

МЕНЕДЖМЕНТ MANAGEMENT

DOI: 10.31319/2709-2879.2025iss1(10).332420pp54-64
УДК 330.341:378.11:316.4

Гуляєв В.М., доктор технічних наук, професор, ректор
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID: 0000-0002-4991-6250
e-mail: vgulyaev@dnepro.net

Ткаченко І.П., кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та обліку
Дніпровський державний технічний університет, м. Кам'янське
ORCID: 0000-0001-5425-5330
e-mail: tkachenko2006@ua.fm

Gulyaev Vitalii, Doctor of Technical Sciences, Professor, Rector
Dniprovsky State Technical University, Ukraine, Kamianske

Tkachenko Iryna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the
Department of Finance and Accounting
Dniprovsky State Technical University, Kamianske

СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ТА АДАПТИВНІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGIES FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: IMPLEMENTATION AND ADAPTABILITY UNDER MARTIAL LAW

У статті розкрито особливості формування та реалізації стратегій сталого розвитку закладів вищої освіти в умовах воєнного стану. Проведено аналіз основних викликів, що постають перед університетами в умовах збройного конфлікту, серед яких: демографічна криза, втрата людського потенціалу, обмеженість фінансування, необхідність забезпечення безпеки та підтримки якості освітнього процесу. Особливу увагу приділено поняттю резильєнтності як ключовому чиннику життєздатності освітніх установ.

Проаналізовано показники динаміки вступу здобувачів освіти, оцінено вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на конкурентоспроможність університетів. У роботі запропоновано підходи до адаптивного стратегічного планування, що враховують сучасні ризики, а також окреслено напрями підвищення ефективності маркетингового управління, диверсифікації джерел фінансування та зміцнення позицій у національних рейтингах.

Ключові слова: стратегія, стійкість, відновлення, резильєнтність, потенціал, конкурентоспроможність, рейтинг, планування, маркетингове управління, фінансування.

This paper explores the strategic foundations of sustainable development for higher education institutions (HEIs) in Ukraine during a time of martial law and ongoing military conflict. The urgency of the study is driven by the need for Ukrainian universities to remain operational, competitive, and resilient despite the devastating impacts of war, including population displacement, a shrinking applicant pool, financial instability, and psychological stress among faculty and students.

The research highlights that Ukrainian HEIs are facing unprecedented challenges in ensuring institutional resilience, maintaining educational quality, and adapting their strategic priorities to wartime realities. The concept of resilience is presented not only as the ability to withstand external shocks but also as an institutional capacity for transformation and renewal under crisis conditions. The study underlines the necessity of adaptive planning and strategic flexibility to maintain continuity of educational services, research activities, and international cooperation.

The paper provides a detailed analysis of admission trends from 2020 to 2024, using data from Dnipro State Technical University and National Technical University "Dnipro Polytechnic" as case studies. The analysis reveals a significant decline in fulfillment of licensed student quotas, indicating structural problems that existed even before the war but have been exacerbated by the conflict. Factors such as the appeal of military exemptions through university enrollment, increasing support for veterans and their children, and diversification of government funding are explored as elements influencing student numbers and institutional financing.

Additionally, the study assesses the financial sustainability of universities under war conditions by examining payment discipline, debtor management, and cash flow structure. It proposes strategic recommendations focused on increasing competitiveness in national and international educational markets, improving institutional rankings, developing marketing management approaches, and enhancing financial resilience.

The paper argues that the future recovery and development of Ukraine's higher education system depend on universities' ability to integrate resilience into their strategic frameworks. This includes leveraging internal potential, building partnerships, engaging in knowledge and technology transfer, and aligning institutional missions with the national agenda for post-war reconstruction and security. Ultimately, ensuring sustainability and competitiveness under martial law is not only a challenge but also a vital contribution of HEIs to the broader framework of national resilience and security.

Key words: strategy, resilience, recovery, adaptability, potential, competitiveness, ranking, planning, marketing management, financing.

JEL Classification: G32, I 23, M41, O21

Постановка проблеми. Сучасні заклади вищої освіти України функціонують у надзвичайно складних умовах, зумовлених воєнною агресією, демографічною кризою, зниженням економічної активності та високою конкуренцією на глобальному ринку освітніх послуг. В умовах воєнного стану перед університетами постає завдання не лише забезпечення безперервності освітнього процесу, а й збереження кадрового потенціалу, адаптації до нових викликів і формування стратегій сталого розвитку з урахуванням факторів ризику.

