фінансову підтримку, менторський супровід та доступ до інфраструктури, стимулюючи розвиток стартап-екосистеми та залучення студентів до практико-орієнтованих проєктів. Університети, які активно інтегрують бізнес-інкубатори у власну організаційну структуру, зміцнюють свої позиції як осередки інноваційної діяльності та регіонального розвитку.

R&D офіси компаній, розташовані в університетських кампусах або у форматі партнерських хабів, посилюють зв'язок науки й бізнесу. Вони відкривають доступ до практичних кейсів, забезпечують трансфер технологій і дозволяють студентам та дослідникам працювати над реальними завданнями. Це співвідноситься з підходом Х. Хокансона і Д. Форда, які наголошують, що взаємодія у бізнес-мережах має будуватися на спільному створенні цінності, а не лише на транзакційних відносинах [51].

Професійні об'єднання та кластери (наприклад, ІТ-кластери або креативні індустрії) виконують роль комунікаційних платформ, які формують стандарти професійної діяльності та об'єднують освітні інституції з бізнесом. Вони забезпечують університетам доступ до сучасних практик, а студентам – до професійних спільнот, у яких формуються майбутні кар'єрні траєкторії [55].

У результаті співпраця університетів з інноваційно-бізнесовим середовищем сприяє трансформації організаційної моделі ЗВО від традиційної лінійно-функціональної до більш гнучкої та мережевої. Цифровізація лише підсилює цей процес, забезпечуючи університетам можливість інтегруватися у глобальні ланцюги створення цінності, а багатостейхолдеризм виступає концептуальним підґрунтям для такої взаємодії.

Міжнародні освітні та аналітичні інституції, серед яких програма ERASMUS+, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), Європейська асоціація університетів (EUA) та різноманітні спеціалізовані агенції, відіграють дедалі важливішу роль у формуванні зовнішнього середовища для розвитку університетів. Вони виконують не лише функцію донорів чи координаторів освітніх ініціатив, але й виступають провідниками глобальних стандартів, що спрямовують трансформаційні процеси у вищій освіті.

Програма ERASMUS+ створює унікальні можливості для академічної мобільності студентів та викладачів, формує міжнародні освітні консорціуми і сприяє впровадженню спільних програм подвійних дипломів. Для українських університетів, особливо в умовах війни та масової міграції студентів, ця підтримка стає інструментом збереження конкурентоспроможності й інтеграції у європейський освітній простір.

OECD через щорічні звіти Education at a Glance надає аналітичну базу для порівняння освітніх систем різних країн, що дозволяє університетам орієнтуватися у глобальних трендах і формувати власні стратегії розвитку з урахуванням міжнародних стандартів. Ці аналітичні ресурси є підґрунтям для управлінських рішень, спрямованих на адаптацію організаційної структури ЗВО до нових викликів.

Європейська асоціація університетів (EUA) виступає платформою для вироблення політики, обміну досвідом та формування колективного голосу університетської спільноти на рівні ЄС. Її рекомендації у сфері автономії університетів, забезпечення якості освіти та цифрової трансформації стають орієнтиром для українських ЗВО, які прагнуть інтегруватися у європейський освітній простір.

Міжнародні агенції та донори, такі як UNESCO, Світовий банк чи спеціалізовані фонди, виконують роль стабілізаторів у кризових умовах, забезпечуючи підтримку освітніх систем у постконфліктних країнах. Їхня діяльність сприяє формуванню стратегій стійкості, які враховують демографічні зміни, виклики гібридних воєн та ризики цифрової безпеки [91].

Взаємодія університетів із міжнародними освітніми та аналітичними інституціями не лише забезпечує доступ до ресурсів, але й формує нормативно-аналітичне поле, у якому відбувається організаційна трансформація вищої освіти. В умовах глобальної конкуренції за таланти та потреби у швидкій інноваційній реакції ця категорія стейкхолдерів стає стратегічним партнером українських ЗВО на шляху до багатостейкхолдерної моделі управління.

Цифрові та технологічні платформи формують новий вимір взаємодії університетів із зовнішнім середовищем, оскільки вони стають не лише інструментами передачі знань, але й повноцінними партнерами у створенні освітньо-наукових екосистем. Сегмент EdTech-компаній відіграє провідну роль у модернізації освітнього процесу, пропонуючи інноваційні рішення для дистанційного та змішаного навчання, адаптивні системи оцінювання та інтегровані середовища управління знаннями. Прикладами виступають українська платформа Prometheus, яка зробила масові відкриті онлайн-курси (МООС) доступними широкій аудиторії, та глобальна платформа Coursera, що забезпечує університетам можливість інтеграції міжнародних курсів у власні освітні програми.

Важливу роль відіграють аналітичні цифрові сервіси, серед яких державні ініціативи «Дія» та «Мрія», що створюють новий стандарт електронного

урядування та цифрової ідентичності. Для університетів вони стають платформами не лише адміністративного супроводу студентів і викладачів, але й основою для формування прозорої освітньої інфраструктури, що підвищує довіру до інституцій.

Сервіси Big Data та соціальні мережі відкривають нові можливості для маркетингової комунікації університетів зі стейкхолдерами, а також для збору та аналізу освітніх даних. Використання великих масивів інформації дозволяє глибше розуміти потреби студентів, відстежувати тенденції ринку праці та підвищувати релевантність освітніх програм. Соціальні мережі при цьому стають каналами створення і підтримки університетських брендів, а також інтеграції студентських та випускницьких спільнот у глобальні мережі.

Цифрові та технологічні платформи перетворюються на ключових стратегічних партнерів університетів у процесі їхньої цифрової трансформації. Вони не тільки підтримують освітню діяльність, а й формують умови для багатостейкхолдерної взаємодії, у якій університет виступає інтегратором знань, технологій і соціальних інновацій [91, 92].

Дипломатичні та культурні представництва виступають особливим типом зовнішніх стейкхолдерів, що поєднують функції політичного та культурного посередництва у сфері освіти. Їхня роль полягає не лише у формальному забезпеченні міждержавних угод про співпрацю, але й у створенні соціокультурних та символічних умов для інтеграції університетів у глобальний академічний простір.

Амбасади та консульські установи підтримують академічні обміни, забезпечують інформаційний супровід освітніх програм та сприяють реалізації двосторонніх угод у сфері науки й освіти. Особливої ваги набуває їх діяльність у кризові періоди, коли вони стають каналами для налагодження міжнародних партнерств і доступу до гуманітарної допомоги.

Культурні інститути – такі як Goethe-Institut, British Council, Institut Français чи Шведський інститут - формують інтелектуально-культурне середовище, яке розширює можливості університетів для залучення студентів, розвитку мовних та

міжкультурних компетентностей, організації спільних проєктів у сфері мистецтва, науки та суспільного розвитку. Вони виступають каталізаторами академічної мобільності та інструментами просування національних освітніх брендів.

Окремий вимір становлять міждержавні освітні та культурні програми (Erasmus+, Horizon Europe, Fulbright, DAAD, UGRAD), які функціонують як багаторівневі канали інтеграції, забезпечуючи студентам і викладачам доступ до глобальних освітніх ресурсів та дослідницької інфраструктури. Такі програми створюють не лише освітні, але й дипломатичні зв'язки, що укріплюють міжнародну позицію університетів у глобальних мережах знань.

Таким чином, дипломатичні та культурні представництва сприяють зміцненню ролі університетів як суб'єктів «м'якої сили» у міжнародному контексті, підсилюючи їхню спроможність діяти в умовах глобальної конкуренції та політичної турбулентності. Вони забезпечують університетам ресурс міжкультурного капіталу та створюють додану цінність у системі багатостейхолдерної взаємодії.

Ефективна організаційна модель ЗВО має бути відкритою, динамічною та інклюзивною до потреб і запитів кожної з наведених категорій. Це передбачає наявність відповідного цифрового шару управління, що забезпечує комунікацію, збирання даних, аналітику зворотного зв'язку та персоналізацію взаємодії. Як зазначає Б. Робертсон [92], сучасна організація функціонує як жива система, в якій розподіл повноважень і відповідальності є змінним, залежно від викликів, що постають перед нею.

Для українських ЗВО це означає потребу трансформації з традиційної лінійно-функціональної моделі до більш адаптивної, матричної або мережевої структури, яка дозволяє інтегрувати запити як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів у стратегічне планування. Таким чином, розуміння стейкхолдерів не лише як окремих інтересантів, а як партнерів освітньої екосистеми, здатних впливати на якість та репутацію закладу, формує новий вимір управлінської культури ЗВО у XXI столітті.

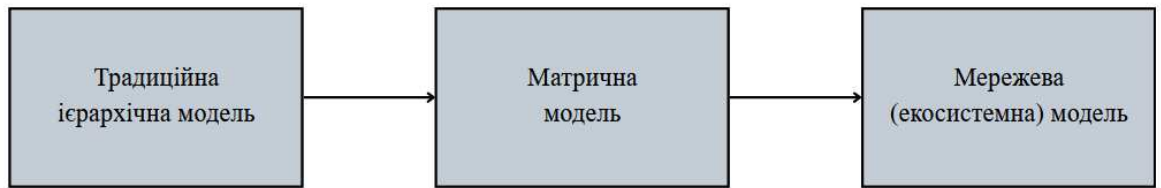


Рис. 2.2. Теоретична схема еволюції організаційних моделей функціонування ЗВО

*Джерело: укладено автором на підґрунті [91, 92].*

Цифровізація виводить управління ЗВО за межі класичної ієрархічної моделі, перетворюючи його на гнучку систему, здатну адаптуватися до викликів середовища. Вона не лише модернізує окремі процеси, а й змінює саму логіку взаємодії зі стейкхолдерами, надаючи цифровому шару статус системоутворюючого елементу. У табл. 2.3 наведено ключові аспекти цієї трансформації, що демонструють перехід від лінійно-функціональної структури до мережевої, де університет функціонує як вузол глобальної освітньо-наукової екосистеми.

Таблиця 2.3

### Матриця впливу цифровізації на управління організаційною структурою ЗВО

Елемент організаційної структури	Лінійно-функціональна модель	Зміни під впливом цифровізації	Сучасна (матрична/мережева) модель	Ключові групи стейкхолдерів
Взаємодія підрозділів	Жорстка ієрархія, мінімальні горизонтальні зв'язки	Цифрові платформи для командної роботи (Teams, Зум, Moodle)	Гнучкі проектні мережі з горизонтальними і вертикальними зв'язками	Викладачі, адміністрація, інші ЗВО, бізнес-партнери
Прийняття рішень	Централізоване, уповільнене через багаторівневі погодження	Аналітичні дашборди, доступ до даних у реальному часі	Децентралізоване, швидке, на основі даних і зворотного зв'язку	Керівництво, донори, роботодавці
Комунікація зі стейкхолдерами	Офлайн-зустрічі, офіційні листи	Соцмережі, месенджери, мобільні застосунки, інтеграція з «Дія»	Омніканальна персоналізована взаємодія	Абітурієнти, студенти, випускники, громади

## Продовження таблиці 2.3

Елемент організаційної структури	Лінійно-функціональна модель	Зміни під впливом цифровізації	Сучасна (матрична/мережева) модель	Ключові групи стейкхолдерів
Освітній процес	Аудиторний, статичні програми	LMS, гібридні курси, цифрові бібліотеки	Індивідуальні траєкторії, мікрокурси, глобальні онлайн-програми	Студенти, міжнародні партнери, EdTech
Партнерські проекти	Формальні угоди, обмежена кількість	Онлайн-співпраця, віртуальні лабораторії	Міжсекторальні кластери, інноваційні альянси	Бізнес, стартапи, Erasmus+, OECD
Управління ресурсами	Планування на основі минулих даних, фрагментовані бази	ERP-системи, цифрові тендери, відстеження в реальному часі	Гнучке управління ресурсами під потреби проєктів	Адміністрація, фінансові партнери, держава
Роль цифрового шару	Допоміжна автоматизація	Інтегрований інструмент комунікації та аналітики	Системоутворюючий рівень, що забезпечує емерджентність і масштабованість	Усі стейкхолдери

*Джерело: сформовано автором.*

З наведеної табл. 2.3 очевидно, що цифровізація змінює кожен ключовий елемент організаційної структури ЗВО - від внутрішніх комунікацій до управління партнерствами. Якщо в лінійно-функціональній моделі домінували жорстка ієрархія, централізоване прийняття рішень та обмежена взаємодія зі стейкхолдерами, то сучасна цифрова доба трансформує ці параметри у напрямі гнучкості, децентралізації та відкритості. Цифровий шар, що інтегрує інструменти збору даних, аналітики, платформ спільної роботи й омніканальної комунікації, стає системоутворюючим рівнем, який забезпечує можливість переходу до матричної чи мережевої моделі. Це дозволяє університету одночасно координувати внутрішніх стейкхолдерів та вибудовувати ефективні зв'язки із зовнішніми партнерами на глобальному рівні. Таким чином, університет постає не як замкнена ієрархічна система, а як динамічний вузол глобальної освітньо-наукової екосистеми, здатний адаптуватися до викликів багатостейкхолдерного середовища XXI століття.

Університети дедалі частіше стикаються з проблемою фрагментованості управлінських структур, коли різні підрозділи, що відповідають за роботу з ключовими групами стейкхолдерів, функціонують відокремлено та недостатньо скоординовано. У більшості українських ЗВО відділи міжнародних зв'язків, центри кар'єри та підрозділи маркетингу та комунікацій діють автономно, що призводить до дублювання функцій, інформаційних розривів та зниження ефективності взаємодії з цільовими аудиторіями.

Водночас глобальні практики вказують на іншу тенденцію - створення інтегрованих структур, здатних забезпечувати системну роботу з усіма групами стейкхолдерів. Так, в University of Toronto функціонує Department of Advancement, який об'єднує міжнародну діяльність, роботу з випускниками та розвиток корпоративних партнерств. В Oxford University діє External Relations and Global Engagement Office, що концентрує функції міжнародного співробітництва, маркетингових комунікацій та координації взаємодії з роботодавцями. У Lund University (Швеція) створено Student and External Relations, який об'єднав career services, international office та stakeholder engagement у єдиній системі. Ці приклади демонструють ефективність інтеграції функцій у межах єдиного департаменту [70, 128, 129].

В українських умовах доцільним видається створення в структурі університетів Департаменту зі стейкхолдерської взаємодії, до складу якого увійдуть:

міжнародний відділ – відповідальний за академічну мобільність, реалізацію програм Erasmus+, координацію співпраці з іноземними університетами та міжнародними фондами;

центр кар'єри – зосереджений на співпраці з роботодавцями, розвитку дуальної освіти, моніторингу кар'єрних траєкторій випускників;

відділ маркетингу та комунікацій – що відповідає за брендинг, інформаційні кампанії, роботу з абітурієнтами та alumni-спільнотою.

Інтеграція цих підрозділів у єдиний департамент дозволяє:

уникнути дублювання функцій та неузгодженості комунікацій;

зменшити транзакційні витрати на управління взаємодіями;  
 забезпечити наскрізний підхід до роботи зі стейкхолдерами – від абітурієнтів до випускників і міжнародних партнерів;  
 створити єдиний інформаційний простір на базі CRM/PRM систем;  
 підвищити ефективність стратегічних комунікацій та маркетингової політики університету.

Особливого значення ця інтеграція набуває для українських університетів в умовах війни та післявоєнного відновлення. Вона дає змогу:

мобілізувати ресурси завдяки співпраці з випускниками та донорами;  
 забезпечити міжнародну підтримку та інтеграцію у європейський простір освіти;  
 сприяти залученню студентів завдяки цілісній маркетинговій стратегії;  
 підвищити довіру та репутацію університету в очах громадськості.

У законодавчому вимірі така трансформація відповідає положенням Закону України «Про вищу освіту» (2014), що закріплює автономію університетів, а також орієнтирам Національної стратегії цифровізації освіти, яка передбачає інтеграцію цифрових технологій у систему управління та навчання.

Створення Департаменту зі стейкхолдерської взаємодії може розглядатися як стратегічний крок до підвищення конкурентоспроможності українських ЗВО. Він не лише усуває недоліки лінійно-функціональної моделі, але й формує підґрунтя для переходу до більш гнучкої, мережевої та інноваційної організаційної архітектури, яка відповідає вимогам цифрової доби та глобалізованого освітнього середовища. Рис. 2.3 відображає організаційну схему лінійно-функціонального управління ЗВО.

На рис. 2.3 зображено традиційну модель організаційної структури закладу вищої освіти, побудовану за принципами лінійно-функціонального управління. У такій конфігурації ключові підрозділи, що відповідають за взаємодію зі стейкхолдерами, підпорядковуються безпосередньо ректору або адміністративному центру управління. Зокрема, міжнародний відділ відповідає за розвиток академічної мобільності та міжнародне партнерство, центр кар'єри – за

співпрацю з роботодавцями та підтримку студентів у працевлаштуванні, а відділ маркетингу та комунікацій – за залучення абітурієнтів, просування бренду університету й роботу з громадськістю.

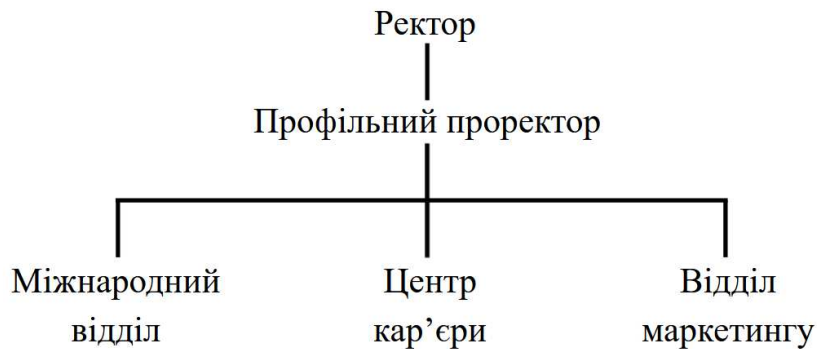


Рис. 2.3. Організаційна схема лінійно-функціонального управління ЗВО

*Джерело: укладено автором за [70, 128, 129].*

Таке структурування забезпечує стабільність і чіткий розподіл функцій, проте має низку обмежень: між підрозділами відсутня належна координація, що призводить до дублювання окремих завдань та інформаційних розривів у роботі зі стейкхолдерами. Внаслідок цього управлінська модель демонструє обмежену гнучкість, слабку адаптивність до викликів глобалізації та цифровізації, а також недостатню ефективність у побудові комплексної системи взаємодії з внутрішніми та зовнішніми групами впливу.

На рис. 2.4 представлено інтегровану модель організаційної структури закладу вищої освіти, яка передбачає створення єдиного департаменту зі стейкхолдерської взаємодії.

У межах цього департаменту об'єднано функціональні напрями роботи, що традиційно виконувалися окремими підрозділами: секція міжнародних відносин, секція кар'єрного розвитку та секція маркетингу і комунікацій. Кожен із цих напрямів зберігає власну спеціалізацію, проте функціонує в межах спільної управлінської системи, що забезпечує узгодженість дій та єдиний стратегічний вектор.

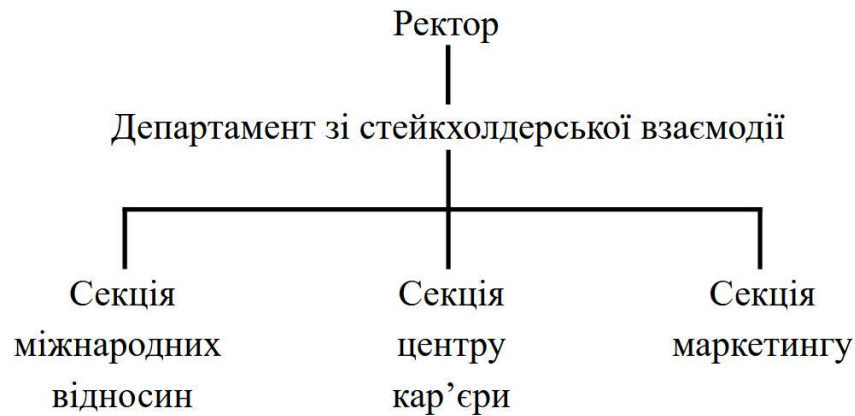


Рис. 2.4. Інтегрована модель організаційної структури закладу вищої освіти

*Джерело: укладено автором.*

Запропонований підхід дозволяє мінімізувати дублювання функцій, створити наскрізні комунікації між підрозділами та налагодити системну роботу з усіма групами стейкхолдерів – від абітурієнтів і студентів до роботодавців, випускників та міжнародних партнерів. Інтеграція управлінських процесів у межах департаменту сприяє підвищенню ефективності стратегічних комунікацій, формує цілісне інформаційне середовище та дозволяє гнучко реагувати на виклики цифровізації й глобалізації. У результаті університет отримує більш адаптивну та конкурентоспроможну організаційну архітектуру, здатну забезпечити сталий розвиток і розширення партнерської мережі.

У попередньому підрозділі було визначено основні групи стейкхолдерів університету. Проте, для розуміння їх реального впливу необхідно не лише класифікувати, але й проаналізувати специфіку їхніх очікувань, поведінкових моделей та ролі у трансформації організаційної структури ЗВО.

Внутрішні стейкхолдери закладу вищої освіти становлять базову основу його функціонування та розвитку, формуючи внутрішнє середовище освітньо-наукової екосистеми. Якщо зовнішні та надсистемні актори визначають стратегічні рамки й контекст діяльності університету, то саме внутрішні учасники забезпечують сталість організаційної ідентичності, відтворення знань та підтримку корпоративної культури. У науковій літературі вони розглядаються як «ядро системи» [4, 75] адже студенти, викладачі, науково-педагогічні працівники,

адміністративний персонал, випускники та ментори не лише залучені у внутрішні процеси, але й активно формують зовнішній імідж та конкурентоспроможність інституції. Відповідно до Закону Ешбі про необхідну різноманітність, ускладнення зовнішнього середовища зумовлює потребу у підвищенні складності внутрішніх управлінських моделей, що передбачає перехід від лінійно-функціональної структури до матричної або мережевої. Це означає, що управління відносинами зі студентами, викладачами та випускниками повинно здійснюватися не ізольовано окремими підрозділами, а в єдиній системі маркетингу взаємовідносин, що інтегрує внутрішні й зовнішні вектори розвитку. Таким чином, внутрішні стейкхолдери постають не як пасивні учасники освітнього процесу, а як активні агенти трансформації, від яких залежить здатність університету адаптуватися до викликів цифровізації, глобалізації та багатостейкхолдерного середовища.

Адміністрація університету виступає центральною ланкою у системі управління внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, забезпечуючи баланс між стратегічними цілями закладу та щоденною операційною діяльністю. До цієї групи належать ректор, проректори, декани, керівники структурних підрозділів, менеджери з якості та інші управлінці, які визначають напрями розвитку університету, координують ресурси та відповідають за інтеграцію інституції у локальне та глобальне освітньо-наукове середовище. Як зазначає Кларк [26] у своїй моделі «вищої освіти як керованої екосистеми», ефективність університетської адміністрації вимірюється її здатністю забезпечувати «адаптивну автономію» – поєднання внутрішньої свободи академічних спільнот із зовнішньою підзвітністю державним і суспільним інституціям [26]. У добу цифровізації адміністративна функція істотно трансформується: від традиційної бюрократичної моделі вона рухається у бік даноцентричного управління, що передбачає використання цифрових аналітичних панелей, систем моніторингу КРІ, автоматизованого документообігу й платформ зворотного зв'язку зі студентами та викладачами. Адміністрація стає не лише регулятором, а й фасилітатором інновацій, створюючи умови для мережевої співпраці між

підрозділами та зовнішніми партнерами. У кризових ситуаціях, зокрема в умовах воєнних загроз, саме адміністративна ланка бере на себе роль координатора стабільності та безперервності освітнього процесу, демонструючи емерджентні властивості складної системи управління. Таким чином, адміністрація як стейкхолдер поєднує стратегічну, координаційну та комунікаційну функції, формуючи основу для переходу університету від лінійно-функціональної структури до більш адаптивної матричної моделі.

Студенти виступають центральною групою внутрішніх стейкхолдерів, адже саме вони формують головний попит на освітні послуги та водночас є активними виробниками соціального й символічного капіталу університету. У сучасних умовах студентська спільнота перестає бути лише споживачем знань: вона трансформується у «співтворців освітнього процесу» (co-creators of education), залучених до процесів забезпечення якості, розробки навчальних програм, інституційного самоврядування та зовнішньої комунікації. За дослідженнями С. Маргінсон [75], студенти дедалі частіше визначають не лише репутацію університету на локальному рівні, а й його позиціонування у глобальних освітніх рейтингах через мобільність, міжнародні мережі та цифрову присутність. Водночас у цифровому середовищі студенти стають ключовими агентами мережевого маркетингу, поширюючи бренд ЗВО через онлайн-спільноти, соціальні медіа та peer-to-peer комунікації. Це означає, що ефективне управління цією групою передбачає не лише надання освітніх послуг, а й створення умов для розвитку лідерства, академічного підприємництва, студентських стартапів і кроскультурних проєктів. У межах концепції закладу вищої освіти як складної системи студенти виконують функцію «сенсорів адаптації», оскільки саме вони першими реагують на зміни у глобальних трендах і сигналізують інституції про необхідність трансформації освітньої пропозиції [91, 92].

Важливою складовою ролі студентів як внутрішніх стейкхолдерів є їхня здатність до самоорганізації та розгортання ініціатив, що виходять за межі аудиторного навчання. Студентське самоврядування, молодіжні організації та неформальні спільноти створюють альтернативні канали комунікації та

інституційного впливу, які інтегрують університет у ширші соціальні та культурні мережі. Участь студентів у програмах сталого розвитку та екологічних проєктах підсилює роль університету як актора «зеленої трансформації» суспільства, формуючи імідж інституції, що відповідає глобальним викликам. Творчі, мистецькі та спортивні програми, які реалізуються як у межах університетської інфраструктури, так і поза нею, сприяють розвитку міжінституційних і кроссекторальних партнерств. Як зазначає П. Скот та В. Скотт [111, 112] такі практики створюють багатовимірну соціальну динаміку, у якій студенти одночасно є учасниками внутрішньої корпоративної культури та представниками університету в зовнішньому середовищі. Таким чином, ініціативи студентської спільноти стають не лише формою культурного і громадянського розвитку, а й вагомим елементом багаторівневої мережевої взаємодії університету зі стейкхолдерами.

Викладачі та науково-педагогічні працівники становлять ядро внутрішніх стейкхолдерів університету, адже саме вони забезпечують не лише трансляцію знань, але й відтворення академічних традицій, формування освітнього середовища та розвиток наукових шкіл. Їхня роль значно виходить за межі виконання навчальних програм: викладачі є носіями цінностей академічної доброчесності, генераторами інновацій у педагогічних і дослідницьких практиках, а також модераторами взаємодії студентів із зовнішнім середовищем. Як підкреслює П. Алтбач [4], якість університету значною мірою визначається рівнем професійної автономії та інституційної підтримки викладацького корпусу, адже саме він задає тон дослідницькій активності та здатності інтегруватися у глобальні освітньо-наукові мережі. В умовах цифровізації викладачі стають не тільки виконавцями навчального процесу, але й розробниками цифрового контенту, кураторами онлайн-курсів, учасниками міжнародних проєктів і консультантами бізнесу. Зростає і їхня стейкхолдерська функція в комунікації з локальними громадами через участь у проєктах «третьої місії» університетів, що включає експертизу для органів влади, участь у громадських ініціативах та популяризацію науки. Таким чином, викладачі як внутрішні стейкхолдери одночасно поєднують

освітню, дослідницьку, культурну та соціальну функції, а університетська політика має спрямовуватися на створення умов для їхньої професійної реалізації та інтеграції у глобальні освітні й інноваційні екосистеми.

Випускники посідають особливе місце у структурі внутрішніх стейкхолдерів університету, оскільки, з одного боку, вони залишаються носіями його цінностей, культури та освітнього бренду, а з іншого - інтегруються у зовнішні професійні, бізнесові, громадські та політичні спільноти, виконуючи роль зв'язуючої ланки між ЗВО та зовнішнім середовищем. Alumni-мережі виступають каналами обміну знаннями, кар'єрної підтримки та репутаційного капіталу, перетворюючи випускників на «живий бренд» університету. Як підкреслює Weerts & Ronca (2008), активність випускників у взаємодії з *alma mater* безпосередньо впливає на рівень залучення ресурсів, зокрема фінансових внесків, грантових можливостей і корпоративних партнерств [135]. У сучасних умовах випускники дедалі частіше стають представниками інших стейкхолдерських груп: роботодавців, бізнесу, органів державної влади, міжнародних інституцій, культурних або громадських організацій. Завдяки цьому вони виконують функцію мультиплікаторів університетських зв'язків і сприяють інтеграції закладу у ширші соціально-економічні та політичні мережі. Alumni-асоціації, поширені у провідних світових університетах, набувають форми стратегічних партнерських інституцій, що одночасно забезпечують підтримку студентів, просування бренду на міжнародному рівні та сприяють реалізації проєктів спільної відповідальності з бізнесом і громадами. Таким чином, випускники не лише утворюють окрему групу внутрішніх стейкхолдерів, але й стають ключовим містком між внутрішнім і зовнішнім контуром взаємодії університету, що особливо важливо в умовах переходу до мережевої моделі маркетингу та багатостейкхолдерної системи управління.

Теоретична схема внутрішніх стейкхолдерів закладу вищої освіти представлена на рис. 2.5.

Щодо зовнішніх стейкхолдерів: аналіз абітурієнтів як стейкхолдерів у контексті цифрової динаміки та зміни освітнього попиту.

Внутрішні стейкхолдери ЗВО (Адміністрація як ядро)

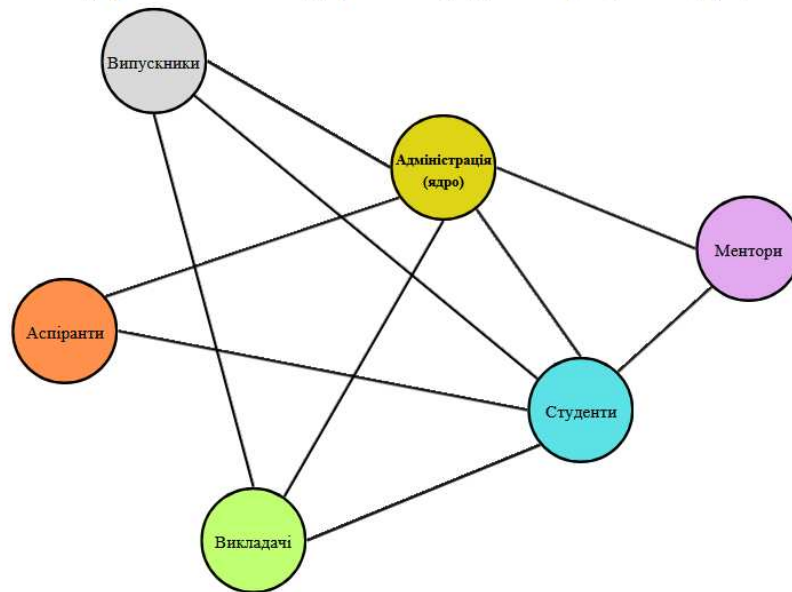


Рис. 2.5. Теоретична схема внутрішніх стейкхолдерів закладу вищої освіти  
 Джерело: укладено автором.

Сучасні абітурієнти постають не лише як майбутні споживачі освітніх послуг, а як активна стейкхолдерська група, яка здатна впливати на зміст освітніх програм, інституційний імідж університетів, формування конкурентних переваг та стратегічну політику ЗВО. Їхні вподобання, очікування, рівень цифрової обізнаності та професійна мотивація є важливими маркерами якості взаємодії між університетами та зовнішнім середовищем.

З аналізу наведених публікацій видно кілька ключових тенденцій, які дають підстави стверджувати про глибоку трансформацію мотиваційних моделей абітурієнтів. Зокрема, вибір спеціальностей демонструє зростання інтересу до технологічно орієнтованих напрямів - кібербезпеки, комп'ютерних наук, програмної інженерії, авіаційного транспорту. Цей тренд свідчить про зростаючий вплив цифрової економіки на формування запитів абітурієнтів, які дедалі частіше мислять категоріями data-driven майбутнього, no-code/low-code розробки, big data-аналітики, ШІ та безпеки даних [92].

Показовим є й підхід до проектування нових магістерських програм, про який йдеться у дописі Ксенії Семенової ректорки КАІ на офіційній сторінці університету [60]. Інтеграція реальних технологічних партнерств (зокрема з

Vodafone, Big Data Lab, Creatio) та орієнтація на сучасні цифрові компетентності формує ціннісну пропозицію, яка є значущою саме для стейкхолдерів-абітурієнтів. Умовна «модель абітурієнта» постає вже не як пасивний вступник, а як учасник освітнього проектування, що потребує інструментів швидкої адаптації до ринку праці, роботи з даними, прийняття рішень та участі у цифрових екосистемах.

Статистичні дані щодо динаміки подання заяв на технічні та цифрові спеціальності у КАІ та порівняння з результатами вступу до Могілянки і КСЕ також підкреслюють важливу рису сучасного абітурієнта – високу конкуренцію за престижні ІТ та інженерні напрямки, що формують нову освітню карту країни. Це накладає на ЗВО відповідальність за персоналізацію освітніх траєкторій, гнучке оновлення змісту навчання, підвищення прозорості та цифрової комунікації зі вступниками. При цьому стає очевидним, що абітурієнти, особливо з високими балами, приймають рішення не лише з огляду на репутацію ЗВО, а й орієнтуючись на партнерства з індустрією, прикладні формати навчання та можливість роботи з даними вже в рамках освітньої програми.

Таким чином, абітурієнти як стейкхолдери – це не просто цільова аудиторія маркетингу освітніх послуг, а ключовий фактор зміни логіки взаємодії між університетом і ринком. Їх поведінкові моделі, цифрова грамотність, запит на сучасні формати навчання (онлайн, гібрид, менторство, проектна діяльність) спонукають університети до цифрової трансформації не лише в інфраструктурному, а в стратегічному сенсі.

Для ЗВО стає важливим розробляти стейкхолдерсько-чутливі освітні програми, які включають в себе адаптивність, технологічну актуальність, партнерську інтегрованість із ринком та розширену підтримку освітнього вибору абітурієнта. В умовах багатостейкхолдерного середовища, кожне рішення щодо структури освітнього продукту має враховувати не лише академічну, а й ринкову логіку – поведінку майбутнього студента як раціонального користувача і агента впливу.

Отже, у контексті стратегічного управління взаємодією зі стейкхолдерами абітурієнт постає як одна з центральних фігур освітньої екосистеми, а не просто

носій попиту. Університети, здатні побудувати із ним двосторонній цифровий діалог, пропонуючи не лише знання, а ціннісну освітню пропозицію, отримують суттєву перевагу у глобальній конкурентній боротьбі.

Цифрові стейкхолдери у сфері вищої освіти постають як нова категорія акторів, що поєднує характеристики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища університету. Вони охоплюють платформи управління навчальним процесом (LMS), інфраструктурні системи адміністрування (ERP), державні цифрові сервіси («Дія», AI Factory) та глобальні EdTech-компанії (Coursera, UdeMy), які визначають правила взаємодії у цифровому освітньому просторі. З одного боку, цифрові сервіси інтегруються у повсякденну діяльність ЗВО, виконуючи функції внутрішніх стейкхолдерів, що забезпечують комунікацію, персоналізацію освітніх траєкторій і аналітику даних. З іншого - вони діють як зовнішні актори, адже формують глобальні стандарти, інфраструктурні умови та ринки освітніх послуг, до яких університети змушені адаптуватися. Як зазначає С. Маргінсон [75, 76], цифровізація створює новий вимір глобальної конкуренції університетів, у якому ключову роль відіграють технологічні та інфраструктурні посередники. У цьому сенсі цифрові стейкхолдери розмивають класичні межі між внутрішнім і зовнішнім середовищем ЗВО, формуючи гібридний рівень мережевої взаємодії, що стає визначальним для стратегії розвитку університетів у добу постцифрової трансформації [106, 111]. Цифрові сервіси, інфраструктурні ініціативи та програмні середовища, які забезпечують комунікацію, обмін даними й адміністрування процесів, дедалі частіше виступають у ролі самостійних акторів освітньої екосистеми. Особливу увагу в цьому контексті заслуговують такі проекти, як AI Factory, цифровий портал «Дія» та освітня платформа «Мрія», які виконують не лише технічні або інформаційні функції, а й стають багатофункціональними цифровими стейкхолдерами в політиці трансформації вищої освіти [153].

AI Factory, створений як перша державна інфраструктура для розвитку штучного інтелекту в Україні, постає як інституціоналізована відповідь на виклики цифрового суверенітету, технологічної незалежності та потреби у

формуванні нових моделей взаємодії держави, суспільства та закладів вищої освіти. Цей проєкт, з одного боку, створює передумови для забезпечення безпечного зберігання й обробки даних усередині країни, а з іншого – формує цифрове середовище, у якому здійснюється розробка, навчання та тестування моделей ШІ для потреб державних сервісів, науки, освіти, оборони та медицини. AI Factory виконує функцію зв'язувальної платформи між численними групами стейкхолдерів, включно із ЗВО. Заклади вищої освіти, як постачальники знань, кадрів і досліджень, стають як бенефіціарами, так і учасниками платформи. Через залучення до програм співпраці, підготовки фахівців, доступу до обчислювальних кластерів та інструментів обробки даних, ЗВО трансформуються у функціональні елементи цифрового шару, що забезпечує реалізацію національних стратегій у сфері штучного інтелекту.

