

ВПЛИВ ТУРБУЛЕНТНОСТІ НА МОТИВАЦІЮ ПЕРСОНАЛУ ТА ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ВНУТРІШНЬОГО МАРКЕТИНГУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

МАЛЬЧИК Мар'яна Василівна

докторка економічних наук, професорка

завідувачка кафедри маркетингу

Національного університету водного господарства та природокористування

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-0917-191X>

ПРОКОПЕЦЬ Віталій Едуардович

здобувач ступеня доктора філософії кафедри маркетингу

Національного університету водного господарства та природокористування

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4120-6533>

Анотація. У статті досліджено вплив турбулентності на мотивацію персоналу та здобувачів освіти закладів вищої освіти (ЗВО) в умовах глобальних і локальних викликів. Висвітлено, що сучасна освітня сфера зіткнулася з такими турбулентностями, як економічна нестабільність, пандемія COVID-19 та війна в Україні, які суттєво вплинули на психологічний стан та працездатність викладацького складу і здобувачів. У роботі акцентовано увагу на важливості внутрішнього маркетингу як системи підтримки та збереження мотивації внутрішніх стейкхолдерів освітніх закладів в умовах невизначеності та кризових явищ.

Стаття містить опис основних аспектів турбулентності, таких як нестабільність, непередбачуваність, фінансові труднощі та психологічний тиск. Визначено класифікацію турбулентності за рівнем впливу, часовими рамками та інтенсивністю. Особливу увагу приділено основним викликам, з якими стикаються внутрішні стейкхолдери ЗВО, а також основним факторам турбулентності, що можуть мати вплив на систему внутрішнього маркетингу ЗВО і як наслідок на мотивацію та задоволеність персоналу та здобувачів.

Автори підкреслюють, що стратегії внутрішнього маркетингу, спрямовані на розвиток особистісних і професійних компетенцій, є важливими для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності ЗВО в умовах постійних змін і викликів.

Ключові слова: турбулентність, внутрішні стейкхолдери, мотивація персоналу, внутрішній маркетинг, заклади вищої освіти (ЗВО), мотивація здобувачів вищої освіти.

Постановка проблеми. Сучасні умови функціонування закладів вищої освіти (ЗВО) характеризуються високою турбулентністю, яка виникає під впливом глобальних та локальних змін у політичній, економічній, соціальній і технологічній, безпековій та інших сферах. У таких умовах питання мотивації та задоволеності внутрішніх стейкхолдерів, серед яких здобувачі, адміністративний та допоміжний персонал, наукові, науково-педагогічні та педагогічні працівники, стає дедалі

актуальнішим. Перехід до цифрових форм навчання, викликаний пандемією COVID-19, створив нові виклики як для персоналу, так і для здобувачів, зумовлюючи необхідність адаптації до нових форматів навчання. Повномасштабна війна росії проти України принесла нові виклики, головні серед яких – небезпека життя та здоров'ю, потребу в релокації ЗВО з зони бойових дій, відтік кадрів, здобувачів та абітурієнтів, проблеми з ментальним здоров'ям та інші. Стрімкий розвиток технологій і поява нових методів викладання також вимагають переосмислення традиційних підходів до роботи в закладах освіти. Турбулентність середовища посилює емоційне вигорання серед внутрішніх стейкхолдерів, що впливає на їхню здатність до продуктивної діяльності та навчання. В умовах невизначеності важливо розробляти інструменти підтримки мотивації, які допоможуть зберегти стабільність у роботі та навчанні. Крім того, зміна пріоритетів у мотивації, спрямована на особистісне зростання, розвиток м'яких навичок і формування колективної культури, визначає нові підходи до управління персоналом і навчальними процесами. За даними УЦОЯО, у 2024 році для складання НМТ зареєструвалось майже 290 тисяч вступників, з яких близько 20 тисяч виявили бажання скласти його за кордоном.[20] Це говорить про те, що попри складні умови життя та навчання, освіта залишається пріоритетною складовою становлення особистості в Україні, а тому потрібно працювати над покращенням її якості, зокрема через роботу над мотивацією персоналу ЗВО та здобувачів. Дослідження цього аспекту має на меті виявлення та аналіз факторів, що впливають на рівень мотивації персоналу у таких умовах, а також розробку ефективних програм та ініціатив внутрішнього маркетингу для підтримки внутрішніх стейкхолдерів. Зокрема, важливо враховувати специфіку академічного середовища з його цінностями та візією.