Необхідність забезпечення резильєнтності ЗВО – тобто їх здатності відновлювати функціонування в умовах криз – вимагає системного підходу до стратегічного планування, фінансового управління, інноваційного розвитку та ефективного використання внутрішнього потенціалу. Наразі недостатньо розробленими залишаються підходи до формування адаптивних стратегій розвитку університетів, зокрема в контексті їх конкурентоспроможності та здатності реалізовувати цілі сталого розвитку в умовах війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сталого розвитку закладів вищої освіти активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У працях [О.В. Шевченко, І.М. Пирожкова, Т.М. Ковтун] розкриваються питання стратегічного управління освітніми установами в умовах трансформаційних змін. Дослідники наголошують на необхідності гнучкості та адаптивності стратегій розвитку у відповідь на зовнішні виклики, особливо в контексті безпекових ризиків.

У контексті воєнного стану особливої уваги заслуговують дослідження, присвячені резильєнтності освітніх систем (зокрема, праці [Л.І. Ляшенка, Н.М. Біденко]), які підкреслюють важливість збереження функціональності ЗВО за умов загроз і криз. Акцент робиться на значущості цифрової трансформації, дистанційної освіти, а також необхідності підтримки психоемоційного стану учасників освітнього процесу.

Значний внесок у розвиток теоретико-методологічної бази забезпечення конкурентоспроможності університетів зроблено в працях [Ю.Г. Ладоніна, В.В. Гриня], які розглядають інтеграцію в європейський освітній простір як один із напрямів сталого розвитку. Аналізуються рейтингові системи, індикатори сталості та роль маркетингового управління у позиціонуванні ЗВО на освітньому ринку.

Попри наявні напрацювання, недостатньо уваги приділено формуванню стратегій розвитку саме в умовах воєнного стану, з урахуванням специфічних загроз і ресурсних обмежень. Це зумовлює актуальність подальшого дослідження комплексних підходів до підвищення стійкості та адаптивності системи вищої освіти України.

Мета дослідження. Метою дослідження є обґрунтування стратегічних підходів до забезпечення сталого розвитку закладів вищої освіти України в умовах воєнного стану, з урахуванням необхідності підвищення їх резильєнтності, конкурентоспроможності, ефективного використання ресурсного потенціалу та адаптації до викликів безпекового середовища.

Виклад основного матеріалу. Проведені дослідження рівня резильєнтності закладів вищої освіти в умовах воєнного стану засвідчили гостру потребу у виявленні та подоланні ризиків, а також визначенні можливостей забезпечення життєздатності університетів, що, у свою чергу, має відповідати формуванню засад національної безпеки.

Заклади вищої освіти держави, яка нині виборює свою незалежність, стикаються з безпрецедентними викликами, які, в умовах обмежених фінансових ресурсів, вимагають дотримання високих стандартів якості освіти та здатності до конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку освітніх послуг.

Особливо актуальним постає завдання збереження та розвитку науково-педагогічного потенціалу, що забезпечує формування фахівця з високим рівнем національної ідентичності.

Перед управлінськими командами університетів стоїть виклик формування стратегій не лише виживання, а й подальшого розвитку. Базовим завданням виступає уникнення деградації інституцій, проте стратегічною метою є участь у повоєнній відбудові країни, адаптація до нових умов, здатність до трансформацій і впровадження інновацій.

Показники діяльності вітчизняних закладів вищої освіти, зокрема Дніпровського державного технічного університету, демонструють наявність системних проблем, що виникли задовго до повномасштабної агресії. Це підтверджується статистикою виконання ліцензованого обсягу набору студентів за останні п'ять років (табл. 1).

Таблиця 1. Динаміка вступу абітурієнтів до Дніпровського державного технічного університету протягом 2020–2024 років

	2020	2021	2022	2023	2024
Статистика вступу на бакалаврат					
Ліцензійний обсяг: місць	6051	5158	1941	2893	2566
Всього подано заяв:	1768	1659	2362	2010	1615
ПЗСО: Ліцензійний обсяг	1434	1220	483	1146	1102
ПЗСО: Залишилося невикорист. ліцензійних місць	1339	1071	164	784	802
% до ліцензованого обсягу	93,4	87,8	34,0	66,7	72,8
МОЛ.СПЕЦ.: Ліцензійний обсяг	2424	1224	422	685	567
МОЛ.СПЕЦ.: Залишилося невикорист. ліценз. місць	2237	1049	226	416	391
% до ліцензованого обсягу	92,2	85,7	53,6	60,7	69,0
БАКАЛАВР: Ліцензійний обсяг	22	-	2	15	6
БАК.: Залишилося невикорист. ліцензійних місць	20	-	-	5	1
% до ліцензованого обсягу	90,9	-	-	33,3	-
Зараховано на бюджет всього	176	210	237	204	209
Зараховано на контракт всього	108	119	280	437	272
% зарахованих до ліцензованого обсягу	7,3	13,5	57,0	34,7	28,7
Статистика вступу в магістратуру					
БАКАЛАВР: Ліцензійний обсяг	672	651	538	668	659
БАКАЛАВР: Залишилося невикорист. ліцензійних місць	538	547	170	368	429
% до ліцензованого обсягу	80,1	84,0	31,6	55,1	65,1
МАГІСТР: Ліцензійний обсяг	57	19	-	20	-
МАГІСТР: Залишилося невикорист. ліценз. місць	42	8	-	10	-
% до ліцензованого обсягу	73,7	42,1	-	50,0	-
Зараховано на бюджет всього	89	96	137	150	106