Водночас не менш значущими цифровими стейкхолдерами виступають «Дія» – державна екосистема електронних послуг – та платформа «Мрія», орієнтована на підтримку освіти в умовах воєнного часу та післявоєнного відновлення. «Дія» є прикладом масштабної платформи, яка об'єднує не лише інструменти адміністративного управління, а й реалізує функції освітнього середовища, засобу комунікації між державою та громадянами, джерела доступу до персоналізованих освітніх можливостей. У межах розвитку ШІ в «Дії» вже тестуються AI-асистенти, що можуть бути адаптовані під потреби освітнього адміністрування, зокрема – взаємодії студентів із цифровими інтерфейсами, автоматизованої аналітики, рекомендаційних систем [153].

Платформа «Мрія» виконує додаткову стейкхолдерську роль, забезпечуючи освітній фронт під час кризових явищ. Її функціональність виходить за межі класичної LMS – це середовище координації, підтримки, взаємодії учнів, студентів, вчителів і викладачів, інструмент збереження доступності знань. «Мрія» консолідує навколо себе різні цільові групи - батьків, освітян, регіональні управління, міжнародних донорів – і виконує роль інтеграційного цифрового простору, у якому освітні стейкхолдери можуть не лише споживати, а й створювати цифрові продукти.

Аналіз вказаних цифрових ініціатив у ролі стейкхолдерів дає змогу стверджувати, що в умовах цифрової трансформації класичні межі між функціями, ролями та інституційними статусами суттєво розмиваються. Платформи стають не лише інструментами комунікації або технічного супроводу - вони перетворюються на медіатори взаємодії, продуценти цінностей, провайдери даних і архітектори освітнього середовища. У цьому сенсі, цифрові ініціативи, які створює або підтримує держава, стають повноправними учасниками освітньої політики, здатними впливати на зміну освітньої парадигми, управлінських моделей, організаційної структури ЗВО.

Урахування цього факту є критичним для сучасної концепції стейкхолдерського підходу. Якщо раніше стейкхолдери визначалися переважно за організаційною приналежністю (університет, міністерство, бізнес), то тепер у якості повноцінних стейкхолдерів розглядаються цифрові об'єкти, які мають сталі канали взаємодії, вплив на прийняття рішень, доступ до даних і здатність формувати освітню політику. AI Factory, «Дія» та «Мрія» – це не лише допоміжні інструменти цифровізації, а нові організаційні форми участі у трансформаціях освіти, які вимагають перегляду традиційного уявлення про межі, функції та відповідальність в освітньому управлінні.

Таким чином, цифрова трансформація ЗВО має супроводжуватись не лише впровадженням нових технологій, а й критичним осмисленням місця цифрових стейкхолдерів у стратегічному управлінні, комунікації з аудиторіями, формуванні інституційної культури. Їх участь більше не є додатковою опцією - вона стає структурно необхідною для підтримання релевантності вищої освіти у динамічному цифровому середовищі.

Із попереднього аналізу очевидно, що сучасна українська система вищої освіти перебуває у стані безпрецедентних трансформацій, спричинених одночасно кількома кризовими чинниками – широкомасштабною війною, глобальною конкуренцією за таланти та необхідністю швидкої інноваційної реакції на виклики ринку. Університети змушені функціонувати в умовах нестабільності, втрати ресурсної бази та постійної міграції людського капіталу, що ставить під сумнів

традиційні моделі освітньої діяльності. Водночас саме у цих умовах зростає роль зовнішніх стейкхолдерів, серед яких ключовими постають бізнес-структури, здатні стати не лише роботодавцями, а й стратегічними партнерами закладів вищої освіти.

Теоретичний фундамент для розуміння цих процесів дають концепції міжорганізаційних мереж Ларса Гокансона та навчальної організації Пітера Сенге. Гокансон наголошує, що у сучасній економіці вирішальним чинником конкурентоспроможності стають не окремі актори, а мережі взаємодії, у яких поєднуються ресурси, знання та інновації [51]. П. Сенге, у свою чергу, вказує, що організації, здатні навчатися та адаптуватися, мають довгострокову перевагу, оскільки їх розвиток ґрунтується на безперервному оновленні знань та управлінських практик [97]. Якщо застосувати ці концепції до університетів, то можна стверджувати, що саме партнерство з компаніями дозволяє їм функціонувати як навчальним організаціям нового типу – відкритим, адаптивним і тісно інтегрованим у бізнес-екосистеми [98].

Показово, що навіть у період масштабної війни український бізнес продовжує активно інвестувати в освіту. Згідно з рейтингом «ТОП бізнес-інвесторів в освіту» від Delo.ua та KSE Institute, у 2022–2025 роках група «Метінвест» спрямувала понад 570 млн грн на освітні програми, зокрема створивши власний університет «Метінвест Політехніка», який вже випустив перших магістрів та надає можливості навчання за 19 програмами бакалаврату та 21 програмою магістратури. Це приклад системної інтеграції бізнесу у вищу освіту – компанія не обмежується грантовими чи короткотерміновими проектами, а створює інституцію, яка одночасно є елементом корпоративної стратегії та частиною національної освітньої інфраструктури.

Не менш важливими є ініціативи у сфері ІТ. Компанія Intellias співпрацює з Львівським національним університетом ім. І. Франка, відкривши інноваційну лабораторію IntelliMapLab, де студенти мають змогу працювати над практикоорієнтованими проектами у сфері автомобільної інженерії. Крім того, Intellias підтримує студентів у рамках BootCamp від Kharkiv IT Cluster та

долучається до менторських програм для жінок у ІТ, демонструючи багатовимірність партнерства. Це підтверджує тезу Сенге про те, що організація навчається не лише всередині, а й у взаємодії з іншими системами – у даному випадку з університетами та студентською спільнотою.

Фінансовий сектор також демонструє системні кроки. ПУМБ інвестував 98,3 млн грн у розвиток освітніх програм у 2022–2025 роках, що забезпечило йому високий індекс освітньої філантропії [92, 32]. Це свідчить про те, що навіть у кризовий період банки розглядають освіту як стратегічний напрям корпоративної соціальної відповідальності та інструмент довгострокового формування кадрового потенціалу.

У сфері консалтингу прикладом партнерства виступає Deloitte, яка через програму Consulting Test Drive активно залучає студентів до професійного середовища. Така модель забезпечує «подвійне навчання»: студенти отримують перший досвід практичної роботи, а компанія формує кадровий резерв і водночас впливає на якість університетських програм через зворотний зв'язок [79, 152].

Не менш важливими є приклади співпраці з креативними індустріями, транспортними та медичними компаніями. Університети активно співпрацюють з Укрзалізницею, «Добробутом», SkyUp Airlines, McDonald's, Glovo, Vodafone, Rozetka, Shabo, Multiplex та іншими компаніями, які є представниками зовсім різних ринків, але об'єднані спільною потребою у кадрах і готовністю інвестувати у їхню підготовку. Це підтверджує тезу про те, що у сучасних умовах університети стають платформами для формування мереж взаємодії, де бізнес виступає рівноправним партнером, а не просто замовником освітніх послуг.

Таким чином, аналіз партнерства університетів із компаніями як зовнішніми стейкхолдерами свідчить про формування нової освітньо-бізнесової екосистеми. Вона базується на кількох принципах: довгостроковість співпраці, орієнтація на практичні компетентності, інноваційність та спільна відповідальність за розвиток людського капіталу. Університети, які успішно інтегруються у такі мережі, здатні не лише зберігати свою конкурентоспроможність, але й ставати драйверами відновлення та розвитку економіки країни. У логіці Гокансона вони виступають

вузловими акторами міжорганізаційних мереж, а у термінах Сенге – навчальними організаціями, що здатні постійно оновлювати свої знання та практики. Це дозволяє стверджувати, що партнерство з компаніями є не додатковою опцією, а необхідною адаптацією до викликів війни, глобальної конкуренції за таланти та потреби у швидкій інноваційній реакції. Бізнес, навіть у кризових умовах, не лише підтримує освітні установи фінансово, але й стає повноцінним стейкхолдером у розбудові навчальних програм, розвитку досліджень та формуванні нових компетентностей. Це повністю узгоджується з підходами Гокансона та Сенге, адже саме у взаємодії з зовнішніми акторами університети стають навчальними організаціями нового типу, здатними забезпечити сталість освітнього та економічного розвитку країни.

Органи місцевого самоврядування також виступають як група стейкхолдерів закладів вищої освіти. Ці інституції відіграють стратегічну роль у поєднанні освітньої та соціально-економічної політики на регіональному рівні. Вони виступають посередниками між державними стратегіями розвитку та локальними потребами громад, забезпечуючи фінансову, інфраструктурну та організаційну підтримку університетів. Серед ключових напрямів такої взаємодії – спільне фінансування освітніх програм, зокрема перепідготовки ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, підтримка ініціатив дуальної освіти, розвиток інноваційних кластерів і міських технопарків. Як зазначає Etzkowitz у концепції Triple Helix (2000), саме регіональний рівень стає майданчиком інтеграції університетів у систему взаємодії «університет - влада - бізнес», що дозволяє формувати локальні інноваційні екосистеми. Приклад Гетеборга демонструє, що університет, взаємодіючи з муніципалітетом і бізнесом, здатен стати не лише освітнім центром, а й драйвером міського розвитку, формуючи нові можливості зайнятості та громадянської участі. Таким чином, органи місцевого самоврядування виступають не лише зовнішнім стейкхолдером, а й активним партнером, який сприяє підвищенню стійкості та суспільної значущості університетів, рис. 2.6.

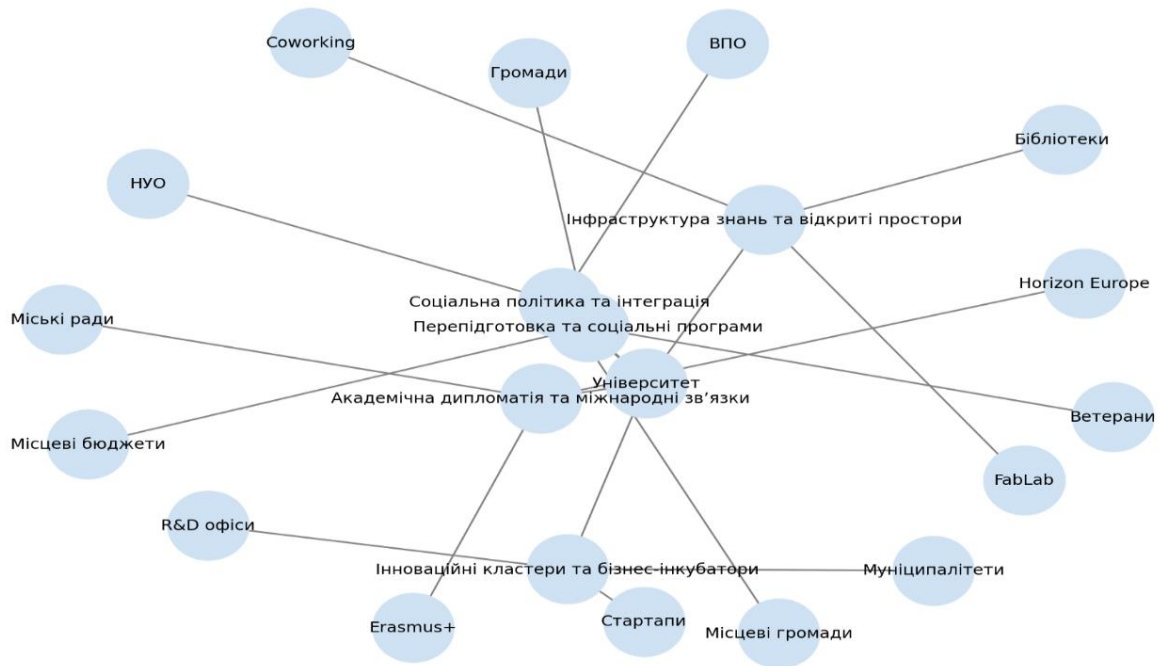


Рис. 2.6. Теоретична схема взаємодії університету з органами місцевого самоврядування та громадами

Джерело: укладене автором.

Схема відображає органи місцевого самоврядування як ключових зовнішніх стейкхолдерів, які виступають каталізаторами інтеграції університету в соціально-економічний розвиток громади. Взаємодія реалізується через кілька вимірів: по-перше, фінансування програм перепідготовки та перекваліфікації ветеранів і внутрішньо переміщених осіб за рахунок місцевих бюджетів; по-друге, спільне створення інноваційних кластерів і технопарків, що поєднують освіту, бізнес і громаду; по-третє, розбудову освітніх та культурних програм, орієнтованих на сталий розвиток територій. Досвід європейських міст, зокрема м. Гетеборга, демонструє ефективність таких підходів: університети стають центрами підготовки кадрів для локальних економік і одночасно платформами для громадянських ініціатив. Таким чином, місцеве самоврядування, університети та громади формують синергетичний простір, де поєднуються освітні, соціальні та економічні цілі [127].

Транснаціональні корпорації та міжнародні дослідницькі мережі виступають своєрідними «архітекторами глобальних умов», у яких функціонують університети. Організації на кшталт ООН чи ЄС визначають стратегічні орієнтири, зокрема через Цілі сталого розвитку або рамкові програми Horizon Europe, що безпосередньо впливають на пріоритети українських ЗВО у сфері сталості, цифровізації та інтернаціоналізації. OECD, у свою чергу, задає параметри якості освіти й формує стандарти оцінювання, які стають еталоном для освітніх реформ. Транснаціональні корпорації, насамперед Big Tech (Microsoft, Google, Meta), виконують роль «каталізаторів змін»: їхні хмарні сервіси та EdTech-платформи створюють нову інфраструктуру освітнього процесу, але водночас підсилюють залежність університетів від зовнішніх цифрових екосистем. Глобальні дослідницькі мережі, такі як CERN чи публікаційні гіганти на кшталт Elsevier і Springer, є «регуляторним середовищем» для науки, адже саме вони визначають стандарти відкритої науки, доступу до даних та публікаційної видимості. Для українських університетів участь у цих структурах відкриває доступ до міжнародного фінансування, інноваційних технологій і престижних наукових платформ, але водночас вимагає внутрішньої трансформації організаційних моделей, щоб відповідати глобальним правилам гри. Таким чином, надсистемні стейкхолдери не просто формують тренди - вони задають рамки, в яких ЗВО змушені вибудовувати власні стратегії розвитку, балансуючи між інтеграцією та збереженням автономії [125, 126].

У площині регуляторної політики вплив надсистемних акторів проявляється як багаторівневе врядування та метарегулювання: глобальні організації задають «правила для регуляторів», національні органи публічної влади інституціоналізують ці норми, а університети адаптують внутрішні процеси під зовнішні стандарти (OECD, 2022). Цей каскад норм працює через індикатори якості, порівняльні звіти, вимоги до прозорості даних і механізми зовнішнього забезпечення якості, що безпосередньо впливають на управлінські цикли ЗВО (планування – виконання – оцінювання – вдосконалення) [91].

Нормативний горизонт сталого розвитку формується насамперед через Цілі сталого розвитку ООН (SDGs), які інституалізують соціальні, екологічні та інклюзивні орієнтири освіти й науки (United Nations, 2015). Європейський Союз транслює ці орієнтири у фінансово-програмну інфраструктуру - Erasmus+ та Horizon Europe - що визначає пріоритети інтернаціоналізації, відкритої науки, академічної мобільності та інноваційних екосистем. Для українських ЗВО участь у цих програмах означає не лише доступ до ресурсів і партнерств, а й необхідність внутрішньої перебудови: запровадження політик відкритих даних, дослідницької доброчесності, міждисциплінарних R&D-кластерів та сервісних підрозділів підтримки грантових проєктів (European Commission, 2021–2027; OECD, 2023).

Критично важливим шаром впливу є транснаціональні технологічні корпорації - «каталізатори змін», які фактично конструюють цифрову інфраструктуру освіти (хмарні сервіси, платформи спільної роботи, екосистеми EdTech). Під'єднуючись до цих платформ, університети підвищують масштабованість і якість цифрових процесів, але водночас входять у зону технологічної залежності - від питань ліцензування й інтероперабельності до управління даними та кібербезпеки. Відповіддю стає політика цифрового суверенітету та розвиток власних компетенцій з управління даними, включно з впровадженням внутрішніх правил data governance, аудитів кіберстійкості та змішаних (vendor-neutral) архітектур (OECD, 2021; UNESCO, 2023).

Міжнародні дослідницькі мережі - від великих наукових інфраструктур до видавничих екосистем - виконують роль «регуляторного середовища» науки: вони визначають стандарти відкритого доступу, оцінювання результативності, етики досліджень і публікаційної видимості. Інтеграція до таких мереж вимагає від ЗВО внутрішнього сервісного контуру підтримки досліджень (офіси підтримки дослідника, політики відкритої науки, інституційні репозитарії) і, як наслідок, переосмислення організаційної архітектури від лінійно-функціональної до матрично-мережевої, де освітні, наукові й інноваційні підрозділи працюють у спільних проєктних зв'язках [4].

Для українських університетів ця конфігурація впливів має подвійну природу «можливість/зобов'язання». Можливість - у доступі до фінансування, партнерств і глобальної видимості; зобов'язання - у необхідності нарощувати інституційну різноманітність і керованість відповідно до Закону необхідної різноманітності Ешбі: складність керованої системи має відповідати складності середовища (Ashby, 1956). Практично це означає перехід до матричних структур управління, створення горизонтальних «зв'язок-ресурси-актори» між підрозділами, а також формування інтегрованого департаменту з управління стейкхолдерами, який поєднує функції відносин з бізнесом, громадою, міжнародними програмами, цифровими платформами та регуляторами - замість розрізнених «островів» комунікації. Такий департамент стає операційним ядром багатостейкхолдеризму і точкою зборки політик відкритої науки, якості, інтернаціоналізації, етики та цифрової стійкості.

Отже, у руслі регуляторної політики надсистемні стейкхолдери є джерелом норм і стандартів, а в парадигмі сталого розвитку - системоутворюючими чинниками, що визначають траєкторії еволюції інституцій. Саме баланс між інтеграцією у глобальні режими (SDGs, Erasmus+, Horizon Europe, стандарти ОЕСР) та збереженням інституційної автономії через адекватну складності організаційну архітектуру є ключем до стійкої трансформації українських ЗВО [75,124,125] Цей баланс матеріалізується в мережевій, дано-керованій і стейкхолдер-центричній моделі управління, де університет виступає не лише споживачем правил, а й співтворцем глобального освітньо-наукового порядку.

### 2.3. Теоретико-методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища на ЗВО в умовах цифровізації

Університет ХХІ століття розвивається не у стабільній та передбачуваній системі координат, а у постійно змінному полі соціальних зрушень, технологічних

проривів, економічних криз і політичних турбуленцій. Вплив цих чинників часто є настільки комплексним і взаємопов'язаним, що вони не лише визначають умови функціонування ЗВО, але й виступають каталізаторами глибинних змін у їхніх організаційних структурах. В умовах глобалізації, прискореної цифрової трансформації та зростання багатостейхолдерних зв'язків, зовнішнє середовище стає стратегічним викликом і водночас джерелом нових можливостей. Одним із найбільш ефективних підходів до системної оцінки таких впливів є STEEP-аналіз, який дозволяє розглянути середовище як цілісну систему, що формує траєкторію еволюції університету. В турбулентному середовищі, де геополітичні, технологічні та соціально-демографічні зміни переплітаються у складну багаторівневу динаміку. Заклади вищої освіти (ЗВО) стають не лише центрами знань, але й активними суб'єктами глобальних і регіональних змін, реагуючи на кризові явища, такі як пандемії, гібридні війни, масові міграції, економічна нестабільність та зростаючі виклики кібербезпеки.

За даними European Demographic Data Sheet 2024, від початку повномасштабної агресії РФ проти України понад 5,8 млн українських біженців отримали тимчасовий захист або інші форми легального перебування у країнах Європи, причому найбільша кількість розміщена у Німеччині (1,039 млн), Польщі (0,976 млн) та Чехії (0,349 млн). Демографічна структура цієї групи суттєво впливає на соціальні та економічні системи країн-приймачів, а також створює виклики для освітніх інституцій у сфері інтеграції та адаптації студентів-мігрантів [41].

Особливу увагу в сучасних умовах привертає роль цифровізації як каталізатора інституційних змін, що прискорює перехід від лінійно-функціональних організаційних структур до гнучких матричних моделей, здатних ефективно взаємодіяти у багатостейхолдерних мережах. Водночас зовнішнє середовище, відображене у результатах STEEP-аналізу, виступає не лише фоном, але й активною силою, яка через демографічні зрушення, технологічні прориви, економічні коливання, екологічні ризики та політичні трансформації формує нову архітектуру вищої освіти [147].

STEER+S-аналіз зовнішнього середовища трансформації ЗВО: сучасна трансформація закладів вищої освіти (ЗВО) відбувається у складному багатофакторному середовищі, де взаємодіють соціальні, технологічні, економічні, екологічні, політичні та безпекові драйвери. Війна, глобальні кризи та цифровізація пришвидшують ці процеси, роблячи традиційні організаційні моделі малоефективними. Для системного аналізу доцільним є використання інструменту STEER+S, що дозволяє виявити ключові впливи та пояснити, чому університети змушені переходити від лінійно-функціональної до більш гнучкої матричної чи мережевої структури.

Соціальний вимір сучасних трансформацій вищої освіти формується під впливом демографічних змін та міграційних процесів, які визначають доступність і якість людського капіталу для університетів. Дані European Demographic Data Sheet 2024 [41] свідчать про скорочення чисельності молоді віком 17–24 роки в Європі, що є ключовою цільовою аудиторією для ЗВО. Це загострює конкуренцію за абітурієнтів та стимулює університети до диверсифікації освітніх пропозицій, зокрема через розвиток програм навчання протягом життя (lifelong learning), орієнтованих на дорослу аудиторію та фахівців, які прагнуть перекваліфікації. Важливим інструментом адаптації є також інтеграція у навчальні програми компетентностей soft skills, креативності та лідерства, що підвищує привабливість освітніх траєкторій у глобалізованому ринку праці.

В Україні ці демографічні тренди набувають особливої гостроти у зв'язку з масштабною міграцією студентів і викладачів, спричиненою війною. Це створює подвійний виклик: з одного боку, існує ризик втрати значної частини інтелектуального капіталу, а з іншого – відкриваються нові можливості інтеграції у міжнародні освітні мережі та формування транснаціональних академічних спільнот. За таких умов класичні лінійно-функціональні організаційні моделі втрачають ефективність, адже вони не забезпечують гнучкої реакції на динамічні соціальні зміни. Перехід до матричних структур дозволяє університетам вибудувати більш комплексні зв'язки зі стейкхолдерами, поєднуючи освітні,

наукові та соціальні функції та формуючи мережеві платформи для співпраці з бізнесом, громадами й міжнародними партнерами.

У сучасних умовах трансформації освітніх систем саме зовнішнє середовище визначає траєкторію змін у вищій освіті, формуючи як обмеження, так і можливості для інституційного розвитку. STEEP+S аналіз дозволяє розкрити ключові фактори впливу на заклади вищої освіти та показати, що адаптація до цих викликів стає не просто завданням менеджменту, а умовою їхнього виживання і конкурентоспроможності.

Соціальний вимір визначається передусім демографічними тенденціями. Європейський демографічний атлас 2024 року засвідчує зниження чисельності молоді працездатного віку, що безпосередньо впливає на потенційний контингент абітурієнтів та загострює конкуренцію за таланти (European Demographic Data Sheet, 2024). Для України ситуація ускладнена масштабною міграцією молоді через війну, що створює подвійний виклик: з одного боку, втрата студентського ресурсу, з іншого – потреба у формуванні умов для повернення та інтеграції цих молодих людей у національний освітній простір.

У контексті означених викликів особливої ваги набуває здатність університетів не лише реагувати на зовнішні загрози, а й ініціювати соціальні інновації як інструмент перетворення кризи на можливості. Досвід глобальних трансформацій доводить, що саме соціальні інновації – від масової публічної освіти й відкритих цифрових платформ до програм мікрофінансування та волонтерських рухів – ставали фундаментом розвитку суспільства у переломні моменти. Для України, яка перебуває у стані війни та гібридних загроз, це означає, що освітні й наукові інституції повинні виступати каталізаторами інноваційних підходів до вирішення проблем демографічної кризи, відновлення економіки та посилення соціальної згуртованості [99, 100, 102]

Університети здатні перетворювати виклики війни та глобальної конкуренції за таланти на ресурси розвитку через запуск комплексних програм у співпраці зі стейкхолдерами – бізнесом, громадським сектором, державними структурами та міжнародними організаціями. Це може включати створення

інноваційних освітніх кластерів, підтримку стартапів, розвиток цифрових екосистем, інтеграцію соціально відповідального підприємництва у навчальний процес. Таким чином, соціальні інновації постають не як допоміжний інструмент, а як ключовий механізм багатостейхолдерної взаємодії, що дозволяє університетам не лише утримуватися «на плаву», а й формувати новий курс суспільного розвитку.

У контексті війни та глобальної конкуренції за таланти соціальні інновації стають практичною формою багатостейхолдеризму, що зшиває розірвані ланцюги співпраці між університетами, бізнесом, державою та громадянським суспільством. У логіці мережевих взаємодій Ларса Гокансона, де цінність народжується на перетині зв'язків, а не всередині ізольованих організацій, соціальна інновація – це не разовий проєкт, а спосіб організувати сталі «зв'язки–ресурси–акторів» довкола спільної проблеми та колективного навчання. Саме тут сходяться ідеї П. Сенге: університет як «організація, що навчається», здатна формувати спільні ментальні моделі з бізнесом, практикувати командне навчання та створювати коло постійного зворотного зв'язку між освітою, дослідженнями й ринком [78]

Матеріали дослідження [13, 146] підкреслюють, що в кризових умовах найстійкішими виявляються саме мережеві формати: спільне проєктування навчальних модулів, дуальні та гібридні траєкторії, мікрокваліфікації, наставництво з боку індустрії, а також використання цифрових платформ для масштабування навчання й аналітики. Такі практики переводять взаємодію «університет–компанія» із площини ситуативного партнерства в режим постійної координації, де бізнес навчається разом з університетом, а університет - разом із бізнесом. Це і є операціоналізація багатостейхолдеризму: ухвалення рішень розосереджене, інтереси різних груп узгоджуються через прозорі механізми спільного планування, а результати вимірюються не лише освітніми показниками, а й впливом на місцеву економіку та соціальну згуртованість.

Українські приклади підтверджують цю логіку. Корпоративний університет «Метінвест Політехніка» продемонстрував, як індустріальний гігант може взяти

на себе функцію освітнього беку, забезпечивши швидкий перезапуск інженерної підготовки в умовах втрати інфраструктури та релокації; загальні інвестиції групи у 2022–2025 рр. вимірюються сотнями мільйонів гривень, що є матеріалізацією довгострокової відповідальності бізнесу за людський капітал (дані рейтингу KSE/delo.ua, 2024) [99]. Intellias вибудовує партнерства з факультетами прикладної математики й інформатики, запускає інноваційні лабораторії та супроводжує студентські команди у BootCamp-моделі, поєднуючи навчання з реальними R&D-проектами. Deloitte розгортає внутрішню «Deloitte University» і локальні програми для молодих фахівців, поєднуючи підготовку до міжнародних сертифікацій із гнучкими траєкторіями стажувань. Фінансовий сектор (зокрема ПУМБ) демонструє інший тип соціальної інновації – цільові фонди та грантові лінії, що підсилюють стипендійні програми, програми менторства та конкурси студентських кейсів. Усі ці кейси ілюструють, що соціальні інновації - це не «софтова» благодійність, а точна інвестиція в замикання розриву між потребами ринку та можливостями ЗВО.

Цифрові платформи – від національних сервісів на кшталт «Дія» та «Мрія» до Prometheus і Coursera – виконують у цій архітектурі роль «мережевих вузлів»: вони знижують транзакційні витрати координації, прискорюють масштабування навчальних продуктів, відкривають дані для аналітики і дозволяють будувати персоналізовані освітні траєкторії. Саме тому в STEEP+S-контексті поточних викликів - демографічного спаду та міграції студентів, гібридної війни і ризиків кібербезпеки, тривалого тиску економічної кризи - соціальні інновації перетворюються на ключовий механізм стійкості. Вони дають можливість мобілізувати локальні спільноти, втримувати таланти через гнучкі формати навчання і праці, швидко розгорнути нові компетентності (зокрема в кібергігієні й захисті критичної інфраструктури), а також підтримувати регіональні екосистеми зайнятості через ко-керовані програми «навчання на виробництві».

З погляду теорії мережових відносин і організацій, що навчаються, саме багатостейхолдеризм пояснює, як університети зберігають і примножують свою суб'єктність у поляризованому середовищі: вони не просто «надають послуги

освіти», а фасилітують колективне навчання міста/регіону, де бізнес, громада й влада стають співвласниками освітніх результатів і співінвесторами людського капіталу [51, 97, 99]. Саме ця рамка має стати методологічною основою для подальшої характеристики внутрішніх, локальних та міжнародних стейкхолдерів і для вибору інструментів співпраці – від дуальної освіти та спільних лабораторій до індустріальних living-labs і платформальних рішень з відкритою аналітикою.

Чинники соціального виміру представлені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

### Чинники соціального виміру (S – Social)

Чинники	Ризики для ЗВО	Можливості для ЗВО
Демографічна криза в Європі та Україні	Скорочення населення Європи на 4% до 2050 р., в Україні – понад 25% втрати працездатного населення (European Demographic Data Sheet, 2024) → дефіцит абітурієнтів і науковців	Адаптація освітніх програм під старіюче населення; розвиток lifelong learning
Масова міграція студентів і викладачів	Понад 615 тис. українських студентів виїхали за кордон після 2022 р. (UNESCO, 2023) → «brain drain»	Програми дистанційної освіти; академічна мобільність; діаспорні освітні кластери
Нерівність доступу до освіти	244 млн дітей та молоді у світі залишаються поза школою (UNESCO, 2023); регіональні диспропорції в Україні	Розвиток EdTech і гібридних форматів; інклюзивні освітні середовища
Соціальна згуртованість і стрес війни	Високий рівень психологічних травм; ризик радикалізації молоді	Університетські програми психосоціальної підтримки; корпоративна культура як центр соціальної стійкості
Глобальна конкуренція за таланти	Відтік молоді до університетів ЄС/США	Подвійні дипломи; залучення іноземних студентів; міжнародні партнерства

Джерело: укладено автором на підґрунті [51, 97, 99].

Таким чином, соціальний вимір у логіці STEEP+S демонструє, що університети здатні виступати ядром суспільної стійкості не лише через надання освітніх послуг, а й завдяки фасилітації багатостейкхолдерних взаємодій.

В умовах демографічної кризи, війни та глобальної конкуренції за таланти саме принцип багатостейкхолдеризму дозволяє формувати соціальну

згуртованість: університет перетворюється на майданчик колективного навчання і співпраці, де бізнес, громади, державні інституції та міжнародні партнери стають співінвесторами людського капіталу та співавторами інноваційних рішень. Така модель зміцнює локальні й національні спільноти, переводячи університети у статус не лише освітніх, а й соціально інтегруючих інституцій, що задають вектор розвитку суспільства.

Технологічний вимір включає: цифровізація та використання штучного інтелекту є ключовими драйверами трансформації освітнього процесу. Створення державного проєкту AI Factory демонструє курс України на AI-суверенітет. Університети дедалі активніше інтегрують цифрові платформи, big data та EdTech-рішення. Це зумовлює появу нових підрозділів – центрів цифрових інновацій, лабораторій даних та EdTech-департаментів.

Технологічний вимір сучасних трансформацій вищої освіти визначається стрімким розвитком цифровізації та штучного інтелекту, які стають ключовими драйверами модернізації освітнього процесу. Створення державного проєкту AI Factory засвідчує стратегічний курс України на формування AI-суверенітету та розвиток власних технологічних компетенцій, що є критично важливим у контексті глобальної конкуренції за дані, таланти та технологічні ринки.

Університети дедалі активніше інтегрують цифрові платформи, big data та EdTech-рішення у навчальний і науковий процес. Це сприяє появі нових структурних підрозділів - центрів цифрових інновацій, лабораторій даних, EdTech-департаментів, що забезпечують інституційну спроможність швидко реагувати на зміни технологічного середовища. У поєднанні з глобальними платформами (Coursera, EdX, Prometheus) та національними ініціативами («Дія.Освіта», «Мрія») вони створюють цифрову екосистему, у якій університети стають не лише споживачами, а й виробниками інноваційних освітніх продуктів [32, 35, 36].

Особливого значення набувають технології штучного інтелекту та аналітики великих даних, що дозволяють будувати персоналізовані освітні траєкторії, оптимізувати управлінські процеси та посилювати доказовість прийняття

стратегічних рішень. Водночас вони формують нові ризики, зокрема у сфері кібербезпеки, захисту персональних даних і цифрової нерівності, які університети повинні враховувати у своїй політиці.

У цьому контексті багатостейкхолдеризм проявляється як інструмент забезпечення цифрової довіри та безпеки: університети координують свої дії з урядом, бізнесом, ІТ-сектором, міжнародними організаціями та громадянським суспільством, створюючи спільні протоколи кіберзахисту, цифрової етики та управління інноваціями. Така взаємодія забезпечує не лише технологічне оновлення освітніх процесів, а й формує основу для цифрової стійкості суспільства загалом, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Чинники технологічного виміру (Т – Technological)

Чинники	Ризики для ЗВО	Можливості для ЗВО
Цифровізація освіти	Високі витрати на інфраструктуру; цифрова нерівність	Інтеграція EdTech; створення цифрових кампусів
Штучний інтелект	Ризик заміщення частини викладацької праці; залежність від глобальних платформ	AI Factory (державний проєкт); створення центрів ШІ-досліджень
Big Data та аналітика	Витік даних; кіберзагрози	Лабораторії даних; використання Learning Analytics для персоналізації
EdTech та хмарні рішення	Недовіра до дистанційних форматів	Розвиток EdTech-департаментів; партнерства з платформами Coursera, Udemy
Кібербезпека	Зростання кібератак (у 2022 р. Україна була серед ТОП-5 цілей хакерських атак у Європі)	Розвиток програм з кіберзахисту; створення Security Studies центрів

*Джерело: укладено автором на підґрунті [32, 35, 36].*

Таким чином, технологічний вимір постає як один із ключових детермінантів трансформації університетів, оскільки саме цифровізація, використання штучного інтелекту та інтеграція глобальних EdTech-платформ визначають конкурентоспроможність освітніх інституцій у XXI столітті.

Виклики, пов'язані з кібербезпекою, цифровою нерівністю та етикою застосування нових технологій, потребують стратегічного переосмислення управлінських підходів. Водночас можливості, які відкриваються завдяки

розвитку AI-рішень, Big Data та інноваційних екосистем, дозволяють університетам не лише підвищувати якість освіти, а й формувати нові формати взаємодії зі стейкхолдерами. У цьому контексті багатостейкхолдеризм стає методологічною основою розвитку технологічних платформ, де університети, бізнес, держава та громадянське суспільство спільно вибудовують цифрову інфраструктуру стійкості та інноваційного зростання.

Економічний вимір: в умовах війни та тривалої економічної нестабільності головним ризиком для закладів вищої освіти стає зменшення державного фінансування, відтік студентів і науковців, а також зростання залежності від зовнішніх донорів. Це створює загрозу втрати кадрового та наукового потенціалу, що в довгостроковій перспективі може послабити роль університетів як драйверів інноваційного розвитку. Додатковим викликом є загроза розриву зв'язку між освітою та ринком праці, оскільки швидкі зміни економіки не завжди синхронізуються з темпами оновлення освітніх програм. У цих умовах партнерство бізнесу й університетів набуває стратегічного значення: воно знижує ризики фінансової нестабільності, забезпечує відповідність освітніх траєкторій потребам економіки та формує нові механізми співфінансування. Приклади створення корпоративних університетів (зокрема Metinvest Polytechnic) чи запуску дуальних програм свідчать, що саме такі багатостейкхолдерні формати дозволяють ЗВО перейти від жорсткої вертикальної моделі управління до більш гнучкої матричної системи, що здатна адаптуватися до турбулентного середовища й одночасно формувати кадровий резерв для національної економіки, табл. 2.6.

Отже, економічний вимір визначає як ризики втрати фінансової стабільності, кадрів та інтелектуального потенціалу, так і нові можливості для розвитку університетів через партнерства з бізнесом, інтеграцію в міжнародні ринки та перехід до гнучких матричних моделей управління. У цих умовах ЗВО стають ключовими агентами економічної адаптації та інноваційного відновлення країни.

Екологічний вимір: війна в Україні актуалізувала екологічний вимір функціонування університетів не лише у сфері досліджень, а й у стратегічному плануванні. Масштабне мінування територій, руйнування промислових об'єктів,

забруднення ґрунтів, водних ресурсів та повітря створюють явище, яке міжнародна наукова спільнота все частіше визначає як екоцид. Це явище ставить перед суспільством і наукою безпрецедентні завдання: від розробки технологій рекультиваци ґрунтів і систем екологічного моніторингу до створення нових стандартів безпеки життя на постконфліктних територіях. Для університетів це означає перехід від класичної екологічної освіти до міждисциплінарних досліджень, що поєднують аграрні науки, екологію, військову безпеку, хімію та цифрові технології.