Що ж до поняття “турбулентність”, то воно застосовується дослідниками по відношенню до ринку товарів та послуг, також має значення у фізиці. По відношенню до маркетингових процесів термін використовується авторами одним з перших. Турбулентність може виникати з різних причин, наприклад через швидкі зміни в споживчих попитах, появу та динамічний розвиток нових конкурентів на ринку, зміни в комунікаційних каналах, які прямо чи опосередковано впливають на маркетингову політику. У цьому контексті турбулентність варто трактувати як нестабільність та невизначеність, які вимагають від суб'єктів господарювання готовності до швидкого реагування, здатності швидко адаптуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тему мотивації та задоволеності персоналу в системі внутрішнього маркетингу досліджувало багато вчених, позаяк турбулентні умови сучасного економічного та соціокультурного середовища постійно випробовують системи вищої освіти на стійкість та адаптивність.

Найбільший вклад у розвиток галузі зробили такі закордонні вчені як Diane Nauffal, Joelle Nader, Aneta Sokol, Agnieszka Gozdek, Irena Figurska, D.K, Allen та українські Микола Шевченко, Роман Гавриш, Олексій Прігунов, Андрій Литвин та інші.

Турбулентні умови сучасного економічного та соціокультурного середовища постійно випробовують системи вищої освіти на стійкість та адаптивність. Дослідження науковця Василя Табачука свідчить про необхідність формування нових моделей мотивації викладацького складу та здобувачів вищої освіти, щоб забезпечити стійкість освітнього процесу в кризових умовах. Вчений вважає, що основні завдання мотивації персоналу ЗВО - це:

– формування в кожного науково-педагогічного працівника розуміння сутності і

значення мотивації в процесі ефективного надання освітніх послуг;

- навчання науково-педагогічного складу ЗВО і керівного складу психологічним основам менеджменту, мотивації, комунікацій;

- формування у кожного керівника демократичних підходів до керування персоналом із використанням сучасних методів мотивації [1]

Дослідження, проведене М. Семікіною та С. Маклаковим, підкреслює необхідність формування нових моделей мотивації науково-педагогічних працівників, зокрема через вплив різних стимулів, таких як рівень заробітної плати, змістовність праці та відносини у викладацькому колективі. Автори зазначають: "Рівень заробітної плати, змістовність праці та відносини у викладацькому колективі є ключовими стимулами для підвищення мотивації персоналу в умовах нестабільності" [2].

Marlies Baeten разом з колегами досліджували мотивацію здобувачів вищої освіти. В одній із праць під назвою «The effects of different learning environments on students' motivation for learning and their achievement» автори дійшли висновку, про важливість вірної комунікації та поступового впровадження CBL (Case based Study – метод навчання, що базується на розв'язанні кейсів) для підвищення мотивації та успішності здобувачів. Дослідження також підкреслює роль розуміння потреб здобувачів як критичного чинника для їх мотивації. [3].

Згідно з дослідженням американської компанії, що спеціалізується на розбудові корпоративного тимбілдингу TeamStage, 81% персоналу усіх компаній світу без роздумів залишають свою роботу, отримавши кращу пропозицію, а 87% персоналу бажають щоб їх керівництво забезпечило їм кращий баланс між роботою та відпочинком. Проте, дослідження також вказує, що при комплексному підході до покращення мотивації персоналу ці відсотки можна значно зменшити, а добре вмотивані працівники приносять на 21% більше доходу, та з ймовірністю 87% перепідпишуть свій контракт для продовження роботи.[4]

Загалом, сукупність наукових досліджень у цій галузі демонструє, що мотивація персоналу і здобувачів освіти в умовах турбулентності залежить від обмеженого, але динамічного ряду факторів, серед яких ефективна комунікація, підтримки з боку керівництва, колег та наставників, психологічної стійкості, гнучкості навчальних та управлінських процесів, а також створення середовища, яке сприяє саморозвитку і соціальній взаємодії.

Метою статті є виявлення та аналіз впливу турбулентних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень мотивації персоналу та здобувачів освіти закладів вищої освіти в контексті застосування інструментів внутрішнього маркетингу.

