

УДК 37:330.341.1+339.138

Перезовова Ірина Володимирівна

доктор економічних наук, професор,

завідувач кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

Perevozova Iryna

DSc in Economics, Professor,

Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing

Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University

ORCID: 0000-0002-3878-802X

Дзьоба Олег Григорович

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

Dzoba Oleh

DSc in Economics, Professor,

Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing

Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University

ORCID: 0000-0003-0385-3693

Жарська Тетяна Михайлівна

асистент кафедри підприємництва та маркетингу

Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

Zharska Tetiana

Assistant of Entrepreneurship and Marketing

Ivano-Frankivsk National Technical Oil and Gas University

ORCID: 0009-0000-2493-050X

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-1-9594

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

FEATURES OF FORMING THE MARKETING STRATEGY OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Анотація. У сучасному вищому освітньому ландшафті університети стикаються з необхідністю не лише виживання через об'єднання окремих закладів, але й впровадження системних структурних змін, спрямованих на майбутній розвиток та використання освітнього, наукового та управлінського потенціалу, властивого вищій освіті. Ключовим елементом у цих трансформаційних процесах є розробка та реалізація ефективних маркетингових стратегій, які враховують унікальні потреби та амбіції університетів й визначають шляхи позиціонування їхніх цінностей у контексті змін у сучасному освітньому середовищі.

У статті висвітлюється недолік у сучасних дослідженнях стратегій розвитку підприємства. Хоча більшість наукових досліджень зосереджено на теоретичних і концептуальних методологіях, існує помітна відсутність уваги до галузевих нюансів. Ця розбіжність особливо виражена у сфері стратегічного розвитку закладів вищої освіти (ЗВО), де часто ігнорують сучасні інструменти стратегічного маркетингового аналізу та планування. Ці інструменти є необхідними для розробки ефективних маркетингових стратегій, що відповідають динамічним вимогам освітнього середовища.

Стаття спрямована на вдосконалення методології аналізу факторів, які впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності цих закладів. Враховуються широкий спектр глобальних, інформаційних, технологічних та демографічних викликів, а також обґрунтовується необхідність і розробка шляхів впровадження маркетингових стратегій у систему управління закладами вищої освіти.

Дослідження виявило, що підвищення ефективності університетів і закладів вищої освіти визначається їхньою здатністю взаємодії з зовнішнім і внутрішнім середовищем. Для досягнення цього, університети повинні володіти стратегічним аналізом та успішно реалізовувати стратегії, використовуючи сучасний інструментарій стратегічного управління.

Ключові слова: маркетингова стратегія, стратегічне управління, стратегічні цілі.

Summary. In the modern landscape of higher education, universities are confronted not only with the necessity of survival through the consolidation of individual institutions, but also with the implementation of systemic structural changes aimed at future development and utilization of the educational, scientific, and managerial potential inherent in higher education. A key element in these transformative processes is the development and implementation of effective marketing strategies that take into account the unique needs and ambitions of universities and define paths for positioning their values within the context of changes in the contemporary educational environment.

The article highlights a deficiency in contemporary research on enterprise development strategies. While most scholarly investigations are focused on theoretical and conceptual methodologies, there is a noticeable lack of attention to industry nuances. This disparity is particularly pronounced in the field of strategic development of higher education institutions (HEIs), where modern tools of strategic marketing analysis and planning are often disregarded. These tools are necessary for developing effective marketing strategies that meet the dynamic demands of the educational environment.

Additionally, the article aims to enhance the methodology of analyzing factors influencing the external and internal environments of these institutions. A wide range of global, informational, technological, and demographic challenges are taken into account, and the necessity and development of pathways for implementing marketing strategies into the management system of higher education institutions are justified.

Research has shown that the effectiveness of universities and higher education institutions is determined by their ability to interact with both external and internal environments. To achieve this, universities must possess strategic analysis capabilities and successfully implement strategies using modern tools of strategic management.

Key words: Marketing strategy, strategic management, strategic goals.