Таблиця 2.6

### Чинники економічного виміру (E – Economic)

Чинники	Ризики для ЗВО	Можливості для ЗВО
Фінансова нестабільність	Скорочення держфінансування; залежність від донорів	Диверсифікація джерел фінансування; грантові програми
Війна та криза	Руйнування інфраструктури; відтік студентів і викладачів	Розвиток дистанційної освіти; інтеграція у глобальні освітні ринки
Ринок праці	Розрив між підготовкою кадрів і вимогами економіки	Дуальна освіта; корпоративні університети (Metinvest Polytechnic, Deloitte University)
Технологічні інновації	Висока вартість цифрових рішень	R&D офіси; стартапи подвійного призначення
Глобальна конкуренція	Відтік інтелектуального капіталу	Транснаціональні освітні кластери; lifelong learning
Зміна економічних моделей	Невизначеність і турбулентність	Перехід до гнучкої матричної моделі; інтеграція університетів у бізнес-кластери

*Джерело: укладено автором на підґрунті [32, 35, 36].*

Природні наслідки війни накладаються на глобальні кліматичні виклики. Підвищення середньої температури, посухи, повені та зростання дефіциту водних ресурсів створюють нову рамку для стратегічного розвитку освітніх інституцій. Університети, які інтегрують у свої освітні програми та наукові дослідження питання кліматичної адаптації та екологічної стійкості, перетворюються на ключових акторів сталого відновлення країни.

Особливе значення у цьому контексті має зелена енергетика. Війна зробила очевидною залежність України та Європи від енергетичної безпеки. Водночас розвиток секторів відновлюваної енергетики (сонячної, вітрової, біоенергетики) і

відродження дискусій навколо ролі ядерної енергетики як стабілізуючого фактору в енергосистемі стають стратегічними викликами для освітніх та наукових інституцій. Зростання енергоспоживання з боку розвитку штучного інтелекту, великих дата-центрів та високотехнологічного виробництва лише підсилює попит на нові рішення у сфері енергетичної ефективності. Університети мають потенціал стати провайдерами інноваційних розробок для енергетичного сектору, формуючи партнерські зв'язки з промисловістю та державними структурами [156, 158].

Водночас набирає ваги концепція циркулярної економіки, яка виходить за межі екологічної парадигми і перетворюється на комплексний підхід до управління ресурсами. ЗВО дедалі більше інтегруються у локальні кластери міст, формуючи екологічні мережі, у яких університетські лабораторії, муніципальні проекти, бізнес-інкубатори та стартапи взаємодіють задля створення рішень для повторного використання ресурсів, утилізації відходів, оптимізації споживання енергії.

Університети стають також провідниками культури відповідального споживання, просуваючи нові освітні практики, які охоплюють не лише студентів, а й ширші громади. Через курси, відкриті лекції, міждисциплінарні програми вони формують суспільний запит на зміну стилю життя - від енергоощадних технологій до усвідомленого використання харчових і промислових ресурсів.

Таким чином, екологічний вимір у діяльності сучасних ЗВО трансформується у багаторівневу систему, яка включає: подолання наслідків екоциду війни; розробку технологій рекультивації та екологічної безпеки; формування рішень у сфері зеленої та ядерної енергетики; розвиток циркулярної економіки на рівні університет–місто–кластер; просування культури відповідального споживання. Це підносить університети до статусу не лише центрів знань, а й активних агентів відбудови та зеленого переходу, інтегрованих у національну та глобальну систему сталого розвитку.

Сталий розвиток та екологічна відповідальність стають обов'язковими для сучасних університетів.

ESG-стандарти інтегруються у навчальні та наукові програми. ЗВО створюють зелені лабораторії, стартапи у сфері екології та беруть участь у

міжнародних ініціативах Horizon Europe. Це формує нові вимоги до управління інноваційними та міждисциплінарними проєктами, табл. 2.7.

Екологічний вимір розвитку закладів вищої освіти в Україні виходить за межі традиційної екологічної освіти й трансформується у стратегічний інструмент сталого розвитку та національної безпеки. В умовах війни та глобальних кліматичних змін університети не лише реагують на виклики екоциду й енергетичної нестабільності, але й стають каталізаторами інновацій у сферах відновлюваної та ядерної енергетики, циркулярної економіки, екологічного моніторингу та культури відповідального споживання.

*Таблиця 2.7*

### **Чинники екологічного виміру (E – Ecological)**

Чинники	Ризики для ЗВО	Можливості для ЗВО
Війна та екоцид	Мінування територій (30% площі України), забруднення ґрунтів і вод	Дослідження з рекультивациі; екологічний моніторинг
Кліматичні виклики	Підвищення температури на +1,5–2°C до 2050 р. (IPCC, 2023); посухи, повені	Програми з кліматичної адаптації; міждисциплінарні дослідження
Енергетична безпека	Вразливість енергосистем; зростання попиту на електроенергію від AI та дата-центрів	Дослідження у сфері відновлюваної та ядерної енергетики
Циркулярна економіка	Відсутність системної політики утилізації відходів	Університет–місто–кластерні екологічні мережі
ESG-стандарти	Недостатній рівень інтеграції у ЗВО	Green Labs; Horizon Europe; стартапи з екології
Культура споживання	Ризик неефективного використання ресурсів	Освітні практики відповідального споживання

*Джерело: укладено автором на підґрунті [32, 35, 36].*

Їхня інтеграція у кластери міст і міжнародні екологічні мережі формує багаторівневу систему співпраці з державою, бізнесом і громадами, що підносить університети до статусу активних агентів зеленого переходу та відбудови країни у поствоєнний період.

Політичний вимір і безпека: сучасні трансформації вищої освіти відбуваються у тісному зв'язку з політичними викликами, які ставлять під сумнів сталість демократичних засад і справедливість освітнього доступу. В умовах війни, гібридних загроз та посилення глобальної конкуренції саме університети стають не лише освітніми чи науковими інституціями, а й носіями функцій

політичної стабілізації та культурної дипломатії. Участь українських ЗВО у європейських освітніх альянсах, міжнародних програмах та спільних дослідженнях підкреслює, що університет виступає як актор глобального управління, інтегрований у ширший політичний порядок.

Проте, як показують критичні дослідження (Bryan & Brunila, 2024), стратегічні рамки міжнародних організацій – зокрема OECD та UNESCO – формують суперечливе бачення освіти. З одного боку, вони просувають цінності демократичної участі, сталого розвитку та громадянської відповідальності. З іншого - ці цінності дедалі частіше інтерпретуються через категорії адаптивності, гнучкості та відповідальності індивіда перед невизначеним майбутнім. У результаті освіта стає інструментом підготовки «глобального громадянина», орієнтованого на адаптацію до криз, але не завжди здатного до критичного спротиву системним нерівностям [9, 137].

Таке переосмислення ролі освіти створює низку політичних ризиків для демократичних основ. По-перше, університети опиняються в ситуації, коли їхня автономія визначається не стільки локальними чи національними пріоритетами, скільки глобальними програмами та стратегіями, що формуються міжнародними організаціями. По-друге, відбувається зміщення акценту з колективної відповідальності держави та суспільства на індивідуальну здатність студента чи викладача «бути стійким» і «бути готовим до невизначеності». Це призводить до поступового знецінення ідеї соціальної справедливості та рівності доступу до освіти, замінюючи її дискурсом індивідуальної мобільності та персональної ефективності.

У цьому сенсі університети в Україні опиняються в особливо уразливому становищі. З одного боку, вони зобов'язані інтегруватися у європейський освітній простір, приймаючи його стандарти прозорості, автономії та цифрової відкритості. З іншого – внутрішні політичні виклики, зумовлені війною, масовою міграцією студентів і викладачів, загрозами академічним свободам і ризиками «втрати голосу» у глобальних освітніх дебатах, створюють асиметрію впливу. Українські

ЗВО ризикують перетворитися на «споживачів» готових політик замість активних виробників власних освітніх та політичних моделей.

Проте, критичний аналіз виявляє, що такий підхід часто транслює постполітичний ідеал – замість демократичної дискусії про альтернативи утверджується нормативний сценарій, у якому «бажаний громадянин» – це суб'єкт, готовий адаптуватися й підтримувати існуючі структури влади. Відтак демократичний потенціал освіти звужується, адже замість інституції громадянської емансипації університет перетворюється на механізм управління поведінкою і очікуваннями молоді [38].

Для України це означає, що політичний вимір у багатостейкхолдерній моделі університетів має бути усвідомлений як поле боротьби за автономію, критичність і демократичність освітніх практик. Участь у глобальних альянсах і програмах повинна супроводжуватися збереженням власної здатності до критичного впливу, формуванням національних освітніх наративів і захистом академічних свобод як ключових індикаторів демократичного розвитку.

У сучасних умовах політичний вимір розвитку вищої освіти України невід'ємно пов'язаний із безпековою архітектурою держави. З одного боку, заклади вищої освіти функціонують у середовищі, де наявні політичні ризики, обумовлені триваючою агресією Російської Федерації, з іншого - саме освітній сектор формується як елемент стійкості та національної безпеки. Це зумовлює необхідність інтеграції вітчизняних університетів у європейські та глобальні політичні й безпекові альянси.

Важливим завданням є формування довгострокової безпекової політики, що включає інтеграцію України в існуючі та нові союзи, розвиток власних регіональних економічних і політичних альянсів, а також готовність діяти в умовах реалізації сценаріїв «права сили». У цьому контексті університети відіграють роль не лише як інституції знань, а й як партнери держави у розбудові людського капіталу для сектору безпеки та оборони.

Особливе значення має інвестиційна політика у сфері військових технологій та інновацій: прискорення циклу впровадження результатів досліджень у

практику, розвиток стартапів подвійного призначення, створення спільних програм у галузі кіберзахисту, штучного інтелекту, відновлюваної енергетики. Така стратегія дозволяє посилювати спроможність держави протистояти зовнішнім викликам, водночас забезпечуючи можливості для інноваційного розвитку. Курс на євроінтеграцію, навіть за умов примусового або часткового обмеження суверенітету, виступає політичним маркером сталості України. Він базується на адаптивності, дерегуляції, цифровізації та підтримці конкурентних переваг, що створює сприятливий політичний та інституційний клімат для розвитку системи освіти й науки.

Політичний вимір у поєднанні з безпековим чинником стає не лише контекстом, у якому функціонують заклади вищої освіти, але й активним ресурсом зміцнення державної стійкості. Університети у цьому процесі набувають ролі стратегічних партнерів держави у забезпеченні політичної стабільності, безпеки та інтеграції України до спільного європейського простору, табл. 2.8.

*Таблиця 2.8*

### **Чинники політичного виміру (P – Political)**

Чинники	Ризики для ЗВО	Можливості для ЗВО
Війна та гібридні загрози	Руйнування інфраструктури; міграція студентів і викладачів	Дослідницькі центри з безпеки; інновації подвійного призначення
Євроінтеграція	Ризик невідповідності стандартам ЄС	Програми Erasmus+, Horizon Europe; інтеграція в європейські альянси
Безпекова архітектура	Залежність від зовнішніх партнерів	Постачання кадрів для сектору безпеки; освітні програми з кіберзахисту
Інвестиції у військові та цифрові технології	Ризик мілітаризації досліджень	Стартапи у сфері ШІ, енергетики, кіберзахисту
Глобальна конкуренція за таланти	Відтік молоді	Програми академічної мобільності; міжнародні партнерства

*Джерело: укладено автором [159, 160, 161].*

Безпека є ключовим фактором освітньої трансформації. Війна, гібридні загрози та масова міграція студентів прискорили перехід до дистанційних форматів, цифрової стійкості та кіберзахисту. Університети зобов'язані

гарантувати безпеку не лише фізичну, а й цифрову, що передбачає розвиток компетентностей у сфері кібербезпеки та security studies. Державні ініціативи (AI Factory, цифрова стратегія України) посилюють роль університетів як центрів безпекової експертизи, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

### Чинники безпекового виміру (S – Security)

Чинники	Ризики для ЗВО	Можливості для ЗВО
Війна та обстріли	Руйнування кампусів; ризик для життя студентів	Розвиток дистанційних форматів; гібридні кампуси
Кіберзагрози	Хакерські атаки на освітні системи	Створення центрів кіберзахисту; навчальні програми з кібербезпеки
Міграція студентів	Зниження чисельності студентів в Україні	Використання цифрових платформ для дистанційної освіти
Академічні свободи	Ризик політичного тиску та цензури	Розвиток міжнародних партнерств; захист автономії університетів
Психологічна безпека	Високий рівень стресу	Програми ментального здоров'я; інтеграція resilience studies

*Джерело: укладено автором.*

Отже, політичний вимір у поєднанні з безпековим чинником формує для університетів як ризики, пов'язані з війною, глобальною конкуренцією та залежністю від зовнішніх стандартів, так і нові можливості для інтеграції в міжнародні альянси та розвитку інноваційних проєктів у сфері безпеки й технологій. У цих умовах ЗВО виступають не лише як освітні інституції, а як стратегічні партнери держави у зміцненні стійкості, демократичних основ і безпекової архітектури країни.

STEEP+S-аналіз підтверджує, що цифровізація та багатостейхолдеризм є ключовими драйверами трансформації організаційної структури ЗВО. Взаємодія соціальних, технологічних, економічних, екологічних, політичних та безпекових факторів формує системний тиск, що робить лінійно-функціональну модель управління неефективною. Перехід до матричної та мережевої організаційної структури є необхідною адаптацією до викликів війни, глобальної конкуренції за таланти та потреби у швидкій інноваційній реакції.

У сучасних умовах трансформації освітніх систем саме зовнішнє середовище визначає траєкторію змін у вищій освіті, формуючи як обмеження,

так і можливості для інституційного розвитку. STEEP+S аналіз дозволяє розкрити ключові фактори впливу на заклади вищої освіти та показати, що адаптація до цих викликів стає не просто завданням менеджменту, а умовою їхнього виживання і конкурентоспроможності.

Соціальний вимір визначається передусім демографічними тенденціями. Європейський демографічний атлас 2024 року засвідчує зниження чисельності молоді працездатного віку, що безпосередньо впливає на потенційний контингент абітурієнтів та загострює конкуренцію за таланти (European Demographic Data Sheet, 2024). Для України ситуація ускладнена масштабною міграцією молоді через війну, що створює подвійний виклик: з одного боку, втрата студентського ресурсу, з іншого - потреба у формуванні умов для повернення та інтеграції цих молодих людей у національний освітній простір.

У контексті означених викликів особливої ваги набуває здатність університетів не лише реагувати на зовнішні загрози, а й ініціювати соціальні інновації як інструмент перетворення кризи на можливості. Досвід глобальних трансформацій доводить, що саме соціальні інновації – від масової публічної освіти й відкритих цифрових платформ до програм мікрофінансування та волонтерських рухів – ставали фундаментом розвитку суспільства у переломні моменти (Mulgan, 2006]. Для України, яка перебуває у стані війни та гібридних загроз, це означає, що освітні й наукові інституції повинні виступати катализаторами інноваційних підходів до вирішення проблем демографічної кризи, відновлення економіки та посилення соціальної згуртованості [159, 160, 161].

Університети здатні перетворювати виклики війни та глобальної конкуренції за таланти на ресурси розвитку через запуск комплексних програм у співпраці зі стейкхолдерами – бізнесом, громадським сектором, державними структурами та міжнародними організаціями. Це може включати створення інноваційних освітніх кластерів, підтримку стартапів, розвиток цифрових екосистем, інтеграцію соціально відповідального підприємництва у навчальний процес. Таким чином, соціальні інновації постають не як допоміжний інструмент, а як ключовий механізм багатостейкхолдерної взаємодії, що дозволяє

університетам не лише утримуватися «на плаву», а й формувати новий курс суспільного розвитку.

У контексті війни та глобальної конкуренції за таланти соціальні інновації стають практичною формою багатостейхолдеризму, що зшиває розірвані ланцюги співпраці між університетами, бізнесом, державою та громадянським суспільством. У логіці мережевих взаємодій Ларса Гокансона, де цінність народжується на перетині зв'язків, а не всередині ізольованих організацій, соціальна інновація - це не разовий проєкт, а спосіб організувати сталі «зв'язки–ресурси–акторів» довкола спільної проблеми та колективного навчання. Саме тут сходяться ідеї Пітера Сенге: університет як «організація, що навчається», здатна формувати спільні ментальні моделі з бізнесом, практикувати командне навчання та створювати коло постійного зворотного зв'язку між освітою, дослідженнями й ринком [51, 97].

Матеріали дослідження (Н. Кононова, Н. Бербюк, А. Асітіані 2024) підкреслюють, що в кризових умовах найстійкішими виявляються саме мережеві формати: спільне проєктування навчальних модулів, дуальні та гібридні траєкторії, мікрокваліфікації, наставництво з боку індустрії, а також використання цифрових платформ для масштабування навчання й аналітики. Такі практики переводять взаємодію «університет–компанія» із площини ситуативного партнерства в режим постійної координації, де бізнес навчається разом з університетом, а університет – разом із бізнесом. Це і є операціоналізація багатостейхолдеризму: ухвалення рішень розосереджене, інтереси різних груп узгоджуються через прозорі механізми спільного планування, а результати вимірюються не лише освітніми показниками, а й впливом на місцеву економіку та соціальну згуртованість.

Українські приклади підтверджують цю логіку. Корпоративний університет «Метінвест Політехніка» продемонстрував, як індустріальний гігант може взяти на себе функцію освітнього беку, забезпечивши швидкий перезапуск інженерної підготовки в умовах втрати інфраструктури та релокації; загальні інвестиції групи у 2022–2025 рр. вимірюються сотнями мільйонів гривень, що є матеріалізацією

довгострокової відповідальності бізнесу за людський капітал (дані рейтингу KSE/delo.ua, 2024). Intellias вибудовує партнерства з факультетами прикладної математики й інформатики, запускає інноваційні лабораторії та супроводжує студентські команди у BootCamp-моделі, поєднуючи навчання з реальними R&D-проектами. Deloitte розгортає внутрішню «Deloitte University» і локальні програми для молодих фахівців, поєднуючи підготовку до міжнародних сертифікацій із гнучкими траєкторіями стажувань. Фінансовий сектор (зокрема ПУМБ) демонструє інший тип соціальної інновації - цільові фонди та грантові лінії, що підсилюють стипендійні програми, програми менторства та конкурси студентських кейсів. Усі ці кейси ілюструють, що соціальні інновації - це не «софтова» благодійність, а точна інвестиція в замикання розриву між потребами ринку та можливостями ЗВО.

Цифрові платформи - від національних сервісів на кшталт «Дія» та «Мрія» до Prometheus і Coursera - виконують у цій архітектурі роль «мережевих вузлів»: вони знижують транзакційні витрати координації, прискорюють масштабування навчальних продуктів, відкривають дані для аналітики і дозволяють будувати персоналізовані освітні траєкторії. Саме тому в STEEP+S-контексті поточних викликів - демографічного спаду та міграції студентів, гібридної війни і ризиків кібербезпеки, тривалого тиску економічної кризи - соціальні інновації перетворюються на ключовий механізм стійкості. Вони дають можливість мобілізувати локальні спільноти, втримувати таланти через гнучкі формати навчання і праці, швидко розгортати нові компетентності (зокрема в кібергігієні й захисті критичної інфраструктури), а також підтримувати регіональні екосистеми зайнятості через ко-керовані програми «навчання на виробництві».

З погляду теорії мережових відносин і організацій, що навчаються, саме багатостейхолдеризм пояснює, як університети зберігають і примножують свою суб'єктність у поляризованому середовищі: вони не просто «надають послуги освіти», а фасилітують колективне навчання міста/регіону, де бізнес, громада й влада стають співвласниками освітніх результатів і співінвесторами людського капіталу [Håkansson & Snehota, 1995; Senge, 2006; OECD/EUA, 2023–2024; дані

рейтингу KSE/delo.ua, 2024; надана стаття, 2024]. Саме ця рамка має стати методологічною основою для подальшої характеристики внутрішніх, локальних та міжнародних стейкхолдерів і для вибору інструментів співпраці - від дуальної освіти та спільних лабораторій до індустріальних living-labs і платформальних рішень з відкритою аналітикою.

Технологічний вимір визначається зростаючою роллю цифрових платформ та штучного інтелекту в управлінні освітніми процесами. Як зазначає G. Vial (2019), цифрова трансформація стає не інструментальним, а стратегічним процесом, що змінює логіку взаємодії всередині університету і з його зовнішніми партнерами. Для українських університетів це означає потребу інтегрувати цифрові офіси, системи аналітики даних та хмарні рішення, що дозволяють забезпечувати безперервність освітнього процесу навіть у кризових умовах.

Економічний фактор виступає одним із найбільш критичних у воєнний час. Освітні інституції стикаються зі скороченням бюджетного фінансування, зростанням вартості енергоресурсів і необхідністю залучати додаткові джерела фінансування через партнерство з бізнесом та міжнародними організаціями (OECD, 2023). Криза стимулює університети шукати нові бізнес-моделі, зокрема комерціалізацію досліджень, запуск корпоративних освітніх програм, міжнародні гранти [151].

Екологічний контекст відіграє дедалі помітнішу роль у стратегічних пріоритетах університетів. Глобальні виклики сталого розвитку, кліматичні ризики та потреба у «зелених» технологіях зумовлюють нові напрями досліджень і формування «зелених кампусів». Це стає не лише іміджевим кроком, але й вимогою міжнародних партнерів у межах інтеграції в європейський освітній простір.

Політичний вимір є для України найбільш чутливим. Війна зумовила руйнацію освітньої інфраструктури, масову релокацію студентів та викладачів, а також підвищила залежність університетів від державної політики і міжнародної допомоги (UNESCO, 2023). Гібридний характер сучасних конфліктів включає не лише воєнний, але й інформаційний тиск, що вимагає від університетів адаптації

освітніх програм до потреб оборонної та безпекової сфери, а також підготовки студентів до життя у світі підвищених ризиків.

Окремо варто виділити вимір безпеки (Security). Питання кіберзахисту та інформаційної безпеки стають критичними для університетів, які дедалі більше працюють у цифровому середовищі. Атаки на освітні платформи, витоки персональних даних та ризики дезінформації створюють необхідність формувати власні політики інформаційної безпеки та співпрацювати з державними і приватними структурами у сфері кіберзахисту. У ширшому розумінні, безпека включає також фізичний захист кампусів, психологічну підтримку студентів і викладачів у кризових ситуаціях, що особливо актуально в умовах війни.

Таким чином, STEEP+S аналіз окреслює комплексну систему викликів, які формують нову реальність для закладів вищої освіти. Демографічні зміни, цифровізація, економічна нестабільність, екологічні тренди, політична турбулентність та загрози безпеці утворюють багатопланове середовище, в якому університети вимушені функціонувати. Адаптація до цього контексту вимагає переходу від традиційних управлінських моделей до мережових та матричних структур, де ключовим механізмом виживання і розвитку стає багатостейкхолдерна взаємодія.

У такій складній і турбулентній системі багатостейкхолдеризм виступає не просто теоретичною концепцією, а практичним механізмом адаптації університетів до нових умов. Як підкреслює Р. Фрімен [157], стратегічний розвиток організації неможливо розглядати без урахування інтересів усіх зацікавлених сторін. Для закладів вищої освіти це означає, що стійкість та конкурентоспроможність визначаються не лише внутрішніми ресурсами, а й здатністю інтегруватися в широку мережу партнерств із державними структурами, бізнесом, громадянським суспільством та міжнародними організаціями.

В умовах війни та глобальних криз багатостейкхолдерний підхід набуває особливого значення. По-перше, він дозволяє університетам залучати додаткові фінансові й організаційні ресурси завдяки партнерству з компаніями, міжнародними фондами та донорськими структурами (OECD, 2023). По-друге,

взаємодія з бізнесом відкриває студентам і викладачам можливості практичного застосування знань, сприяє працевлаштуванню випускників і формуванню нових компетентностей відповідно до запитів ринку. Приклад співпраці ХНЕУ ім. С. Кузнеця з компаніями EPAM, DataArt, GlobalLogic, Promodo, Укрзалізницею чи Vodafone демонструє, як бізнес виступає не лише роботодавцем, а й активним учасником освітнього процесу - партнером у створенні навчальних курсів, менторських програм, спільних досліджень.

Крім того, багатостейхолдеризм відкриває шлях до інноваційних моделей управління університетом. Перехід від лінійно-функціональних структур до матричних і мережових можливий лише тоді, коли університет інтегрує у свої процеси різні центри знань і впливу. Тут доречно згадати підхід «навчальної організації» П. Сенге [99], який наголошував на необхідності колективного навчання та розвитку системного мислення як основи трансформації. Включення бізнесу, державних інституцій і громадських організацій у систему управління університетом створює умови для такого колективного навчання й посилює інноваційність.

Особливу роль у цьому контексті відіграє цифровізація, яка стає технологічною основою багатостейхолдерних практик. Як показують дослідження Ф. Котлер та співавт. [64], сучасний маркетинг переходить у площину «технологій для людяності», де цифрові інструменти забезпечують персоналізацію комунікації, ефективне управління даними та прозорість партнерств. Для українських університетів цифрові екосистеми стають не лише інструментом організації освітнього процесу, а й простором для співпраці з компаніями, стартапами, кластерами та міжнародними спільнотами.

Багатостейхолдеризм у поєднанні з цифровізацією формує нову парадигму розвитку університетів, де інституція перестає бути замкненою освітньою організацією і перетворюється на відкриту мережеву систему, рис. 2.7. Це дозволяє їй більш гнучко реагувати на демографічні виклики, економічну кризу, гібридні загрози й водночас зберігати власну стійкість завдяки різноманіттю джерел ресурсів і каналів взаємодії. У результаті багатостейхолдеризм постає не

як допоміжний підхід, а як ключовий драйвер організаційної трансформації у сфері вищої освіти.



Рис. 2.7. Організаційна схема зв'язків ЗВО у мереживому маркетингу

*Джерело: укладено автором*

Схема зв'язків закладу вищої освіти у мережевому маркетингу відображає системну взаємодію університету з різними групами стейкхолдерів у контексті цифрової трансформації та переходу від лінійних до мережових комунікацій. Центральним елементом у цій моделі виступає університет (ЗВО), який поєднує освітні програми, наукову діяльність, інноваційні проєкти, бренд і стратегічне управління. Саме він утворює ядро мережі, що інтегрує внутрішні та зовнішні зв'язки, формуючи багаторівневу систему маркетингової взаємодії.

Внутрішній контур складають студенти, викладачі та науковці, а також випускники. Студенти є не лише споживачами освітніх послуг, але й активними учасниками С2С-маркетингу, коли знання, емоції та досвід поширюються

міжособистісними каналами у студентських спільнотах і цифрових мережах [53]. Викладачі й науковці створюють інтелектуальний продукт, підтримують якість навчального процесу та забезпечують легітимність університетського бренду через публікаційну активність і дослідницькі проекти. Випускники формують специфічний прошарок мережевих зв'язків (alumni network), які підсилюють позиціонування університету в глобальному освітньому просторі, слугують джерелом партнерств і репутаційного капіталу (Maringe & Gibbs, 2009).

Зовнішній контур охоплює більш розгалужену мережу взаємодій. Бізнес виступає ключовим стейкхолдером як замовник кадрів, інвестор у науково-дослідні розробки та партнер у створенні стартапів. Громадські організації та локальні спільноти підсилюють соціальну значущість університету, формуючи його репутацію як агента суспільних змін і носія культурних та демократичних цінностей. Медіа та цифрові платформи слугують інформаційним каналом, що забезпечує поширення бренду ЗВО у глобальному просторі та створює умови для цифрової комунікації зі стейкхолдерами. Нарешті, держава задає регулятивні та політичні рамки, визначає параметри акредитації й міжнародної репрезентації закладу вищої освіти.

Зв'язки, відображені у схемі, не мають ієрархічного характеру: вони формують багатовекторну мережу, де кожен учасник може виступати не лише реципієнтом, але й продуцентом цінності. Такий підхід відповідає принципу закону Меткалфа, згідно з яким цінність мережі зростає експоненційно зі збільшенням кількості її учасників [78]. Таким чином, мережевий маркетинг ЗВО постає як динамічна система, що створює емерджентні ефекти у взаємодії університету з його стейкхолдерами, перетворюючи його з традиційного освітнього закладу на інноваційну платформу знань і партнерств.

У сучасних умовах саме багатостейкхолдеризм постає ключовим драйвером трансформації організаційної моделі закладу вищої освіти. Якщо раніше університети функціонували переважно у межах внутрішньої ієрархії та обмеженої взаємодії з роботодавцями чи державними структурами, то нині вони стають відкритими мережевими системами, в яких освітні, бізнесові, суспільні та

міжнародні актори взаємодіють у форматі спільного створення цінності [95; 156]. Університет уже не може залишатися ізольованим центром знань - він перетворюється на платформу кооперації, де стратегічні рішення враховують різноспрямовані інтереси партнерів.

Контекст STEEP+S визначає характер цієї взаємодії. Демографічні зміни та відтік студентської молоді за кордон посилюють конкуренцію за таланти, що змушує ЗВО інтегруватися у міжнародні освітні мережі й пропонувати нові формати навчання. Економічні виклики, зумовлені війною та глобальною кризою, актуалізують роль бізнесу як партнера університету: компанії зацікавлені у спільному пошуку рішень для відновлення економіки, водночас університети отримують доступ до практик і технологій. Соціально-культурні чинники - міграція, гібридні війни, зростання суспільного запиту на безпеку - трансформують очікування студентів та громад, роблячи акцент на адаптивності й стійкості освітніх інституцій (UNESCO, 2023). Технологічний вимір - розвиток EdTech, цифрових платформ, big data - відкриває нові форми співпраці, водночас створюючи ризики кібербезпеки, які змушують університети вибудовувати партнерства з технологічними гравцями. Нарешті, політичний та безпековий фактор, зокрема війна в Україні, висуває перед університетами завдання не лише освітні, а й суспільно-інтеграційні: підтримка демократичних цінностей, збереження інтелектуального потенціалу нації, протидія інформаційним загрозам.

Практичні приклади підтверджують цей тренд. Зокрема, у партнерстві ХНЕУ ім. С. Кузнеця з компаніями DataArt, Promodo, Rozetka, lifecell та McDonald's відбувається розвиток освітніх програм, подкастів та кар'єрних лабораторій, що дозволяє студентам інтегруватися у бізнес-середовище навіть під час війни. Подкаст «Можливості для старту та розвитку кар'єри в бізнес-аналізі» за участю представників ЕРАМ став показовим прикладом того, як університет і корпорації спільно створюють простір для професійного розвитку студентів і молодих фахівців. Аналогічно, співпраця з міжнародними програмами Erasmus+ та Arqus Alliance демонструє, що багатостейкхолдерна модель не обмежується

локальним рівнем, а виходить на глобальну арену, поєднуючи ресурси університетів, держави, бізнесу й громадянського суспільства.[153]

Таким чином, багатостейхолдеризм у поєднанні з викликами STEEP+S середовища забезпечує нову логіку організаційної трансформації університету: від ієрархічно-лінійної моделі - до гнучкої, мережевої, адаптивної структури. Це робить університети не лише місцем продукування знань, а й активними учасниками соціально-економічних процесів, здатними формувати стійкість суспільства в умовах невизначеності [17, 36].

## Висновки до розділу 2

У розділі було обґрунтовано доцільність розгляду закладу вищої освіти як вузла глобальної освітньо-наукової мережі, що функціонує у складному полі багаторівневих стейкхолдерських відносин.

1. Проведена класифікація стейкхолдерів дала змогу виокремити внутрішні, локальні, національні та надсистемні групи, кожна з яких відіграє унікальну роль у забезпеченні сталого розвитку університету. Особлива увага приділялася цифровим та інституційним стейкхолдерам, які поступово набувають статусу рівноправних учасників освітньої екосистеми.

2. Аналіз показав, що сучасні українські університети здебільшого зберігають риси лінійно-функціональної управлінської моделі, яка забезпечує стабільність, але обмежує адаптивність і динаміку взаємодії зі стейкхолдерами. Водночас цифровізація, глобалізація та інтернаціоналізація висувають вимогу до структурної трансформації у бік мережевих і матричних моделей, що базуються на відкритості, міждисциплінарності та горизонтальній кооперації.

3. Доведено, що цифровий шар управління перестає бути допоміжним інструментом і перетворюється на системоутворюючий елемент, який забезпечує комунікацію, зворотний зв'язок та масштабованість взаємодії. У зв'язку з цим

актуальною є ідея створення в університетах окремих департаментів зі стейкхолдер-менеджменту, які дозволяють консолідувати роботу з різними групами інтересантів та інтегрувати підходи маркетингу відносин у стратегічне управління.

4. Результати підтверджують, що ефективність університету в умовах багатостейкхолдеризму залежить від здатності не лише ідентифікувати ключові групи стейкхолдерів, але й вибудувати цілісну систему управління відносинами з ними. Це формує підґрунтя для переходу від класичної моделі ЗВО до університету як складної адаптивної системи, інтегрованої у глобальні освітньо-наукові та інноваційні мережі.

5. Нові наукові результати опубліковано [146, 147, 154, 155].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 2

1. Alvesson M. Academics at Work: Critical Reflections on Identity, Roles and Institutional Pressures. *Studies in Higher Education*. 2013. Vol. 38, No. 8. Pp. 1125–1138. DOI: 10.1080/03075079.2013.806461.
2. Alvesson M. At Home with the Academic Elite: Structure, Culture and Agency in Swedish Higher Education. *Social Science Information*. 2008. Vol. 47, No. 3. Pp. 405–410.
3. Alvesson M., Gill M. J., Lok J., Willmott H. I Am My Work: New Lines of Inquiry in the Study of Identity Regulation in and Around Organizations. *Human Relations*. 2024. DOI: 10.1177/00187267241257774.
4. Altbach P. G. Global Perspectives on Higher Education. *Baltimore : Johns Hopkins University Press*, 2016. 332 p. DOI: 10.1111/hequ.12117.
5. Ansell C., Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.
6. Anthony J. Implications of Telehealth and Digital Care Solutions During Covid-19 Pandemic: A Qualitative Literature Review. *Informatics for Health and Social Care*. 2021. Vol. 46, No. 1. P. 68–83.
7. Appolloni A., Colasanti N., Fantauzzi C., Fiorani G., Frondizi R. Distance learning as a resilience strategy during Covid-19: An analysis of the Italian context. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 3. Art. 1388.
8. Ashby W. R. Introduction to Cybernetics. London : Chapman & Hall, 1956. 156 p.
9. Baiyere A., Salmela H., Taipananeni T. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238–259.
10. Baskerville R., Pries-Heje J. Achieving Resilience through Agility. *ICIS 2021 Proceedings*. 2021.

11. Beardsley M., Albó L., Aragón P., Hernández-Leo D. Emergency education effects on teacher abilities and motivation to use digital technologies. *British Journal of Educational Technology*. 2021. Vol. 52, No. 4. P. 1455–1477.
12. Bera D., Kim D. Digital resilience formation during Covid and before Covid: A thematic analysis in higher education context. *Proceedings of the 2021 Pre-ICIS SIGDSA Symposium*. URL: <https://aisel.aisnet.org/sigdsa2021/8>
13. Berbyuk Lindström N., Razmerita L., Prokopenko I. From the pandemic to war: The role of digital technologies in Ukrainian businesses responding to discontinuities and building resilience. *AMCIS 2023. Thirty-Ninth Americas Conference on Information Systems*. Panama, 2023. <https://research.cbs.dk/en/publications/from-the-pandemic-to-war-the-role-of-digital-technologies-in-ukra/> (дата звернення: 18.11.2025)
14. Boh W., Constantinides P., Padmanabhan B., Viswanathan S. Building digital resilience against major shocks. *MIS Quarterly*. 2023. Vol. 47, No. 1. P. 343–360.
15. Bowen T., Penarotho A. The Impact of Digital Education Technologies and New Remote-Working Culture on Socialization and Work-Readiness of Individuals in WIL Programs. *Work-Integrated Learning*. Emerald Publishing, 2017.
16. Braun V., Clarke V. Thematic analysis. *APA handbook of research methods in psychology* / ed. H. Cooper et al. Washington : APA, 2012. Vol. 2. P. 57–71.
17. Bryson J. M. What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*. 2004. Vol. 6, Issue 1. P. 21–53. DOI: 10.1080/14719030410001675722.
18. Buck C., Kreuzer T., Oberländer A. M., Röglinger M., Rosemann M. Four patterns of digital innovation in times of crisis. *Communications of the Association for Information Systems*. 2022. Vol. 50, No. 1. Article 35.
19. Carayannis E., Campbell D. F. J. Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems. *Mode 3 Knowledge Production in Quadruple Helix Innovation Systems*. New York : Springer, 2012. P. 1–63. DOI: 10.1007/978-1-4614-2062-0\_1.
20. Carayannis E. G., Campbell D. F. J. 'Mode 3' and 'Quadruple Helix': Toward a 21st Century Fractal Innovation Ecosystem. *International Journal of*

*Technology Management*. 2009. Vol. 46, No. 3–4. P. 201–234. DOI: 10.1504/IJTM.2009.023374.

21. Capra F., Luisi P. L. *The Systems View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge : Cambridge University Press, 2014. 498 p.

22. Carugati A., Mola L., Plé L., Lauwers M., Giangreco A. Exploitation and exploration of IT in times of pandemic: From dealing with emergency to institutionalising crisis practices. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 6. P. 762–777.

23. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Malden : Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.

24. Chang-Bacon C. K. Generation interrupted: Rethinking "students with interrupted formal education" (SIFE) in the wake of a pandemic. *Educational Researcher*. 2021. Vol. 50, No. 4. P. 187–196.

25. Choi H.-H., Van Merriënboer J. J., Paas F. Effects of the physical environment on cognitive load and learning: Towards a new model of cognitive load. *Educational Psychology Review*. 2014. Vol. 26. P. 225–244.