Продовження таблиці 1

Зараховано на контракт всього	60	19	231	160	124
% зарахованих до загального ліцензованого обсягу	20,4	17,2	68,4	45,1	34,9

Джерело: складено за офіційними даними : <https://vstup.osvita.ua/r5/1254/> [1].

На початку аналізованого періоду, за ліцензійного обсягу 6051 місце, кількість зарахованих на бакалаврат становила лише 7,3%, що означає невиконання в обсязі 92,7%. У 2021 році цей показник зріс до 13,5% завдяки збільшенню набору на місця державного замовлення, хоча ліцензійний обсяг було скорочено до 5158. У 2022 році він зменшився до 1941 місця, однак вперше кількість контрактників перевищила кількість студентів держзамовлення, а рівень виконання сягнув 57%. У 2023 році контракт було укладено з 437 вступниками (максимальний показник за аналізований період), тоді як на бюджет зараховано 204 особи. Попри зростання ліцензійного обсягу до 2893 місць, рівень його виконання знизився до 34,7%. У 2024 році кількість місць зменшилась до 2566, а обсяг зарахувань знову скоротився – 272 контрактники і 209 бюджетників, що зумовило подальше зниження виконання до 28,7%. Динаміка вступу до бакалаврату ДДТУ у 2020–2024 роках відображена на рис. 1.

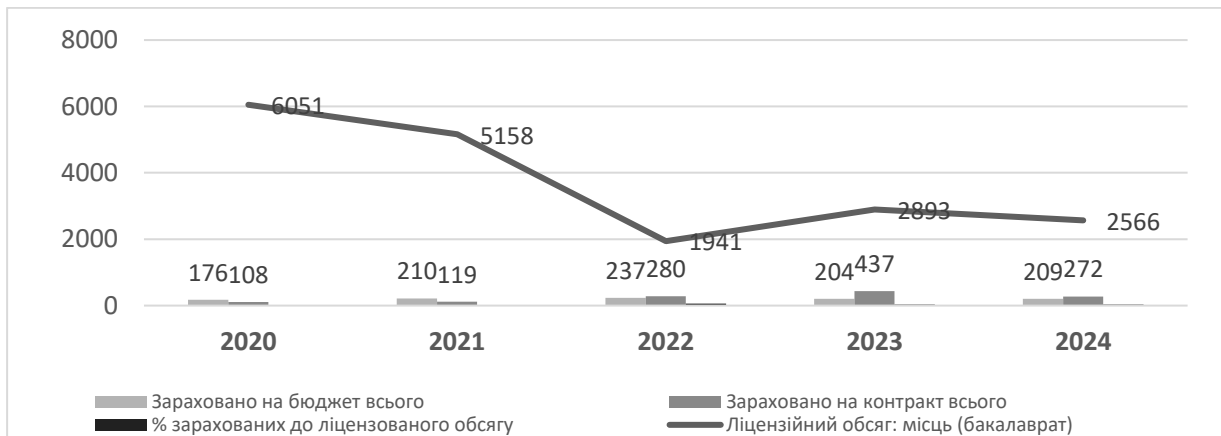


Рис. 1. Динаміка вступу абітурієнтів Дніпровського державного технічного університету на бакалаврат протягом 2020–2024 років