Постановка проблеми. Кінець 20-го — початок 21-го століття характеризується масштабними процесами глобалізації практично у всіх сферах життєдіяльності людства, зокрема економічній, інформаційній, політичній, соціальній, освітній тощо. При цьому відбувається зростання конкуренції, суттєво змінюється роль споживачів у формуванні попиту на товари і послуги, формуються нові вимоги до фахівців на вітчизняному та міжнародному ринках праці, загострюється необхідність проведення інноваційних реформ у сфері освіти, зростає роль та необхідність активного використання новітніх інструментів стратегічного менеджменту та маркетингу в освітній сфері для досягнення конкурентних переваг та створення надійних підвалин довгострокового успіху. У вкрай складних умовах війни Міністерство освіти і науки України (МОН) започаткувало процес системних реформ у сфері освіти, зокрема і вищої, які мали б створити передумови для підвищення якості підготовки фахівців для різних секторів економіки та соціальної сфери, спроможних успішно конкурувати на вітчизняному і міжнародному ринках праці та здатних забезпечити сталий збалансований розвиток як окремих суб'єктів господарювання, так і цілих галузей і держави в цілому.

Одним із базових напрямків реформ у освітній сфері є оптимізація мережі закладів вищої освіти (ЗВО). Так, як зазначив заступник міністра освіти і науки Михайло Винницький, «...ми маємо проблему «роздутої» вищої освіти». Зокрема на даний час в державі працює 170 державних ЗВО, при

чому деякі з них ще й мають окремі структурні підрозділи, 85 приватних ЗВО, а також значна кількість коледжів, які готують бакалаврів. У той же час чисельність студентів з року в рік зменшується, і якщо у 2008 році на один ЗВО припадало 6,5 тис. студентів, то у 2023 — лише 3,5 тис. Зрозуміло, що МОН ставить завдання модернізувати систему вищої освіти в Україні скоротивши чисельність ЗВО та суттєво підвищити якість освіти [1].

Відповідно перед університетами на сьогоднішній день, перш за все, стоять завдання не просто виживання за рахунок об'єднання окремих ЗВО, але саме системних структурних змін, спроможних забезпечити умови для подальшого розвитку та реалізації освітнього, наукового та управлінського потенціалів у перспективі. Важливе місце у цих процесах займає питання формування ефективної маркетингової стратегії університетів та її подальшої реалізації. Відомо, що маркетингові стратегії є невід'ємною і провідною складовою систем управління різними видами бізнесу. У той же час практика функціонування закладів вищої освіти та суттєві зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі їх функціонування з кожним роком дедалі більше змушують звертати увагу теоретиків та практиків у сфері управління ЗВО на необхідність активного використання сучасних інструментів стратегічного маркетингового аналізу, маркетингового планування з метою розроблення ефективних маркетингових стратегій.

Характеризуючи ринок освітніх послуг в Україні ми можемо констатувати достатньо високий рівень

його невизначеності, конкуренції, а також вплив на нього глобалізаційних процесів. Не менш важливими є і процеси трансформації змісту і характеру праці в сучасному суспільстві, обумовлені інформаційною революцією, розвитком цифрових технологій, зміною технологічних укладів, що супроводжуються стрімкими процесами зникнення багатьох професій та спеціальностей та не менш стрімкими процесами появи нових, що вимагає відповідної реакції закладів освіти задля їх виживання та успішної конкуренції в довгостроковій перспективі.

Саме тому наявність правильно сформованої маркетингової стратегії сприятиме успішному реформуванню та розвитку вітчизняних закладів вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних науковців, які досліджували проблематику формування маркетингової стратегії підприємств та організацій різних сфер діяльності ми б виділили таких, як: Ацаулов В.В. [2], Бабченко Л.В. [3], Глебова О.А. і Голуб О.М. [4], Дайновський Ю.А., Крикавський Є.В., та Стець О.М. [5], Дячун О.Д. [6], Кобець Д.Л. [7], Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. [8], Ліганенко І.В. [9], Міщенко В.А. [10], Меленчук Ю.Т. [11], Окландер М., Замлинська О. [12], Писаренко В.В. [13], Сак Т.В., Стасюк І.М. [14], Хоменко О.І. [15], Шаповалова І.В. [16] та інші.

Результати більш спеціалізованих досліджень, присвячених проблематиці маркетингового забезпечення діяльності закладів освіти, висвітлено в працях таких авторів, як Білоусова С.В. [17], Вікарчук О.І., Калініченко О.О., Пойта І.О. [18], Гончарова О.В. [19], Дмитрієв В. [20], Маштакова І.О. [21], Пойта О.І. [22], Рябова З.В. [23], Янченко Н.В., Польова В.В. [24] та інші.