Виклад основних результатів. Робота над мотивацією персоналу ЗВО та здобувачів вищої освіти в межах внутрішньомаркетингових процесів в умовах турбулентності потребує стратегічного підходу. Це також передбачає створення сприятливих умов для ефективної взаємодії між адміністрацією, персоналом і здобувачами освіти.

Для персоналу ЗВО мотивація є визначальним чинником у підтримці професійної активності, інноваційної діяльності та емоційного благополуччя в умовах турбулентності. В свою чергу, для здобувачів освіти мотивація впливає на якість навчання, академічну успішність та бажання брати участь у волонтерських або громадських ініціативах.

Для того аби систематизувати вплив турбулентності на мотивацію і задоволеність персоналу та здобувачів, у застосунку до ЗВО пропонується турбулентність в маркетингу класифікувати за трьома аспектами:

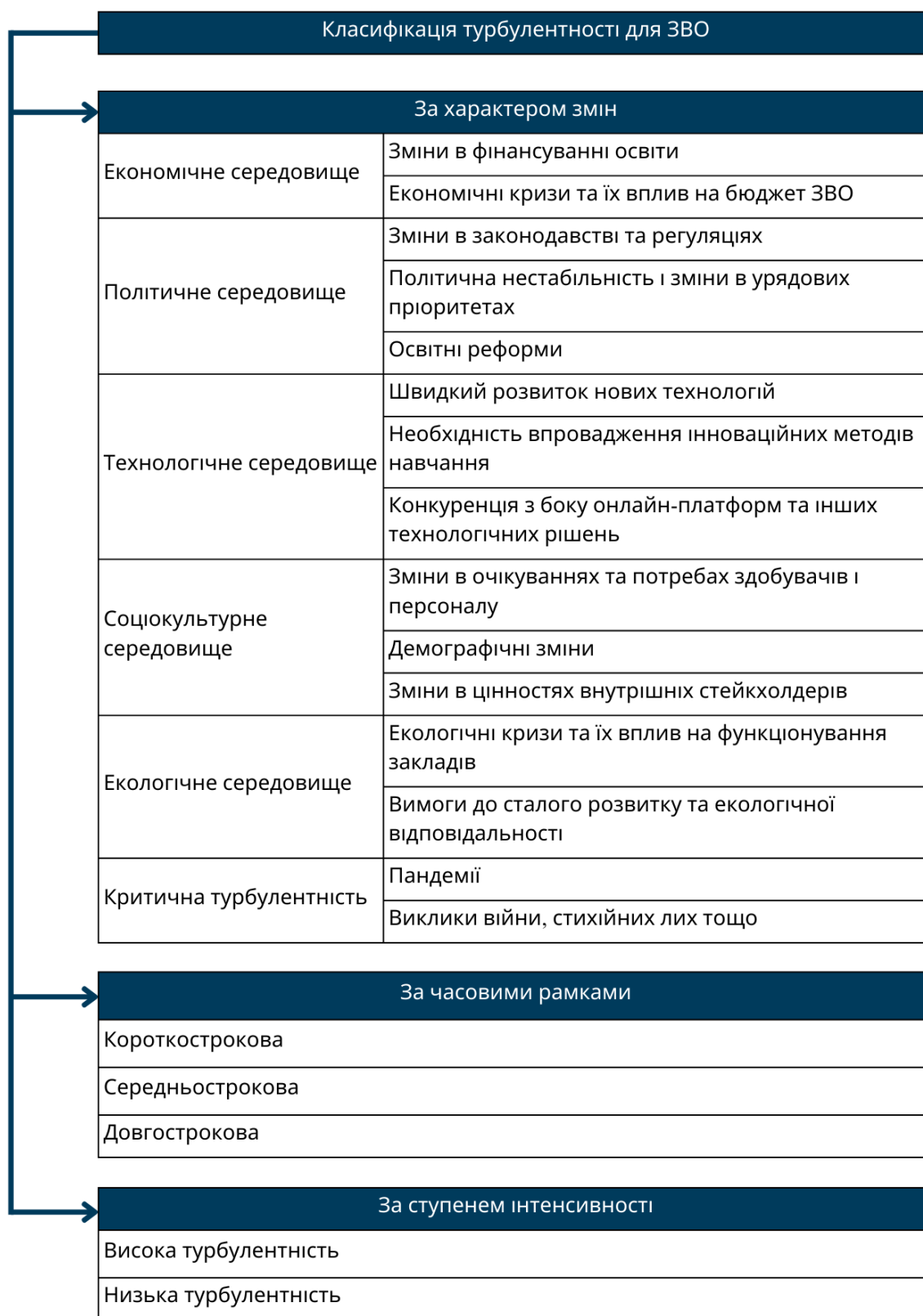


Рис. 1. Класифікація турбулентності для закладів вищої освіти

Джерело: запропоновано авторами

Серед основних викликів, з якими стикаються внутрішні стейкхолдери ЗВО в часи турбулентності, є:

- Фінансові труднощі. За даними Держстату [5], станом на кінець 3 кварталу 2024 року середня зарплата в Україні становить 20 592 грн, а середня зарплата працівників освіти – лише 13 970 грн. Що ж до здобувачів - їх стипендія (за умови бюджетної форми

навчання) складає лише 2750 до 4000 грн при прожитковому мінімумі у 2920 грн. Це свідчить про те, що внутрішні стейкхолдери ЗВО є недофінансованими. Як наслідок, частина може шукати можливості паралельного заробітку, що може вплинути як на якість роботи (навчання), так і в цілому створити відтік кадрів. З іншої сторони, додаткове фінансування у вигляді премій, надбавок, тощо може стати одним із ключових факторів впливу на мотивацію.

- Психологічний тиск та стрес. Постійна загроза безпеці та фінансова нестабільність знижують рівень задоволеності роботою. За даними дослідницької компанії Gradus Research, понад 20% українців вважають роботу основним джерелом стресу. Проблема посилюється тривалими воєнними діями на нашій території. Цікавим фактом, є те, що для здобувачів справджується зворотня тенденція: Національний університет «Києво-Могилянська академія» провів дослідження, щоб зрозуміти зміни у мотивації здобувачів під час війни. Результати показали, що у частини здобувачів мотивація навіть зросла (37,1%), що пов'язано з розумінням важливості освіти для майбутньої кар'єри та ролі університету у побудові спільноти. Основні проблеми, які впливають на мотивацію: стрес від війни, перебої з електроенергією та інтернетом, а також необхідність працювати в небезпечних умовах праці та стані емоційної напруги, тиску, стресу. [6]