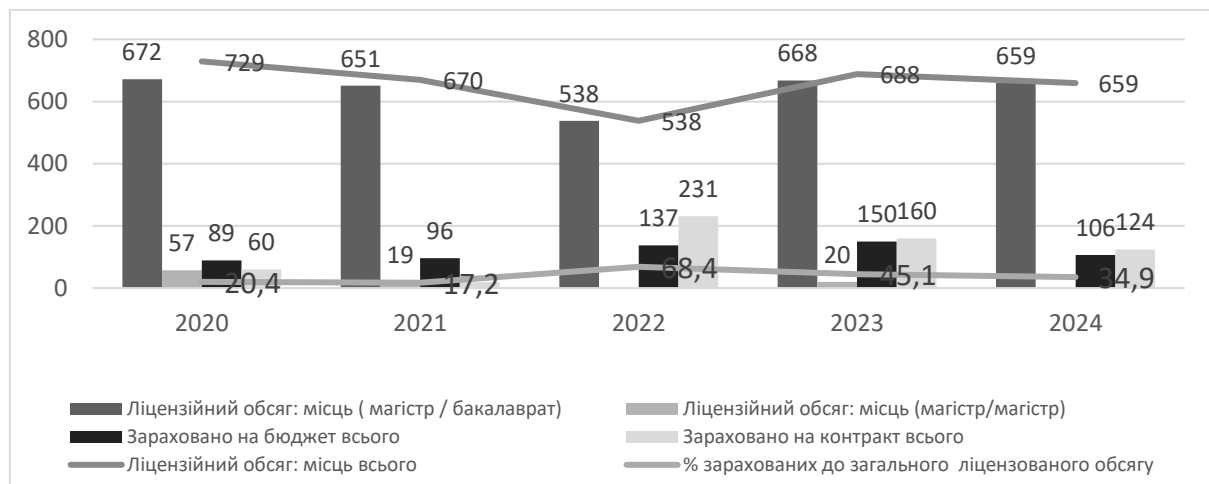
Джерело: складено за офіційними даними : <https://vstup.osvita.ua/r5/1254/> [1].


Рис. 2. Динаміка вступу абітурієнтів Дніпровського державного технічного університету в магістратуру протягом 2020–2024 років

Джерело: складено за офіційними даними : <https://vstup.osvita.ua/r5/1254/> [1].

Схожа ситуація спостерігається і в магістратурі. Хоча ліцензійний обсяг суттєво не змінювався, у 2022 році заповненість місць становила 68,4%, а в наступні роки – лише 45,1% (2023) та 34,9% (2024).

Водночас, якщо у 2021 році на контракт було зараховано 19 магістрантів, то у 2022 – вже 231, у 2023 – 160, а в 2024 – 124. Це зростання пояснюється прагненням отримати відстрочку від мобілізації. Також збільшено обсяг держзамовлення для пільгових категорій: учасників бойових дій та їх дітей. Як раніше відзначалося, держава підтримує таких вступників через соціальні виплати, а ЗВО – через фінансування навчання, що сприяє диверсифікації джерел фінансування і зміцнює конкурентоспроможність.

Таблиця 2. Динаміка вступу абітурієнтів до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» протягом 2020–2024 років

	2020	2021	2022	2023	2024
Статистика вступу на бакалаврат					
Ліцензійний обсяг: місць	9706	9375	9596	11329	11486
Всього подано заяв:	12372	14058	12953	12664	10232
ПЗСО: Ліцензійний обсяг	4108	3221	3983	4468	5018
ПЗСО: Залишилося невикорист. ліцензійних місць	2643	1571	1864	2257	3503
% до ліцензованого обсягу	64,3	48,8	46,8	50,5	69,8
МОЛ.СПЕЦ.: Ліцензійний обсяг	2088	2426	1528	1396	1049
МОЛ.СПЕЦ.: Залишилося невикорист. ліценз. місць	1599	2084	1117	765	766
% до ліцензованого обсягу	76,6	85,9	73,1	54,8	73,2
БАКАЛАВР: Ліцензійний обсяг	67	53	151	870	30
БАК.: Залишилося невикорист. ліцензійних місць	50	25	47	245	24
% до ліцензованого обсягу	74,6	47,1	31,1	28,2	80
Зараховано на бюджет всього	872	808	854	770	775
Зараховано на контракт всього	1113	1227	1780	2697	1029
% зарахованих до загального ліцензованого обсягу	31,7	35,7	46,5	51,5	29,6
Статистика вступу в магістратуру					
БАКАЛАВР: Ліцензійний обсяг	2304	2164	3139	2839	3304
БАКАЛАВР: Залишилося невикорист. ліценз.місць	1580	1509	1377	1449	2110
% до ліцензованого обсягу	68,6	69,7	43,9	51,0	63,9
МАГІСТР: Ліцензійний обсяг	11	-	-	297	30
МАГІСТР: Залишилося невикорист. ліценз. місць	10	-	-	179	28
% до ліцензованого обсягу	90,9	-	-	60,3	93,3
Зараховано на бюджет всього	328	337	390	377	400
Зараховано на контракт всього	397	318	1372	1131	796
% зарахованих до загального ліцензованого обсягу	31,3	30,3	56,1	48,1	35,9

Джерело: складено за офіційними даними : <https://vstup.osvita.ua/r5/36/> [2].