26. Clark B. R. *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. Oxford : IAU Press, 1998. 163 p.

27. Clarkson M. B. E. A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 92–117. DOI: 10.5465/AMR.1995.9503271994.

28. Clarkson M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 92–117. DOI: 10.5465/AMR.1995.9503271994.

29. Cohen W. M., Levinthal D. A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*. 1990. Vol. 35, No. 1. P. 128–152.

30. Cuny F. C. *Disasters and Development*. College Station : Intertext Press, 1994. URL: <https://hdl.handle.net/1969.1/159887> (дата звернення: 10.09.2025)

31. Di Gangi P. M., Johnson V. L., Koch H. Special issue editorial: Digital transformation in times of crisis — An introduction to the special issue and a framework for future research. *MIS Quarterly Executive*. 2022. Vol. 21, No. 4. Article 4.
32. Dill E., Fischer K., McMurtrie B., Supiano B. As coronavirus spreads, the decision to move classes online is the first step. What comes next? *The Chronicle of Higher Education*. 2020. March 6.
33. Doyle P. Value-based marketing : marketing strategies for corporate growth and shareholder value. Chichester : John Wiley & Sons, 2000. 370 p.
34. Drucker P. The Practice of Management. Abingdon-on-Thames : Routledge, 2012. 352 p.
35. Förster C., Paparella C., Duchek S., Güttel W. H. Leading in the paradoxical world of crises: How leaders navigate through crises. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2022. Vol. 74, No. 4. P. 631–657. DOI: 10.1007/s41471-022-00147-7.
36. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246. DOI: 10.1007/s40685-019-0085-7.
37. The Economist. How Is Ukraine's Software Industry Weathering the War? *The Economist*. 2022. URL: <https://www.economist.com> (дата звернення: 30.01.2024).
38. Elfert M., Ydesen C. Global Governance of Education: The Historical and Contemporary Entanglements of UNESCO, the OECD, and the World Bank. Cham : Springer, 2023. DOI: 10.1007/978-3-031-40411-5.
39. Eismann K., Posegga O., Fischbach K. Collective behaviour, social media, and disasters: A systematic literature review. Research Paper 104. 2016.
40. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*. 2000. Vol. 29, No. 2. P. 109–123. DOI: 10.1016/S0048-7333(99)00055-4.

41. European Demographic Data Sheet 2024 / Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital, Vienna Institute of Demography, IASA. Vienna, 2024. 16 p.
42. European Railway Award. Ukrainian Railways to Receive 2023 Rail Champion Award. 2023. URL: <https://www.europeanrailwayaward.eu> (дата звернення: 07.03.2024).
43. Faraj S., Hemo W., Bhardvaj A. Unto the Breach: What the Covid-19 Pandemic Exposes About Digitalization. *Information and Organization*. 2021. Vol. 31, No. 1. Article 100337.
44. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. URL: <https://www.fau.eu/> (дата звернення: 03.09.2025).
45. Freeman R. E., McVea J. A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. 2001. 32 p. DOI: 10.2139/ssrn.263511.
46. Galynska O., Bilous S. Remote learning during the war: Challenges for higher education in Ukraine. *International Science Journal of Education & Linguistics*. 2022. Vol. 1, No. 5. P. 1–6.
47. Gareeva F. M., Chursanova M. V. Organization of the educational process at the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" during COVID-19 quarantine. Riga : Baltija Publishing, 2021.
48. Golden T. D., Veiga J. F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*. 2005. Vol. 31, No. 2. P. 301–318.
49. Gorodnichenko Y., Sologoub I., Weder B. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. London : CEPR Press, 2022.
50. Grönroos C. Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition. 3rd ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2007. 483 p.
51. Håkansson H., Ford D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55. P. 133–139.
52. Han B., Chen C.-L., Ye W. Digital Adoption in Times of War: The Case of Ukrainian Enterprises. *Information Systems Journal*. 2022. Vol. 28, No. 3. P. 215–246.

53. Hinssen P. *The Network Always Wins: How to Influence Customers, Stay Relevant, and Transform Your Organization to Move Faster than the Market*. New York : McGraw-Hill Education, 2015. 256 p.
54. Hodges C., Moore S., Lockee B. et al. The difference between emergency remote teaching and online learning. *Educause Review*. 2020. March 27. URL: <https://er.educause.edu/articles/2020/3/the-difference-between-emergency-remote-teaching-and-online-learning> (дата звернення: 16.03.2025)
55. Holmström J., Magnusson J., Mähring M. Orchestrating Digital Innovation: The Case of the Swedish Center for Digital Innovation. *Communications of the Association for Information Systems*. 2021. Vol. 48. Article 31. DOI: 10.17705/1CAIS.04831.
56. HolonIQ. 2023 Higher Education Digital Transformation Market Map. HolonIQ, 2023. URL: <https://www.holoniq.com/market-maps/higher-education-digital-transformation> (дата звернення: 16.03.2025)
57. Hostenstein J., Desouza K. C. Engineering Digital Workarounds in Crisis. *Government Information Quarterly*. 2017. Vol. 34, No. 1.
58. IPCC. *Synthesis Report of the IPCC Sixth Assessment Report*. Intergovernmental Panel on Climate Change, 2022.
59. Karazin University (Kharkiv National University). URL: <https://www.univer.kharkov.ua/> (дата звернення: 23.04.2025).
60. Kyiv School of Economics. URL: <https://kse.ua/> (дата звернення: 21.06.2025).
61. Klochko V., Kulynych T., Chuiko N., Postolna N., Holovanova O. Comparison of distance education problems during the COVID-19 pandemic. *ScienceRise*. 2021. No. 2. P. 59–64.
62. Knysh O., Dudziak O. Overcoming the challenges – The impact of COVID-19 on agricultural higher education in Ukraine. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2020. Vol. 12(Supp11). P. 162–167.
63. Kohn V. How the coronavirus pandemic affects the digital resilience of employees. *ICIS 2020 Proceedings*. URL:

[https://aisel.aisnet.org/icis2020/is\\_workplace\\_fow/is\\_workplace\\_fow/6/](https://aisel.aisnet.org/icis2020/is_workplace_fow/is_workplace_fow/6/) (дата звернення: 19.02.2025).

64. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : John Wiley & Sons, 2021. 256 p.

65. Kurapov A., Pavlenko V., Drozdov A., Bezliudna V., Reznik A., Isralowitz R. Toward an understanding of the Russian-Ukrainian war impact on university students and personnel. *Journal of Loss and Trauma*. 2023. Vol. 28, No. 2. P. 167–174.

66. Lai J., Widmar N. O. Revisiting the digital divide in the COVID-19 era. *Applied Economic Perspectives and Policy*. 2021. Vol. 43, No. 1. P. 458–464.

67. Lubna Alam S., Mirkovski K., Scheepers R., Saundage D. Setting priorities for exploiting and exploring digital capabilities in a crisis. *MIS Quarterly Executive*. 2022. Vol. 21, No. 4. Article 6.

68. Luhmann N. *Introduction to Systems Theory*. Cambridge : Polity Press, 2013. 300 p.

69. Luhmann N. *The Autopoiesis of Social Systems. Sociocybernetic Paradoxes* / eds. F. Geyer, J. van der Zouwen. London : SAGE, 1986. P. 172–192.

70. Lund University. URL: <https://www.lunduniversity.lu.se/> (дата звернення: 10.04.2024).

71. Mackey J., Gilmore F., Dabner N., Breeze D., Buckley P. Blended learning for academic resilience in times of disaster or crisis. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*. 2012. Vol. 8, No. 2.

72. Magutshwa S., Aanestad M., Hausvik G. Beyond crisis response: Leveraging sociotechnical transformability. *13th Scandinavian Conference on Information Systems (SCIS 2022)*. URL: <https://aisel.aisnet.org/scis2022/> (дата звернення: 17.11.2025).

73. Makhachashvili R., Semenist I. e-Skills and digital literacy for foreign languages education: Student case study in Ukraine. *15th International Conference on Computer Science and Information Systems (MCCSIS 2021)*. 2021.

74. Mankoff J. *Russia's War in Ukraine: Identity, History, and Conflict*. Washington, D.C. : Center for Strategic and International Studies (CSIS), 2022.

75. Marginson S., Considine M. *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*. Cambridge : Cambridge University Press, 2000. 282 p.
76. Marginson S., van der Wende M. *Globalisation and Higher Education*. Paris : OECD Publishing, 2007. 63 p. DOI: 10.1787/173831738240.
77. Matviychuk O., Jerementko R., Matviychuk A. Distance education at the National Pharmaceutical University during the COVID-19 pandemic: *Challenges and prospects*. 2021. URL: [https://aisel.aisnet.org/icis2020/is\\_workplace\\_fow/is\\_workplace\\_fow/6/](https://aisel.aisnet.org/icis2020/is_workplace_fow/is_workplace_fow/6/) (дата звернення: 16.08.2025).
78. Metcalfe B. Metcalfe's Law: A network becomes more valuable as it reaches more users. *InfoWorld*. 1995. Vol. 17, No. 40. P. 53.
79. Metinvest Політехніка. URL: <https://metinvest.university/> (дата звернення: 05.06.2025).
80. Meyer E. Create an effective corporate culture. *Harvard Business Review*. 2024. Vol. 102, No. 4. P. 66–75.
81. Meyer E. When diversity meets feedback. *Harvard Business Review*. 2023. Vol. 101, No. 5. P. 86–97.
82. Milner H. V. *Interests, institutions, and information: Domestic politics and international relations*. Princeton : Princeton University Press, 1997. 328 p. ISBN 978-0-691-04410-4.
83. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York : Free Press, 1994. 458 p.
84. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998. 406 p.
85. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No. 4. P. 853–886. DOI: 10.5465/AMR.1997.9711022105.

86. Molchanova E., Kovtoniuk K., Savych O. Covid-19 presents new challenges and opportunities to higher education. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2020. Vol. 12, No. 4. P. 168–174.
87. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 3. P. 20–38.
88. Munich Quantum Valley. Bavarian Quantum Technologies Initiative. URL: <https://www.munich-quantum-valley.de/> (дата звернення: 10.05.2025).
89. Nenko Y., Kybala N., Snisarenco Y. The COVID-19 distance learning: Insight from Ukrainian students. *Revista Brasileira de Educação do Campo*. 2021. Vol. 20.
90. Nikolaev E., Rij T., Shemelynets I. Higher Education in Ukraine: Changes due to War. Kyiv : V. Vernadsky National Library of Ukraine, 2023.
91. OECD. Recommendation on Enhancing Access to and Sharing of Data. Paris : OECD Publishing, 2022. DOI: 10.1787/276aaca8-en.
92. Oliveira M. What Is the Role of Information and Communication Technologies (ICT) in Building Resilience in Case of Disaster? *Thirty-First European Conference on Information Systems (ECIS 2023)*. 2023.
93. Open AgriTech University (Kernel). URL: <https://oau.kernel.ua/> (дата звернення: 26.05.25).
94. Polianovskyi H., Zatonatska T., Dluhopolskiy O., Liutyi I. Digital and technological support of distance learning at universities under COVID-19 (Case of Ukraine). *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2021. Vol. 13, No. 4. P. 595–613.
95. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value: How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. 2011. January–February. P. 62–77. URL: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> (дата звернення: 04.12.24).
96. Prahalad C. K., Ramaswamy V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 2004. Vol. 18, No. 3. P. 5–14.

97. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday, 1990. 424 p.
98. Prokopenko I., Berezhna S. Higher Education Institutions in Ukraine during the Coronavirus, or COVID-19, Outbreak: New Challenges vs New Opportunities. *Revista Romaneasca pentru Educatie Multidimensionala*. 2020. Vol. 12, No. 1. P. 130–135.
99. KSE i Delo.ua. Delo.ua. 2024. URL: <https://delo.ua/ru/news/investicii-v-obrazovanie-strategiceskii-sag-dlya-biznesa-i-strany-vyvody-issledovaniya-kse-i-deloua-448806/> (дата звернення: 19.11.25).
100. Rai G. Understanding Digital Transformation: A Multidisciplinary Review. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 18. P. 184–202.
101. Recovery of Ukraine. Improve Education System. 2023. URL: <https://recovery.gov.ua/en/project/program/improve-education-system> (дата звернення: 17.07.2025).
102. Reed M. S., Curzon R. Stakeholder mapping for the governance of biosecurity: a literature review. *Journal of Integrative Environmental Sciences*. 2015. Vol. 12, Issue 1. P. 15–38. DOI: 10.1080/1943815X.2014.975723.
103. Robbins S. P., Coulter M. *Management*. 14th ed. Harlow : Pearson Education Limited, 2018. 736 p. ISBN 978-1-292-21555-3.
104. Robertson S. L., Dale R. Toward a critical cultural political economy of the globalisation of education. *Globalisation, Societies and Education*. 2015. Vol. 13, No. 1. P. 149–170. DOI: 10.1080/14767724.2014.967502.
105. Robertson S. L., Beech J. 'Promises promises': international organisations, promissory legitimacy and the re-negotiation of education futures. *Comparative Education*. 2024. Vol. 60, No. 3. P. 423–440. DOI: 10.1080/03050068.2023.2287938.
106. Rosenberg A., Page J., Oyserman D., Fishbach A., Lewis N. A., Shimizu M. Teenage resilience through social media in times of war. *Teaching and Teacher Education*. 2023. Vol. 13. P. 35–42.
107. Schwab K. *Stakeholder Capitalism: A Global Economy that Works for Progress, People and Planet*. Hoboken : Wiley, 2021. 352 p.

108. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2016. 192 p.
109. Schwab K., Davis N. *Shaping the Future of the Fourth Industrial Revolution*. Geneva : World Economic Forum, 2018. 320 p.
110. Scott P. *The University as a Global Institution*. *The Handbook on Globalization and Higher Education* / eds. R. King, S. Marginson, R. Naidoo. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2011. P. 59–75.
111. Scott W. R. *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. 4th ed. Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, 2014. 360 p.
112. Sharifian M. S., Dornblaser L., Silva S. Y. V. Education during the active war: Exploring teachers' perceptions and practice in Syria. *Journal of Education in Muslim Societies*. 2021. Vol. 3, No. 1. P. 50–67.
113. Sheth J. N., Parvatiyar A. Evolving relationship marketing into a discipline. *Journal of Relationship Marketing*. 2002. Vol. 1. P. 3–16.
114. Sheth J. N., Parvatiyar A., Sinha M. The conceptual foundations of relationship marketing: review and synthesis. *Economic Sociology: The European Electronic Newsletter*. 2012. Vol. 13, No. 3. P. 4–26.
115. Soffer P., Outmazgin N., Hadar I., Tzafrir S. Why work around the process? Analyzing workarounds through the lens of the theory of planned behavior. *Business and Information Systems Engineering*. 2023. P. 1–21.
116. Stark D. *The Sense of Dissonance: Accounts of Worth in Economic Life*. Princeton : Princeton University Press, 2009. 264 p.
117. State Education Quality Service of Ukraine. 2023. URL: <https://sqe.gov.ua/tretina-uchniv-v-umovakh-viyni-ne-mali-po/> (дата звернення: 12.11.2024).
118. Stukalo N., Simakhova A. COVID-19 impact on Ukrainian higher education. *Universal Journal of Educational Research*. 2020. Vol. 8, No. 8. P. 3673–3678. DOI: 10.13189/ujer.2020.080846.
119. Swedish Research Council (Vetenskapsrådet). *Conducting Ethical Research*. Stockholm : Vetenskapsrådet, 2003.

120. Teece D. J. Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 2007. Vol. 28, No. 13. P. 1319–1350. DOI: 10.1002/smj.640.
121. Tsinghua University. URL: <https://www.tsinghua.edu.cn/en/> (дата звернення: 19.02.2025).
122. Ukrainische Freie Universität. URL: <https://ufu-muenchen.de/> (дата звернення: 22.03.2025).
123. UNESCO. COVID-19 Education disruption and response. 2021. URL: <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse> (дата звернення: 14.12.2024).
124. UNESCO. Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action for the implementation of Sustainable Development Goal 4. 2016. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245656> (дата звернення: 18.12.2024).
125. United Nations (UN). A New Era of Conflict and Violence. United Nations Report, 2022.
126. University of Gothenburg. Urban and Social Transformations Research Group. URL: <https://www.gu.se/en/research> (дата звернення: 19.03.2025).
127. University of Oxford. URL: <https://www.ox.ac.uk/> (дата звернення: 19.03.2025).
128. University of Toronto. URL: <https://www.utoronto.ca/> (дата звернення: 13.12.2025).
129. Virtual Gothenburg Lab: A Testbed for Digital City Development. URL: <https://www.ri.se/en/projects/virtual-gothenburg-lab> (дата звернення: 17.09.2025).
130. Volkovska N. Upravlinnia informatsiinymy tekhnolohiiamy v navchalnykh zakladakh. Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України. Київ : НаУКМА, 2025. С. 150–152.
131. Wang C., Bai Y. Remote Working During the Covid-19 Pandemic: Work–Life Balance and Digital Tools. *Journal of Organizational Behavior*. 2020. Vol. 41, No. 1.
132. Wasserman S., Faust K. Social Network Analysis: Methods and Applications. Cambridge : Cambridge University Press, 1994. 857 p.

133. Watkins R. Distance education's role in university disaster planning. *Distance Learning*. 2005. Vol. 2, No. 6. P. 31.
134. Weerts D. J., Ronca J. M. Institutional Commitment to Community Engagement at Research Universities. *Journal of Higher Education*. 2008. Vol. 79, No. 3. P. 318–341. DOI: 10.1080/00221546.2008.11772101.
135. Weerts D. J., Ronca J. M. Understanding Differences in Alumni Giving Behaviors. *Research in Higher Education*. 2012. Vol. 53, No. 3. P. 274–302. DOI: 10.1007/s11162-011-9233-2.
136. World Health Organization (WHO). Imagining the Future of Pandemics and Epidemics: A 2022 Perspective. Geneva : WHO, 2022. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240069007> (дата звернення: 19.02.2025).
137. Yliniiva K., Bryan A., Brunila K. 'The future we want'? – the ideal twenty-first century learner and education's neuro-affective turn. *Comparative Education*. 2024. Vol. 60, No. 3. P. 498–518. DOI: 10.1080/03050068.2024.2363096.
138. Younes N. A., Al Khader A., Odeh H., Al-Zou'bi K. F., Al-Shatanawi T. N. Live in front of students teaching sessions (LISTS): A novel learning experience from Jordan during the COVID-19 pandemic. *Medical Science Educator*. 2022. Vol. 32, No. 2. P. 457–461.
139. Антіпова К. О. Моделі та інформаційні технології для аналізу і вибору складних лінійно-функціональних організаційних структур в умовах невизначеності : дис. ... д-ра філософії : 122 – Комп'ютерні науки. Миколаїв : Нац. ун-т кораблебудування ім. адмірала Макарова, 2020. 191 с.
140. Вебер М. Господарство і суспільство як загальні поняття. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика. Київ, 1998. С. 67–82. URL: <http://litopys.org.ua/weber/wbs03.htm> (дата звернення: 14.08.2024).
141. Вебер М. Господарство і суспільство. Спільності : т. 2 : з 4 т. / пер. з нім. Київ : Видавничий дім Вищої школи економіки, 2017. 432 с. ISBN 978-5-7598-1514-3.
142. Величко О. М., Коломієць Л. В., Гордієнко Т. Б. Групове експертне оцінювання та компетентність експертів : монографія. Одеса, 2015. С. 29–33.

143. Житлік Ю., Журавська О., Нагорняк Т. Стратегічне управління розвитком закладу освіти в умовах війни. Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України. Київ : НаУКМА, 2025. С. 156–162.

144. Іванова Н. С., Приймак Н. С., Карабаза І. А., Шаповалова І. В., Лижник Ю. Б. Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1 : навч. посібник / за ред. Н. С. Іванової. Кривий Ріг : Вид-во ДонНУЕТ, 2021. 282 с. ISBN 978-966-385-372-7.

145. Карпатський національний університет імені Василя Стефаника. URL: <https://pnu.edu.ua/> (дата звернення: 08.10.2025).

146. Кононова Н. Цифрова взаємодія та маркетингові інновації у системі багатостейкхолдерного розвитку закладів вищої освіти. *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє*: тези доповідей: II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція (23 – 24 жовтня 2025 р.). Хмельницький, Хмельницький національний університет. 2025. С. 184–188. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/39051>

147. Кононова Н. В., Ус М. І. STEEP+S-аналіз як інструмент маркетингу взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-90>

148. Міністерство освіти і науки України : офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 25.12.2025).

149. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 25.12.2025).

150. Національний університет «Києво-Могилянська академія». URL: <https://www.ukma.edu.ua/> (дата звернення: 19.11.2025).

151. Перший Український Міжнародний Банк (ПУМБ). URL: <https://www.pumb.ua/> (дата звернення: 21.06.2025).

152. Портал державних послуг «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 23.09.25).

153. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. URL: <https://hneu.edu.ua/> (дата звернення: 19.12.2025).

154. Кононова Н., Красносова О. Проблеми вибору інструментарію підготовки фахівців для цивільної авіації. *Новітні технології – для захисту повітряного простору: XX міжнародна наукова конференція Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба* (Харків, 02 – 03 травня 2024 р.). Харків, Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба. 2024. С. 785. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/39052>

155. Шевяков Ю. І., Красносова О.М, Кононова Н. В., Александрова В. Є. Формування інструментарію маркетингових комунікацій щодо просування освітнього продукту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 452–458. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-452-458>

156. Kenny J. Efficiency and effectiveness in higher education: Who is accountable for what? *Australian Universities Review*. 2008. Vol. 50, No. 1. P. 11–19. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ802278.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).

157. Freeman R. E. *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston : Pitman Publishing, 1984. 276 p. ISBN 978-0-273-01913-8.

158. Mulgan G. *The Process of Social Innovation*. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2006. Vol. 1, No. 2. P. 145–162.

159. UNESCO. *Education in a post-crisis world: building resilience and equity*. Paris : UNESCO, 2023.

160. OECD. *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris : OECD Publishing, 2023.

## РОЗДІЛ 3

### МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕРЕЖЕВОГО ПІДХОДУ ДО ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЗВО ЯК СКЛАДНОЇ ВЕЛИКОЇ СИСТЕМИ

#### 3.1. Університет як складна велика система, її якості та особливості функціонування

Поняття «велика» та «складна система» широко використовується у теорії систем і має міждисциплінарну значущість, зокрема, у дослідженнях соціотехнічних та організаційних об'єктів, таких як заклади вищої освіти (ЗВО). Однак чіткої та універсальної межі між цими термінами немає: в науковій практиці вони часто використовуються як взаємопов'язані або навіть взаємозамінні.

У загальному випадку, великою системою (Large Scale System) називають таку, що складається з великої кількості взаємозалежних та взаємодіючих елементів, здатних до реалізації складних функцій у змінному середовищі. Водночас складність системи не обмежується лише кількісними характеристиками: вона виявляється у структурній різноманітності, багаторівневій взаємодії, адаптивності, нелінійній поведінці та невизначеності зовнішніх і внутрішніх чинників [7, 29].

У теорії систем пропонуються такі уточнення: складна система – це впорядкована множина структурно взаємозв'язаних та функціонально взаємодіючих різнотипних підсистем, які інтегруються в єдиний об'єкт завдяки різноманітним (гетерогенним) зв'язкам для досягнення спільних цілей у певних умовах. Велика система – це система, яка інтегрує множину складних систем (або підсистем), що функціонують на різних рівнях організації. Таким чином, великі системи завжди є складними, але не всі складні системи є великими за масштабом.

Система загалом – це впорядкована сукупність структурно пов'язаних та функціонально взаємодіючих елементів однотипної або різної природи, об'єднаних у цілісний об'єкт, межі та склад якого визначаються метою системного дослідження.

Однією з характерних ознак складної системи управління є її живучість – здатність зберігати функціонування навіть у разі часткової відмови окремих елементів. Прості системи, як правило, мають лише два стани: працездатності та повної відмови; натомість складні системи допускають деградацію із частковим збереженням функціоналу, що робить їх стійкішими до зовнішніх викликів.

Закономірності функціонування великих (складних) систем дозволяють аналізувати їх незалежно від фізичної, організаційної чи соціальної природи. До основних таких закономірностей належать:

Цілісність системи виявляється у двох аспектах.

Властивості системи як цілого не є простою сумою властивостей її елементів чи підсистем. Водночас ці властивості визначаються характеристиками окремих елементів, їхніми зв'язками та конфігурацією. Це свідчить про емерджентність - появу нових властивостей, не притаманних елементам окремо, але властивих системі як цілісному утворенню. У контексті управління це означає, що зміна у структурі або взаємодії навіть невеликої підсистеми може трансформувати функціонування системи загалом.

Інтегративність, ця закономірність тісно пов'язана з поняттям цілісності, проте фокусує увагу на внутрішніх процесах, які забезпечують збереження єдності системи. Інтегративність підтримується за рахунок системоутворюючих і системозберігаючих факторів, таких як спільна мета, нормативна база, культурна узгодженість або технологічна інтеграція.

Факторизація та систематизація – два взаємозалежні вектори розвитку складних систем: прогресуюча факторизація - тенденція до автономізації підсистем, коли окремі частини здобувають відносну незалежність. Прогресуюча систематизація - протилежна тенденція, що веде до зменшення автономності окремих елементів на користь збереження цілісності та контрольованості.

Ієрархічність, великі системи, як правило, мають багаторівневу організацію: елементи об'єднуються в підсистеми, ті - в надсистеми, і так далі. Кожен рівень має свої функції, зони відповідальності та канали інформаційної взаємодії. Наявність людини в контурі управління. У соціотехнічних системах особливу роль відіграє людський фактор. Прийняття рішень часто здійснюється в умовах невизначеності, обмеженої інформації та багатокритеріальності, що відрізняє ці системи від технічних. [7, 29].

Застосування наведених понять та закономірностей дозволяє описати ЗВО як велику складну соціотехнічну систему, яка поєднує численні елементи (факультети, лабораторії, інститути, адміністрацію), функціонує в багаторівневому середовищі (локальному, національному, глобальному) та вимагає постійного балансування між автономією і цілісністю, стабільністю і гнучкістю.

Тож заклад вищої освіти (ЗВО) функціонує в умовах стрімкої цифровізації, глобалізації знань і соціотехнічних трансформацій. Він більше не є лише академічною інституцією зі стабільною структурою - навпаки, університет сьогодні постає як складна, динамічна та емерджентна система. У цьому сенсі особливо важливо розглядати ЗВО через призму міждисциплінарних теорій складності, мережевих структур і взаємодії зі стейкхолдерами.

Поняття складної системи дозволяє глибше пояснити неієрархічний характер сучасного університету, що постійно адаптується до змін зовнішнього середовища і створює нові зв'язки всередині та поза межами інституції. Згідно з Мануелем Кастельсом, у мережевому суспільстві університет функціонує не як ізольований центр знання, а як вузол у глобальних потоках інформації, капіталу та інновацій [14]. Це передбачає зміну логіки взаємодії – від лінійного виробництва знання до кооперативного створення цінності через партнерства, цифрові платформи та інституційні альянси.

Закономірності функціонування складних систем, сформульовані в межах загальної теорії систем, дозволяють проводити комплексний аналіз ЗВО незалежно від їх масштабів, спеціалізації чи організаційної форми. Вони описують

фундаментальні принципи, за якими відбувається самоорганізація, збереження цілісності та розвиток систем у динамічному середовищі. У контексті ЗВО ці закономірності проявляються як у структурній побудові інституції, так і в її управлінських процесах, впливаючи на якість освітніх послуг, ефективність взаємодії зі стейкхолдерами та здатність адаптуватися до викликів цифрової трансформації. Узагальнені характеристики таких закономірностей подано в табл. 3.1.

Поняття «велика» та «складна система» використовується у багатьох наукових галузях і охоплює широкий спектр об'єктів, від технічних до соціальних. Складна система – це впорядкована множина взаємопов'язаних і взаємодіючих підсистем, об'єднаних у єдине ціле для досягнення спільних цілей у мінливому середовищі. Великі системи інтегрують кілька складних підсистем, функціонуючи на різних рівнях організації. Важливо розуміти, що складність не визначається лише кількістю елементів, а проявляється у структурній різноманітності, багаторівневій взаємодії, здатності до адаптації, нелінійній поведінці та чутливості до внутрішніх і зовнішніх змін [29].

Університет, як соціотехнічна організація виявляє риси складної системи. Він зберігає цілісність, оскільки його властивості не є простою сумою характеристик окремих факультетів, кафедр чи лабораторій, а виникають завдяки синергії їхньої взаємодії. Єдність підтримується спільною місією, нормативною базою, корпоративною культурою та технологічною інтеграцією. Водночас університет балансує між автономністю своїх підсистем і необхідністю збереження контрольованості й узгодженості дій. Йому притаманна ієрархічність, що поєднує вертикальні управлінські структури з горизонтальними мережевими зв'язками між підрозділами. Суттєвою рисою є адаптивність – здатність швидко перебудовувати внутрішні процеси під впливом зовнішніх чинників, таких як цифровізація, глобалізація, реформи, пандемія чи війна. Людський фактор відіграє ключову роль: управлінські рішення ухвалюються в умовах невизначеності, обмеженої інформації та необхідності врахування багатьох критеріїв [38].

Таблиця 3.1

### Основні закономірності функціонування складних систем (на прикладі ЗВО)

№	Закономірність	Сутність	Ключові аспекти	Приклади для закладів вищої освіти
1	Цілісність системи	Властивості ЗВО як цілого не зводяться до суми характеристик факультетів чи підрозділів	Емерджентність – поява нових властивостей у результаті взаємодії елементів. Вплив змін у структурі або процесах на всю інституцію	Впровадження нової електронної платформи навчання змінює не лише формат занять, а й комунікацію між студентами, викладачами та адміністрацією
2	Інтегративність	Збереження єдності ЗВО завдяки внутрішнім процесам і зв'язкам	Спільна місія та стратегія розвитку. Єдина нормативно-правова база. Культурна ідентичність університету. Технологічна інтеграція	Використання єдиної системи управління навчанням (LMS) для всіх факультетів і підрозділів
3	Факторизація та систематизація	Одночасне існування тенденцій автономізації підрозділів та їх централізації	Прогресуюча факторизація – зростання самостійності кафедр чи інститутів. Прогресуюча систематизація – підпорядкування єдиним управлінським стандартам	Можливість факультетів розробляти власні програми при збереженні єдиного стандарту акредитації
4	Ієрархічність	Багаторівнева організаційна структура ЗВО	Елементи → кафедри → факультети → університет. Розподіл функцій, повноважень та каналів комунікації	Ректор → проректори → декани → завідувачі кафедр → викладачі
5	Наявність людини в контурі управління	Вирішальний вплив людського фактора на прийняття управлінських рішень у ЗВО	Прийняття рішень в умовах невизначеності. Обмеженість інформації. Багатокритеріальність завдань	Реакція університету на кризові ситуації (пандемія COVID-19, війна) через швидку зміну формату навчання та адаптацію процесів

Джерело: укладено автором за [7, 29].

Сучасні ЗВО відзначаються відкритістю та мережевістю, активно взаємодіючи з громадами, бізнесом, державними структурами та міжнародними партнерами. Це не закриті ієрархічні утворення, а динамічні вузли глобальних освітніх і наукових мереж [7, 29]. Їхня здатність до самоорганізації дозволяє створювати нові напрями діяльності та структури без зовнішніх директив, що підсилює стійкість та інноваційність інституції. Як підкреслює Мануель Кастельс, у мережевому суспільстві університет стає центром перетину потоків знань, капіталу та інновацій. Ларс Гокансон розглядає його як фасилітатора інноваційного простору, здатного координувати взаємодію різних секторів [28]. Фрітьоф Капра наголошує, що такі організації є «живими системами», схильними до самоорганізації та постійної взаємодії з контекстом [13]. У свою чергу, Філіп Котлер у концепції маркетингу взаємодії звертає увагу на роль довготривалих партнерських відносин зі стейкхолдерами як чинника інституційної стійкості [34].

Отже, університет цілком відповідає характеристикам складної системи: він є багаторівневим, інтегрованим, емерджентним, відкритим і гнучким, поєднує внутрішню диференціацію з широкою мережею зовнішніх зв'язків та здатний адаптуватися до непередбачуваних викликів. У сучасних умовах цифрової трансформації та глобальних змін ЗВО виступає не лише освітньою інституцією, а й активним соціотехнічним хабом, що генерує нову цінність через взаємодію з численними стейкхолдерами, підтверджуючи свою належність до складних систем у повному значенні цього поняття.

Можна ствердувати що університет на сучасному етапі розвитку – це багаторівнева мережа, що поєднує навчання, дослідження, трансфер технологій, соціальне залучення та підприємницьку активність. Прикладом є Кіотський університет (Японія), який реалізує стратегію відкритої інноваційної взаємодії через численні партнерства - зокрема, участь у Kyoto International Consortium on Sustainability and Resilience та iCAP. Ці ініціативи демонструють, як цифрові платформи та міжсекторальні об'єднання формують нову логіку функціонування університету – не як замкненої інституції, а як гнучкого хабу інновацій.

Іншим прикладом є Університет Циньхуа (Китай), який активно формує транснаціональні мережі співпраці з акцентом на R&D, технологічний трансфер і державну політику інновацій. Це реалізація моделі «університет – бізнес – держава», яка відповідає підходу Л. Хокансона щодо університету як фасилітатора інноваційного простору.

Університет Фрідріха-Александра ФАУ в Ерлангені (Німеччина) ілюструє, як концепція складної системи втілюється через інтеграцію у наукові кластери, зокрема Bavarian Quantum Valley. Тут університет виступає ядром відкритої інноваційної екосистеми, де знання циркулює горизонтально між факультетами, лабораторіями, стартапами та промисловістю.

Гетеборзький університет (Швеція) реалізує ідеї соціального залучення через партнерства з муніципалітетами, громадськими організаціями та бізнесом, що відповідає концепції соціальної ембеддності Гокансона. Така діяльність ґрунтується не на жорсткій ієрархії, а на принципах довіри, кооперації та динамічних цілей.

Український приклад - Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна - демонструє, як навіть в умовах зовнішньої нестабільності ЗВО може формувати стійкі внутрішні мережі та інтегруватися у глобальні освітньо-наукові простори (Horizon Europe, Erasmus+), а також розвивати власні міждисциплінарні кластери.

Університет діє як соціотехнічна система. Концепція складності передбачає, що університет є соціотехнічною системою, у якій людський, організаційний та технологічний компоненти тісно переплетені. За Фрїтьофом Капрою, організація не є просто механізмом, а - живою системою, що здатна до самоорганізації, адаптації та постійної взаємодії з контекстом [13]. Цифровізація, штучний інтелект, великі дані - не просто інструменти, а чинники, що радикально змінюють як освітній процес, так і наукову комунікацію.

Цифрова трансформація надає університетам нові можливості - зокрема, хмарні інфраструктури, платформи спільної науки (open science), цифрові близнюки в інженерії, системи штучного інтелекту в управлінні освітніми

процесами. Але водночас це підвищує вимоги до інституційної гнучкості, кібербезпеки, етики даних і нових форм стейкхолдерської взаємодії [17].

Маркетинг взаємодії у складній системі трансформується зі звичайного інструменту комунікації у стратегічний напрям розвитку університету що визначає ключові вектори взаємодії університету зі стейкхолдерами. Особливо це відчувається у епоху багатостейкхолдеризму [11, 57].

У цьому контексті актуальною стає концепція маркетингу взаємовідносин ( взаємодії), запропонована Філіпом Котлером, де університет може розглядається не як бренд, що позиціонується на ринку, а як учасник багатосторонньої взаємодії зі своїми стейкхолдерами. Університетська цінність формується не директивно, а через спільне з партнерами продукування інновацій, спільне створення нових рішень разом із партнерами, студентами, випускниками та громадами.

Наприклад, Кіотський університет реалізує цю модель через TLO Kyoto - центр трансферу технологій, який поєднує дослідників та індустрію; Гетеборзький університет використовує відкриті хаби спільного інноваційного проектування; FAU та Циньхуа - інкубатори стартапів із включенням студентів у когорти підприємницької активності.

Узагальнюючи, сучасний ЗВО функціонує як складна, самоорганізована мережа, що реагує на зміни середовища через адаптацію, відкритість та стейкхолдерську взаємодію. Це не лінійна система з централізованим управлінням, а - жива структура з високим ступенем взаємозалежностей та ефектами емерджентності.

Університети, такі як Кіотський, Циньхуа, FAU, Гетеборзький та Каразінський, демонструють, що майбутнє вищої освіти лежить у гнучких, цифрових, інклюзивних і кооперативних підходах. Застосування теорій Кастельса, Лумана, Гокансона, Капри та Котлера дозволяє не лише описати ці зміни, а й вибудувати нові моделі управління та трансформації ЗВО у XXI столітті.

Як наголошувалося раніше університет не є замкнутою академічною структурою. Сьогодні він - це динамічна, багатовимірна система, яка постійно взаємодіє зі своїм середовищем, партнерами та глобальними мережами знань.

Яскравим прикладом такого підходу є Кіотський університет (Kyoto University). Його діяльність показує, як класичні теорії про простір, взаємодію та мережі можна застосувати до цифрової та інституційної трансформації закладу вищої освіти.

У контексті інформаційного суспільства, як його описує Мануель Кастельс [14], університет перестає бути традиційним «центром знань». Натомість він стає вузлом у глобальній мережі обміну ідеями, знаннями та інноваціями. Кіотський університет чітко відповідає цій моделі. Він активно бере участь у глобальних партнерствах, таких як ініціатива iCAP, стратегічна співпраця з Accenture Japan, проєкти з ЄС і роль ключового гравця в Keihanshin Startup Academia Coalition (KSAC). Ці зв'язки - не додаток до основної діяльності, а частина самої логіки функціонування університету як мережевої платформи. Такі платформи здатні створювати нову цінність, яка не зводиться просто до суми її частин - це і є ефект емерджентності.