З проміж актуальних досліджень останніх років, присвячених проблематиці впровадження маркетингових інновацій у практику діяльності керівників закладів освіти варто згадати наукову публікацію [25], підготовлену колективом авторів.

Окрім того важливі аспекти, пов'язані з процесами глобалізації у сфері освіти, знайшли своє відображення у колективному монографічному виданні [26].

Без сумніву, дослідження вітчизняних науковців у сфері розробки маркетингових стратегій ґрунтуються на теоретичному фундаменті, закладеному працями всесвітньовідомих вчених, з проміж яких ми б виділили таких, як Ансофф І., Ассель Г., Армстронг Г., Грем Х., Дей Дж., Друкер П., Келлер К., Котлер Ф., Ламбен Ж., Міллер П., Нортон Д., Пірсі Н., Портер М., Райс Е., Сондерс Дж., Стрікленд А., Томпсон А., Чандлер А., Шумпетер Й. та інші [27].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Зазначимо, що переважна більшість вчених

досліджують теоретичні та концептуальні методологічні підходи, що стосуються розробки і обґрунтування стратегій розвитку підприємств, однак не враховують галузеву специфіку. Ми можемо констатувати недостатню увагу дослідників до проблематики стратегічного розвитку ЗВО, зокрема таких його аспектів, як стратегічний маркетинговий аналіз та розробка маркетингової стратегії ЗВО.

Недостатньо вивченими залишаються питання впливу маркетингових стратегій ЗВО на формування конкурентних переваг у сфері надання освітніх та наукових послуг, особливо в умовах глобалізації освітнього середовища, інтернаціоналізації освітніх послуг. Зазначене підтверджує актуальність теми даного наукового дослідження.

Формулювання цілей статті (постановка завдання).

Метою статті є дослідження особливостей формування маркетингової стратегії закладів вищої освіти, удосконалення методології аналізу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища діяльності ЗВО, урахування широкого спектру глобалізаційних, інформаційних, технологічних, демографічних викликів, обґрунтування необхідності та розробка шляхів імплементації маркетингової стратегії в систему управління ЗВО.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні тенденції глобалізації та її зростаючий вплив на широкий спектр аспектів цивілізаційних процесів, прискорення зміни технологічних укладів, інформаційна революція, тотальна цифровізація середовища діяльності людства, економічні кризи, критичне загострення екологічної ситуації в планетарному масштабі, серйозні демографічні проблеми, особливо в державах Європи — все це є сьогоденні ключовими чинниками зовнішнього впливу на діяльність закладів вищої освіти, які в даний час переживають вкрай непростий період і потребують системної трансформації. Без сумніву процесу трансформації та реформування ЗВО мають передувати декілька базових етапів, і найважливішим з них є процес формування стратегії розвитку ЗВО.

Зазначимо, що систематизація поглядів окремих західних науковців стосовно використання терміну «стратегія» щодо діяльності фірм в умовах ринкової економіки, виконана в роботі [28, с. 71] (табл. 1), а також узагальнення поглядів закордонних науковців [27, с. 9] (рис. 1), можуть бути використані для конкретизації змісту поняття «стратегія ЗВО».

Узагальнення існуючих підходів до визначення терміну «стратегія» дозволило авторам роботи [27, с. 11] запропонувати наступне визначення: «Стратегія — це набір напрямів діяльності, план або певна модель дій, які формулюють пріоритетні стратегічні завдання, здійснюють координацію та розподіл ресурсів та визначають послідовність етапів на шляху досягнення стратегічних цілей в довгостроковій перспективі».

Таблиця 1

Еволюція поглядів на зміст поняття «стратегія»

Дата	Автор	Визначення стратегії
1954	Пітер Друкер	Стратегія — це аналіз поточної ситуації та її зміна, у разі потреби, на основі співвідношення ресурсів наявних і бажаних.
1962	Альфред Чандлер	Стратегія- це детермінатор основних довгострокових цілей підприємства, і задля досягнення цілей необхідні прийняття курсу дій та розподіл ресурсів.
1974	Расел Акофф	План тоді є стратегічним, коли більший термін його дії і складніше його змінити, та чим більше організаційних функцій він охоплює. Стратегічне планування стосується рішень, спрямованих на тривалі дії та віддалений результат, який важливо змінити.
1984	Едвард Р. Фрімен	Стратегія — це система стратегічних програм, що відповідають інтересам стейкхолдерів, у ході досягнення організаційної місії.
1998	Пітер Дойль	Стратегія — це комплекс рішень, що приймаються менеджментом, із питань розміщення ресурсів підприємства та досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках.