Табл. 2 та рис. 3 і 4 демонструють аналогічну динаміку вступу до Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» у 2020–2024 роках. Варто зазначити, що у 2020–2021 роках цей ЗВО мав вищу частку виконання ліцензійного обсягу, ніж ДДТУ, однак наприкінці періоду показники також знизились.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про наявність у закладів вищої освіти тривалих проблем із виконанням ліцензованих обсягів прийому. Ці труднощі мають системний характер і потребують детального вивчення, адже саме від кількості зарахованих вступників залежить рівень фінансового забезпечення як поточних потреб, так і перспектив розвитку установи.

Стійкість функціонування закладу також значною мірою визначається ефективністю фінансово-розрахункової дисципліни, зокрема своєчасністю погашення дебіторської заборгованості, що впливає на можливість вчасного виконання зобов'язань перед партнерами. Оцінку джерел надходжень та напрямів використання коштів у ДДТУ у 2024 році здійснено за допомогою непрямого методу аналізу руху грошових коштів. Відповідні розрахунки наведено у табл. 3. На основі виявлених факторів, що впливають на грошові потоки, здійснено звірення початкового й кінцевого сальдо коштів ДДТУ.

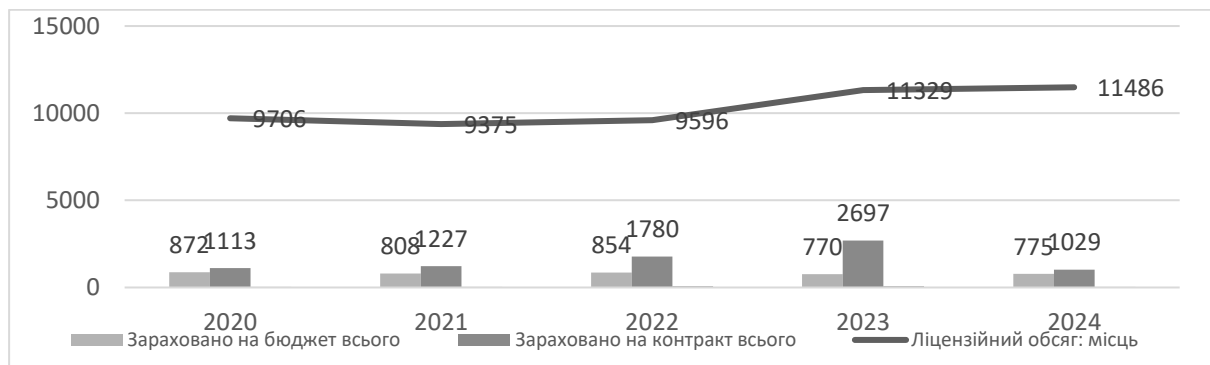


Рис. 3. Динаміка вступу абітурієнтів Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» на бакалаврат протягом 2020–2024 років
Джерело: складено за офіційними даними : <https://vstup.osvita.ua/r5/36/> [2].

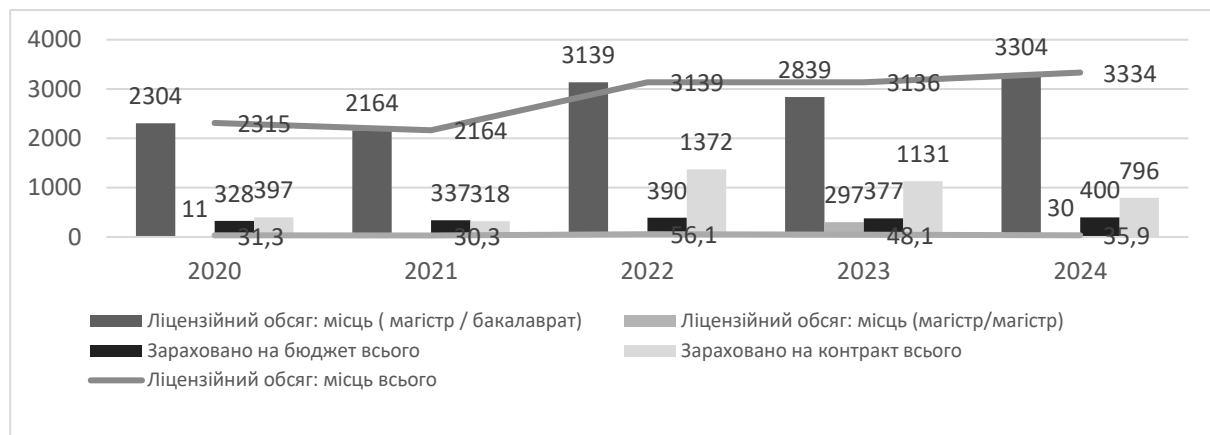


Рис. 4. Динаміка вступу абітурієнтів Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» в магістратуру протягом 2020-2024 років
Джерело: складено за офіційними даними : <https://vstup.osvita.ua/r5/36/> [2].