Підхід Ларса Гокансона до університету як фасилітатора інновацій на мезорівні [28] добре пояснює роль Кіотського університету в регіоні. Він є не лише місцем навчання та досліджень, а й координатором інноваційного кластеру Kansai. Тут університет виступає посередником між бізнесом, муніципалітетами, стартапами й громадським сектором. Ці зв'язки будуються не на жорсткій ієрархії, а на довірі, спільному інтересі та гнучких правилах взаємодії, що повністю відповідає концепції організації як склалної системи.

Якщо подивитися на це з точки зору маркетингу взаємодії, який описав Ф. Котлер [34], то бренд Кіотського університету - це не просто результат рекламної кампанії. Це результат постійної взаємодії з різними аудиторіями: студентами, випускниками, дослідниками, партнерами з бізнесу, громадами. Через спільні центри трансферу технологій (TLO Kyoto), бізнес-інкубатори, а також міжуніверситетські ініціативи в рамках KSAC, університет створює реальну додану вартість для своїх стейкхолдерів. Це приклад сучасного маркетингу нового покоління - Marketing 5.0, де цінність створюється разом із користувачами (ко-інновація) [34].

Отже, Кіотський університет не просто пристосовується до цифрової епохи - він сам формує її правила. Його інституційна гнучкість, мережевий підхід і здатність до інновацій роблять його прикладом багатоканальної системи взаємодії без єдиного центру управління. Тут усе тримається на постійній співпраці автономних, але взаємопов'язаних елементів. Це і є типова емерджентна складна система - де нові функції виникають завдяки взаємодії, а не директивам згори. Таким чином, розгляд діяльності Кіотського університету через призму концепцій Кастельса, Гокансона та Котлера дозволяє зробити кілька висновків: університет є складною системою з нелінійною логікою управління; він працює як мережевий вузол у світових потоках знань і ресурсів; реалізує маркетинг взаємодії, створюючи нову цінність через ко-інновації та активну співпрацю зі стейкхолдерами.

Цей приклад підтверджує гіпотезу, що сучасний заклад вищої освіти - це не ізольований гравець на ринку освіти, а повноцінний хаб соціотехнічної взаємодії.

Університет Цінхуа (Tsinghua University), розташований у Пекіні, є одним із провідних закладів вищої освіти не лише Азії, але й світу. Його функціонування дає яскраве уявлення про те, як сучасні університети трансформуються з централізованих академічних інституцій у багатовимірні мережеві системи, де взаємодія зі стейкхолдерами та маркетинг відносин виступають ключовими механізмами створення цінності.

В умовах глобалізованого інформаційного суспільства, як зазначає Мануель Кастельс [14], основні економічні та соціальні процеси реалізуються не через вертикальні структури, а через мережі. У цьому контексті Цінхуа - типовий приклад університету як вузла глобальних потоків знань, інновацій і талантів. Стратегія університету чітко відображає парадигму глобального мережевого суспільства: тут не лише здійснюється підготовка фахівців, але й створюється цілісна екосистема кооперації, яка поєднує науку, бізнес, уряд, міжнародні організації та громаду.

Одним із найважливіших інструментів реалізації цього підходу є система міжнародних партнерств. Університет Цінхуа активно співпрацює з провідними

освітніми установами світу. Особливо слід виділити двійні магістерські програми з такими університетами, як MIT (США), University of Tokyo (Японія), Seoul National University (Південна Корея), ETH Zürich (Швейцарія) та TU München (Німеччина). У рамках цих програм створено спільні дослідницькі центри, що охоплюють тематику сталого розвитку, штучного інтелекту, політики управління ресурсами, енергетичної безпеки.

Університет також активно бере участь у платформах міжуніверситетської співпраці, таких як Asian Universities Alliance (AUA) та Global MOOC and Online Education Alliance, де виступає одним із засновників. Участь у таких мережах дозволяє реалізовувати ко-інноваційні стратегії, розвивати цифрову мобільність та просувати китайську освітню дипломатію.

Згідно з підходом Л. Хокансона [27], університети в новій економіці знань виконують роль мезорівневих фасилітаторів, які забезпечують узгодження інтересів багатьох стейкхолдерів. Цінхуа якраз демонструє цю функцію: він виступає не лише освітньою установою, а й хабом регіонального інноваційного середовища, який поєднує ресурси держави, великого бізнесу (Huawei, Alibaba, Tencent), локальних стартапів, муніципалітетів, іноземних партнерів і громадянського суспільства. Особливу увагу університет приділяє інституціоналізованим формам співпраці, зокрема, через Tsinghua University Science Park (TusPark) – один із найбільших в Азії наукових парків, що поєднує понад 1400 компаній та центрів R&D [28].

Університет також має потужну стратегію маркетингу взаємодії, що відповідає концепції Marketing 5.0 за Ф. Котлером [34]. Ця стратегія фокусується не на традиційній рекламі чи рейтинговому просуванні, а на створенні стійких, взаємовигідних зв'язків зі стейкхолдерами. Такий підхід реалізується через:

створення відкритих цифрових платформ для комунікації з абітурієнтами, роботодавцями, випускниками;

програму «Tsinghua Alumni and Friends» [2], що об'єднує десятки тисяч активних випускників у різних країнах;

проведення глобальних форумів, серед яких World Peace Forum, Tsinghua Global Summer School, де обговорюються питання сталого розвитку, технологічних викликів і соціальних інновацій;

спільні проєкти з провідними Технологічними компаніями у форматі відкритої інновації (наприклад, співпраця з Tesla у сфері battery technologies, Google AI Lab, ZF у сфері автопілотування).

Особливістю комунікаційної стратегії Цінхуа є пріоритетність глибини зв'язків над їх кількістю. Тут діє принцип , що кожне партнерство має мати стратегічну значущість, бути інтегрованим у довгострокові дослідницькі чи освітні цикли. Такий підхід уможливорює колабораційну еволюцію, де обидві сторони змінюються через взаємодію. Як зазначає Ф. Котлер, саме в таких форматах і виникає висока лояльність до бренду, а також формуються відносини, які важко імітувати конкурентам [34].

З методологічної точки зору, діяльність Цінхуа демонструє характерні ознаки емерджентної складної системи. Його внутрішня структура не є жорстко ієрархізованою – вона радше нагадує мережу, де різні елементи (факультети, лабораторії, хаби, зовнішні партнери) діють автономно, але узгоджено. Нова цінність, що виникає у результаті таких взаємодій, не закладена в окремих компонентах, а є продуктом міжсуб'єктної кооперації. Така емерджентність є ключовою рисою сучасного університету як багатосторонньої платформи, що адаптується, самоорганізовується та формує нові системи знань.

Таким чином, університет Цінхуа демонструє унікальний синтез глобальної стратегічності, мережевої гнучкості та локальної соціальної вкоріненості. Його підходи до партнерств, комунікацій, інновацій та маркетингу повністю узгоджуються з концепціями Кастельса, Гокансона і Котлера. Як складна система, він не лише функціонує в інформаційній епосі, а й активно формує її інституційні та культурні контури. Це перетворює університет на ключового актора у глобальному ландшафті.

Гетеборзький університет (University of Gothenburg) – це яскравий приклад сучасного закладу вищої освіти, який водночас функціонує як міський інтегратор,

глобальний партнер і іноваційний центр. Університет демонструє парадигму інституційної відкритості, що, за М. Кастельсом [14], є ключовою ознакою інформаційної епохи, де інститути замикаються не у стінах, а розчиняються у мережах.

Насамперед слід наголосити на тектонічному партнерстві між Гетеборзьким університетом та Чалмерським університетом технологій (Chalmers University of Technology). Це – не просто угода про співпрацю, а реальний інституційно спільний факультет - the Faculty of Science and Technology, що управляється обома установами та об'єднує академічні, дослідницькі й адміністративні ресурси. Така інституційна гібридність є формою емерджентної організації, у якій, за Л. Хокансоном [27м. ], знання та інновації виникають не в межах чітко окреслених структур, а внаслідок міжорганізаційної взаємодії та адаптації.

Університет демонструє модель міської вбудованості: активна участь у плануванні розвитку м. Гетеборга, співпраця з комунами західної Швеції (особливо з Västra Götalandsregionen) охоплює освіту, охорону здоров'я, мобільність, урбаністику. Така форма багаторівневої взаємодії має фасілітаційну функцію, яку університет виконує відповідно до концепції Л. Хокансона [37], виступаючи зв'язуючим агентом між політикою, технологіями й соціумом.

З точки зору маркетингу взаємодії, концептуалізованого Ф. Котлером у Marketing 5.0 [34], Гетеборзький університет фокусується не на інструментах просування, а на створенні довготривалих партнерств, зокрема у сфері цифрової трансформації міста. Спільно з Чалмерсом, Volvo Group, Ericsson та AstraZeneca, університет бере участь у програмі цифрових близнюків (Digital Twin City Gothenburg). Цей проєкт, що поєднує урбаністику, транспортну логістику, біоінформатику та охорону здоров'я, ілюструє концепцію кластерних-інновацій, де наука, бізнес і влада спільно розробляють майбутні моделі управління містом.

Також університет виступає як стратегічний лідер у боротьбі з кліматичними змінами. У 2019 році він оголосив про повний перехід до вуглецево-нейтрального існування до 2030 року, і вже сьогодні більшість кампусів університету використовують відновлювані джерела енергії, зменшують

використання пластику та впроваджують політику «Zero Waste». Такі ініціативи не лише мають екологічну доцільність, але й формують екобренд університету, що підвищує його привабливість серед студентів, партнерів і локальної громади [49].

Крім того, у контексті кластерної взаємодії, Гетеборзький університет є активним учасником Gothenburg Green City Zone – кластеру сталого транспорту, в якому також задіяні Volvo Cars, RISE, муніципалітет Гетеборга, та десятки стартапів. Університет бере участь у дослідженнях вуглецевого сліду транспорту, моделюванні енергетичних систем і розробці політик нульового забруднення.

Як зазначає М. Кастельс [14], інституційна сила у XXI столітті визначається не ієрархією, а мережевою вбудованістю. У випадку Гетеборзького університету мається на увазі багаторівнева мережа – від муніципального рівня до Європейського дослідницького простору. Зокрема, університет є активним учасником EUTOPIA Alliance, що передбачає академічну мобільність, спільні магістерські програми та інноваційні проекти. Це дає можливість не лише інтегрувати ресурси, а й адаптуватися до динамічних викликів глобального середовища – пандемій, кліматичних ризиків, цифрових трансформацій.

Уся інституційна логіка Гетеборзького університету ґрунтується на принципі емерджентної складності: рішення формуються в межах комітетів з участю зовнішніх стейкхолдерів, оцінка якості викладання залучає студентів, а політики університету проходять громадські обговорення в рамках публічних панелей. Це підтверджує, що університет діє як нелінійна система, де управління не є централізованим, а розподіляється по мережі вузлів взаємодії.

Гетеборзький університет є зразком складної, мережевої, відкритої і адаптивної системи, яка реалізує стратегію маркетингу взаємодії через довіру, спільну цінність і інституційну коеволюцію. Його діяльність демонструє, як теорії Кастельса, Гокансона і Котлера можна застосувати для аналізу сучасного університету як ключового актора міських, регіональних і глобальних трансформацій.

Університет Фрідріха-Александра в Ерлангені-Нюрнберзі (FAU) [23] є одним із найбільш репрезентативних прикладів того, як класичний європейський університет може еволюціонувати в мережеву, емерджентну інституцію, інтегровану у глобальні потоки знань, інновацій та багаторівневої взаємодії зі стейкхолдерами. Заснований у 1743 році, FAU має глибокі академічні традиції, але водночас демонструє здатність до стратегічного оновлення та цифрової трансформації, що повністю відповідає ідеї «мережевого суспільства» за М. Кастельсом [14].

Ще однією рисою можна назвати системну відкритість. FAU є активним учасником Європейських університетських альянсів, зокрема, UNICOMM та EELISA – проєктів, що передбачають створення спільних освітніх просторів, розробку міжуніверситетських навчальних програм та академічну мобільність. Університет співпрацює з більш ніж 500 партнерами по всьому світу, зокрема активно взаємодіє з українськими ЗВО. Серед них – Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (ХНЕУ). Ці контакти не обмежуються обмінами – у 2022–2025 рр. FAU координував програму 4Ukraine@FAU, що передбачала стипендії, підтримку дослідницьких груп і спільні навчальні курси.

Як зазначає Л. Хокансон [27], університет у мережевому суспільстві стає не стільки джерелом знання, скільки посередником, фасилітатором та інтегратором, і FAU яскраво демонструє цю роль. Через систему FAU Global університет розвиває стратегічні осі взаємодії зі стейкхолдерами в Європі, Азії, США, на Близькому Сході та в Східній Європі. Така інституціональна гнучкість дозволяє FAU формувати складні партнерські мережі, де кооперація здійснюється на основі взаємної довіри, гнучкого управління та ко-інновацій - що цілком відповідає концепції емерджентної складної системи.

FAU є одним з ключових учасників кластера «Баварська квантова долина» (Bavarian Quantum Valley) – одного з найбільших дослідницько-промислових проєктів Європи у сфері квантових технологій. У межах цього кластера

університет спільно з Технічним університетом Мюнхена, Fraunhofer-Gesellschaft, а також Siemens AG розробляє квантові обчислення, технології зчитування біологічних сигналів і нові методи симуляції складних процесів. Як вказує М. Кастельс [14], участь у таких мультиакторних кластерах є свідченням нової форми організаційної сили – не централізованої, мережевої, де вартість створюється у взаємодії. (сайт фау квант дол)

FAU також активно співпрацює з Siemens – у рамках проєктів з біоінформатики, медичної діагностики та цифрових медичних близнюків. Окрема програма - FAU-Siemens Innovation Campus - передбачає спільну розробку навчальних курсів, дуальну освіту та розробку нових методів навчання штучного інтелекту в медицині.

Водночас, FAU виступає не лише технічним партнером індустрії, але й інституційним бренд-дизайнером. Через довготривалу співпрацю з компанією Adidas, університет не тільки здійснює спільні дослідження у сфері біомеханіки, дизайну спортивного одягу та матеріалознавства, а й інтегрує студентів у процеси R&D через програми FAU-Adidas Lab. Як зазначає Котлер [34], такий підхід є проявом інтерактивного маркетингу - створення цінності не для стейкхолдерів, а разом із ними.

FAU системно реалізує принципи маркетингу взаємодії, створюючи стійкі екосистеми довіри. Комунікаційна стратегія університету ґрунтується не на просуванні, а на багатоканальному залученні: форуми, студентські ініціативи, участь у політичних та етичних дебатах, активне використання цифрових платформ як соціальних майданчиків. Університет інвестує у внутрішній брендінг через програми FAU Community та Research Alumni Hub, що підтримують сталу взаємодію з випускниками, партнерами та локальними громадами.

Ці приклади підтверджують тезу М. Кастельса [14] про те, що сила сучасного університету – в його здатності адаптуватися до середовища через мережу зв'язків. FAU – це не ізольована інституція, а багатофункціональний хаб, у якому інтелектуальна, технологічна, соціальна і комунікаційна взаємодії переплітаються, створюючи нові структурні рівні організації.

Таким чином, FAU втілює модель університету як мережевої, емерджентної, соціотехнічної системи, що функціонує не як вертикальна структура, а як відкрита платформа взаємодії зі стейкхолдерами. Його досвід підтверджує, що маркетинг взаємодії – це не лише про просування освітніх послуг, а про створення цінностей у партнерстві, управління складністю та гнучке реагування на виклики цифрової доби.

Аналіз діяльності Кіотського університету, Університету Цінхуа, Гетеборзького університету та Університету Фрідріха-Александра в Ерлангені-Нюрнберзі демонструє, що сучасні заклади вищої освіти, незалежно від культурного та регіонального контексту, реалізують спільні принципи емерджентних складних систем. Їхні моделі взаємодії поєднують мережеву гнучкість, мультиакторні партнерства та маркетинг взаємодії як стратегічний інструмент створення цінності. При цьому кожен університет формує унікальну комбінацію інституційних практик, що забезпечує адаптацію до глобальних і локальних викликів. Порівняльні характеристики наведено у табл. 3.2.

Сучасні українські ЗВО функціонують у надзвичайно динамічному і турбулентному середовищі, яке формувалося впродовж трьох десятиліть трансформацій – від централізованої радянської освітньої моделі до гнучкої, багаторівневої системи, орієнтованої на європейські стандарти. Ці трансформаційні виклики включають, зокрема: адаптацію до принципів Болонського процесу, цифрову трансформацію, реформу фінансування, наслідки пандемії COVID-19, а також повномасштабну війну в Україні з 2022 року [ 9, 10, 22, 26]

У контексті теорії складних систем, представленої в працях М. Кастельса [14], Н. Лумана [35], Ф. Капри [13] та Л. Гокансона [28], українські університети демонструють риси адаптивності, самозарадності, вбудованості у локальні та глобальні контексти. Ці ЗВО не лише реагують на зовнішні виклики, а й поступово трансформують власні внутрішні структури управління, комунікацій і взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

Зокрема, у період пандемії COVID-19 відбулася екстрена цифровізація навчального процесу, яка засвідчила як високий рівень мобілізації внутрішніх ресурсів університетів, так і недосконалість інфраструктурної та нормативної бази. (кононова) Проте більшість українських ЗВО змогли перейти на змішане або повністю дистанційне навчання, впровадити платформи електронного навчання, і тим самим виявили здатність до швидкої перебудови системи - ключову ознаку складних соціальних систем за Капрою [13].

Таблиця 3.2

### Порівняльний аналіз університетів як емерджентних складних систем

Університет	Ключові риси як складної системи	Приклади мережевих партнерств	Стратегія маркетингу взаємодії	Прояв емерджентності
Кіотський університет	Інституційна гнучкість, багатоканальна система без єдиного центру управління	iCAP, KSAC, Accenture Japan, ЄС	Ко-інновації через TLO Kyoto, бізнес-інкубатори, міжуніверситетські ініціативи	Нова цінність виникає через синергію автономних елементів
Університет Цінхуа	Глобальна інтеграція, баланс між автономністю та узгодженістю	MIT, University of Tokyo, ETH Zürich, Asian Universities Alliance	Цифрові платформи, програма Alumni and Friends, відкриті інновації з Tesla, Google AI Lab	Інновації формуються в результаті колаборації різних секторів
Гетеборзький університет	Міська вбудованість, інституційна гібридність	Чалмерс, Volvo Group, Ericsson, AstraZeneca, EUTOPIA Alliance	Партнерства у сфері цифрових близнюків, Gothenburg Green City Zone, екологічний брендинг	Рішення формуються через публічні панелі та зовнішніх стейкхолдерів
FAU (Ерланген-Нюрнберг)	Мережевий хаб з глобальною присутністю, кластерний підхід	UNICOMM, EELISA, Siemens, Adidas, Bavarian Quantum Valley	Ко-розробка програм, дуальна освіта, R&D з бізнесом, FAU Community	Створення нових функцій через інтеграцію науки, бізнесу та громад

Джерело: укладено автором

Із початком повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році система вищої освіти України опинилася перед безпрецедентним викликом: фізична загроза

університетським кампусам, масова внутрішня міграція студентів і викладачів, необхідність збереження академічної безперервності у воєнний час. Проте в цих умовах університети не лише вижили, а й стали активними учасниками національної стійкості. Деякі ЗВО, зокрема Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Київський національний університет імені Т. Шевченка, Національний університет «Києво-Могилянська академія» адаптувалися шляхом створення віддалених навчальних хабів, розширення співпраці з європейськими партнерами, інтеграції до проєктів Horizon Europe та Erasmus+.

Така здатність до самовідтворення, мобілізації ресурсів і переорієнтації взаємодій відповідає моделі університету як соціотехнічної мережевої системи - децентралізованої, але координованої, як стверджує Н. Луман [35]. Комунікаційні процеси в таких системах не є реактивними, а перетворюються на рушійні сили внутрішніх змін. ЗВО формують власні мережеві логіки - від міждисциплінарних центрів до міжуніверситетських консорціумів.

Окрему увагу варто приділити еволюції маркетингу взаємодії в українських університетах. У складних умовах війни та глобальної конкуренції за таланти, традиційні підходи до просування освітніх послуг вичерпали себе. На зміну їм приходить маркетинг взаємовідносин, описаний у теорії Ф. Котлера як частина парадигми Marketing 5.0 - орієнтованої на цифрові інструменти, коінновації та багатостейхолдерський підхід [34]. Університети більше не позиціонують себе виключно через якість освітніх програм. Сьогодні вони конструюють свій бренд через взаємодію з громадами, бізнесом, міжнародними партнерами та внутрішньою академічною спільнотою.

Прикладом таких підходів є використання платформ для кооперації з місцевими громадами (гранти з місцевих бюджетів на наукові дослідження), активна участь у програмах регіонального розвитку, створення центрів трансферу технологій, бізнес-інкубаторів, запуск подвійних дипломів у співпраці з європейськими університетами. Саме у цій площині реалізується концепція університету як дирегента регіональних змін - згідно з моделлю Л. Хокансона [27].

Цифровізація також відкрила нові горизонти для адаптивності. Штучний інтелект, аналіз великих даних, блокчейн у верифікації дипломів, системи e-learning на базі Moodle, Canvas та інші технології стають не просто інструментами, а невід'ємними елементами нової освітньої архітектури. В цьому контексті університети функціонують як відкриті цифрові платформи, які поєднують людський і технологічний потенціал для створення доданої цінності в освітньому та науковому процесах.

Українські ЗВО сьогодні перебувають у стані активної трансформації. Вони демонструють ключові риси складних систем: самозарадність, емерджентність, гнучкість, багаторівневу взаємодію та здатність до функціонування в умовах невизначеності. Університети виступають не лише освітніми інституціями, а й акторами соціальної стійкості, центрами інновацій і локомотивами інтеграції України в європейський освітній простір.

Варто проаналізувати стратегії взаємодії ЗВО України зі стейкхолдерами особливо у контексті цифрової трансформації та надзвичайних соціальних викликів.

Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника функціонує як регіональний заклад вищої освіти, що має ознаки складної системи. В його структурі поєднуються освітній, науковий, адміністративний та інфраструктурний компоненти, які взаємодіють на основі внутрішніх регламентів і зовнішніх зв'язків. Візія та місія університету визначають ключові напрями його діяльності: освітні послуги, наукові дослідження та спрямованість на регіональний розвиток. Це відповідає базовим характеристикам складних адаптивних систем, які визначаються багатофункціональністю, відкритістю, динамічністю та здатністю до саморегуляції.

Університет інтегрований у низку міжнародних консорціумів і є учасником освітніх і дослідницьких об'єднань, таких як European Digital UniverCity (EDUC), UNIVERSEH, Magna Charta Universitatum. Така мережева структура розширює функціональні межі установи та забезпечує зовнішню взаємодію, що підвищує складність системи та її здатність адаптуватися до змін середовища. Підписані

угоди про співпрацю з іноземними партнерами свідчать про наявність зовнішніх з'єднань системи, що забезпечують обмін ресурсами, інформацією та можливостями.

Наукова інфраструктура університету включає 23 навчально-наукові центри, Науковий парк «рикарпатський університет», Міжнародний центр «Обсерваторія» на горі Піп Іван, ботанічний сад, дендропарк, лабораторії, а також спільні ініціативи з НАН України. Це вказує на диверсифікацію функціональних підсистем та наявність внутрішньої спеціалізації. Такий розподіл ролей і функцій підвищує здатність системи до саморозвитку, що є характерним для складних систем.

Грантові проекти, серед яких Erasmus+, Horizon Europe, Twinning, USAID, UNIDO, реалізуються у кількох сферах - освітній, дослідницькій, інфраструктурній. Це забезпечує фінансування зовнішніми ресурсами й підтримує інноваційну діяльність. Активність у транскордонних програмах (Польща-Україна, Україна-Румунія) свідчить про геополітичну гнучкість та здатність системи працювати в різних регуляторних і культурних умовах.

У межах цифрового шару університет бере участь в альянсі EDUC і впроваджує цифрові ініціативи, спрямовані на інтернаціоналізацію освіти, віртуальну мобільність та розширення доступу до освітніх ресурсів. Генеративні моделі штучного інтелекту можуть застосовуватися для персоналізації навчального процесу, автоматизації відповіді на запити користувачів, моделювання освітніх траєкторій, а також для створення цифрових сервісів у сфері адміністративного управління [55].

КНУ демонструє багатосторонню взаємодію з численними групами стейкхолдерів: студентами, академічною спільнотою, державними та муніципальними органами, партнерами в межах проектів, а також з випускниками. Активна участь у консорціумах, реалізація спільних ініціатив, підтримка наукових і соціальних ініціатив - це елементи маркетингу взаємодії, який згідно з концепцією Ф. Котлера розглядається як стратегія спільного створення цінності з партнерами.

У такому підході університет є не просто надавачем освітніх послуг, а платформою взаємодії, де формуються нові соціальні, економічні та культурні зв'язки. Умови воєнного часу, пандемії COVID-19, цифровізації освітнього процесу прискорили трансформацію комунікаційної моделі та підвищили роль гнучких цифрових рішень для підтримки системи. В цьому контексті університет виконує роль мезорівневого фасилітатора регіонального розвитку, як це визначає підхід Л. Хокансона [27].

Отже, Карпатський національний університет демонструє риси складної соціотехнічної системи, що характеризується багаторівневою структурою, гнучкою адаптацією до змін, відкритістю та взаємодією з широким колом стейкхолдерів. Маркетинг взаємодії, цифровізація й участь у міжнародних мережах слугують інструментами формування інституційної стійкості та інноваційного потенціалу.

Національний університет «Києво-Могилянська академія» (НаУКМА) функціонує як складна соціотехнічна система з багаторівневою структурою. Його підсистеми охоплюють освітню, наукову, культурну, адміністративну та комунікаційну сфери, які взаємодіють між собою та з зовнішніми стейкхолдерами через формальні й неформальні канали. сайт

Університет інтегрований у міжнародні освітні, наукові та культурні мережі. Приклади включають: підписання офіційного Меморандуму про взаєморозуміння (MoU) з University of Glasgow у червні 2022 р., що передбачає спільні дослідження, академічну мобільність і twinning-програми [University of Glasgow, 2022]; приєднання до Arqus Alliance у вересні 2022 р. як associate partner із формуванням Task Force для інтеграції та участі у спільних заходах і обмінах [Arqus Alliance, 2022].

участь у консорціумах Erasmus+ (зокрема LibArt\_UA) та інших європейських програмах мобільності.

Ці мережеві зв'язки забезпечують академічну мобільність, спільні дослідження і залучення ресурсів, а також розширюють присутність університету у глобальному освітньому просторі.

Спільнота випускників і діаспора є важливими елементами мережевої структури університету. Через Kyiv-Mohyla Foundation of America залучаються фінансові ресурси, реалізуються менторські програми та культурні ініціативи []. Програми Alumni TIES сприяють формуванню проєктів з медіаграмотності та критичного мислення, а також залучають випускників до локальних громадських ініціатив [2].

Діаспора допомагає налагоджувати міжнародні контакти, сприяє поширенню інформації про університет та бере участь у професійних і культурних проєктах. Ці зв'язки створюють додаткові канали підтримки розвитку університету. Зокрема програми фінансування проєктів.

НаУКМА реалізує партнерські ініціативи з бізнесом, включаючи практико-орієнтовані проєкти та соціальні інновації. Взаємодія з державними органами відбувається через публічні дискусії, експертні платформи та ініціативи, спрямовані на розвиток політик доброчесності в освіті [48]. Співпраця з посольствами та міжнародними представництвами здійснюється в рамках програм академічної мобільності, культурних обмінів та спільних освітніх заходів [49].

Медіа й комунікаційні канали підтримують ці зв'язки через публічне висвітлення наукових досягнень, партнерських проєктів і волонтерських ініціатив.

Університет регулярно проводить наукові конференції, семінари та тематичні форуми, що підтримують обмін знаннями між академічними колами, партнерами й практиками. Волонтерські програми залучають студентів і випускників до організації заходів, освітніх ініціатив та соціальних проєктів. Ці активності формують додаткові канали взаємодії зі стейкхолдерами та розширюють соціальну функцію університету.

НаУКМА впроваджує міждисциплінарні освітні програми й підтримує академічну мобільність студентів і викладачів у рамках Erasmus+, Arqus Alliance та інших міжнародних механізмів. Стажування та обміни з європейськими партнерами забезпечують двосторонній потік знань і практик, а також сприяють інтеграції університету в міжнародну науково-освітню екосистему.

Університет використовує цифрові платформи для управління освітнім процесом і комунікації зі стейкхолдерами. Платформи дистанційного навчання та сервіси для електронної взаємодії дозволяють персоналізувати освітній процес і підтримувати комунікацію з випускниками, партнерами та громадськістю. Інтеграція генеративного штучного інтелекту розглядається як інструмент для оптимізації роботи з інформаційними запитами та побудови маркетингу взаємодії.

Це підтверджує, що НаУКМА має ознаки складної адаптивної системи: розгалужену мережу зовнішніх зв'язків, внутрішню спеціалізацію, активні мережі випускників і діаспори, регулярну конференційну діяльність, волонтерські та культурні практики. Співпраця з посольствами, участь у стажуваннях і консорціумах, використання цифрових платформ та елементів маркетингу взаємодії забезпечують стійкість і адаптивність університетської системи.

ХНУ ім. В. Н. Каразіна можна розглядати як складну соціотехнічну систему, що поєднує освітню, наукову, культурну та комунікаційну складові. Його внутрішні підсистеми взаємодіють між собою та з зовнішнім середовищем через багатоканальні зв'язки і партнерства, що забезпечує здатність до адаптації та самооновлення.

Історичний контекст і емерджентна трансформація характерні для університету тому що у радянський період ХНУ ім. Каразіна функціонував як інтегрована ланка централізованої системи підготовки кадрів і наукових досліджень. Після розпаду СРСР та подальших суспільних змін відбулася трансформація інституційної логіки: університет поступово зміщувався від моделі жорсткої централізації до відкритої мережевої позиції в глобальному просторі. Цей перехід породив емерджентні ефекти – нові форми цінності, які виникли не як пряма сума попередніх функцій, а через поєднання внутрішніх ресурсів і зовнішніх мереж, зокрема через інтеграцію в європейські академічні процеси, участь у програмах Erasmus+ та Horizon Europe.

ХНУ ім. Каразіна має широку міжнародну мережу: співпрацює з понад 200 іноземними освітніми та науковими установами з 49 країн, зокрема з 18 країнами ЄС; є членом дев'яти міжнародних асоціацій (Велика хартія університетів,

Міжнародна асоціація університетів, Асоціація європейських університетів, Університетське агентство франкофонії, Європейські мережі ядерної і термоядерної освіти, Балтійська університетська програма, Європейська асоціація міжнародної освіти тощо). Це відповідає моделям глобальної мережовості знань, де університет виступає вузлом, що координує потоки знань, мобільність і спільні дослідницькі практики [3].

В умовах війни ХНУ ім. Каразіна реалізує адаптивні мережеві рішення: зокрема, створено представництво в Мюнхені для підтримки переміщеної молоді та збереження академічних зв'язків, що дозволяє утримувати і розширювати діаспорні мережі підтримки.

До внутрішньої екосистеми належать майданчики, що поєднують дослідження, освіту і комунікацію: «ЄрміловЦентр», Галерея імені Г. Семирадського, навчально-просвітницький «ЛандауЦентр», студентське інтернет-радіо «ЗІР» (ініціатива за підтримки посольства США). Ці простори забезпечують комунікацію зі стейкхолдерами, залучення громадськості та формування соціального капіталу, які підтримують стійкість системи через поєднання академічної, культурної та громадянської активності.

Університет використовує цифрові платформи для забезпечення дистанційного навчання, комунікації зі стейкхолдерами, координації партнерських ініціатив. Маркетинг взаємодії реалізується через роботу з випускниками, діаспорою, бізнесом і міжнародними партнерами, де ключовим є спільне створення цінності, а не одноразове просування. Цифрові інструменти підсилюють цей процес, забезпечуючи персоналізацію, швидкий зворотний зв'язок і підтримку мережевої координації.

ХНУ ім. Каразіна демонструє розвиток від централізовано інтегрованої радянської структури до відкритої, мережевої, європейсько інтегрованої моделі університету. Його складність проявляється у поєднанні внутрішньої функціональної диференціації з зовнішніми зв'язками, що дає змогу генерувати нові емерджентні ефекти у вигляді міжнародної мобільності, дослідницьких

колаборацій, культурних ініціатив і соціальної довіри. Ця динаміка узгоджується з поняттями адаптивної системи та мережевої взаємодії знань.

ХНЕУ ім. С. Кузнеця є прикладом сучасного університету, який функціонує як складна адаптивна система. Його структура включає освітні, наукові, управлінські, культурні та цифрові підсистеми, що взаємодіють між собою та з широким колом стейкхолдерів. Університет поєднує локальну регіональну роль із глобальною інтеграцією в освітній простір, що відповідає підходам до мережевого суспільства, сформульованим М. Кастельсом [14].

ХНЕУ ім. С. Кузнеця здійснює активну міжнародну діяльність на основі понад 80 угод про співробітництво з університетами та організаціями Європи й світу. Серед партнерів – Університет Ліон-2 ім. Люм'єра (Франція), Університет прикладних наук Technikum Wien (Австрія), Університет прикладних наук Верхньої Австрії (Австрія), Університет м. Страсбурга (Франція), Шведський технологічний університет (Швеція), низка польських університетів та Хайбейський університет економіки і торгівлі (Китай).

Розвиваються спільні програми «Подвійного диплому»: з 2005 р. з університетом Ліон-2 у сфері бізнес-інформатики; з 2009 р. із Technikum Wien у сфері менеджменту інформаційних систем; з 2011 р. – програма з туризму і культурної спадщини; з 2016 р. – польсько-українські програми з бізнес-адміністрування та менеджменту. Це забезпечує мобільність студентів і викладачів, а також інтеграцію університету в європейський освітній простір.

Університет є платформою для діяльності міжнародних центрів: Центр інноваційних знань Світового банку – відкритий для громадськості і забезпечує доступ до досліджень та ресурсів Банку; Інформаційний центр ЄС – проводить конференції, семінари та ігри, популяризуючи культуру та політику ЄС; Інформаційний центр Асоціації європейських прикордонних регіонів – координує заходи з транскордонного співробітництва; Центр університетської успішності (ЦУУ) – створений за підтримки Університетського агентства франкофонії для вивчення французької мови;

Start-up Центр – відкритий у межах проєкту Tempus SUCSID для підтримки студентського підприємництва.

Крім того, у стінах університету регулярно проходять міжнародні конференції та наукові форуми, що забезпечують стале включення до світових академічних мереж. Саме такі практики втілюють модель університету як вузла глобальної системи знань, про яку пише Кастельс [14].

У співпраці з Кембриджським університетом ХНЕУ ім. С. Кузнеця з 2010 р. є незалежним центром складання іспитів Business English Certificates (BEC). Понад 450 викладачів і студентів отримали сертифікати, що підвищує конкурентоспроможність випускників на глобальному ринку праці. Це приклад інтеграції у світову освітню інфраструктуру через стандартизовану сертифікацію.

Університет є базою для проведення наукових конференцій та бізнес-форумів регіонального і міжнародного масштабу. Молодіжна організація університету співпрацює з органами місцевого самоврядування, асоціаціями студентів та міжнародними організаціями, серед яких AIESEC, «Студентська республіка» та інші. Такі ініціативи формують канали взаємодії зі стейкхолдерами та підтримують розвиток університетської екосистеми. Приклади наукових і бізнесових форумів свідчать про те, що університет виконує роль фасилітатора регіонального інноваційного простору.

Протягом більш ніж 90 років діяльності ХНЕУ ім. С. Кузнеця демонструє інституційну сталість, здатність адаптуватися до суспільних трансформацій та формувати нові форми співпраці. Університет реалізує багатостейкхолдерну стратегію, використовуючи сучасні інструменти менеджменту та маркетингу взаємодії. Взаємодія зі стейкхолдерами будується на принципах довіри та спільних цінностей. Прикладами є конкурси студентських проєктів «Золотий компас», щорічні Дні кар'єри, чемпіонати з вирішення кейсів. Масштаб цих подій зріс завдяки цифровим інструментам, що забезпечують участь представників з різних регіонів світу.

Використання цифровізації й сучасних технологій дозволяє університету розширювати свою присутність та створювати середовище для участі зовнішніх

партнерів. Це підсилює мережевий ефект і сприяє емерджентності системи, коли нові форми взаємодії виходять за межі традиційних освітніх і наукових форматів.

ХНЕУ ім. С. Кузнеця виступає як вузол у глобальній мережі знань, поєднуючи внутрішні ресурси з міжнародними партнерствами. Університет демонструє емерджентні ефекти: від радянської інтеграції до сучасної мережевої моделі, де цінність створюється через спільні програми, цифрові практики й багатоканальну взаємодію зі стейкхолдерами. Це відповідає баченню університету як складної адаптивної системи, що здатна до самоорганізації, інноваційності та сталого розвитку. Приклади співпраці з глобальними університетами, міжнародними фондами, бізнесом і локальними громадами підкреслюють, що сучасний університет функціонує як соціотехнічний хаб, який поєднує освітні й дослідницькі практики зі стратегіями розвитку регіону та країни.