Джерело: [28, с. 71]

Деталізуючи змістовне наповнення терміну «стратегія» щодо закладів вищої освіти запропо- нуємо власне визначення терміну.

Отже стратегія ЗВО — це довгостроковий план дій, який окреслює та концептуально характери- зує найважливіші напрями освітньої та наукової діяльності, перспективних інноваційних транс- формацій ЗВО для подолання стратегічних загроз і викликів, максимальної реалізації та розвитку свого потенціалу, адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища з метою реалізації своєї місії, довготривалого та ефективного функціону- вання в конкурентному середовищі.

Враховуючи масштабність та різновекторність діяльності сучасних університетів загальна (корпо- ративна) стратегія ЗВО повинна включати ряд суб- стратегій другого рівня ієрархії, основними з яких в даний час, на наш погляд, є маркетингова, фінан-

сова, кадрова та цифрової трансформації, рис. 2. З урахуванням специфіки діяльності різних ЗВО серед стратегій субрівня можуть бути і інші, напри- клад гендерної рівності, інтернаціоналізації тощо. На базі загальної стратегії та субстратегій 2-го рів- ня формуються стратегії 3-го рівня ієрархії для основних структурних одиниць ЗВО, якими є ок- ремі коледжі, навчально-наукові (ННІ) та науково- дослідні інститути НДІ), окремі факультети.

Враховуючи мету нашої статті зупинимось більш детально на особливостях формування саме марке- тингової стратегії сучасного закладу вищої освіти. В даний час переважна більшість публікацій орі- єнтована на дослідження особливостей формування маркетингових стратегій комерційних підприємств і практично відсутні публікації, в яких би системно розглядались питання методології розробки мар- кетингових стратегій закладів вищої освіти. Хоча

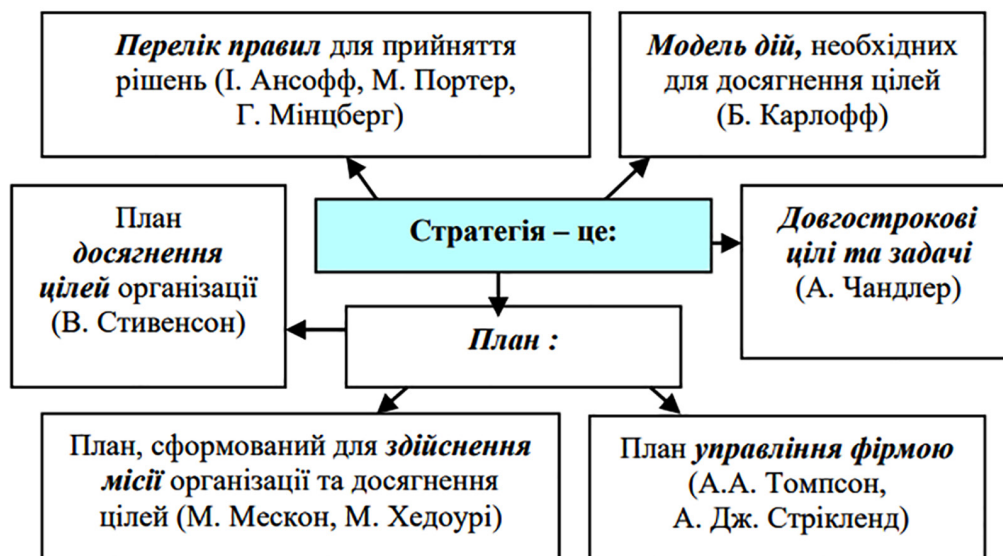


Рис. 1. Трактуювання поняття стратегії провідними закордонними науковцями
Джерело: [27, с. 9]

відомим є той факт, що в ряді університетів України створені та успішно функціонують відділи чи служби маркетингу (або ж їх аналоги), а отже є відповідні організаційні передумови для вирішення питання розроблення та подальшої реалізації маркетингових стратегій у практичній площині.