- Зменшення можливостей професійного розвитку. Військові дії чи кризи часто призводять до обмеженого доступу до конференцій, тренінгів і програм обміну досвідом. Хоча, для прикладу, з початком повномасштабного вторгнення частина університетів України отримали безкоштовний доступ до платформ Coursera та Udemy, все ж обмеження мобільності стейкхолдерів чоловічої статі дає свій відтиск.

- Соціальна ізоляція. Безпекова ситуація часто не дає змоги для роботи та навчання в звичному форматі оф-лайн. Постійне дистанціювання може провидити і приводить людей до погіршення комунікаційних навичок. Для закладів вищої освіти можна ефективно перейняти досвід бізнесу. Наприклад, компанія SoftServe запровадила окрему «воєнну» структуру управління для підтримки мотивації співробітників. Фокус був спрямований на гнучкість і швидке прийняття рішень: забезпечення безперебійного доступу до електроенергії, інтернету через Starlink і підтримка безпеки персоналу. Компанія також активно спілкувалася зі співробітниками щодо їхньої ролі в умовах війни, що сприяло підвищенню залученості та почуття важливості роботи. Мережа магазинів Comfy підтримувала співробітників через прозору комунікацію та спільні цінності. З перших днів війни керівництво організувало щоденні стріми, щоб розповідати про стан компанії, допомагати з релокацією та залучати персонал до соціальних ініціатив, як-от підтримка ЗСУ. Це не лише зберегло команду, але й підвищило їхню гордість за роботу в компанії, що стало значним фактором мотивації[7]. Що ж до університетів, то цікавими кейсами можуть поділитись американські університети. В умовах пандемії COVID-19 деякі з них впроваджували активне навчання через інноваційні методи, як-от гейміфікація, групові проекти та персоналізований зворотний зв'язок. Ці заходи допомогли зберегти залученість здобувачів і підтримати їхню мотивацію навіть під час переходу на дистанційне навчання. Особливий акцент робився на створенні інтерактивного середовища, що сприяло співпраці та адаптації здобувачів до нових умов