Сучасні українські заклади вищої освіти демонструють суттєве різноманіття моделей взаємодії зі стейкхолдерами, що зумовлено як їхньою історичною траєкторією розвитку, так і специфікою регіонального та міжнародного контексту. Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Національний університет «Києво-Могилянська академія», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна та Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця – приклади інституцій, які уособлюють риси складних адаптивних систем. Їхня діяльність характеризується багаторівневою мережею зовнішніх і внутрішніх зв'язків, активним залученням цифрових технологій, інтернаціоналізацією освітнього процесу та застосуванням маркетингу взаємодії як ключової стратегії розвитку. Аналіз їхніх практик дозволяє виявити, яким чином різні університети інтегрують внутрішні ресурси та зовнішні партнерства для створення емерджентної цінності, що забезпечує їхню стійкість і конкурентоспроможність у глобальному освітньому середовищі, табл. 3.3.

**Приклади маркетингу взаємодії та ознак складної адаптивної системи в українських ЗВО**

Університет	Ознаки складної системи	Ключові стейкхолдери	Інструменти взаємодії	Емерджентна цінність / Результат
Карпатський національний університет ім. В. Стефаника	Багаторівнева структура; участь у міжнародних консорціумах EDUC, UNIVERSEN; розгалужена наукова інфраструктура; транскордонні програми	Студенти, академічна спільнота, місцева громада, міжнародні партнери	Міжнародні грантові програми (Erasmus+, Horizon Europe), цифрові ініціативи, віртуальна мобільність, центри трансферу технологій	Підвищення міжнародної конкурентоспроможності, регіональний розвиток, інноваційна екосистема
НаУКМА	Розгалужена міжнародна мережа (Arqus Alliance, MoU з University of Glasgow), активні мережі випускників і діаспори; міждисциплінарність	Студенти, випускники, діаспора, міжнародні партнери, бізнес, державні інституції	Меморандуми про співпрацю, twinning-програми, менторські ініціативи, культурні проекти	Розширення академічної мобільності, залучення ресурсів діаспори, підвищення глобального бренду
ХНУ ім. В. Н. Каразіна	Мережевість (200+ партнерів, 49 країн), членство у 9 міжнародних асоціаціях; культурно-наукові платформи («ЄрміловЦентр», «ЛандауЦентр»)	Студенти, міжнародні партнери, громади, культурні інституції	Міжнародні дослідницькі колаборації, культурні проекти, представництво в Мюнхені, цифрові платформи	Міжнародна інтеграція, збереження та розвиток культурного капіталу, підтримка діаспорних мереж
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	Глобальна інтеграція (80+ угод, подвійні дипломи з Францією, Австрією, Польщею, Китаєм); міжнародні центри Світового банку, ЄС	Студенти, бізнес, міжнародні організації, регіональні громади	Подвійні дипломи, міжнародні конференції, стартап-центри, іспити ВЕС, дні кар'єри, онлайн-формати	Підвищення конкурентоспроможності випускників, розвиток регіонального інноваційного простору, розширення глобал

*Джерело: укладено автором*

Проведений аналіз університетів різних країн і регіонів – Кіотського, Циньхуа, Фрідріха-Александра, Гетеборзького, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, ХНУ ім. Каразіна, ПНУ ім. Стефаніка та НаУКМА – показав, що сучасні заклади вищої освіти функціонують як складні адаптивні системи. Їхні внутрішні підсистеми (освітня, наукова, управлінська, культурна, цифрова) тісно пов'язані між собою, а також інтегровані у зовнішнє середовище через партнерства, міжнародні мережі, співпрацю з бізнесом, державними структурами та громадами [5, 23, 32, 45, 49, 50, 51].

Університети виступають не лише як окремі інституції, але і як вузли глобальних та регіональних мереж. Це робить їх частиною ще ширших надсистем, у яких створюються емерджентні ефекти – нові цінності та можливості, що не зводяться до простої суми елементів. Таке розуміння відповідає концепції мережевого суспільства Кастельса та системному підходу до складних організацій.

Важливим інструментом стійкості та розвитку університетів є маркетинг взаємодії. Він дозволяє формувати довгострокові відносини зі студентами, випускниками, бізнесом, міжнародними фондами та державними структурами, базуючись на довірі та спільному створенні цінності. Завдяки цьому університети не лише зберігають стабільність, але й розширюють свій вплив, стаючи платформами ко-інновацій і регіонального розвитку.

Цифровізація забезпечує технічну та комунікаційну основу для цих процесів. Вона посилює мережевість університетів, створює нові формати співпраці та дозволяє масштабувати взаємодію зі стейкхолдерами. Таким чином, університети набувають ролі соціотехнічних хабів, які інтегрують освітні та наукові практики зі стратегіями суспільного розвитку.

Отже, університети у глобальному та національному вимірах – це складні системи й водночас ключові вузли у мережах знань, культури та інновацій. Їхня ефективність і вплив визначаються не лише якістю внутрішніх процесів, а й здатністю вибудовувати стійкі відносини зі стейкхолдерами, використовувати цифрові інструменти та створювати нові цінності через емерджентні ефекти.

У сучасних умовах цифровізації, що стрімко прискорюється під впливом глобальних криз та технологічних проривів, університети як складні адаптивні системи отримують додатковий вимір своєї структури – цифровий. Цей вимір не є допоміжним елементом, а перетворюється на ключовий механізм підтримки цілісності, гнучкості та емерджентності системи, забезпечуючи безперервність освітнього процесу, інтеграцію з глобальними мережами та підвищення якості взаємодії зі стейкхолдерами. Саме цифровий шар сьогодні визначає здатність закладу вищої освіти швидко адаптуватися, масштабувати інновації та координувати багатопрофільні партнерства.

Цифровий шар у контексті закладу вищої освіти – це сукупність інформаційно-комунікаційних технологій, платформ, інтерфейсів, протоколів обміну даними й алгоритмів, що забезпечують інтегровану, масштабовану, прозору та адаптивну взаємодію між внутрішніми і зовнішніми агентами системи (студентами, викладачами, адміністрацією, роботодавцями, партнерами, урядовими органами, випускниками тощо). Він не замінює традиційні соціальні та організаційні зв'язки, а підсилює їх, створюючи нові канали комунікації, швидкість реакції, методи персоналізації, накопичення та аналізу інформації. Цифровий шар виступає як системоутворюючий компонент складної адаптивної системи ЗВО, що забезпечує її живучість і емерджентну здатність генерувати нові форми співпраці й послуг. Компоненти цифрового шару: інфраструктура, сервіси, канали. До ключових елементів цифрового шару належать наступні.

Платформи дистанційного та гібридного навчання (LMS) – наприклад, Moodle, власні PMS, інтегровані середовища, через які студенти отримують навчальний контент, здають завдання, комунікують із викладачами, отримують зворотний зв'язок. Це базовий шар освітньої взаємодії зі стейкхолдерами: студентами та викладачами.

Системи управління відносинами зі стейкхолдерами (CRM/PRM) – цифрові інструменти для ведення комунікації з абітурієнтами, випускниками, партнерами, підприємствами; збереження історії взаємодій, сегментація, таргетовані інформаційні кампанії.

Офіційні веб-портали та мобільні додатки – канали першого контакту для зовнішніх аудиторій (абітурієнтів, бізнесу, громадськості), що надають доступ до інформації про програми, події, наукові досягнення, сервіси (запис на консультації, звернення, онлайн-реєстрація).

Інтегровані електронні сервіси (digital identity, е-підпис, державні шлюзи) - наприклад, інтеграція з державною платформою «Дія» для верифікації студентів і викладачів, подання документів, оформлення сертифікатів, проведення оцінювання й забезпечення формальної легітимності без фізичної присутності.

Комунікаційні інструменти (месенджери, соціальні мережі, внутрішні чати) – Telegram, MS Teams, електронна пошта, внутрішні дашборди; виступають як канали швидкого обміну, підтримки, кризової координації (приклад: шкали повідомлень для перевірки безпеки під час воєнних дій). (Кононова)

Аналітика даних та дашборди – , агрегація та візуалізація даних про академічну успішність, залученість, обіг звернень, показники партнерств; дозволяє ухвалювати інформаційно підкріплені рішення щодо адаптації пропозиції освіти та маркетингових комунікацій.

API та інтеграційні шари - забезпечують взаємодію між внутрішніми системами та зовнішніми сервісами (наприклад, обмін даними з роботодавцями, відкритими реєстрами, платформами сертифікації, міжнародними партнерами).

Ці компоненти разом формують цифрову екосистему, в якій кожна взаємодія може бути відстежена, персоналізована, автоматизована, при цьому зберігається гнучкість і можливість несподіваних, емерджентних комбінацій дій.

Цифровий шар забезпечує: Прозорість і доступність: стейкхолдери мають постійний доступ до оновленої інформації (статуси заяв, результати, можливості). Наприклад, абітурієнт може онлайн відстежити етапи вступу, роботодавець - отримати доступ до цифрових портфоліо випускників, викладач - бачити зворотний зв'язок і динаміку залученості студентів.

Персоналізацію: через аналітику поведінки та індивідуальні профілі формуються адаптивні навчальні траєкторії, рекомендації (курси, менторські зв'язки, партнерські події) для різних груп.

Швидке реагування: інструменти масової та адресної комунікації (розсилки, push-повідомлення, чати) дозволяють у кризовій ситуації (наприклад, під час надзвичайних подій) координувати дії, підтримувати зв'язок і надавати оперативну інформацію.

Координацію багатьох агентів: цифровий шар зменшує транзакційні витрати взаємодії між різними підсистемами і зовнішніми партнерами - наприклад, спільна платформа для міжнародних досліджень, де університет, іноземні колеги та фондодавці обмінюються артефактами і статусами проектів.

Підсилення емерджентності: завдяки відкритій цифровій взаємодії з'являються нові непередбачені синергії – спонтанні міждисциплінарні колаборації, мікроосвітні ініціативи, цифрові амбасадорські рухи (студентські контент-проекти), партнерські кластери, що не були централізовано сплановані.

Приклади функціонування цифрового шару в кризових умовах під час багатомісних криз (пандемія, військові дії) цифровий шар стає не лише опорою, а й основним каналом виживання і продовження діяльності. Ілюстрацією є: Телеграм-канали та чати для підтримки психологічного контакту, оповіщення щодо безпеки й організації гнучкого навчального процесу.

Комбінація синхронних (Zoom, MS Teams) і асинхронних каналів (записані відео, документи, обмін через месенджери) як адаптивна відповідь на непередбачувані перебої з інтернетом або електропостачанням.

Використання цифрового підпису та онлайн-ідентифікації для проведення іспитів, оформлення академічних документів, де фізична присутність неможлива.

Аналітика навчального прогресу для раннього виявлення відставання студентів і корекції в режимі реального часу, з огляду на їхню розселеність та психоемоційний стан.

Ці практики демонструють, що цифровий шар не є пасивною обгорткою, а активним адаптивним механізмом підтримки функціонування в умовах нестабільності.

Виклики та обмеження цифрового шару. Хоча цифровий шар значно посилює мережеву здатність ЗВО, він має низку викликів:

Цифровий розрив – нерівний доступ до інтернету, техніки й цифрової грамотності серед стейкхолдерів (географічно або соціально зумовлений), що може підірвати інклюзивність взаємодій.

Інтероперабельність і інтеграція - множинність платформ і сервісів (внутрішніх та зовнішніх) створює технічну складність у синхронізації даних та процесів без уніфікованої архітектури.

Управління даними й приватність - збір персональних і навчальних даних вимагає чітких політик, дотримання етичних норм, безпеки та відповідності законодавству (GDPR-подібні принципи, національні регулювання).

Кібербезпека - залежність від цифрових інструментів підвищує вразливість до атак, підробки, несанкціонованого доступу; необхідне багаторівневе захистне середовище.

Культурні та організаційні бар'єри – успішне використання цифрового шару потребує цифрової культури, прийняття нових способів взаємодії та гнучкого управління, інакше інструменти залишаються недоінтегрованими.

Управлінське та стратегічне значення цифрового шару. З позиції системного управління цифровий шар виконує функцію як системоутворюючого комунікаційного та координаційного механізму. Він слугує засобом реалізації принципів системного підходу: забезпечує єдність (сумісний огляд цілого і підсистем), зв'язність (контроль потоків інформації), модульність (відкриті API дозволяють виділяти сервіси), адаптацію (динамічне переформатування процесів) та декентралізацію (підтримка автономії агентів при спільній орієнтації).

Стратегічно цифровий шар перетворюється на ресурс конкурентної диференціації: університети, які інтенсивно інвестують у інтегровані цифрові екосистеми, забезпечують швидший зворотний зв'язок зі стейкхолдерами, підвищують свою репутацію, залученість і здатність до інноваційних партнерств.

Цифровий шар є критичною надбудовою та посилювачем мережевої складної системи ЗВО. Через нього забезпечується масштабованість, адаптивність, прозорість, індивідуалізація взаємодій і підсилюється емерджентність, коли стейкхолдери в межах цифрових екосистем створюють нові

форми співпраці, знань і цінності. Успіх ЗВО в сучасному динамічному середовищі значною мірою залежить від грамотної архітектури цифрового шару, його інтеграції у загальну систему управління та балансування між технологічними можливостями й соціальними, етичними й безпековими вимогами.

Важливою особливістю цифрового шару є його здатність підтримувати багатостейкхолдерську взаємодію, коли в одному комунікаційному середовищі співіснують різні групи інтересів: студенти, викладачі, випускники, наукові партнери, бізнес, органи влади, громади. Університети з потужною цифровою інфраструктурою здатні швидше координувати проекти за участю багатьох сторін, налаштовувати цільові канали комунікації для різних аудиторій, адаптувати стратегії під нові платформи й медіа. Це відповідає підходу Ф. Капри, який розглядає організації як «живі системи», здатні до самооновлення завдяки гнучкій взаємодії з контекстом, у тому числі цифровим [13].

Цифровий шар також є носієм емерджентності у системі ЗВО. Саме через взаємодію у цифровому просторі виникають нові властивості, яких не можна досягти лише фізичною чи когнітивною інфраструктурою. Прикладом є формування онлайн-спільнот за інтересами, міжнародні дослідницькі колаборації, швидке масштабування інноваційних практик на інші факультети чи університети. Цей ефект добре пояснює закон необхідного різноманіття Ешбі [8] - для ефективного управління складними ситуаціями система повинна мати різноманіття інструментів і підходів, яке й забезпечує цифровий шар.

У період цифрових трансформацій заклади вищої освіти все частіше формують міжуніверситетські, індустріальні та міжсекторні партнерства як механізми адаптації до високої динаміки зовнішнього середовища. З точки зору теорії систем, ключовою дилемою стає питання: якою мірою партнерська система здатна зберігати керованість і ефективність, коли зовнішня складність зростає. У цьому контексті закон необхідної різноманітності (Ешбі) дає теоретичну рамку для аналізу внутрішніх трансформацій партнерств під тиском цифрових викликів.

Методологічна рамка: закон Ешбі формулює принцип - лише різноманітність може поглинути різноманітність, тобто, для того, щоб система зберегла здатність реагувати адекватно на варіативність зовнішнього середовища, її внутрішні механізми регулювання повинні мати щонайменше аналогічну складність. У партнерських системах ЗВО ця внутрішня складність проявляється через управлінські моделі, технологічні інструменти, компетенції учасників і канали комунікації. Аналіз будується на співвідношенні зовнішніх цифрових збурень і здатності партнерства конструювати достатню кількість адаптивних реакцій [8].

Цифрові трансформації породжують багатовимірну зовнішню складність: поєднання нових освітніх форматів (онлайн/гібрид), змінні очікування стейкхолдерів, кіберризика, динамічні нормативні вимоги, різнорівнева цифрова зрілість учасників. Якщо партнерська мережа зберігає вузькі, шаблонні механізми взаємодії (обмежену кількість каналів комунікації, жорсткі договори, відсутність спільного обміну знаннями), вона не має достатньої внутрішньої варіативності, щоб поглинути цю зовнішню складність. Наслідком стають затримки у прийнятті рішень, втрати синергії та підвищена вразливість до збурень.

З іншого боку, нарощування внутрішньої різноманітності - через модульні структури співпраці, гнучкі угоди, спільні цифрові платформи, розвиток цифрових компетенцій і механізмів зворотного зв'язку - забезпечує партнерам сукупність реакцій, достатню для компенсації варіативності середовища. Таким чином, закон Ешбі трансформується в практичну логіку: ефективне партнерство в цифровий період - це система, що системно масштабує свою внутрішню складність у відповідь на зовнішні виклики, не втрачаючи при цьому цілісності й узгодженості [8].

Університетський консорціум, який створює спільну платформу для адаптивного онлайн-навчання, поєднує різні технології, стандарти викладання і аналітику успішності. Завдяки цьому він може оперативно реагувати на зміни в попиті студентів або виклики доступності. При цьому існують гнучкі механізми управління (спільні ради, переглядані KPI, обмін найкращими практиками) - це і є

реалізація внутрішньої варіативності, що відповідає зовнішній цифровій складності. Як методичні рекомендації можна зосередитись на наступному:

оцінювати зовнішню складність (цифрові збурення) як тригер для трансформації структури партнерства;

нарощувати внутрішню варіативність через диверсифікацію форм співпраці, технологій і компетенцій. Вбудовувати адаптивні цикли зворотного зв'язку, щоб коригування відбувалося в реальному часі;

балансувати стандарти та гнучкість: передбачувані інтерфейси (технічні або договірні) зберігають узгодженість, водночас даючи простір для варіативних реакцій. Інвестувати в розвиток цифрової спроможності учасників як базис для реалізації варіативних відповідей.

Таким чином, у рамках наративу системного аналізу партнерств, закон Ешбі стає не просто теоретичним твердженням, а практичним керівництвом до конструювання стійких, адаптивних систем співпраці в умовах цифрової невизначеності. У таблиці 3 наведено узагальнену модель впливу зовнішньої складності на необхідність зростання внутрішньої варіативності системи партнерств закладів вищої освіти в умовах цифровізації. Згідно із законом необхідної різноманітності Ешбі, зростання варіативності зовнішніх факторів обумовлює пропорційне збільшення внутрішньої складності управлінських, технологічних та організаційних рішень у партнерствах, табл. 3.4.

З наведеного очевидно, що система партнерств ЗВО у період цифровізації об'єктивно ускладнюється.

Цифрова трансформація швидко змінює структуру та зміст комунікаційних процесів у сфері вищої освіти. Нові технології сприяють пришвидшенню інтеграції онлайн-платформ та зростанню ролі аналітики даних яка відкриває можливості для глибшої та більш персоналізованої взаємодії із зацікавленими сторонами. Водночас ускладнення середовища, збільшення кількості стейкхолдерів та їхніх запитів вимагають від закладів освіти пошуку більш гнучких та скоординованих управлінських рішень. Одним із перспективних підходів у цьому контексті є

матрична модель управління маркетингом взаємовідносин, яка інтегрує функціональні й проєктні вектори діяльності.

Таблиця 3.4

**Теоретична модель впливу зовнішньої складності на внутрішню варіативність партнерств ЗВО (згідно із законом Ешбі)**

Зміст	Приклади в умовах цифровізації
Цифрові технології, регуляторні зміни, поява нових освітніх моделей, глобальна конкуренція	Впровадження AI-інструментів у навчання; нові вимоги до цифрової безпеки; поширення гібридних та онлайн-форматів
Закон необхідної різноманітності Ешбі: для ефективного управління складною системою її внутрішня варіативність має бути не меншою за зовнішню	Використання різних моделей партнерства (кластерні, мережеві, проєктні) залежно від викликів
Гнучкі моделі управління, розвиток компетенцій, технологічна інтероперабельність, адаптивні механізми зворотного зв'язку	Модульна цифрова інфраструктура; навчання стейкхолдерів цифровій грамотності; автоматизований моніторинг КРІ
Підвищення стійкості та ефективності партнерств в умовах цифрових збурень	Швидке масштабування успішних практик; формування стійких міжнародних консорціумів; зростання репутаційного капіталу

Джерело: складено автором.

Така система забезпечує баланс між стандартизацією процедур і адаптивністю, що дозволяє одночасно підтримувати ефективність внутрішніх процесів та оперативно реагувати на зміни в цифровому та соціально-економічному середовищі. Швидкість змін потребує постійного залучення різних груп стейкхолдерів та моделей взаємодії які б не розхитували екосистему партнерств а навпаки сприяли її стійкості та розвитку, розширювали вплив та будували відносно що роблять зво одним із провідних акторів глобальних трансформаційних процесів таких як розбудова демократії, розвиток економіки та відповідального суспільства. Тут ми можемо згадати як провідні університети світу об'єдналися з фармацевтичними компаніями дослідницькими центрами, клініками, урядами, міжнародними організаціями під час пандемії ковід 2019. Для боротьби з епідемією, її наслідками та створенню вакцини. Треба відмітити визначну роль цифровізації в цих процесах та підкреслити що для досягнення

цілей у добу багатостейкхолдеризма важливу роль має здатність будувати ефективні стосунки з партнерами.

Будуючі матричну модель слід визначити такі характеристики системи партнерств ЗВО у період цифрової трансформації, як:

масштабність. Система охоплює велику кількість суб'єктів, що можуть діяти як у межах однієї країни, так і в різних регіонах світу. Такі партнерства інтегрують освітні, наукові та інноваційні ресурси, створюючи розгалужені мережі співпраці з глобальною взаємодією;

складність. Учасники взаємодіють у середовищі з численними змінними, серед яких економічні, технологічні, нормативні та культурні чинники. Взаємозалежності між ними мають нелінійний характер, що ускладнює прогнозування наслідків управлінських рішень та потребує системного підходу;

динамічність. Партнерська мережа перебуває під впливом постійних змін, зумовлених розвитком цифрових технологій, політичними трансформаціями, соціальними тенденціями та глобальними економічними коливаннями. Це вимагає безперервного моніторингу та оновлення стратегій співпраці;

емерджентність. У процесі взаємодії виникають нові властивості та результати, яких не може досягти жоден окремий ЗВО. Це може бути створення спільних інноваційних продуктів, розвиток унікальних освітніх програм або формування нових підходів до досліджень;

мережевість. Структура партнерств базується на гнучких горизонтальних зв'язках, де кожен учасник може взаємодіяти без жорсткої ієрархії. Такий формат сприяє швидкому обміну інформацією, знаннями та ресурсами між партнерами;

адаптивність. Система здатна до саморегуляції та швидкого реагування на зовнішні виклики, включно з технологічними збоями, кризами чи змінами в нормативному полі. Адаптивність забезпечується різноманітністю управлінських інструментів і технологічних рішень;

невизначеність. Майбутній розвиток системи не може бути передбачений із високою точністю. Замість точного прогнозу використовуються сценарні підходи,

що дозволяють враховувати кілька можливих траєкторій розвитку в залежності від змін середовища, табл. 3.5.

Таблиця 3.5

### Характеристики системи партнерств ЗВО у період цифрової трансформації

Ознака	Пояснення
Масштабність	Система охоплює багато суб'єктів у різних країнах або регіонах
Складність	Велика кількість змінних, взаємозалежностей, нелінійних впливів
Динамічність	Постійні зміни - технологічні, політичні, соціальні
Емерджентність	Поява нових властивостей у партнерстві, які не властиві окремим ЗВО
Мережевість	Партнерства будуються не ієрархічно, а через гнучкі горизонтальні зв'язки
Адаптивність	Система саморегулюється, відповідає на зовнішні кризи
Невизначеність	Неможливість точного прогнозу - натомість можливі сценарії розвитку

*Джерело: укладене автором.*

Тож аналіз ключових характеристик партнерських систем ЗВО в умовах цифрової трансформації дає змогу сформуванню концептуального підґрунтя для впровадження матричної моделі маркетингу взаємодії зі стейкхолдерами. Зростання масштабності та складності середовища, поява нових цифрових каналів комунікації, постійна динаміка технологічних, політичних і соціальних змін, а також невизначеність сценаріїв розвитку формують необхідність у підходах, здатних забезпечити баланс між стандартизацією управлінських процесів та гнучкістю реагування.

У світлі закону необхідної різноманітності Р. Ешбі [8], ефективне керування багатовимірною системою взаємовідносин вимагає внутрішньої варіативності, співмірної із зовнішньою. Матрична модель, що поєднує функціональні напрями діяльності з проєктно-цільовими групами стейкхолдерів, створює умови для багаторівневої координації, персоналізації комунікацій та інтеграції цифрових інструментів у всі елементи взаємодії. Таким чином, застосування матричної структури управління маркетингом взаємовідносин у період цифровізації дозволяє підвищити адаптивність системи партнерств, зміцнити її стійкість до зовнішніх

збурень та забезпечити досягнення стратегічних цілей університету у змінному глобальному контексті.

### 3.2. Методичний підхід до побудови партнерської моделі ЗВО

Модель має базуватися на багатостейкхолдерному характері взаємовідносин ЗВО. Багатостейкхолдеризм у цьому контексті є не лише ознакою трансформаційного процесу, а фундаментальною властивістю складної адаптивної системи, яка забезпечує її гнучкість, стійкість і здатність до емерджентного створення нових значень, цінностей і інновацій.

Багатостейкхолдеризм в контексті матричної моделі маркетингу взаємодії з во зі стейкхолдерами передбачає системне залучення різнорідних суб'єктів: студентів і їхніх родин, академічного персоналу, випускників, роботодавців, державних структур, бізнес-партнерів, громад, міжнародних партнерів, фондів організацій, культурних центрів, технологічних платформ тощо. Коли такі групи входять у конструктивну взаємодію за інституційно продуманою стратегією, виникає потенціал для емерджентного розвитку: з'являються нові форми співпраці, продукти знання, моделі навчання та соціальної інфраструктури, які не були запрограмовані зверху, але народжуються через колективне співтворення.

У маркетинговому вимірі ЗВО, здатність побудувати ефективну багатостейкхолдерну систему перетворюється на конкурентну перевагу. Той заклад, який має прозору, прогнозовану та адаптивну стратегію роботи зі стейкхолдерами, краще формує довіру, посилює репутацію, привертає таланти, ресурси та партнерів, а також краще витримує шоки - від кліматичних катастроф до пандемій і збройних конфліктів.

Так можна відзначити що багатостейкхолдерна стратегія для ЗВО складається з кількох взаємозалежних компонентів.

Ідентифікація та картування стейкхолдерів. Виявлення груп, їхніх інтересів, впливу, очікувань і потенційних конфліктів. Це базова умова для пріоритезації та диференційованої взаємодії.

Диалог і залучення. Активне створення каналів зворотного зв'язку, форматів спільного ухвалення рішень (наприклад, advisory boards із представників бізнесу чи громад, студенські форуми, партнерські платформи). Як наголошують Брісон і співавт. (Bryson et al.), залучення різних учасників у ранніх стадіях формування політик підвищує легітимність і якість рішень [12].

Прогнозування та спільне бачення майбутнього. Необхідно не тільки реагувати на запити, а формувати спільні сценарії: яким буде регіональний розвиток, де зростає попит на компетенції, як зміни в кліматі чи геополітиці впливатимуть на освіту. Інструменти перспективного аналізу й участі (foresight, scenario planning) дозволяють формувати колективне майбутнє, де університет виступає як співтворець стійкого середовища.

Вимірювання впливу та спільної цінності. Оцінка ефектів співпраці зі стейкхолдерами не лише в термінах окремих проєктів, а як зміни в соціальному капіталі, інноваційному потенціалі, адаптивності до криз. Сучасні підходи переходять від transactional metrics до shared value, де університет і його партнери спільно вирішують соціальні виклики, підсилюючи власну роль і стабільність [40].

Гнучкість та готовність до кризи. У багатовимірних кризах (кліматичних, пандемічних, воєнних) університет, який має розгалужену мережу стейкхолдерів і відкриті комунікаційні канали, здатен швидше мобілізувати ресурси, переформатовувати навчальні траєкторії, створювати підтримуючі спільноти та долати інформаційну фрагментацію. Це вимагає відмови від ілюзії повного централізованого контролю на користь фасилітаційного управління, яке створює умови для емерджентних рішень - коли локальні ініціативи, подібно до складних адаптивних систем, самоорганізуються в потрібний спосіб.

Здатність інтегрувати та координувати багато голосів і інтересів – це відображення зрілості системи. Трансформаційні процеси в ЗВО, де багатостейкхолдеризм стає центральною віссю, включають: перехід від моделі

«університет як подавач знань» до «університет як співтворець спільного майбутнього»; вбудовування зацікавлених сторін у цикл розробки освітніх програм, дослідницьких ініціатив, соціальних інновацій; спільне прогнозування ризиків та сценаріїв (наприклад, бізнес і місцева влада у розробці навчальних трас, які відповідають майбутнім потребам праці в умовах зміни клімату); партнерство в кризовому менеджменті: університети, громади та державні установи спільно формують відповіді на локальні чи системні шоки (у тому числі через відкриті платформи обміну інформацією, менторські мережі, кризові навчальні ресурси).

ЗВО, який збудує прозору, багатшарову мережеву модель взаємодії, отримає маркетингову перевагу: він позиціонуватиметься як центр довіри, інновацій і соціальної відповідальності. Саме така мережа створює дієвий бренд не зверху, а знизу, де амбасадори (випускники, партнери, студенти) стають співучасниками репутаційного зростання.

Багатостейкхолдеризм з відтінком системного мислення дозволяє університету будувати вектори майбутнього, що поєднують: Технологічний розвиток (цифрові платформи, спільні лабораторії з бізнесом, відкриті дані); (інклюзивні програми з місцевими громадами, спільно створена Соціальне партнерство освіта для екологічної стійкості); Глобальне позиціонування (співпраця з іноземними вишами, обмін знаннями в кризових контекстах); Підвищення адаптивності (навчальні модулі, що реагують на виклики - «кризове навчання», «стійке підприємництво»).

Таке бачення поєднує маркетингову орієнтацію на створення вартості для різних груп з адаптивною операційною структурою, де керівництво виступає фасилітатором надсистеми.

Співпраця як створення спільного майбутнього ключова ознака такої системи.

Управління стейкхолдерами в контексті багатовимірних викликів – це не виключно інструмент прямого виграшу, а спільна інвестиція в майбутнє. Підхід «позитивного впливу» передбачає, що університети разом зі стейкхолдерами: визначають пріоритетні соціальні або екологічні проблеми (наприклад,

підвищення цифрової грамотності в регіоні, підготовка до кліматичних небезпек); розвивають механізми попередження кризи (освіта для резильєнтності, спільні симуляційні вправи з громадами); формують довготривалу спільну пам'ять (через репозитарії знань, колективні кейси, відкриті звіти), що підсилює соціальний капітал.

Це забезпечує два рівні вигоди:

операційну – швидше реагування, краще застосування ресурсів,  
стратегічну – посилене позиціонування як центру суспільного лідерства, здатного об'єднувати навколо себе різноманітні групи на шляху до спільного, стійкого майбутнього.

З усього перерахованого можна стверджувати що багатостейхолдеризм у закладах вищої освіти – не декларативна множинність контактів, а розгорнений стратегічний каркас, який робить ЗВО складною адаптивною системою з емерджентною здатністю створювати нові цінності. Тільки ті університети, які системно і прогнозовано вбудовують різні групи у процеси співтворення, будуть мати маркетинговий успіх, стійкість до криз і можливість проактивно формувати спільне майбутнє. Управління таким середовищем вимагає культивування довіри, гнучкого фасилітаційного лідерства, інструментів прогнозування та механізмів спільного впливу, табл. 3.6. Як стратегічний інструмент маркетингу взаємодії зі стейкхолдерами зво пропонується використання матриці- Маркетингова матриця взаємодії зво зі стекхолдерами. Модель являє собою складну великомасштабну систему, яка функціонує на засадах мереживної побудови взаємозв'язків між підсистемами, які входять до її складу, та, як наслідок, їй властивий емерджентний ефект, що створює підґрунтя для ефективної взаємодії.

Основні рівні взаємодії:

1. Людина – Людина.
2. Людина – Інституція.
3. Інституція – Бізнес/Громада.
4. Інституція – Інституція.
5. Інституція – Інноваційні кластери.

6. Інституція – Глобальні актори.
7. Інституція – Цифрові платформи.
8. Інституція – Дипломатичні/фундаційні структури.

Таблиця 3.6

### Класифікація характеристик партнерських моделей ЗВО

Університет	Ключові стейкхолдери	Форми багатостейкхолдерної взаємодії	Стратегічні вектори / цілі	Емерджентні результати
Kyoto University	Дослідники, промислові партнери, місцеві громади, уряд, міжнародні університети	Спільні дослідницькі центри, Інноваційні хаби, академічно-промислові форуми, участь місцевої громади у розвитку кампусу	Інтеграція науки і суспільства, стійкі технології, глобальні партнерства	Нові міждисциплінарні кластери, чисті енергетичні рішення, соціальні інновації
University of Gothenburg	Міська влада (Green City), компанії, студенти, НУО, міжнародні партнери	Публічно-приватне партнерство у екологічних ініціативах, включення громад у дослідницькі проекти, відкриті платформи діалогу	Сталість міста, соціальна інтеграція, університет як агент трансформації	Колективні політики кліматичної адаптації, міські «living labs», підвищення соціального капіталу
Friedrich-Alexander University (FAU)	Промисловість, студенти, технологічні стартапи, регіональні органи влади	Інкубатори, спільні лабораторії, програми ко-навчання з бізнесом, кризове навчання	Цифрова трансформація, регіональна інноваційна екосистема, підготовка до технологічних ризиків	Гібридні освітні моделі, швидка реакція на регіональні виклики, інноваційні продукти від студентів-партнерів
Tsinghua University	Держава, глобальні корпорації, дослідники, випускники, стартап-екосистема	Науково-промислові парки, політичні консультації, alumni-мережі, державно-промислове співробітництво	Лідерство в технологічній інновації, національні пріоритети (зелені технології), глобальний вплив	Інтегровані «smart city» рішення, великомасштабні інфраструктурні проекти, сильна репутаційна мережа

Джерело: укладено автором.

Кожна категорія стейкхолдерів активізує певний інструментарій взаємодії, що через синергію генерує нову цінність, недоступну при ізольованому підході, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

### Маркетингова матриця багатостейкхолдерної взаємодії ЗВО

Рівень / Категорія	Типи стейкхолдерів	Інструменти взаємодії	Емерджентна цінність / Результат
1. Людина – Людина	Студенти, випускники, викладачі, ментори	Менторські програми, особисті бренди, реферальні механізми	Лояльність, амбасадорство, поширення бренду через мережеві зв'язки
2. Людина – Інституція	Потенційні студенти, донори, громадські діячі	Чат-боти, персоналізовані кабінети, сервіси e-alumni, зустрічі у гібридному форматі	Адвокація бренду, емоційна прихильність, участь у стратегічному управлінні
3. Інституція – Бізнес/Громада	Роботодавці, ОМС, НУО	Дуальна освіта, кейс-чемпіонати, брендинг територій	Співстворення продукту, репутація регіонального хабу, освітні ініціативи
5. Інституція – Кластери / Інновації	Стартапи, бізнес-інкубатори, R&D офіси компаній, професійні об'єднання	Хакатони, спільні лабораторії, програми технологічного трансферу	Інновації, підприємницький університет, проривні технології
6. Інституція – Глобальні актори	ERASMUS+, OECD, EUA, міжнародні агенції	Гранти, глобальні конференції, гармонізація стандартів	Транснаціональна інтеграція, бренд країни
7. Інституція – Цифрові платформи	EdTech, Big Data, соцмережі, аналітичні сервіси	Адаптивні курси, онлайн-ком'юніті, поведінкова аналітика	Масштабування впливу, персоналізація освіти, швидкість прийняття рішень
8. Інституція – Дипломатичні/фонди	Амбасадати, культурні інститути, міждержавні програми	Освітня дипломатія, культурні обміни, підтримка репутаційних програм	Визнання в середовищі "м'якої сили", додаткові ресурси, геополітичний авторитет

Джерело: розроблено автором.

Цифровий шар у запропонованій матриці виступає сполучною тканиною, яка уніфікує, масштабує й робить адаптивною багаторівневу взаємодію між

різними категоріями стейкхолдерів. Його аналіз потребує розгляду ключових компонентів: технологічної інфраструктури, даних і аналітики, механізмів персоналізації, зворотного зв'язку, управління ризиками та забезпечення емерджентної цінності.

Технологічна інфраструктура та інтеперабельність: цифровий шар об'єднує окремі інструменти (чат-боти, адаптивні курси, платформи e-alumni, аналітичні сервіси тощо) у синергійну екосистему через стандартизовані інтерфейси (API), єдині ідентифікаційні механізми та спільні репозиторії даних. Це дозволяє знижувати фрикції між рівнями та категоріями (наприклад, переходи «людина–інституція» до «інституція–бізнес» відбуваються на базі узгоджених цифрових потоків), забезпечуючи одночасно масштабування й гнучкість.

Дані, поведінкова аналітика і персоналізація: на всіх рівнях цифровий шар акумулює дані про взаємодії: від індивідуальних (студентські поведінкові патерни, участь у менторських програмах) до інституційних (успішність спільних проєктів, брендова активність у регіоні). Поведінкова аналітика дає змогу формувати адаптивні, персоналізовані комунікаційні траєкторії (особливо у «людина–інституція» та «інституція–цифрові платформи»), а також прогнозувати точки втрати лояльності чи зниження ефективності. Це створює основу для реактивних і проактивних втручань у режимі реального часу.