Таблиця 3. Розрахунок суми джерел і використання коштів ДДТУ в 2024 році, грн.

Найменувань статей	На початок року	На кінець року	Джерела	Використання
Активи				
Нефінансові активи	527225596	521376646	5848950	-
Основні засоби	525907413	518991125	6916288	-
Нематеріальні активи	26429	13719	12710	-
Незавершені капітальні інвестиції	158898	158898	-	-
Запаси	1132856	2212904	-	1080048
Фінансові активи	8846471	6626294	2220177	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	74470	72920	1550	-
Поточна дебіторська заборгованість:				
за розрахунками за товари, роботи, послуги	302000	37500	264500	-
інша поточна дебіторська заборгованість	2756806	2360821	395985	-
Кошти й еквіваленти розпорядників бюджет. коштів та держ. цільових фондів у:				

Продовження таблиці 3

національній валюті, у тому числі в:	5130726	4155053	975673	-
іноземній валюті	582469	-	582469	-
Сукупні активи	536072067	528002940	8069127	-
Пасиви				
I. Власний капітал та фінансовий результат	533179107	526098363	-	7080744
Внесений капітал	458947174	460106521	1159347	-
Капітал у дооцінках	392661105	392661105	-	-
Фінансовий результат	-318588070	-326828161	-	8240091
Цільове фінансування	158898	158898	-	-
II Зобов'язання	2887762	1899379	-	988383
Довгострокові зобов'язання				
За кредитами	74470	72920	-	1550
Поточні зобов'язання				
за платежами до бюджету	83417	52639	-	30778
за розрахунками за товари, роботи, послуги	786819	125000	-	661819
за розрахунками з оплати праці	31541	-	-	31541
інші поточні зобов'язання	1911515	1648820	-	262695
Доходи майбутніх періодів	5198	5198	-	-
Сукупні пасиви	536072067	528002940	8069127	-
Разом джерел та використання коштів	-	-	10308522	10308522

Джерело: складено за офіційними даними : [3].

У 2024 році ДДТУ зафіксував від'ємний чистий грошовий потік у розмірі 1 558 142 грн, що свідчить про втрату здатності генерувати кошти в межах звітного періоду. Основними причинами такого результату є суттєве зростання збитків, підвищення вартості запасів, а також зменшення обсягу фінансування з боку кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги та інших поточних зобов'язань. Водночас серед ключових джерел надходження та економії коштів у 2024 році можна виокремити приріст внесеного капіталу, а також зменшення вартості основних засобів та нематеріальних активів. Таким чином, аналіз узгодженості грошових потоків вказує на позитивну тенденцію – скорочення дебіторської заборгованості.

Вважаємо доцільним застосування методу розподілу джерел і використання коштів підприємства на довгострокові й короткострокові. Оптимальна структура джерел і використання коштів установи, представлена на рис. 5, визначає наступний розподіл: за рахунок довгострокових джерел фінансується не більше 80% необоротних активів і біля 20% оборотних активів.

Джерела	Використання
довгострокові 8089895 грн.	довгострокове 9321689. грн. (8089895 + 1231794)
короткострокові 2218627 грн. (1231794 + 986833)	короткострокове 986833. грн.

Рис. 5. Джерела та використання грошових коштів ДДТУ в 2024 році, грн.

Джерело: складено за офіційними даними : [3].

Згідно з розрахунками, наведеними в табл. 4 та на рис. 5, спостерігається нестача довгострокових джерел фінансування, яка становить 13,21%. Цей дефіцит був покритий за рахунок короткострокових ресурсів. Втім, залучення таких обмежених коштів з обігу навіть для інвестиційних цілей є небажаним. Джерелами фінансування капітальних інвестицій традиційно виступають власний капітал, а також довгострокові залучені та позичені ресурси. Крім того, один із ключових принципів фінансового управління вимагає дотримання відповідності між обсягом короткострокових джерел і їх використанням, що має відповідати коефіцієнту поточної ліквідності на початок звітної періоду. У даному випадку заклад порушив основні засади формування грошового потоку, що потенційно може призвести до погіршення ліквідності та зниження рівня фінансової стабільності.

Таблиця 4. Розподіл джерел і використання коштів ДДТУ в 2024 році, грн.