Розглянемо детальніше основні фактори впливу турбулентності на внутрішній маркетинг ЗВО і в свою чергу й на мотивацію та задоволеність персоналу в межах причинно-наслідкового зв'язку. В першу чергу, таким фактором може бути економічна криза в державі або ж у самому закладі вищої освіти. Серед негативних наслідків такої

кризи може бути скорочення державного фінансування, зниження доходів від студентських платежів, наукових контрактів, скорочення приватних спонсорських донацій, а також зростання операційних витрат.

У період економічної кризи уряди часто зменшують витрати на освіту через необхідність скорочення загальних державних витрат. Інколи трапляється, що абсолютна величина фінансування освіти та ЗВО з роками не зменшується, а збільшується. Але з урахуванням інфляції реальна платоспроможність знижується. Це може призвести до того, що заклади змушені змінювати цільове призначення платежів із спеціального фонду, запланованих на маркетингову діяльність, наприклад, на поточні ремонтні роботи, комунальні платежі тощо. Дослідження Центру бюджетних та політичних пріоритетів (США)[8], що розглядає вплив скорочення державного фінансування на університети, говорять про те, що одноразове скорочення фінансування може мати критично-значимі наслідки для ЗВО в довгостроковій перспективі, адже зміни в існуванні закладу можуть відбуватись за «принципом лавини». Цифри у статті говорять, що щоб компенсувати втрачене державне фінансування, державні коледжі та університети різко підвищили вартість навчання та скоротили інші витрати, часто таким чином, що часто несе за собою погіршення якості освіти.

Як приклад на тему важливості збереження кадрів, можна навести ще одне дослідження Центру бюджетних та політичних пріоритетів.[9] Цього разу мова про зменшення доходів від наукових грантів та контрактів. Економічна криза може вплинути на приватний сектор, зменшуючи кількість наукових грантів та контрактів, які отримують ЗВО від компаній та інших організацій. Це може зменшити загальні доходи від дослідницької діяльності. Як наслідок, науковці починають шукати більш фінансовопривабливі заклади та проекти.[10] Очевидним також стає факт зменшення приватних пожертв та спонсорської підтримки, що також впливає на фінансову спроможність ЗВО.

Ще одним елементом, що негативно впливає на фінансовий стан ЗВО під час економічних криз, є зростання операційних витрат. Під час економічної кризи може спостерігатися зростання вартості комунальних послуг, матеріалів та інших операційних витрат. За даними Державної служби статистики України[11], лише протягом 2023-2024 рр., споживча ціна на житло, воду, електроенергію, газ та інші види палива зросла на 12,8%, а конкретно на електроенергію тариф зріс на 250%. Також, державні видатки на сферу вищої освіти в 2022 році становили 171,2 млрд грн, у 2023 - 143,4 млрд грн, а у 2024 знову на рівні 2022 року, що при високому рівні інфляції значно знизило фінансову спроможність ЗВО.

Політична ситуація в країні може мати суттєвий вплив на мотивацію персоналу та здобувачів закладів вищої освіти. Зокрема, нестабільність політичного режиму може призвести до зниження довіри громадян до державних інститутів, включаючи освітні установи. Наприклад, у періоди політичної кризи або переходу влади, ЗВО можуть зіткнутися зі зменшенням кількості вступників через зростання загальної невизначеності та страху за майбутнє. Це може спричинити переорієнтацію маркетингових зусиль на внутрішніх абітурієнтів або залучення здобувачів з-за кордону, де політична ситуація більш стабільна[12]. Політичні рішення також можуть впливати на фінансування освіти. Уряд може скоротити бюджетні видатки на освіту в умовах економічної кризи або перерозподілити кошти на інші пріоритетні сфери. Це може змусити ЗВО переглянути свою маркетингову стратегію, зосередившись на залученні приватних інвестицій, партнерств з бізнесом та пошуку грантів. Наприклад,

в дослідженні, яке розглядає вплив маркетингових стратегій на залучення здобувачів, вказано, що фінансові обмеження змушують ЗВО шукати альтернативні джерела фінансування та партнерства [13].