Як зазначається в [29], «Маркетингова стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії підприємства в частині функціональної стратегії. Маркетингову стратегію варто розглядати як набір заходів для аналізу, планування та моніторингу їх реалізації, які спрямовані на зміцнення та збереження прибутків, обміни з клієнтами». На думку В.Л. Корінева «маркетингова стратегія має враховувати не лише бажання, а й можливості розвитку, які випливають з характеристик зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства» [8, с. 74]. Погоджуємося з поглядами Петрової І.Л. та Лойко Є.М., які вважають, що «...необхідними компонентами визначення сутності маркетингової стратегії є спрямованість на задоволення потреб споживачів та використання тих інструментів, які ведуть до реалізації конкурентних переваг підприємства на ринку» [30, с. 98].

Стосовно врахування специфіки діяльності закладів освіти при формуванні маркетингової стратегії, зішлемося на думку Рябової З.В. [23, с. 138], яка вважає, що «...використання маркетингової стратегії в діяльності навчального закладу допомагає у вивченні потреб і бажань цільових ринків навчального закладу, сприятиме якісному розробленню освітніх програм і послуг, а також забезпечить формування ефективної цінової, комунікативної та розподільчої політики навчального закладу».

Охарактеризуємо основні етапи та науково-методологічні особливості процесу розробки маркетингової стратегії ЗВО на прикладі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (ІФНТУНГ).

Базовими передумовами розробки маркетингової стратегії ІФНТУНГ на 2024–2028 рр. були: аналіз стратегій розвитку провідних університетів України та Європи; аналіз стратегії розвитку вищої освіти в Україні 2021–2031 рр.; урахування основних тенденцій розвитку вищої школи України та інноваційних процесів у всіх сферах життєдіяльності; урахування сучасних тенденцій глобалізації та інтернаціоналізації в освітній сфері; врахування думок зовнішніх експертів, науково-педагогічного персоналу, здобувачів вищої освіти та випускників ІФНТУНГ; розуміння того, що на ринку освітніх послуг об'єктом купівлі-продажу є не сама освіта (процес набуття знань), а освітня послуга (комплекс матеріальних та нематеріальних ресурсів, необхідних для процесу набуття знань).

Важливими етапами, які передували розробці маркетингової стратегії, були стратегічний маркетинговий аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, ідентифікація внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій, формування інформаційних анкет та опитування цільових аудиторій, аналіз ринку освітніх послуг.

Принциповим моментом при формуванні маркетингової стратегії вважаємо визначення основних вихідних постулатів, зокрема таких як:

- оцінювання та розподіл ресурсів;
- відкритість до ринкових змін;
- адаптивність;
- вимірюваність та аналіз зусиль для визначення ефективності;
- фіджитальність.

При розробленні маркетингової стратегії необхідно враховувати такі особливості, що характеризують існування ринку освітніх послуг, як:

- асиметричність інформації, що передбачає відмінність у знаннях одних учасників освітнього процесу порівняно з іншими;



Рис. 2. Модель загальної (корпоративної) стратегії ЗВО
 Джерело: розроблено авторами

- неоднакова доступність всіх суб'єктів ринку до відповідних ресурсів;
- висока еластичність попиту на освітні послуги; швидка реакція ринку на зміни попиту;
- індивідуальність і нестандартність наданих послуг і технологій;
- висока диференціація продукту за однією і тією самою спеціальністю.

В процесі дослідження внутрішньої та зовнішньої цільових аудиторій були виділені цільові групи з урахуванням специфіки діяльності ЗВО, рис. 3.

Дослідження запитів і потреб кожної цільової групи з числа внутрішніх і зовнішніх цільових аудиторій — доволі складний, трудомісткий і затратний процес, а результати його аналізу містять надзвичайно цінну інформацію, яка значною мірою впливає на маркетингову стратегію.