	<i>Джерела</i>		<i>Використання</i>	
<i>Довгострокові</i>	Основні засоби	6916288	Фінансовий результат	8240091
	Нематеріальні активи	12710	За довгостр. кредитами	1550
	Внесений капітал	1159347	Запаси	1080048
	довгостр. дебіт заборгованість	1550		
	Разом довгострокові джерела	8089895	Разом довгострокове використання	9321689
<i>Короткострокові</i>	Деб. заб. за розрахунками за товари, роботи, послуги	264500	за платежами до бюджету	30778
	інша поточна дебіторська заборгованість	395985	за розрахунками за товари, роботи, послуги	661819
	національній валюті, у тому числі в:	975673	за розрахунками з оплати праці	31541
	іноземній валюті	582469	інші поточні зобов'язання	262695
	Разом короткострокові джерела	2218627	Разом короткострокове використання	986833
	Разом джерела коштів	10308522	Разом використання коштів	10308522

Джерело: складено за офіційними даними : [3].

Проведені розрахунки свідчать про дотримання умов «золотого правила» фінансування, що, в свою чергу, має гарантувати установі належний рівень ліквідності та платоспроможності. Водночас збереження фінансової рівноваги за цих обставин можливе лише за умов дотримання розрахунково-платіжної дисципліни, своєчасного й повного надходження коштів із джерел фінансування освітньої, наукової та інвестиційної діяльності, вивільнення іммобілізованого капіталу, а також за наявності можливості пролонгації термінів виконання зобов'язань.

Отже, адміністрації університету доцільно орієнтуватися на оптимізацію структури балансу шляхом урахування взаємозв'язку між джерелами фінансування і видами активів, використовуючи варіативні підходи до досягнення фінансової збалансованості.

До основних індикаторів оцінювання ефективності функціонування університетів відповідно до методології глобального рейтингу Times Higher Education Impact Ranking належать результати їх діяльності в напрямках наукових досліджень, освітньо-просвітницької роботи, управлінських процесів та організації навчального процесу [4].

Основною метою освітньої діяльності Університету є забезпечення підготовки висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, спроможних реалізовувати свої професійні компетенції як у національному, так і міжнародному середовищі. Така підготовка орієнтована на задоволення потреб наукових та освітніх установ, органів державного управління, а також підприємств усіх форм власності. Діяльність здійснюється за всіма рівнями вищої освіти й охоплює всі галузі знань, при цьому забезпечується дотримання та поширення національних, культурних і загальнолюдських цінностей.

Логічним продовженням аналітичного дослідження поточного стану університету та оцінки виконання ним своєї місії є проведення PEST- і SWOT-аналізу, а також вивчення чинників, що впливають на формування його рейтингових позицій [5].

Проведений SWOT-аналіз дозволив виявити як ключові внутрішні ресурси й переваги закладу вищої освіти, так і наявні проблеми, що потребують першочергової уваги (Рис. 6, 7). Серед сильних сторін варто виокремити високий рівень згуртованості колективу, кваліфіковану професорсько-викладацьку команду, якісний навчальний процес та унікальне регіональне розташування як єдиного ЗВО в місті. Це створює підґрунтя для ефективного реагування на виклики та використання можливостей, які відкриває трансформація освітньої системи в умовах війни.

Водночас низка слабких сторін, зокрема недостатній рівень матеріально-технічного забезпечення, низький рівень стратегічного планування, слабка взаємодія з громадськістю та недотримання ліцензійних обсягів, вказує на необхідність системного перегляду управлінських підходів. Особливої уваги потребує кадрова політика, підвищення мотивації персоналу та активізація участі у проєктах регіонального розвитку.

Серед зовнішніх можливостей університет має шанс використати зростання потреб у нових освітніх послугах, участь у програмах сталого розвитку [5], розширення консультативної та науково-дослідної діяльності, а також розвиток партнерств і з іншими освітніми установами.

Водночас значними залишаються загрози, зумовлені триваючою війною, зменшенням кількості абітурієнтів, економічною нестабільністю, фінансовими ризиками, а також конкуренцією з боку вітчизняних та закордонних ЗВО, які функціонують у безпечніших умовах.

Висновки. Отже, для визначення стратегічних орієнтирів та формулювання місії закладу вищої освіти необхідно реалізувати комплекс дій у межах маркетингового управління. Зокрема, йдеться про всебічний аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, ідентифікацію сильних і слабких сторін закладу, виявлення потенційних загроз і сприятливих можливостей. Ці кроки є важливими для забезпечення ефективності та високої якості освітніх послуг, які надаються навчальним закладом, задоволення освітніх потреб споживачів, зумовлених необхідністю змінити рівень освіти чи професійну підготовку, з урахуванням наявних ресурсів установи.