Крім того, політична ситуація може впливати на міжнародну репутацію країни та, відповідно, на бажання іноземних здобувачів навчатися в її ЗВО. Під час політичних конфліктів або військових дій міжнародні рейтинги ЗВО можуть знижуватися, що потребує активізації зусиль з покращення своєї репутації і підвищення рівня довіри серед потенційних здобувачів та їхніх родин. Це може включати участь у міжнародних освітніх виставках, підвищення якості освітніх програм та співпрацю з відомими закордонними університетами [14].

Також політична ситуація може спричиняти зміни в законодавстві, які регулюють освітню діяльність. Нові урядові регуляції можуть зобов'язати ЗВО змінювати свої програми, вводити нові дисципліни або навіть змінювати організаційну структуру. Це потребує оперативного коригування маркетингових повідомлень та стратегії, щоб відповідати новим вимогам та ефективно доносити ці зміни до цільової аудиторії [15].

23 лютого 2022 року Розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено Стратегію розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. В основу цієї Стратегії покладені прагнення України стати рівноправним членом європейської спільноти та закріплено курс на активізацію співпраці України та Європейського Союзу у сфері вищої освіти, зокрема щодо:

- реформування та модернізації системи вищої освіти;
- сприяння зближенню у сфері вищої освіти в рамках Болонського процесу;
- покращення якості та підвищення важливості вищої освіти;
- поглиблення співробітництва між закладами вищої освіти;
- розширення можливостей закладів вищої освіти;
- активізації мобільності здобувачів, наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників.

Для досягнення стратегічних та операційних цілей, стратегія пропонує вирішити 74 завдання [16]. Серед них, варто виділити наступні, які прямо асоціюються із впливом політичної ситуації на внутрішній маркетинг ЗВО та задоволеність їх персоналу і здобувачів:

- модернізація мережі, укрупнення закладів вищої освіти, підтримка дослідницьких університетів;
- наділення наглядових рад функціями з нагляду за економічною діяльністю, антикризовий менеджмент та розроблення планів управління змінами;
- посилення академічної, організаційної та кадрової автономії закладів вищої освіти, зокрема з урахуванням досягнень, прозорості та результатів моніторингу.
- формування у здобувачів вищої освіти поваги до прав людини, правових норм і суспільного договору;
- сприяння волонтерству, реалізації соціальних проектів, студентському самоврядуванню;
- запровадження ефективних механізмів виявлення порушень академічної доброчесності та процедур притягнення до академічної відповідальності.
- залучення іноземних викладачів до українських університетів;
- створення умов для збалансованої мобільності здобувачів між Україною та країнами - членами ОЕСР;
- мотивування викладачів до отримання наукових результатів та наукових публікацій високого рівня, участі в патентно-ліцензійній діяльності.

- дотримання підходів до студентоцентрованого навчання в організації освітнього процесу.

Список досить широкий, але у ньому є такі пункти, що позитивно впливають на настрої персоналу та здобувачів освіти в ЗВО, а є і негативні. Наприклад, у квітні 2024 року було проведено реорганізацію Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського шляхом приєднання його до Криворізького національного університету. Іншим рішенням уряду того ж дня було приєднано Придніпровську державну академію фізичної культури і спорту до Українського державного університету науки і технологій у Дніпрі. Станом на той момент це стало дев'ятим випадком укрупнення ЗВО в Україні протягом року.

Такі процеси створюють значні виклики для систем внутрішнього маркетингу вищих навчальних закладів, адже укрупнення передбачає інтеграцію колективів із різними цінностями, корпоративною культурою та баченням. Злиття двох освітніх спільнот у нових організаційних умовах вимагає особливої уваги до формування мотивації як працівників, так і здобувачів освіти. Окрім того, укрупнення ЗВО часто супроводжується оптимізацією штатного розпису, яка нерідко передбачає скорочення посад, що додатково підсилює тиск на персонал. Ці події значною мірою впливають на мотивацію, створюючи середовище підвищеної невизначеності, яка, за відсутності належних комунікацій та підтримки, може призводити до протестних настроїв. Наприклад, злиття Поліського національного університету та Житомирського державного університету імені Івана Франка викликало серйозний супротив із боку трудових колективів та здобувачів вищої освіти. На знак незгоди було створено петицію на сайті Президента України з вимогою скасування цього рішення. Наразі історія ще не має свого завершення.