В процесі досліджень, пов'язаних з проведенням маркетингового аналізу нами було з'ясовано, що у сфері освітніх послуг ІФНТУНГ потрібне застосування зовнішнього маркетингу, внутрішнього маркетингу, маркетингу взаємодії та маркетингу знань, зокрема:

- зовнішній маркетинг визначає роботу університету з формування освітніх послуг, встановлення ціни навчання, розподіл і пропозицію послуг споживачам;
- внутрішній маркетинг — визначає роботу з навчання та мотивації працівників закладу вищої

освіти, націлену на підвищення якості надання освітніх послуг та залученість до маркетингової діяльності;

- маркетинг взаємодії визначає уміння персоналу якісно надати послуги (Споживач оцінює якість наданої освітньої послуги не тільки за досконалістю її виконання (до прикладу, чи отримав здобувач необхідні знання і кваліфікацію), але й за функціональною якістю (до прикладу, чи проявили викладачі й адміністрація участь та доброзичливість));
- маркетинг знань — це встановлення довірчих партнерських взаємовідносин між університетом, його співробітниками та клієнтами (споживачами) в процесі співпраці у формі нематеріального активу освітньої послуги/наукового продукту для отримання максимального доходу.

Враховуючи ряд принципових особливостей маркетингової діяльності закладу вищої освіти, при формуванні маркетингової стратегії потрібно деталізувати такі ключові компоненти загальної (корпоративної) стратегії ЗВО, як місія, візія та цінності, доповнивши їх з урахуванням специфіки маркетингової діяльності конкретного ЗВО.

Стосовно маркетингової стратегії ІФНТУНГ запропоновано такі визначення:

• МІСІЯ

Формування ринкових стратегічних орієнтирів розвитку освітньо-наукової екосистеми університету для всебічного професійного, інтелектуального



Рис. 3. Цільові аудиторії ЗВО
Джерело: розроблено авторами

і творчого розвитку особистості, партнерства через дослідження та реалізацію спільних ідей заради ресурсного (кадри, інновації тощо) забезпечення енергетичного переходу та сталого розвитку суспільства на трьох основних рівнях сприйняття: I. Корпоративний рівень: бренд університету; II. Рівень бізнес-процесів: розвиток екосистеми університету; III Функціональний рівень: концепція маркетинг-міксу 7P (продукт, ціна, місце, процес, люди, просування, позиціювання).

• **ВІЗІЯ**

ІФНТУНГ — провідний європейський університет з розгалуженою екосистемою, освітньо-наукова діяльність якого відзначається інноваційністю, високоякісністю та ґрунтовністю, створенням умов для розвитку та розкриття потенціалу особистості.

• **ЦІННОСТІ:**

- Рівність (гендерна рівність, рівність для незахищених груп населення та осіб з особливими освітніми потребами);
- Досконалість (бездоганна якість);
- Інноваційність;
- Партнерство;
- Відкритість;
- Професіоналізм, дослідницька етика;
- Розвиток;
- Безперервне удосконалення;
- Навчання впродовж життя.

В силу обмеженості обсягу даної статті ми не будемо детально зупинятися на питаннях сутності та методології стратегічного маркетингового аналізу та аналізу маркетингового середовища ЗВО. Зазначимо лише, що такі питання як ідентифікація факторів маркетингового середовища та організація їх аналізу, методи та процеси аналізу факторів маркетингового макросередовища, а також проміжного, конкурентного та внутрішнього середовища достатньо повно висвітлені в існуючих наукових джерелах. Серед найбільш поширених методів аналізу ми б виділили PEST (STEP)-аналіз, STEEP-аналіз, PESTLE-аналіз, STEEPLE-аналіз, TEMPLES-аналіз, SWOT-аналіз, метод «5x5» А. Х. Мескома, матриця «Ймовірність посилення фактора — вплив фактора на організацію» Дж. Х. Вілсона, аналіз впливів та перехресних впливів, матриця фірми «Єврокіп», прогностичні, експертні та економіко-статистичні методи, імітаційне моделювання тощо [31]. Для аналізу мікросередовища та конкурентного середовища сьогодні досить успішно використовуються такі методи, як ситуативний аналіз ринку, XYZ-аналіз, ABC-аналіз, структурний аналіз конкурентоспроможності, бенчмаркінг та інші.

З проміж методів матричного маркетингового аналізу, які також можна використовувати для дослідження конкурентоспроможності ЗВО, ми б виділили такі, як стратегічна модель М. Портера, матриця BCG, матриця General Electric/ McKinsey.

Зазначимо, що результати маркетингового аналізу ЗВО є інформаційною основою для формування його маркетингової стратегії та постановки стратегічних і операційних цілей.