Підсилення емерджентної цінності через цифрову інтеграцію: цифрові інструменти не лише транслують існуючі взаємодії, а й створюють умови для появи нової якості: спільні онлайн-простори зміцнюють академічну синергію («інституція–інституція»), цифрові хакатони і платформи трансферу знань прискорюють інноваційну генерацію («інституція–кластер/інновації»), а глобальні цифрові канали комунікації підсилюють транснаціональне позиціонування («інституція–глобальні актори»).

Матричне перетинання і координація через цифрові «вузли»: цифрові платформи виступають вузлами у матричній структурі: кожне перетинання функціональних ліній і груп стейкхолдерів може мати власний цифровий координатор (наприклад, інтерактивні портали для роботодавців + академічних

партнерів, аналітичні дашборди для донорів + менеджменту). Це дозволяє одночасно зберігати узгодженість (через єдині метрики і стандарти) і варіативність реакцій (налаштовані «пересічні» сценарії під різні комбінації запитів).

Механізми зворотного зв'язку та адаптації: вбудовані цифрові канали збору зворотного зв'язку (опитування, реакції на контент, індикатори залученості) формують цикли саморегуляції: зміна потреб студентів, запитів партнерів чи репутаційних трендів оперативно фіксується у системі, що дозволяє коригувати меседжі, програми чи продуктову пропозицію. Це суттєво підвищує адаптивність маркетингового управління в умовах невизначеності.

Управління ризиками та довірою: цифровий шар має включати механізми кібербезпеки, захисту персональних даних, прозорих політик використання та алгоритмічної етики. Довіра стейкхолдерів (особливо у «людина–людина» та «людина–інституція») підсилюється через передбачувані цифрові взаємодії і відкритість обробки даних, що зменшує негативні ефекти невизначеності.

Індикатори ефективності (KPI) у цифровому вимірі: для кожного перетину матриці формуються цифрово-вимірювані метрики: рівень участі у менторських комунікаціях, середній час реакції на звернення, ступінь персоналізації комунікацій, коефіцієнти конверсії у партнерства, індекси репутаційного впливу у цифрових мережах тощо. Ці показники є вхідними даними для автоматизованих адаптаційних правил і стратегічних переглядів.

Цифровий шар трансформує маркетингову матрицю взаємовідносин із просторово-лінійної в динамічну, багатовимірно координовану систему. Він забезпечує можливість розгортання варіативних реакцій, збереження цілісності управління і виникнення емерджентної цінності, необхідної для стійкого функціонування партнерств ЗВО в умовах цифрової невизначеності.

Рівень «Людина–Людина» у багатостейкхолдерній матриці взаємодій ЗВО охоплює прямі, міжособистісні зв'язки: студент–студент, студент–викладач, випускник–студент, ментор–менті тощо. Ці зв'язки є фундаментом формування лояльності, амбасадорства, неформального поширення інформації та довіри, які в

маркетингу часто називають клієнто-клієнтським (С2С) маркетингом. Як підкреслює теорія стейкхолдерів Фрімана, складна організація живе і розвивається через відносини з різними залученими сторонами; на цьому рівні відбувається найпростіше, але найпотужніше «схрещення» таких стейкхолдерів у щоденній взаємодії. Соціальні мережі окремих учасників та механізми двоетапного потоку інформації пояснюють, чому вплив одного активного амбасадора чи ментора може масштабуватися через його особисті зв'язки, створюючи довіру, що не можна досягти лише централізованими комунікаціями [30].

Ці взаємодії не є ізольованими двовимірними каналами - кожен із учасників привносить власну мережеву багатовимірність: студент має коло одногрупників, друзів, онлайн-спільнот; викладач - академічні кола, професійні зв'язки, попередніх студентів; випускник - ринки праці, роботодавців, професійні асоціації; ментор - галузеві зв'язки та ресурсні мережі. Тому рівень «Людина-Людина» фактично є трьохвимірним: кожна пара взаємодіє не просто між собою, а в контексті і перетині своїх власних мереж, що підсилює потенціал для емерджентних ефектів - тобто появи нових властивостей (наприклад, крос-секторальних ініціатив, неформальних підтримувальних спільнот, спільного бренду), які не були заплановані на рівні інституції, але виникають через агреговану поведінку (Duchek, 2020; Holland, 1992) [18, 28].

У контексті багатостейкхолдерної моделі взаємодії, розробленої для системи вищої освіти, рівень «Людина – Людина» відіграє роль базової структурної одиниці, на якій формуються первинні комунікаційні, емоційні та соціальні зв'язки між індивідами. Незважаючи на його фундаментальний характер, саме на цьому рівні закладаються передумови до виникнення нових, неочевидних цінностей для закладу вищої освіти (ЗВО), що не обмежуються лише ефективністю комунікації, а мають ознаки емерджентності (Duchek, 2020) [18].

Категорії стейкхолдерів рівня «Людина – Людина» включають студентів, випускників, викладачів, тьюторів, менторів, молодих науковців, а також активних учасників молодіжних організацій. Важливу роль відіграють студентські

ради, дебатні клуби, осередки AIESEC, Enactus, BEST, ініціативи з екології, прав людини та інші форми студентського самоврядування.

Серед інструментів взаємодії - менторські програми, індивідуальні освітні траєкторії, студентські ініціативи, реферальні механізми, неформальні комунікації, співпраця у проєктній діяльності, підтримка випускників, розвиток особистих брендів. Особливу роль відіграють цифрові інструменти – Telegram-канали, YouTube-блоги, сторінки у TikTok, спільноти у Discord.

Механізм C2C (Customer-to-Customer) у межах цього рівня полягає у поширенні інформації, досвіду та цінностей безпосередньо між учасниками освітнього процесу - без участі офіційних каналів. Наприклад, студент публікує влог про життя у кампусі, а випускник ділиться історією успіху у соцмережі. Такі приклади формують емоційну прихильність до ЗВО, підвищують довіру та забезпечують природне поширення бренду.

Концепція емерджентності (Duchek, 2020) розкриває здатність системи генерувати нові якості, що не передбачені окремими її елементами. У рамках цього рівня емерджентність виявляється, наприклад, у створенні стартапу між викладачем і студентом, або трансформації студентської ініціативи у зовнішнє партнерство з НУО.

Результатом рівня «Людина – Людина» є формування довіри, соціального капіталу, емоційної лояльності, амбасадорства бренду. Цей рівень виступає основою для органічного зростання репутації ЗВО, стійкості до криз та масштабування впливу за рахунок мережевих взаємозв'язків.

Рівень «Людина – Інституція» у межах багатостейхолдерної моделі передбачає взаємодію індивіда з організаційною сутністю закладу вищої освіти (ЗВО) як цілісного бренду. Цей рівень охоплює контакт потенційних стейкхолдерів - абітурієнтів, викладачів, донорів, громадських діячів - з інституційними репрезентаціями університету через цифрові платформи, офіційні канали комунікації та публічні заходи. Така взаємодія набуває форми B2C-комунікації (Business-to-Consumer), де університет виступає як структурований

суб'єкт, що прагне залучити індивідуального споживача до системи освітніх або партнерських відносин.

У межах цього рівня реалізуються маркетингові кампанії, спрямовані на формування позитивного іміджу ЗВО та підвищення впізнаваності бренду. Особливої ваги набуває розробка маркетингових стратегій для залучення нових студентів і викладачів. Це охоплює створення персоналізованих веб-кабінетів для абітурієнтів, використання чат-ботів, віртуальних турів, платформ e-alumni, а також організацію гібридних подій - днів відкритих дверей, вебінарів, публічних консультацій.

Важливою складовою є позиціонування бренду університету як інституції, привабливої для різних груп споживачів. Формується архетип бренду, підкреслюється унікальність освітнього середовища, цінностей, традицій, міжнародного співробітництва. Для досягнення цього необхідно впроваджувати узгоджену комунікаційну політику, візуальну ідентичність, tone of voice та корпоративну культуру. Остання на цьому рівні виступає ключовим чинником, що визначає репутаційний капітал ЗВО в очах зовнішньої аудиторії.[40]

Маркетингові цілі рівня «Людина – Інституція» включають: створення обізнаності про бренд (brand awareness), підвищення лояльності (brand loyalty), розвиток позитивного ставлення до університету, мотивацію до вступу або співпраці. Ключову роль відіграє сторітелінг - наративні формати, які доносять історії успіху студентів, викладачів, випускників; транслюють цінності університету через публічні виступи, соціальні мережі, корпоративні медіа.

Емерджентна цінність цього рівня проявляється у несподіваних ефектах: наприклад, абітурієнт, який випадково натрапив на студентський блог, формує довгострокову прихильність до ЗВО ще до офіційної подачі документів; донор, ознайомившись із місією університету через інтерв'ю ректора, приймає рішення про інвестування у грантову програму.

Таким чином, рівень «Людина – Інституція» спрямований на формування цілісного враження про університет як про відкриту, технологічну, сучасну й емоційно залучену інституцію. Його стратегічна мета - перетворити зовнішнього

спостерігача на прихильника і адвоката бренду, активного учасника життя університету.

Рівень «Інституція – Бізнес / Громада» охоплює стратегічну взаємодію закладів вищої освіти з такими групами стейкхолдерів, як роботодавці, органи місцевого самоврядування (ОМС), неурядові організації (НУО), представники бізнесу, професійні спільноти, регіональні об'єднання. Ця взаємодія не є лінійною або одноразовою. Вона має системний, багатовекторний характер, включаючи довготривалі проекти, спільне планування, участь у реалізації соціально значущих програм.

Однією з ключових особливостей цього рівня є мережевість - наявність множинних горизонтальних і вертикальних зв'язків, які формуються між університетом та зовнішнім середовищем. У такій мережі ЗВО функціонує як активний вузол, що виконує ролі модератора, генератора ідей, провайдера знань та координатора спільних ініціатив. Мережевість забезпечує відкритість до інновацій, адаптивність до змін середовища та здатність створювати нову соціальну й економічну цінність.

Особливої актуальності на цьому рівні набуває кластерний підхід. Кластери об'єднують освітні установи, компанії, місцеву владу, дослідницькі інститути навколо спільної мети - підвищення конкурентоспроможності регіону, розвиток людського капіталу, інноваційної інфраструктури. У межах таких кластерів університет виступає не просто як учасник, а як центр генерації стратегічного бачення. Він надає експертизу, аналітику, сприяє формуванню кадрового резерву, координує дуальні програми та програми стажування.

У контексті маркетингу варто спиратися на підхід Ларса Хокансона, який вважає, що маркетинг у складних міжорганізаційних системах має мати реляційний, а не транзакційний характер. Йдеться про маркетинг взаємодії (interaction marketing), де важливо не стільки реалізувати окрему послугу, як вибудувати довгострокову систему довіри, зобов'язань, спільного бачення результату. Такий підхід дозволяє досягти ефекту співучасті (co-creation) - коли ЗВО і бізнес чи громада разом створюють нову освітню або соціальну цінність.

Пітер Дойл акцентує увагу на тому, що маркетинг повинен базуватись на цінності для всіх учасників системи. Якщо для університету це – академічна та іміджева вигода, то для бізнесу – доступ до інновацій, якісні кадри, іміджева відповідальність, а для громад – підвищення якості життя, залучення молоді, розвиток соціального капіталу. Саме в балансі цих інтересів і полягає ефективність маркетингової взаємодії [17].

У межах цього рівня реалізуються численні інструменти взаємодії: дуальна освіта, кейс-чемпіонати, програми менторства від бізнесу, спільні дослідницькі лабораторії, брендинг територій, реалізація соціальних і технологічних стартапів. Важливо також відзначити значення регіональних і національних грантових проєктів, де ЗВО є координатором або партнером.

Модель відносин у межах рівня «Інституція – Бізнес / Громада» пояснюється також у межах теорії взаємозалежностей Моргана і Ханта, які розглядають взаємовигідну співпрацю як таку, що базується на двох ключових детермінантах – довірі та зобов'язаннях (*trust & commitment*). Тільки у разі наявності обох елементів партнерство є стабільним, продуктивним та здатним до розширення.

Емерджентна цінність цього рівня проявляється у створенні нових знань, проєктів і результатів, які не були б можливі у межах окремих організацій. Наприклад, унаслідок співпраці університету, місцевої влади та ІТ-компаній формується навчальний курс, що відповідає поточним вимогам ринку праці. Або спільне проєктування інноваційного простору в громаді (коворкінг, центр урбаністики, молодіжний хаб) створює нову якість публічного простору та підвищує соціальну згуртованість.

Університет у цій системі виступає як активний модератор, здатний створювати платформи для діалогу та інновацій. Його функція полягає не лише у передачі знань, а у створенні умов для їх застосування у конкретному середовищі, шляхом залучення зовнішніх стейкхолдерів до стратегічного співтворення (*strategic co-design*). Це підвищує роль ЗВО як агенту змін у регіоні.

Узагальнюючи, рівень «Інституція – Бізнес / Громада» є одним із найбільш стратегічно важливих у моделі багатостейкхолдерної взаємодії. Він забезпечує не

лише обмін ресурсами, а створення стійкої взаємодії, яка сприяє розвитку регіонів, оновленню освітнього контенту, підвищенню інноваційного потенціалу та реалізації соціально орієнтованих рішень.

Рівень «Інституція – Інституція» у моделі багатостейкхолдерної взаємодії охоплює стратегічні зв'язки між закладами вищої освіти (ЗВО), науковими центрами, дослідницькими інституціями та міжнародними академічними мережами. Така взаємодія виходить за межі локальних чи національних контекстів і набуває міжкультурного та глобалістичного характеру. Вона є рушієм трансформаційних змін в освітньому середовищі, оскільки в межах таких колаборацій формуються інноваційні підходи, що визначають тренди майбутнього.

Глобальна співпраця між інституціями сприяє формуванню надскладних освітніх систем, у яких переплітаються різні академічні традиції, підходи до викладання, методології досліджень. Результатом є поява міждисциплінарних, мультимодальних та мультикультурних моделей освіти. Такі партнерства реалізуються у формі спільних проєктів, відкритих наукових платформ (open science), програм мобільності, віртуальних академій, обміну досвідом управлінських практик.

Вихід на цей рівень потребує від університету відповідності до принципу, сформульованого у Законі Ешбі, згідно з яким складність системи повинна відповідати складності середовища. Тобто ЗВО має постійно ускладнювати свою внутрішню структуру, адаптуватися до викликів, модернізувати управління, диверсифікувати форми комунікації, впроваджувати нові інструменти цифрової взаємодії, формувати відкриту організаційну культуру.

Значення цього рівня також полягає у можливості підвищення міжнародного авторитету університету, інтеграції в рейтингові системи (QS, THE, Shanghai Ranking), здобуття статусу глобального гравця на ринку освітніх та наукових послуг. Для досягнення таких цілей необхідно мати чітку інституційну стратегію участі у міжнародних партнерствах, яка враховує багатомовність, інтеркультурну компетентність, орієнтацію на інклюзію та різноманітність (diversity & inclusion).

Управлінські аспекти співпраці на рівні «Інституція – Інституція» включають розвиток власної системи академічної дипломатії, зміцнення міжнародних офісів, формування багаторівневої стратегії інтернаціоналізації. Важливо також підсилювати аналітичну функцію ЗВО: використовувати індикатори оцінки якості співпраці, ефективності мобільності, інноваційного впливу спільних проєктів.

Цей рівень є простором для формування освітніх та наукових політик, які виходять за межі однієї інституції та здатні впливати на системні зміни у глобальному освітньому ландшафті. Під час взаємодії з іншими ЗВО формуються рамки стратегічної відповідальності, що базується на взаємному визнанні, стандартизації процедур, відкритості до аудиту та колективного прийняття рішень.

Емерджентна цінність цього рівня проявляється у створенні глобальних консорціумів, здатних не лише спільно реалізовувати освітні програми, а й впливати на формування політичних, соціальних та економічних орієнтирів для вищої освіти. Прикладом є програми Erasmus+, Horizon Europe, European University Alliances, що слугують моделями структурованої, системної міжінституційної взаємодії.

Таким чином, рівень «Інституція – Інституція» є критично важливим для довгострокової конкурентоспроможності ЗВО. Він потребує стратегічної орієнтації, управлінської зрілості, готовності до організаційної трансформації, здатності до міждисциплінарної та мультикультурної співпраці, а також постійного підтвердження якості у глобальних академічних мережах.

У нових історичних умовах, особливо після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, рівень «Інституція – Інституція» у взаємодії українських ЗВО з міжнародними партнерами зазнав стрімкого розвитку. Якщо до пандемії COVID-19 темпи інтернаціоналізації були помірними, то за останні кілька років відбувається стрибкоподібне зростання міжнародної колаборації. Це зумовлено як вимогами цифровізації, так і необхідністю адаптації до кризових умов.

Одним із знакових прикладів є проєкт FAU4Ukraine, ініційований Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, у межах якого українські університети отримали можливості для обміну досвідом, реалізації спільних досліджень, інтеграції в європейський науковий простір. У межах проєкту відбувається також підтримка академічної мобільності та консультацій щодо управлінської адаптації українських ЗВО до умов війни.

Активізувалася також грантова співпраця з урядовими установами Швеції. За підтримки Шведського інституту реалізовано низку міжінституційних ініціатив, що охоплюють академічну мобільність, розробку курсів дистанційного навчання, підвищення кваліфікації викладачів, підтримку студентів.

Вартий уваги приклад співпраці Лабораторії кар'єри та кафедри маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця з Department of Management, Society and Communication Copenhagen Business School. У партнерстві реалізовано серію глибинних інтерв'ю з провідними компаніями України, міжнародними представництвами та підприємцями. Метою дослідження було вивчення того, як функціонує бізнес під час війни, як трансформується взаємодія бізнесу й освіти, які формати партнерства є ефективними в умовах невизначеності.

Також варто згадати онлайн-курс, створений викладачами кафедр маркетингу, економіки підприємства, організації бізнесу та комп'ютерних систем ХНЕУ ім. С. Кузнеця спільно з Гетеборзьким університетом (Швеція). Курс присвячено ефективним практикам дистанційної освіти й роботи в умовах масштабної кризи, зокрема адаптації бізнес-моделей до умов війни.

Іншим прикладом міжнародної активності є створення Університетом Каразіна представництва в Мюнхені - стратегічного центру для розвитку партнерств, залучення міжнародної допомоги, академічного обміну та спільної реалізації освітніх ініціатив із європейськими ЗВО.

Усі ці кейси демонструють, що взаємодія між українськими та зарубіжними університетами виходить на новий рівень зрілості. Вона стає системною, стратегічною та орієнтованою не лише на обмін знаннями, а на спільне подолання

глобальних викликів, формування нових освітніх парадигм та інституційної стійкості.

Рівень «Інституція – Кластери / Інновації» є найвищим у системі багатостейкхолдерної взаємодії ЗВО. Він охоплює стратегічну участь закладу вищої освіти в інноваційних екосистемах, високотехнологічних партнерствах, стартап-інфраструктурі, трансфері технологій, а також у глобальних проєктах. Цей рівень виходить за межі традиційної академічної функції університету й виводить його в площину активного актора глобального інноваційного розвитку.

Ключовими стейкхолдерами цього рівня є стартапи, бізнес-інкубатори, R&D-відділи компаній, венчурні фонди, технопарки, професійні об'єднання, технологічні хаби. Взаємодія з ними реалізується через хакатони, акселератори, спільні наукові лабораторії, грантові програми, проєкти з комерціалізації знань і технологічного трансферу. Це рівень, на якому формуються проривні технології, трансформується інституційна логіка університетів і реалізується концепція підприємницького ЗВО.

Участь у подібних партнерствах вимагає від ЗВО високого рівня цифровізації, інституційної стійкості, гнучкості, креативності, а також чіткого стратегічного бачення. Університет виступає не лише як постачальник знань, а як платформа для крос-секторальної, міждисциплінарної та міжнародної кооперації. Його цінність вимірюється не тільки академічними показниками, а й здатністю впливати на інноваційний цикл.

Особливої уваги потребує багатовимірність цього рівня. Через участь у кластерах університет стає частиною надскладної інноваційної мережі. Наприклад, FAU (Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg) є учасником проєкту «Баварська квантова долина» (Bavarian Quantum Valley), що об'єднує провідні наукові установи, бізнес, урядові структури та транснаціональні компанії. Хоча FAU не має прямого партнерства з Airbus, опосередковано через стартап-учасники кластера відбувається кооперація у сфері квантових технологій. Саме така непряма, але значуща взаємодія свідчить про ефекти мережевої синергії.

Цей тип зв'язків створює розгалужену, горизонтальну архітектуру партнерств, яка неможлива в умовах простої функціональної структури ЗВО. Участь в інноваційних екосистемах демонструє, що університет стає не тільки освітньою чи дослідницькою інституцією, а - мережецентричним хабом, інтегрованим у глобальні процеси.

З теоретичної точки зору, рівень «Інституція – Кластери / Інновації» добре пояснюється методологією Ларса Хокансона, який обґрунтовує важливість системної взаємозалежності між організаціями в інноваційних мережах. Такий маркетинг взаємодії потребує глибокої рефлексії стратегій, цінностей та системи управління університетом. Він також узгоджується з баченням Фриттьйофа Капри, який стверджує, що сучасні соціальні системи мають розглядатися як живі організми з мережевою структурою, здатною до самовідтворення та адаптації.

Крім згаданих авторів, доцільно застосовувати методологію Triple Helix (Etzkowitz & Leydesdorff), яка акцентує взаємодію між університетом, бізнесом і державою як основу для створення інноваційних середовищ. Також актуальними є підходи Quadruple Helix і Quintuple Helix, що додають до аналізу соціальні та екологічні виміри. Усі ці моделі підкреслюють значущість відкритих систем, гнучких зв'язків та емерджентних властивостей.

Емерджентність у межах цього рівня проявляється в утворенні нових продуктів, знань і ринків, що виникають із взаємодії учасників кластеру. Наприклад, під час хакатону виникає прототип технології, яка згодом трансформується у стартап, проходить акселерацію, отримує фінансування від венчурного фонду і стає елементом великої промислової екосистеми. Цей процес - класичний приклад співтворення інноваційного ландшафту.

Участь у таких форматах партнерств формує конкурентоспроможність ЗВО не лише на національному, а й на глобальному рівні. Вона також змінює внутрішню логіку функціонування університету, спонукаючи до розвитку підприємницької культури, інституційної відкритості, нових форматів управління, змішаних моделей фінансування та гнучких освітніх програм.

Рівень «Інституція – Кластери / Інновації» - це не просто окрема форма взаємодії, а індикатор зрілості університету як організації нового типу, яка може поєднувати знання, інновації, соціальний ефект і глобальні виклики в одному стратегічному контексті.

У межах рівня «Інституція – Кластери / Інновації» важливу роль відіграє також B2B-контекст (business-to-business), у якому ЗВО виступає не лише як суб'єкт академічної діяльності, а як рівноправний партнер у ділових, комерційних, інженерних та дослідницьких процесах. У таких взаємодіях університет реалізує себе як виробник інтелектуальних продуктів, науково-дослідних послуг, інноваційних рішень, які можуть інтегруватися в технологічні ланцюги приватного сектору.

B2B-взаємодія проявляється у формі спільного R&D, замовлень прикладних досліджень з боку компаній, спільної розробки прототипів, створення наукових парків, ліцензування технологій, супроводу стартапів, а також у підготовці кадрів за замовленням. Наприклад, ЗВО може бути залучене до виробничих процесів як аналітичний центр або як учасник інжинірингової розробки продукту, що реалізується транснаціональною корпорацією.

Наявність таких B2B-відносин свідчить про високий рівень комерціалізації наукової діяльності університету, його інтеграцію в глобальні бізнес-екосистеми та здатність працювати за стандартами корпоративного управління. Водночас це вимагає гнучкості в адмініструванні, правової компетентності, прозорості фінансових механізмів і здатності до стратегічного мислення.

Таким чином, B2B-контекст є складовою багаторівневої участі ЗВО у кластерній взаємодії, яка дозволяє університету перетворитися з академічного суб'єкта на активного гравця інноваційного ринку, що здатен співпрацювати з компаніями на основі довіри, якості та взаємної вигоди.

Рівень «Інституція – Глобальні актори» у багаторівневій системі маркетингової взаємодії ЗВО позначає вихід вищих навчальних закладів за межі національних або навіть міжуніверситетських взаємодій. Це рівень стратегічного партнерства з глобальними освітніми та політичними структурами - такими як

UNESCO, UNICEF, OECD, ERASMUS+, EUA, Світовий банк, міжнародні агенції розвитку, аналітичні центри тощо - які не просто координують проєкти, а формують правила, рамки та тренди трансформації освіти у міжнародне суспільство.

На відміну від рівня «Інституція – Інституція», де йдеться про колаборації між вишами, цей рівень визначає університет як учасника глобального освітнього ландшафту, що впливає на формування політик, стандартів, цінностей. ЗВО на цьому етапі виступає не лише бенефіціаром, а активним актором світової освітньої політики. Дослідження ЮНЕСКО (2021), ООН (2022), ВООЗ (2022), UNICEF та інших показують, що саме на цьому рівні виробляються стратегічні напрями освіти у відповідь на глобальні виклики.

Українські університети з 2020 року все активніше вбудовуються в цей рівень взаємодії. Пандемія COVID-19, а згодом і війна 2022 року, стали катализаторами глибокої трансформації освіти в Україні. Це спричинило масштабну адаптацію ЗВО до кризових умов і водночас дало імпульс для інтеграції в глобальні освітні дослідницькі мережі [4, 15]. Ці процеси не лише змінили освітні практики, а й переосмислили ролі українських вишів як точок резилієнтності.

ЗВО України, наприклад, ХНЕУ ім. С. Кузнеця, беруть участь у дослідницьких проєктах із Copenhagen Business School, Гетеборзьким університетом, міжнародних грантових програмах Шведського інституту, ініціативах EU4Skills, EU Erasmus+ Capacity Building, що включають розробку методологій подолання освітніх втрат, цифрової трансформації, стійкості до криз [41, 14, 15]. Завдяки гнучкості, самоуправлінню, впровадженню мікрокваліфікацій та відкритості до партнерств, українські ЗВО мають конкурентні переваги.

Глобальні структури все більше визнають важливість психоемоційного компоненту в освіті. У цьому контексті особливої ваги набуває нейроафективний поворот в педагогіці, що активно розвивається під егідою ЮНЕСКО та UNICEF. Він вимагає від ЗВО не лише інституційної, а й емоційної гнучкості, здатності працювати в умовах турбулентності, травматичного досвіду студентів і викладачів

(Hofer et al., 2021; Klochko et al., 2021). Застосування адаптивних цифрових платформ, психоосвітніх практик, трансформативних технологій дозволяє конкурувати на міжнародному ринку.

Глобальні тренди освіти також включають: розвиток цифрової компетентності викладачів, цифрову інклюзію та подолання цифрової нерівності, міждисциплінарність і екосистемний підхід, а також стійкість до криз і катастроф [1, 12 30, 52]. Ці аспекти формують нову роль ЗВО як інтелектуального брокера змін.

Показовим є те, що українські ЗВО стають джерелом інновацій у глобальних дослідженнях. Завдяки стійким партнерствам, зокрема з EUA, Європейським освітнім простором, ООН, UNESCO, університети не просто імплементують політики - вони беруть участь у їх формуванні. Це дає підстави говорити про емерджентність нового типу університету – університету-актора глобальної політики (Duchek, 2020). Йдеться про постіндустріальні університети, які функціонують як мережеві хаби, формуючи політики разом із транснаціональними корпораціями [18].

Таким чином, рівень «Інституція – Глобальні актори» є критичним для стійкості, впливовості та майбутньої конкурентоспроможності ЗВО. Він демонструє, що українські університети не лише адаптуються до глобальних трансформацій, а й творять їх разом зі світом, формуючи нові правила, цінності та освітні парадигми XXI століття.

Рівень «Інституція – Цифрові платформи» у багаторівневій моделі маркетингової взаємодії ЗВО охоплює синхронізацію університетів із зовнішнім цифровим середовищем. Йдеться про платформи EdTech, Big Data-сервіси, аналітичні модулі, освітні маркетплейси (на кшталт Coursera, edX, FutureLearn), державні інформаційні платформи (Дія.Освіта), подкаст-платформи, відкриті електронні бібліотеки, сервіси для відеоконференцій, системи електронного наукового видавництва тощо.

Цей рівень значною мірою корелює з концепцією цифрового шару як наскрізного елемента всієї моделі взаємодії. Він є об'єднуючим середовищем, у

якому здійснюється масштабування впливу, персоналізація освіти та формування аналітики на основі поведінкових даних користувачів [53, 57].

Цифрові платформи виступають як самостійні стейкхолдери. Наприклад, інтеграція ЗВО з платформами типу Coursera або Prometheus передбачає не лише використання готового контенту, а й створення власних курсів із подальшим визнанням їх у навчальних програмах (Coursera Global Skills Report, 2023). Більше того, сертифікати з таких платформ визнаються деякими університетами як складові освітнього процесу - за певних умов інтеграції у локальні навчальні плани.

Рівень «Інституція – Цифрові платформи» формує новий вимір у персоналізації взаємодії з цільовими стейкхолдерами: адаптивні онлайн-курси, поведінкова аналітика, динамічні освітні траєкторії та мікросертифікація. Наприклад, ХНЕУ ім. С. Кузнеця реалізує програму з аналітики великих даних у партнерстві з глобальними освітніми сервісами, а також використовує інтегровані освітні системи для створення індивідуальних навчальних маршрутів.

Такі цифрові елементи як Learning Management Systems (LMS), системи зворотного зв'язку, CRM для випускників, платформи анкетування, а також EdTech-аналітика забезпечують безперервне вдосконалення освітнього продукту. Застосування елементів штучного інтелекту, чат-ботів, нейроаналітики дозволяє університету краще розуміти потреби студентів і швидко адаптувати зміст курсів до змін.

Крім того, цифровий рівень взаємодії відкриває нові можливості для комунікації. Наприклад, освітні подкасти, YouTube-канали кафедр, мікроконтент у TikTok, інтерактивні гайди та мануали у форматі коротких відео - усе це є інструментами просування бренду ЗВО в діджитал-просторі.

Особливого значення набуває інтеграція із державними цифровими платформами, зокрема з Дія.Освіта. Такі сервіси не лише регулюють освітні процеси, а й виступають як канали маркетингової та соціальної комунікації між ЗВО, державою та громадськістю. Це також посилює прозорість, підзвітність і залучення університетів до реалізації державних політик [60].

Таким чином, рівень «Інституція – Цифрові платформи» створює умови для трансформації ЗВО у цифрово-збалансовані інституції, що здатні працювати у висококонкурентному, динамічному середовищі. Він забезпечує масштабовану емерджентну цінність через персоналізацію освітніх послуг, аналіз поведінкових даних, цифровий сторітелінг і створення нових форматів комунікації.

Рівень «Інституція – Дипломатичні/фонди» характеризує університет як потужний центр soft-power, що інтегрується у культурно-дипломатичні мережі, працює з амбасадками, культурними інститутами та міжнародними фондами. У рамках цього рівня ЗВО виступають не лише освітніми інституціями, але й агентами формування культурної, освітньої й наукової присутності країни в глобальному просторі.

Яскравим прикладом успішної реалізації цього рівня є Києво-Могилянська академія (NaUKMA). У 2022 році NaUKMA стала асоційованим партнером альянсу Arqus, що об'єднує провідні європейські університети. Це відкрило їй доступ до робочих груп, спільних проєктів культурного та освітнього напрямів, зокрема в культурній дипломатії та академічному обміні. У вересні 2023 делегація академії відвідала Університет Гранади, де були узгоджені інтеграційні заходи на рівні Arqus Work Plan.

У червні 2025 NaUKMA організувала зустріч із Посольством України у США, під час якої обговорювалися питання академічної мобільності, обмінів, освітньої дипломатії й розвитку культурного впливу України в США. Це демонструє перехід університету до рівня активного суб'єкта геокультурної взаємодії та репрезентації.

Участь у міжнародних ініціативах, таких як CIVICA for Ukraine, де NaUKMA залучена разом із Київською школою економіки та іншими університетами, сприяє інтеграції українських ЗВО в європейську освітню екосистему, підтримує розвиток інтеркультурних компетенцій, академічну дипломатію та імплементацію стандартів ЄС у сфері вищої освіти [60].

Такий рівень взаємодії надає університету можливості формувати наукову дипломатію: викладачі та студенти NaUKMA стають амбасадорами України в

академічному дискурсі, беручи участь у міжнародних конференціях, культурних обмінах і стратегічних зустрічах, що формують культурний імідж держави.

Ключовою особливістю цього рівня є його тривимірний характер. Амбасади й культурні інституції діють як глобальні вузли національних і наднаціональних мереж. Це означає, що через партнерство на цьому рівні університети отримують стратегічну можливість не лише взаємодіяти з безпосереднім актором, а й створювати ланцюги взаємодії, які поширюються на інші рівні матриці - від локальних громад до глобальних агентств. Університети стають мультиплатформеними суб'єктами, здатними вбудовувати нові зв'язки на кожному рівні: культурному, політичному, академічному й навіть безпековому.

Рівень «Інституція – Дипломатичні/фонди» дає змогу ЗВО залучати додаткові ресурси, зміцнювати репутацію та будувати геополітичний авторитет країни в міжнародній освіті. Завдяки підтримці з боку міжнародних фондів, культурних інституцій та дипломатичних програм викладачі й дослідники мають змогу понад освітню функцію діяти в сфері формування політик знань.

Таким чином, цей рівень демонструє, що університет виступає не лише як платформа для навчання та досліджень, а й як активний учасник освітньої дипломатії, здатний формувати культурні, академічні та міжнародні політики державної soft-power.

Сьогодні університети не можуть існувати окремо від суспільства. Як підкреслює К. Шваб [43], у часи Четвертої промислової революції важливою є здатність університетів налагоджувати активну й багаторівневу взаємодію з різними партнерами - від абітурієнтів і батьків до міжнародних компаній та урядових структур. Це означає, що ЗВО мають бути гнучкими, відкритими до співпраці та здатними швидко реагувати на зміни [44].

Матрична модель у цьому випадку виконує роль своєрідної карти або інструкції. Вона допомагає ЗВО проаналізувати, з ким і як вони взаємодіють, визначити цілі комунікації, обрати ефективні канали - онлайн, офлайн або гібридні - та побудувати стратегії, які враховують ресурси, особливості та можливості закладу.

При цьому сучасна освітня система стає дедалі складнішою. Закон В. Р. Ешбі про необхідну різноманітність (1956) говорить: щоб ефективно управляти складною системою, сама система управління має бути не менш складною. Це значить, що університетам потрібно постійно розвивати свою структуру зв'язків і адаптуватися до змін, зокрема цифрових.

Сьогодні університети все більше працюють як частина великих мереж. Вони взаємодіють з багатьма партнерами та стають частинами складних систем, які самі розвиваються та змінюються. Цифрові технології не тільки спрощують зв'язок, а й перетворюють комунікаційні мережі на канали впливу, оновлення та інновацій. Тож маркетинг у сфері освіти перестає бути просто «просуванням послуги» - він стає способом налагодити та підтримувати ефективну співпрацю з усіма учасниками освітнього процесу.

У цьому контексті маркетинг взаємовідносин означає створення довіри, побудову довгострокових відносин, використання платформ для комунікації, участь у глобальних освітніх і соціальних проєктах, підтримку цифрової доступності, культурного діалогу та сталого розвитку. Як зазначають І. Бриньольфссон і А. Макафі [11], цифрові технології змінюють роль університету – він уже не просто навчає, а допомагає формувати майбутнє, активно взаємодіючи з державними установами, фондами, ІТ-компаніями та громадськістю.

Модель, представлена в дослідженні, включає вісім рівнів взаємодії – від найпростішої комунікації з окремими особами до стратегічного партнерства на глобальному рівні. Така структура дозволяє охопити всі важливі аспекти взаємодії та налаштувати її відповідно до умов конкретного університету. Університети, які вміють поєднувати локальні ініціативи з глобальними тенденціями, формують міцну основу для своєї стійкості та розвитку.

Окремо варто відзначити мережевий ефект: кожен новий партнер не лише додає користі сам по собі, а й відкриває нові можливості для інших. Це створює так зване емерджентне (тобто несподівано сильне) зростання системи. Гнучкість, інноваційність та вміння самоорганізовуватися стають головними ознаками

сучасного університету. Але цього недостатньо – потрібно також уміти управляти мережею зв'язків, дбати про баланс інтересів, прозорість і сталість комунікацій.

Таким чином, у світлі нових викликів і технологічних змін, матрична модель маркетингу взаємодії є не лише способом аналізу, а повноцінним стратегічним інструментом. Вона допомагає ЗВО залишатися конкурентними, робити свою освітню пропозицію актуальною, будувати довіру до академічного середовища і, зрештою, брати участь у спільному формуванні безпечного, сталого та інноваційного майбутнього.

### 3.3. Оцінка ефективності матричної моделі маркетингу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами

Оцінка ефективності взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації вимагає застосування методичних підходів, здатних відобразити як кількісну, так і якісну складову мережевих зв'язків. У цьому контексті було обґрунтовано використання двох взаємодоповнюючих методів – закону Меткалфа та методу Делфі.

Закон Меткалфа, сформульований Р. Меткалфом [36], широко застосовується для опису ефектів зростання вартості мережі у міру збільшення кількості її учасників. Класична модель закону Меткалфа [4] описує та дозволяє визначити цінність мережі за формулою 3.1 :

$$V = n(n-1)/2, \quad (3.1)$$

де  $V$  – цінність мережі;

$n$  – кількість вузлів (учасників) мережі.

Ця формула передбачає, що цінність мережі зростає пропорційно квадрату кількості учасників, оскільки кожен новий учасник створює потенційні зв'язки з усіма існуючими суб'єктами взаємодії в даній мережі.