Сучасні технології допомагають ЗВО у зборі та аналізі даних про своїх здобувачів, що дозволяє розробляти більш персоналізовані внутрішньомаркетингові стратегії. Маркетологи мають змогу відстежувати академічні успіхи, інтереси та поведінкові моделі здобувачів, що допомагає формувати індивідуальні підходи до регулярної роботи з ними. Аналогічна логіка працює і з персоналом, де технології дають можливості контролю, спостереження та аналітики.

Швидкий розвиток технологій також вимагає від ЗВО постійного оновлення та модернізації своїх інфраструктур, що може бути суттєвим викликом, особливо для менш фінансово забезпечених установ. Вони змушені інвестувати в сучасні навчальні платформи, оновлювати обладнання та програмне забезпечення, а також підвищувати кваліфікацію викладачів для роботи з новими технологіями. Це потребує значних фінансових ресурсів і може впливати на маркетингові бюджети закладів. Однією з ключових тенденцій є активне використання соціальних мереж та інших цифрових платформ для комунікації із внутрішніми стейкхолдерами ЗВО. Соціальні медіа дозволяють безпосередньо та опосередковано (через інфлюенсерів та лідерів думок з числа здобувачів та персоналу) взаємодіяти із академічною спільнотою, відповідати на їхні запити.

Вплив генеративного штучного інтелекту (AI) на маркетингову стратегію закладів вищої освіти є ще однією важливою складовою сучасного технологічного розвитку. AI надає можливість створювати персоналізовані маркетингові матеріали, автоматизувати створення контенту та взаємодію зі здобувачами. Крім того, AI може аналізувати великі обсяги даних (Big Data) про поведінку та вподобання здобувачів, що дозволяє створювати більш точні та цілеспрямовані маркетингові кампанії. Усе це сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу та його адаптації до швидкозмінних

турбулентних умов ринку [17].

Ще одним фактором, що може впливати на задоволеність персоналу та здобувачів є демографічні зміни, які також відіграють важливу роль у формуванні внутрішньорекламних стратегій. Внутрішньодержавна (різко посилилась в Україні з 24.02.2022р.) та міжнародна міграція може впливати на склад студентських груп, що потребує від університетів більшої уваги до культурної різноманітності та інтеграційних програм [18].

Сучасне суспільство все більше усвідомлює важливість екологічної стійкості та відповідальності. У відповідь на ці зміни, ЗВО змушені адаптувати свої стратегії, щоб відповідати очікуванням здобувачів та інших стейкхолдерів. Зокрема, багато здобувачів, особливо молоді, надають перевагу університетам, які демонструють активну позицію в питаннях екологічної відповідальності. Це включає використання екологічно чистих технологій, зменшення вуглецевого сліду університету, впровадження курсів з екологічної стійкості та участь у зелених ініціативах. Як приклад успішного залучення викладачів та здобувачів до екологічного процесу є грантовий проект, що реалізується в Національному університеті водного господарства та природокористування NetZero Cities[19]. В його межах фахівці та здобувачі університету співпрацюють з владою м. Рівне для зниження вуглецевих викидів в агломерації до нуля до 2050 року.

Висновки. У статті підкреслено, що турбулентні умови сучасної освітньої сфери створюють серйозні виклики для персоналу та здобувачів освіти закладів вищої освіти. Економічні та політичні кризи, пандемія COVID-19 та війна в Україні вимагають швидких адаптацій та нових підходів до забезпечення продуктивної роботи та навчання.

Турбулентність, яка проявляється у нестабільності, непередбачуваності, фінансових труднощах та психологічному тиску, впливає як на мотивацію, так і на загальний рівень задоволеності персоналу та здобувачів освіти. В умовах невизначеності зростає потреба у стратегічному внутрішньому маркетингу, що дозволяє гнучко реагувати на зміни, створювати сприятливе освітнє середовище та підтримувати внутрішніх стейкхолдерів. Успішні стратегії внутрішнього маркетингу забезпечують ефективну комунікацію між керівництвом та співробітниками, що сприяє створенню середовища довіри та підтримки.