Р - політичні	Е - економічні
Війна в Україні та зниження рівня безпеки Високий рівень конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках Необхідність освоєння нових ринків збуту освітніх послуг Політична нестабільність і ризики для довгострокового планування	Високий рівень інфляції Несприятливий інвестиційний клімат і зниження споживчого попиту Обмеження доступу до довгострокового фінансування Необхідність підвищення ефективності використання ресурсів Зростання вартості комунальних послуг
С - соціальні	Т - технологічні
Демотивація працівників, зокрема в умовах нестабільності Демографічна криза, скорочення кількості потенційних абітурієнтів Ріст офіційного безробіття через зупинку підприємств, що знижує платоспроможність родин Міграція населення і відтік кваліфікованих кадрів за кордон Мобілізація чоловіків, зменшення кадрового потенціалу	Низький рівень впровадження науково-практичних розробок Високий рівень амортизації інфраструктури й технічного обладнання Залежність від імпортованих компонентів, що ускладнює модернізацію Довготривалий процес адаптації та впровадження інновацій Нерівномірне використання наявних ресурсів і обладнання

Рис. 6. Матриця PEST-аналізу ЗВО України

Джерело: складено авторами

Позитивний вплив	Негативний вплив
STRENGTHS (сильні сторони):	WEAKNESSES (слабкі сторони):
Сильний, згуртований колектив Мотивація до навчання та розвитку Високий рівень кваліфікації НПП Забезпечений навчально-виховний процес Високі результати навчання студентів Єдиний ЗВО у місті — регіональна унікальність	Зниження рейтингових показників закладу; Недостатній рівень матеріально-технічної бази; Слабка презентаційна діяльності; Недостатнє виконання ліцензійних обсягів; Слабке стратегічне планування; Низька мотивація персоналу та викладачів; Слабкий зв'язок з громадськістю та низька участь у проєктах розвитку регіону
OPPORTUNITIES (можливості):	THREATS (загрози):
Зростання попиту на нові освітні програми та консультаційні послуги Участь у проєктах сталого розвитку та регіонального розвитку Співпраця з громадськістю, стейкхолдерами, іншими ЗВО, Дослідження та впровадження новітніх технологій; Інтеграція в оборонно-промислові та наукові програми.	Скорочення кількості абітурієнтів; Економічна нестабільність, відсутність стабільного фінансування; Слабкий розвиток фандрайзингу; Зростання конкуренції з боку закордонних та внутрішніх ЗВО у безпечніших регіонах Загроза втрати або знищення інфраструктури закладу

Рис. 7. Матриця SWOT-аналізу Дніпровського державного технічного університету
Джерело: складено авторами

Список використаної літератури

1. Вступ.OSVITA.UA Інформація Дніпровського державного технічного університету за 2020-2024 роки. URL: <https://vstup.osvita.ua/r5/1254/> (дата звернення: 10.03.2025).
2. Вступ.OSVITA.UA Інформація Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» за 2020-2024 роки. URL: <https://vstup.osvita.ua/r5/36/> (дата звернення: 10.03.2025).
3. Фінансова звітність Дніпровського державного технічного університету за 2024 рік. URL: <https://dstu.dp.ua>. (дата звернення: 24.03.2025).
4. Підтримка освіти і науки України під час війни / Міністерство освіти і науки України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/pidtrimkaosviti-i-nauki-ukrayini-pid-chas-vijni>. (дата звернення: 10.03.2025).
5. Гуляєв В.М., Ткаченко І.П. Конкурентоспроможність університетів: імплементація маркетингових інструментів підвищення. URL: https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/zbirnyk_konferentsiya_19_03_2025_universitytet_imeni_alfreda_nobelya.pdf. (дата звернення: 10.04.2025).

References

- [1] Vstup.OSVITA.UA Informatsiya Dniprovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu za 2020-2024 roky. Available at: <https://vstup.osvita.ua/r5/1254/> (accessed 10 March 2025).
- [2] Vstup.OSVITA.UA Informatsiya Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Dniprovs'ka politekhnika» za 2020-2024 roky. Available at: <https://vstup.osvita.ua/r5/36/> (accessed 10 March 2025).
- [3] Finansova zvitnist' Dniprovs'koho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu za 2024 rik. Available at: <https://dstu.dp.ua/> (accessed 24 March 2025).

- [4] Pidtrymka osvity i nauky Ukrainy pid chas viyny / Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. 2022. Available at: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/pidtrimkaosviti-i-nauki-ukrayini-pid-chas-vijni/>.(accessed 10 March 2025).
- [5] Hulyayev V.M., Tkachenko I.P. Konkurentospromozhnist' universytetiv: implementatsiya marketynhovyykh instrumentiv pidvyshchennya. Available at: https://duan.edu.ua/wp-content/uploads/2025/04/zbirnyk_konferentsiya_19_03_2025_universytet_imeni_alfreda_nobelya.pdf (accessed 10 April 2025).

Надійшла до редколегії 02.05.2025