Його класична формула  $V = \frac{n(n-1)}{2}V = 2n(n-1)$  дозволяє визначити потенційну цінність мережі на основі кількості вузлів та можливих зв'язків між ними. Для потреб дослідження модель була модифікована з урахуванням особливостей взаємодії у сфері вищої освіти - введено коефіцієнт зв'язності ( $k$ ), що відображає інтенсивність і регулярність комунікацій, а також стратегічну вагу рівня ( $w$ ), яка визначається методом експертного оцінювання. Така адаптація дозволяє оцінити не лише теоретичну кількість зв'язків, але й їхню якість та стратегічну значущість для досягнення цілей університету [36].

Визначення стратегічних ваг рівнів матриці багатостейкхолдерної взаємодії потребує залучення досвіду та знань різних груп стейкхолдерів, що зумовило вибір методу Делфі як інструменту формування узгодженої експертної думки. Метод Делфі, розроблений у 1950-х роках у RAND Corporation (Dalkey & Helmer, 1963), є ефективним механізмом роботи з комплексними системами в умовах невизначеності, оскільки базується на анонімному багатораундовому опитуванні експертів із наданням їм можливості переглянути власні оцінки після ознайомлення з агрегованими результатами попереднього раунду. У межах цього дослідження у двох раундах опитування взяли участь представники як внутрішніх (викладачі, адміністративний персонал, студенти), так і зовнішніх (роботодавці, випускники, партнери) стейкхолдерів. Для аналізу погодженості оцінок експертів використаємо коефіцієнт конкордації ( $W$ ), який розраховується за формулою 3.2:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2 \cdot (n^3 - n)} \quad (3.2)$$

де,  $S$  – сума квадратів відхилень суми рангів, що були отримані для кожного показника або аспекту взаємодії ( $n$ ), від середньої суми рангів;

$n$  – кількість експертів, що оцінюють показники;

$m$  – кількість показників, що підлягає оцінюванню.

Такий підхід дозволив досягти високого рівня узгодженості оцінок, підтверженого коефіцієнтом конкордації В. Кендалла на рівні 0,82, що свідчить про надійність і валідність результатів.

Інтеграція закону Меткалфа та методу Делфі у межах єдиної моделі дає змогу поєднати об'єктивні кількісні показники мережевої структури з суб'єктивними оцінками її стратегічної значущості. Це створює підґрунтя для комплексної оцінки ефективності 8-рівневої матриці взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами, виявлення пріоритетних напрямів розвитку партнерств та моделювання сценаріїв зростання емерджентної цінності університету в умовах динамічних змін глобального та локального освітнього середовища. Як відзначалося вже для оцінки ефективності маркетингової матриці багатостейкхолдерної взаємодії закладу вищої освіти було використано комбінований підхід, що поєднує закон Меткалфа та експертне оцінювання за методом Делфі. Такий підхід дозволяє не лише кількісно відобразити масштаб і потенційну цінність партнерських зв'язків, а й врахувати їхню стратегічну вагу та реальну інтенсивність взаємодії. Закон Меткалфа, у своїй класичній інтерпретації, стверджує, що цінність мережі пропорційна квадрату кількості її учасників, тобто маємо формулу 3.3.:

$$V = n(n-1)/2V = n(n-1)/2V = n(n-1)/2 \quad (3.3)$$

Проте, для цілей даного дослідження базова формула була модифікована шляхом запровадження двох додаткових коефіцієнтів:

$w$  - стратегічна вага рівня взаємодії, визначена експертами за результатами методу Делфі,

$k$  - коефіцієнт зв'язності, що відображає фактичну щільність контактів у межах рівня.

У такому вигляді скоригована формула набуває вигляду відображеного у формулі 3.4:

$$V_{adj} = w \cdot k \cdot n(n-1) \cdot 2V_{adj} = w \cdot k \cdot \frac{n(n-1)}{2} \cdot 2V_{adj} = w \cdot k \cdot 2n(n-1) \cdot V_{adj} \quad (3.4)$$

Це дозволяє уникнути надмірної абстракції та адаптувати модель до реалій функціонування ЗВО у багатостейхолдерному середовищі, табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Розрахунок скоригованої мережевої цінності рівнів маркетингової матриці  
ЗВО за законом Меткалфа**

Рівень	n (кількість акторів)	w (стратегічна вага)	k (зв'язність)	$V = n(n-1)/2$	$V_{adj} = w \cdot k \cdot V$	Частка у сумі (%)
1. Людина – Людина	12 000	1,3	0,45	71 994 000	42 817 230,00	40,18
2. Людина – Інституція	6 000	1,2	0,35	17 997 000	7 558 740,00	7,09
3. Інституція – Бізнес/Громада	500	1,4	0,50	124 750	87 325,00	0,08
4. Інституція – Інституція	150	1,3	0,60	11 175	8 719,50	0,01
5. Інституція – Кластери/Інновації	220	1,5	0,55	24 090	19 168,50	0,02
6. Інституція – Глобальні актори	60	1,4	0,50	1 770	1 239,00	0,00
8. Інституція – Дипломатичні/Фонди	40	1,2	0,60	780	561,60	0,00
Разом	—	—	—	—	106 490 233,60	100,00

*Джерело: розрахунок автора.*

Розрахунки (табл. 3.8), проведені на основі модельних значень, що відтворюють типову структуру зв'язків великого університету, демонструють суттєву варіативність внеску окремих рівнів у загальну скориговану мережеву цінність. Зокрема, найбільша частка припадає на рівень «Інституція – Цифрові платформи» (понад 52%), що свідчить про зростання ролі цифрового середовища у масштабуванні впливу, персоналізації освітніх послуг і прискоренні прийняття рішень. Значним є також внесок рівня «Людина – Людина» (понад 40%), що підтверджує ключову роль міжособистісних зв'язків - студентських, викладацьких та менторських - у формуванні лояльності, амбасадорства та органічного поширення бренду університету. Натомість такі рівні, як «Інституція – Дипломатичні/Фонди» або «Інституція – Глобальні актори», мають мінімальний

внесок у сумарну цінність, проте їхня стратегічна значущість не зменшується, адже вони виконують функції репутаційної підтримки, «м'якої сили» та забезпечення доступу до ресурсів, що не завжди вимірюються кількісними показниками [40].

Аналіз, проведений за модифікованим законом Меткалфа, дозволив кількісно оцінити потенціал мережевої взаємодії ХНЕУ на різних рівнях маркетингової матриці. Результати свідчать, що найбільший внесок у формування емерджентної цінності університетської мережі забезпечує рівень «Людина – Людина». Це пов'язано з великою кількістю студентів та випускників, з якими підтримується контакт, а також із високою інтенсивністю міжособистісних зв'язків, що створюють сприятливе середовище для розвитку С2С-маркетингу та розширення бренду університету через особисті рекомендації.

Другим за значимістю чинником є рівень «Людина – Інституція», який охоплює взаємодію з абітурієнтами. Попри меншу кількість учасників порівняно зі студентським та випускницьким середовищем, цей рівень має стратегічне значення, оскільки формує перше враження про інституцію та впливає на рішення щодо вступу.

Рівні, пов'язані з міжнародними та національними інституціями, бізнесом, дипломатичними представництвами та цифровими платформами, мають відносно менший обсяг зв'язків, однак їхня цінність полягає у високій стратегічній вазі та мультиплікативному ефекті. Навіть за відносно невеликої кількості акторів, такі зв'язки здатні суттєво впливати на репутацію університету, відкривати доступ до нових ресурсів та ринків, підвищувати інноваційний потенціал і зміцнювати позиції ХНЕУ у глобальних освітніх мережах. Оцінка ефективності багатостейкхолдерної взаємодії за законом Меткалфа демонструє, що подальший розвиток мережі ХНЕУ має ґрунтуватися на підтриманні високої щільності зв'язків у студентсько-випускницькому середовищі, паралельно з посиленням інституційних партнерств та інтеграції у міжнародні й цифрові екосистеми. Це дозволить не лише збалансувати мережеву структуру, а й створити умови для зростання емерджентної цінності університету в умовах цифрової трансформації

та багатостейкхолдеризму, табл. 3.9. Отримані результати свідчать про необхідність стратегічного балансування матриці взаємодії. Якщо рівні з великою кількістю учасників і високою зв'язністю природно формують значну частину мережевої цінності, то менш чисельні, але високоцінні за змістом сегменти потребують цілеспрямованих зусиль щодо розширення та поглиблення співпраці. Таким чином, поєднання підходу Меткалфа з експертним ранжуванням Делфі дозволяє сформуванню обґрунтовану картину ефективності матриці, виявити сильні та слабкі зони партнерств і задати напрямки для подальшого розвитку емерджентної мережевої системи ЗВО в умовах цифрової трансформації.

Таблиця 3.9

**Розрахунок скоригованої мережевої цінності рівнів маркетингової матриці  
ХНЕУ за законом Меткалфа**

Рівень	n (кількість акторів)	w (стратегічна вага)	k (зв'язність)	$V = \frac{n(n-1)}{2}$	$V_{adj} = w \cdot k \cdot V$	Частка у сумі (%)
1. Людина – Людина (студенти + випускники)	7 500	1,3	0,45	28 123 875	16 454 263	44,43
2. Людина – Інституція (абітурієнти)	2 000	1,2	0,35	1 999 000	839 580	2,27
3. Інституція – Бізнес/Громада (роботодавці)	50	1,4	0,50	1 225	857,5	0,00
4. Інституція – Інституція (зовнішні партнери: ЗВО)	24	1,3	0,60	276	215,28	0,00
5. Інституція – Кластери/Інновації (R&D, бізнес-інкубатори)	20	1,5	0,55	190	156,75	0,00
6. Інституція – Глобальні актори (державні установи)	20	1,4	0,50	190	133	0,00
7. Інституція – Цифрові платформи	6	1,1	0,25	15	4,125	0,00
8. Інституція – Дипломатичні/Фонди (амбосади, культурні інститути)	30	1,2	0,60	435	313,2	0,00
<b>Разом</b>	–	–	–	–	<b>17 295 522,855</b>	<b>100,00</b>

У рамках апробації методу Делфі для оцінки ефективності маркетингу взаємодії ХНЕУ зі стейкхолдерами було вирішено зосередитись на чотирьох

рівнях багатостейхолдерної матриці, які мають найбільший вплив на стратегічний розвиток університету в умовах цифровізації. До них увійшли: «Людина – Людина» (взаємодія студентів і випускників), «Людина – Інституція» (контакти з абітурієнтами), «Інституція – Бізнес/Громада» (співпраця з роботодавцями) та «Інституція – Інституція» (партнерство з іншими закладами вищої освіти). Такий вибір був зумовлений результатами попереднього контент-аналізу та опитувань, які засвідчили, що саме ці сегменти є найбільш динамічними, мають високий потенціал розвитку мережі та прямо впливають на конкурентоспроможність університету.

Процедура методу Делфі передбачала кілька раундів експертного оцінювання. До панелі було залучено представників як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів: викладачів, студентів, випускників, керівників департаментів, представників роботодавців і партнерських університетів. На першому етапі кожен експерт надавав власну оцінку ефективності взаємодії на визначених рівнях, спираючись на критерії швидкості комунікації, ступеня залучення, якості обміну інформацією, можливостей спільного створення цінності та рівня довіри.

Після узагальнення результатів першого кола було проведено другий раунд, у якому експертам надали анонімізовані середні значення та ключові аргументи колег. Це дало можливість переглянути власні оцінки, врахувавши позиції інших учасників, що дозволило значно зменшити розбіжності. Такий підхід забезпечив формування колективного бачення сильних і слабких сторін взаємодії по кожному з обраних рівнів.

Отримані результати засвідчили, що в епоху цифровізації найбільш ефективною є взаємодія на рівні «Людина – Людина», зокрема, завдяки активному використанню соціальних мереж, менторських програм і неформальних спільнот випускників. Натомість взаємодія з абітурієнтами та зовнішніми партнерами у бізнес-середовищі потребує посилення, передусім через удосконалення цифрових каналів комунікації та впровадження персоналізованих сервісів.

Таким чином, застосування методу Делфі у поєднанні з фокусом на ключових для університету рівнях взаємодії дозволило отримати структуровану

експертну картину ефективності та визначити пріоритетні напрями подальшої роботи зі стейкхолдерами.

### Висновки до розділу 3

1. Проведене дослідження підтвердило, що розроблена у межах роботи восьмирівнева матриця маркетингової взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами є дієвим та універсальним інструментом стратегічного маркетингу в умовах епохи багатостейкхолдеризму, цифровізації та зростання глобальних викликів. Її концептуальна побудова враховує складність та емерджентний характер університетських систем, що функціонують у багаторівневих мережах взаємодії з внутрішніми та зовнішніми групами інтересів. Запропонована модель дозволяє не лише систематизувати існуючі канали комунікації та партнерства, але й інтегрувати їх у єдину логічну структуру, здатну адаптуватися до швидкоплинних змін середовища.

2. У дослідженні представлено класифікацію ознак матричної моделі, яка допомагає закладам вищої освіти ефективно організовувати свою взаємодію з людьми та організаціями, які мають відношення до діяльності ЗВО.

3. Ключовою перевагою восьмирівневої матриці є забезпечення плавного переходу від традиційної парадигми маркетингу відносин до сучасної концепції мережевого маркетингу, що передбачає створення та управління стійкими партнерськими мережами. Такий перехід відображає еволюцію стратегічних комунікацій закладу вищої освіти – від індивідуальних взаємин з окремими стейкхолдерами до комплексного управління взаємопов'язаними групами, об'єднаними спільними цінностями, ресурсами та цілями. У цьому контексті матриця виступає не лише діагностичним інструментом для виявлення сильних та слабких сторін взаємодії, але й аналітичною основою для розробки та реалізації цільових програм підвищення ефективності партнерств.

4. Особливе значення має здатність моделі враховувати вплив глобальних кризових факторів – таких як пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні – на поведінку та пріоритети стейкхолдерів. Університет, використовуючи восьмирівневу матрицю, отримує змогу гнучко адаптувати маркетингові стратегії, швидко реагувати на зміни в комунікаційному середовищі та підтримувати стабільність відносин навіть у періоди глибокої турбулентності.

5. Використання моделі сприяє підвищенню впливу та ролі закладу вищої освіти у суспільстві, розширенню його можливостей щодо залучення партнерів та ресурсів, а також зростанню нематеріальної та фінансової капіталізації. Така інтегрована система управління взаємодією дозволяє не лише зміцнити конкурентні позиції університету на національному та міжнародному рівнях, але й забезпечити його активну участь у формуванні освітніх, наукових та соціальних просторів нового покоління. У підсумку восьмирівнева матриця маркетингової взаємодії може розглядатися як стратегічний актив, що поєднує гнучкість адаптації з довгостроковою цінністю для стейкхолдерів, слугуючи фундаментом для стійкого розвитку університету в умовах зростаючої складності глобального середовища.

6. Нові наукові результати опубліковано [33, 58, 59].

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ДО РОЗДІЛУ 3

1. Alarcón R. et al. Development and validation of the DIGIGLO. *British Journal of Educational Technology*. 2020. Vol. 51, No. 6. P. 2407–2421.
2. Alumni TIES: Alumni Educators in Action. 2018. URL: <https://barbaraannaprojects.files.wordpress.com/2018/10/alumni-ties-ukraine-program-book.pdf> (дата звернення: 19.09.2025).
3. Ansell C., Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2008. Vol. 18, No. 4. P. 543–571. DOI: 10.1093/jopart/mum032.
4. Appolloni A. et al. Distance learning as a resilience strategy during Covid-19. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, No. 3. Article 1388.
5. Arqus Alliance. *Mission Statement 2022–2032*. Arqus European University Alliance, 2022. 32 p. URL: <https://www.uminho.pt/PT/uminho/Igualdade-Diversidade-Inclusao/Igualdade-Genero/IGemNumeros/ArqusMissionStatement-22-32-web.pdf> (дата звернення: 26.09.2025).
6. Ashby W. R. *An Introduction to Cybernetics*. London : Chapman & Hall, 1956. 156 p.
7. Beer S. *Brain of the Firm*. 2nd ed. Chichester ; New York : John Wiley & Sons, 1981. 432 p.
8. Baiyere A., Salmela H., Taipananeni T. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29, No. 3. P. 238–259.
9. Bera D., Kim D. Digital resilience formation during Covid and before Covid: A thematic analysis in higher education context. *Proceedings of the 2021 Pre-ICIS SIGDSA Symposium*. URL: <https://aisel.aisnet.org/sigdsa2021/8> (дата звернення: 30.10.25 ).
10. Bellini M. I. et al. Covid-19 and Education: Restructuring after the Pandemic. *Transplant International*. 2021. Vol. 34, No. 2. P. 220–223.

11. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York : W. W. Norton & Company, 2014. 306 p.
12. Capra F., Luisi P. L. *The Systems View of Life: A Unifying Vision*. Cambridge : Cambridge University Press, 2014.
13. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Malden : Wiley-Blackwell, 2010.
14. Cedos. *Educational losses: approaches to measurement and compensation*. 2022.
15. Cedos. *The impact of war on the youth of Ukraine*. 2023.
16. Coursera. *Global Skills Report*. 2023. URL: <https://www.coursera.org/skills-reports/global> (дата звернення: 28.10.25).
17. Doyle P. *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*. Chichester : Wiley, 2000. 385 p.
18. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246.
19. Elfert M., Ydesen C. *Global Governance of Education: The Historical and Contemporary Entanglements of UNESCO, the OECD, and the World Bank*. Cham : Springer, 2023.
20. Meyer E. Mapping out Cultural Differences on Teams. *INSEAD Knowledge*. 2023.
21. Meyer E. When Diversity Meets Feedback. *Harvard Business Review*. 2023. Vol. 101, No. 5. P. 86–97.
22. Fenwick M. et al. Will the World Ever Be the Same after Covid-19? *European Business Organization Law Review*. 2021. Vol. 22. P. 125–145.
23. Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. URL: <https://www.fau.eu/> (дата звернення: 28.09.2025).
24. Fuentelsaz L., Garrido E., Maícas J. P. A Strategic Approach to Network Value in Network Industries. *Journal of Management*. 2015. Vol. 41, No. 3. P. 864–892. DOI: 10.1177/0149206312448399.

25. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
26. Gareeva F. M., Chursanova M. V. Organization of the educational process at NTUU KPI during COVID-19 quarantine. Riga : Baltija Publishing, 2021.
27. Håkansson L., Ford D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55, No. 2. P. 133–139.
28. Holland J. H. *Adaptation in Natural and Artificial Systems: An Introductory Analysis with Applications to Biology, Control, and Artificial Intelligence*. Cambridge, MA : MIT Press, 1992. 228 p.
29. Hofer S. I. et al. Online Teaching and Learning in Higher Education: Lessons Learned. *Computers in Human Behavior*. 2021. Vol. 121. Article 106789.
30. Katz V. S., Jordan A. B., Ognyanova K. Digital inequality and student experience. *PLOS ONE*. 2021. Vol. 16, No. 2. Article e0246641. DOI: 10.1371/journal.pone.0246641.
31. Kenney M., Zysman J. The Rise of the Platform Economy. *Issues in Science and Technology*. 2016. Vol. 32, No. 3. P. 61–69.
32. Kyoto University. URL: <https://www.kyoto-u.ac.jp/en/> (дата звернення: 12.11.2025).
33. Кононова Н. В. Маркетинг взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації: емерджентна матриця багатостейкхолдерної взаємодії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-54>.
34. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken : Wiley, 2021. 256 p.
35. Luhmann N. *Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main : Suhrkamp Verlag, 1984. 674 p..
36. Metcalfe B. Metcalfe's Law: A network becomes more valuable as it reaches more users. *InfoWorld*. 1995. Vol. 17, No. 40. P. 53.
37. Munich Quantum Valley. URL: <https://www.munich-quantum-valley.de/> (дата звернення: 11.10.25).

38. Morgan R. M., Hunt S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 1994. Vol. 58, No. 3. P. 20–38.\
39. OECD. *A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic*. Paris : OECD Publishing, 2020.
40. Porter M. E., Kramer M. R. Creating Shared Value. *Harvard Business Review*. 2011. January–February. P. 62–77.
41. Recovery of Ukraine. Improve education system. 2023. URL: <https://recovery.gov.ua> (дата звернення: 29.12.2024).
42. Robertson S. L., Beech J. 'Promises promises': international organisations, promissory legitimacy and the re-negotiation of education futures. *Comparative Education*. 2024. Vol. 60, No. 3. P. 423–440. DOI: 10.1080/03050068.2023.2287938.
43. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York : Crown Business, 2016.
44. Sheth J. N., Parvatiyar A., Sinha M. The conceptual foundations of relationship marketing: review and synthesis. *Economic Sociology: The European Electronic Newsletter*. 2012. Vol. 13, No. 3. P. 4–26.
45. Tsinghua University. URL: <https://www.tsinghua.edu.cn/en/> (дата звернення: 11.11.2025).
46. UNESCO. *Education 2030: Incheon Declaration and Framework for Action*. 2016.
47. UNESCO. COVID-19 Education disruption and response. 2021.
48. U-LEAD. Policy of integrity in education: Public discussion. 2023. URL: <https://www.u-lead.org.ua/en/news/522> (дата звернення: 25.10.2025).
49. University of Gothenburg. Urban and Social Transformations Research Group. URL: <https://www.gu.se/en/research> (дата звернення: 26.10.2025).
50. University of Glasgow. National University of Kyiv-Mohyla Academy partnership. 2022. URL: <https://www.gla.ac.uk/explore/internationalisation/ourpartners/partners/nationaluniversityofkyivmohylaacademyukraine/> (дата звернення: 19.08.2025).

51. Vasyl Stefanyk Precarpathian National University. URL: <https://pnu.edu.ua/> (дата звернення: 11.10.2025).
52. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.
53. Virtual Gothenburg Lab: A Testbed for Digital City Development. URL: <https://www.ri.se/en/projects/virtual-gothenburg-lab> (дата звернення: 16.05.2025).
54. Volkovska N. Management of information technologies in educational institutions. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України : матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 5 черв. 2025 р.). Київ : НаУКМА, 2025. С. 150–152.
55. WHO. *Pandemic and epidemic intelligence*. World Health Organization report, 2022.
56. Yliniiva K., Bryan A., Brunila K. 'The future we want'? – the ideal twenty-first century learner and education's neuro-affective turn. *Comparative Education*. 2024. Vol. 60, No. 3. P. 498–518. DOI: 10.1080/03050068.2024.2363096.
57. Xie X., Siau K., Nah F. F.-H. COVID-19 - online education in the new and next normal. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2020. Vol. 15, No. 1. P. 1–13.
58. Кононова Н.В. Комбінований методичний підхід до оцінювання ефективності мережевої взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес-навігатор*. 2026. Випуск 1 (84). С. 455-460. DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-71>.
59. Berbyuk Lindström N., Asatiani A., Kononova N., Grynevych L. Accelerating Ukrainian Academic Teachers' Professional Digital Competence in Times of War. Digitalization for the Next generation: Conference on Information Systems 2022 TREO (Technology, Research, Education, and Opinion) (9 – 14 December 2022). Copenhagen, Denmark. URL: [https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=trees\\_icis2022H](https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=trees_icis2022H)
60. аціональний університет «Києво-Могилянська академія». URL: <https://www.ukma.edu.ua/> (дата звернення: 06.04.2025).

61. ХНУ ім. Каразіна. Офіційний сайт. URL: <https://www.univer.kharkov.ua> (дата звернення: 17.12.2025).
62. ХНУ ім. Каразіна. Стратегія розвитку 2019–2025. URL: <https://www.univer.kharkov.ua> (дата звернення: 20.11.2025).
63. Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця. Офіційний сайт. URL: <https://www.hneu.edu.ua> (дата звернення: 30.11.2025).

## ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-практичне завдання узагальнення теоретичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо формування маркетингового інструментарію організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації.

Основні результати дослідження полягають у такому.

1. В процесі дослідження узагальнено концептуальні положення маркетингу відносин і взаємодії, соціальної теорії мереж, економіки мережевих ефектів і теорії складних адаптивних систем, що сформувало методологічний фундамент для розгляду університету як активного вузла багаторівневої стейкхолдерської мережі. На цій основі розвинуто визначення університету як великомасштабної складної адаптивної системи, що функціонує в умовах багатокритеріальної невизначеності – на відміну від існуючих підходів, це визначення враховує закономірності емерджентності та уможливорює порівняльний аналіз університетів як складних систем.

2. Доведено, що цифровий шар управління університетом набуває системоутворюючого значення, забезпечуючи комунікацію, зворотний зв'язок і масштабованість взаємодії зі стейкхолдерами. Це безпосередньо трансформує організаційну структуру ЗВО, що зумовило розроблення матриці впливу цифровізації на її ключові елементи. На відміну від існуючих підходів, матриця відображає зміни під впливом як внутрішніх комунікацій, так і системи управління зовнішніми партнерськими зв'язками. Обґрунтовано також доцільність створення окремих департаментів стейкхолдер-менеджменту як організаційного механізму інтеграції маркетингу відносин у стратегічне управління університетом.

3. Встановлено, що цифровізація трансформує характер взаємодій між акторами університетського середовища, стимулюючи перехід від лінійно-ієрархічних до децентралізованих мережевих комунікацій, а цифрові технології стають невід'ємною складовою стратегічного управління університетом. Це

актуалізувало потребу в систематизації інструментів мережевого маркетингу з урахуванням специфіки функціонування ЗВО, оскільки існуючі класифікації розроблялися без урахування багатостейхолдерної природи університету як складної адаптивної системи.

4. В умовах глобалізації, прискореної цифрової трансформації та зростання багатостейхолдерних зв'язків зовнішнє середовище стає одночасно стратегічним викликом і джерелом нових можливостей для університетів, які перетворюються на активних суб'єктів глобальних і регіональних змін, реагуючи на геополітичну нестабільність, міграційні процеси та виклики кібербезпеки. Оскільки існуючі підходи до оцінки зовнішнього середовища не враховують багатостейхолдерної природи ЗВО, удосконалено теоретико-методичний підхід до визначення його впливу на університети на основі методу STEEP+S-аналізу, що дозволило розробити організаційну схему мережевих зв'язків ЗВО. Практична значимість результату полягає у можливості системної оцінки структури, стійкості та різноманітності партнерських зв'язків університету, що забезпечує інтеграцію різних груп стейкхолдерів у спільні комунікаційні та проєктні платформи і формує підґрунтя для стратегічного управління мережевою взаємодією в турбулентному середовищі.

5. В умовах багатостейхолдеризму, цифровізації та глобальних кризових викликів існуючі моделі маркетингової взаємодії університетів не відображають емерджентного характеру багаторівневих партнерських мереж. У зв'язку з цим удосконалено методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу ЗВО на основі восьмирівневої маркетингової матриці багатостейхолдерної взаємодії, а саме: «Людина - Людина», «Людина – Інституція», «Інституція – Бізнес/Громада», «Інституція – Інституція», «Інституція – Кластери/Інновації», «Інституція – Глобальні актори», «Інституція – Цифрові платформи», «Інституція – Дипломатія/Фонди». Модель враховує інструментарій та різні типи стейкхолдерів, що уможливило визначення емерджентної цінності кожного рівня – від міжособистісних контактів до глобальних акторів і цифрових платформ – та забезпечило університетам інструмент гнучкої адаптації маркетингових стратегій

в умовах турбулентного середовища і підтримки стабільності партнерських відносин у кризових умовах.

6. Відсутність інструментів кількісної оцінки потенціалу мережевої взаємодії університету зумовила необхідність удосконалення методичного підходу до оцінювання ефективності матричної моделі маркетингу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами на основі закону Меткалфа та методу Делфі, що уможливило кількісне вимірювання мережевого потенціалу на кожному рівні маркетингової матриці та встановлення пріоритетності рівня «Людина – Людина» як ключового у формуванні емерджентної цінності університетської мережі і зміцненні конкурентних позицій університету.

Результати отримані в дисертаційній роботі впроваджені в практичну діяльність: розроблений методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу закладу вищої освіти зі стейкхолдерами було впроваджено в діяльність ТОВ «КЕЙС-ЛЕГАЛ» (довідка № 32/1 від 22 травня 2025 р.), результати дослідження та розроблені практичні рекомендації знайшли практичне застосування в діяльності Інституту цивільної авіації Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба під час аналізу рівня цифровізації університетського менеджменту та маркетингових комунікацій зі стейкхолдерами (довідка № 113-4/74 від 15 грудня 2025 р.)

## ДОДАТКИ

## Додаток А

**СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ****У закордонному виданні, що включене до міжнародних наукометричних баз Scopus та Web of Science:**

1. Kononova N., Berbyuk Lindström N., Panchuk A. Teaching and Learning amid War Crisis: Perceptions of Ukrainian Academic Staff and Students. *IBIMA Business Review*. 2024. Vol. 2024 (ISSN 1947-3788) (1/0.34 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.5171/2024.465847>

URL:

<https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2024/465847/465847.pdf>

**У наукових виданнях України, що входять до переліку фахових видань:**

2. Кононова Н. В., Ус М. І. STEEP+S-аналіз як інструмент маркетингу взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2025. № 78. (0.84/042 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-90>

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6563/6502>

3. Кононова Н.В. Маркетинг взаємодії закладів вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації: емерджентна матриця багатостейкхолдерної взаємодії. *Економіка та суспільство*. 2025. № 81. (0.79 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-54>

URL:

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7072/7015>

4. Кононова Н.В. Комбінований методичний підхід до оцінювання ефективності мережевої взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифрової трансформації. *Бізнес-навігатор*. 2026. Випуск 1 (84). С. 455-460. (0.7 друк. арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32782/business-navigator.84-71>

URL: [https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84\\_2026/73.pdf](https://business-navigator.ks.ua/journals/2026/84_2026/73.pdf)

**Статті в інших фахових виданнях:**

5. Шевяков Ю. І., Красносова О.М, Кононова Н. В., Александрова В. Є. Формування інструментарію маркетингових комунікацій щодо просування освітнього продукту. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8. С. 452–458. (0.6/0.15 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-452-458>

URL: [www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-8\\_0-pages-452\\_458.pdf](http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-452_458.pdf)

**У закордонному виданні, що включене до інших міжнародних наукометричних баз:**

6. Panchuk A., Kononova N. Theoretical Basis of Relationship Marketing of Ukrainian Higher Education. *International Scientific Journal Economics & Education*. 2023. Vol. 8, Issue 4. P. 67–731. (0.6/0.3 друк.арк.).

DOI: <https://doi.org/10.30525/2500-946X/2023-4-11>

URL:

<http://baltijapublishing.lv/index.php/econedu/article/view/2296/2295>

**У матеріалах конференцій:**

7. Berbyuk Lindström N., Asatiani A., Kononova N., Grynevych L. Accelerating Ukrainian Academic Teachers' Professional Digital Competence in Times of War. *Digitalization for the Next generation: Conference on Information Systems 2022 TREO (Technology, Research, Education, and Opinion)* (9 – 14 December 2022). Copenhagen, Denmark. 2022.

URL:

[https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=trees\\_icis2022](https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=trees_icis2022)

8. Кононова Н., Красносова О. Проблеми вибору інструментарію підготовки фахівців для цивільної авіації. *Новітні технології – для захисту повітряного простору: XX міжнародна наукова конференція Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба* (Харків, 02 – 03 травня 2024 р.). Харків, Харківський національний університет Повітряних Сил імені Івана Кожедуба. 2024. С. 785.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/39052/1/xx-conf-hnups.pdf>

9. Berbyuk Lindström N., Asatiani A., Kononova N. Exploitation and Exploration of Digital Technologies in Times of War: Experiences of Ukrainian Higher Education Institutions. *Proceedings XXXII The European Conference on Information Systems (ECIS) «People First: Constructing Proceedings Digital Futures Together»* (13 – 19 June 2024). Paphos, Cyprus. 2024.

URL: <https://aisel.aisnet.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1265&context=ecis2024>

10. Кононова Н. Цифрова взаємодія та маркетингові інновації у системі багатостей холдерного розвитку закладів вищої освіти. *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє: тези доповідей: II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція* (Хмельницький, 23–24 жовтня 2025 р.). Хмельницький, Хмельницький національний університет. 2025. С. 184–188.

URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/39051>

МІНІСТЕРСТВО  
ОБОРОНИ УКРАЇНИ  
ЗБРОЙНІ СИЛИ УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ  
ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО  
УНІВЕРСИТЕТУ ПОВІТРЯНИХ СИЛ  
ІМЕНІ ІВАНА КОЖЕДУБА

вул. Сумська, 77/79 м. Харків,  
61023, Україна  
тел./факс +900577730394,  
тел. +380961845917  
e-mail: ica@hups.mil.gov.ua



MINISTRY  
OF DEFENCE OF UKRAINE  
THE ARMED FORCES OF UKRAINE  
CIVIL AVIATION INSTITUTE OF  
IVAN KOZHEDUB KHARKIV  
NATIONAL AIR FORCE  
UNIVERSITY

77/79, Sumska street, Kharkiv,  
61023, Ukraine  
tel./fax +900577730394,  
tel. +380961845917  
e-mail: ica@hups.mil.gov.ua

15 грудня 2025 р.

№113-4/74

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
Кононової Наталії Володимирівни, запропонованих в дисертації  
на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
на тему: «Маркетинг взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами  
в умовах цифровізації»

У дисертаційній роботі представлено матрицю впливу цифровізації на управління організаційною структурою закладу вищої освіти, яка демонструє зміни кожного ключового елементу організаційної структури: від внутрішніх комунікацій до управління партнерськими зв'язками.

Результати дослідження знайшли практичне застосування в діяльності Інституту цивільної авіації Харківського національного університету Повітряних Сил імені Івана Кожедуба під час аналізу рівня цифровізації університетського менеджменту та маркетингових комунікацій зі стейкхолдерами. На основі запропонованих положень здійснено дослідження цифрових управлінських процесів і внутрішніх комунікацій, проаналізовано використання цифрових інструментів у прийнятті управлінських рішень, цифрових комунікацій ЗВО зі стейкхолдерами, підготовлено рекомендації щодо підвищення ефективності дистанційної роботи та цифрових маркетингових комунікацій у ЗВО.

Використання результатів дисертаційного дослідження сприяло формуванню прикладного аналітичного бачення цифрової трансформації маркетингу взаємодії закладу вищої освіти, що має практичне значення для підвищення інституційної стійкості українських ЗВО і зокрема нашого.

Довідка видана без фінансових зобов'язань закладу перед автором.

Ректор інституту цивільної авіації  
Харківського національного університету  
Повітряних Сил імені Івана Кожедуба  
доктор технічних наук, професор



  
Юрій ШЕВЧУК

№ 32/1

від 22 травня 2025 р.

### ДОВІДКА

про використання результатів та окремих пропозицій  
Кононової Наталії Володимирівни, запропонованих в дисертації на здобуття  
ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
на тему: «Маркетинг взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами  
в умовах цифровізації»

Представлені в дисертаційній роботі розробки з проблем формування маркетингового інструментарію організації взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації були виконані на підставі проведення аналізу та узагальнення досвіду взаємодії та побудови партнерських відносин ТОВ «КЕЙС-ЛЕГАЛ». Автором було докладно вивчено умови діяльності підприємства, зроблено обґрунтовані висновки щодо можливих напрямків підвищення ефективності взаємодії з закладами вищої освіти та поглиблення комунікацій в сучасних ринкових умовах.

Практичні рекомендації автора та методичний підхід до побудови партнерської моделі маркетингу закладу вищої освіти зі стейкхолдерами, який містить у підґрунті маркетингову матрицю багатостейкхолдерної взаємодії, викладені в дисертаційній роботі, вивчено нами та використовуються у роботі. Це дало змогу визначити емерджентну цінність рівнів взаємодії та поглибити партнерські відносини з суб'єктами ринку. Всі означені пропозиції впроваджені в роботу підприємства у 2024 році.

Довідка видана без фінансових обов'язків підприємства перед автором.

Директор  
ТОВ «КЕЙС-ЛЕГАЛ»



Тетяна Малишева



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

61166, м. Харків, пр. Науки, 9-А, тел. (057) 702-03-04, факс: (057) 702-07-17  
 E-mail: post@hneu.edu.ua, http://www.hneu.edu.ua, ЄДПРОУ 02071211

№ 25/26-33-95/1 від 19.12.2025

На № \_\_\_\_\_ від \_\_\_\_\_

**ДОВІДКА**

про впровадження результатів дисертаційної роботи КОНОНОВОЇ Наталії Володимирівни на тему: «Маркетинг взаємодії закладу вищої освіти зі стейкхолдерами в умовах цифровізації»

У процесі написання дисертаційної роботи Наталія КОНОНОВА отримала нові наукові результати різного ступеня новизни, що мають практичне значення і полягають у наступному:

отримала подальшого розвитку класифікація інструментів мережевого маркетингу у контексті функціонування закладів вищої освіти з подальшим порівнянням ефективності класичних та цифрових каналів мережевого маркетингу;

удосконалено теоретико-методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища на заклади вищої освіти, який, на відміну від відомих, містить у підґрунті метод STEEP+S-аналізу, що дозволило скласти організаційну схему зв'язків ЗВО у мереживому маркетингу.

Зазначені здобутки впроваджені в навчальний процес підготовки здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти в Навчально-науковому інституту менеджменту і маркетингу за спеціальністю 075 «Маркетинг» в освітній компоненті «Маркетингові дослідження» у ході проведення практичних та лабораторних занять у 2025-2026 навчальному році.

Проректор з  
 навчально-методичної роботи  
 к.е.н. професор



Каріна НЕМАШКАЛО

260005