Мотивація внутрішніх стейкхолдерів ЗВО піддається впливу значної кількості факторів, серед яких економічні, політичні, психологічні, соціальні та інші. Комплексне розуміння цих факторів дає змогу розробляти грамотні стратегії внутрішнього маркетингу для зменшення ризиків втрати сприятливого для роботи та навчання середовища.

Крім того, важливою складовою є впровадження новітніх технологій та цифрових інструментів, які сприяють підвищенню рівня організації навчального процесу та покращенню якості освітніх послуг. Використання соціальних мереж та платформ для онлайн-навчання створює додаткові можливості для залучення здобувачів та викладачів до активної участі в освітньому житті.

Таким чином, розвиток внутрішнього маркетингу, зміцнення корпоративної культури та впровадження інноваційних підходів є ключовими чинниками забезпечення стабільності та ефективності закладів вищої освіти в умовах турбулентності.

Список використаної літератури

1. Табачук, О. В. Аналіз впливу екологічних факторів на соціально-економічний розвиток. Екологічна наука, 2021. URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/07/07-08.21.topic-Tabachyk.-13-25.pdf>.
2. База даних DSpace. Кіровоградський національний технічний університет. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/578b73e9-2f7c-4afd-ba68-1d80db13e876/content>.
3. Yang, J., Baek, J., & Lee, J. Long-term effects of motivation on health outcomes. PubMed, 2013. DOI: 10.1016/j.econedurev.2022.12.03. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23822533/>.
4. Motivation Statistics. TeamStage, 2024. URL: <https://teamstage.io/motivation-statistics/>.
5. Державна служба статистики України. Статистичні дані про заробітну плату. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/zp.htm.
6. База даних eKMAIR. Національний університет "Києво-Могилянська академія". URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0c5a3f91-026a-4773-92fb-116d984e7719/content>.
7. Survival through Purpose: How Ukrainian Businesses Endured Amid Extreme Uncertainty. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/survival-through-purpose-how-ukrainian-businesses-endured-amid-extreme-uncertainty>.
8. Recent Deep State Higher Education Cuts May Harm Students and the Economy for Years to Come. Center on Budget and Policy Priorities, 2013. URL: <https://www.cbpp.org/sites/default/files/atoms/files/3-19-13sfp.pdf>.
9. An Update on State Budget Cuts. Schott Foundation. URL: <https://schottfoundation.org/wp-content/uploads/CBBPreport.pdf>.
10. Hoxby, C. The Economics of Higher Education. Stanford University, 2015. URL: <https://news.stanford.edu/stories/2015/03/higher-ed-hoxby-030615>.
11. Державна служба статистики України. Статистичні дані про демографію. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm.
12. UW-Madison's Marketing Push Against Politicization. Inside Higher Ed, 2024. URL: <https://www.insidehighered.com/news/government/state-policy/2024/03/19/uw-madisons-marketing-push-against-politicization>.
13. Motivating Consumers through Engagement. SAGE Journals, 2022. DOI: 10.1177/00222437211068091. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/00222437211068091>.
14. Mental Health and Social Well-Being in Times of Crisis. PubMed Central (PMC), 2022. DOI: 10.1016/j.eclinm.2022.101582. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9605583/>.
15. Higher Education Policies in Small States. JSTOR, 2023. URL: <https://www.jstor.org/stable/42926954>.
16. Закон України № 286-2022-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text>.
17. Internationalisation as a Strategy to Improve Small States' Higher Education. MDPI, 2020. DOI: 10.3390/su12083371. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/8/3371>.

18. Higher Education Perspectives: Internationalisation. Academia. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/31704294/HEP_Final_our_version2_-_Internationalisation_small_states-libre.pdf.

19. Концепція NetZero для Рівного. [Електронний ресурс] // Національний університет водного господарства та природокористування. – 20204. - URL: <https://nuwm.edu.ua/university/news/stvorennia-kontseptsii-netzero-dlia-rivnoho>.

20. НМТ–2024: понад 287 тисяч учасників проходять тестування в основну сесію [Електронний ресурс] // Український центр оцінювання якості освіти. – 2024. – Режим доступу: <https://testportal.gov.ua/nmt-2024-ponad-287-tysyach-uchasnykiv-prohodytymut-testuvannya-v-osnovnu-sesiyu/>