Враховуючи масштаби діяльності університету, велику кількість освітніх, наукових, інформаційних, консалтингових, виробничо-дослідницьких, господарських, фінансових та інших видів діяльності, формування його маркетингової стратегії, на наш погляд, доцільно здійснювати на таких рівнях, як корпоративний, бізнес-процесів та функціональний [32]. Структура, стратегічні та операційні цілі маркетингової стратегії ІФНТУНГ на корпоративному рівні та рівні бізнес-процесів представлені в табл. 2.

Стратегічні цілі маркетингової стратегії ІФНТУНГ на функціональному рівні представлені в табл. 3.

Розроблена система стратегічних цілей для корпоративного рівня ЗВО та рівня бізнес-процесів передбачає їх деталізацію через формування відповідного масиву операційних цілей. В свою чергу кожна операційна ціль повинна розщеплюватися на сукупність ключових завдань. Для прикладу, для операційної цілі 1.1.1: «Визначення та становлення позиціювання бренду університету, ребрендинг» сформовано наступний перелік ключових завдань:

1.1.1 Провести аудит бренду та ідентифікувати ключові особливості університету.

1.1.2 Оцінити активний асортимент портфеля брендів інститутів, факультетів, підрозділів.

1.1.3 Оцінити популярність бренду ІФНТУНГ і його конкурентного середовища.

1.1.4 Провести позиціонування бренду університету.

1.1.5 Розробити унікальні елементи бренду.

1.1.6 Визначити ціннісну пропозицію бренду університету.

1.1.7 Персоніфікувати бренд університету.

1.1.8 Синхронізувати портфель брендів інститутів/факультетів з загальноуніверситетським брендом.

1.1.9 Оцінити дизайн бренду університету.

Аналогічним чином здійснюється декомпозиція інших операційних цілей з формуванням відповідних масивів ключових завдань. При цьому для кожного завдання встановлюються терміни його виконання, визначаються та виділяються необхідні ресурси, закріплюються відповідальні виконавці.

Зазначимо також, що в силу специфіки діяльності університетів та особливостей їх організаційної структури аналогом поняття «стратегічний господарський підрозділ» як це практикується в бізнес-структурах є, в першу чергу, навчально-наукові інститути, факультети, науково-дослідні інститути, а в окремих випадках і кафедри,

Таблиця 2

Маркетингова стратегія ІФНТУНГ (корпоративний рівень та рівень бізнес-процесів)

Рівень	Стратегічні та операційні цілі
Корпоративний рівень	Стратегічна ціль 1.1: Управління брендом університету
	Операційна ціль 1.1.1: Визначення та становлення позиціонування бренду університету, ребрендинг
	Операційна ціль 1.1.2: Просування бренду університету
	Операційна ціль 1.1.3: Розвиток бренду університету
	Операційна ціль 1.1.4: Формування позитивного іміджу ректора університету
	Стратегічна ціль 1.2: Удосконалення ефективної маркетингової комунікації
	Операційна ціль 1.2.1: Формування комунікаційних каналів та меседжів, які резонують із цільовою аудиторією й інформують про переваги бренду ІФНТУНГ
	Операційна ціль 1.2.2: Просування ІФНТУНГ по оптимальних комунікаційних каналів
	Стратегічна ціль 1.3: Підвищення привабливості університету для здобувачів
	Операційна ціль 1.3.1. Інформаційний супровід абітурієнта, здобувача, споживача послуг для підвищення привабливості ІФНТУНГ
	Операційна ціль 1.3.2: Зростання рівня задоволеності студентів в освітньому процесі
	Стратегічна ціль 1.4: Розвиток привабливості співпраці з університетом для бізнес-середовища
	Операційна ціль 1.4.1: Встановлення партнерств з ключовими гравцями відповідних галузей
	Рівень бізнес-процесів
Операційна ціль 2.1.1: Стратегічний альянс з стейкхолдерами з метою комунікації та приведення навчального процесу до потреб ринку праці	
Операційна ціль 2.1.2: Позиціонування випускника як конкурентоздатного представника ринку праці	
Стратегічна ціль 2.2: Досягнення маркетингових репутаційних та іміджевих результатів в контексті інтегрованої системи розвитку соціально-економічних суб'єктів	
Операційна ціль 2.2.1: Привернення уваги до практичного спрямування освітнього процесу у ІФНТУНГ через тренінги (відкриті/закриті), підтримку клубів ділових ігор	
Операційна ціль 2.2.2: Формування і популяризація дистанційних курсів, створених на базі ІФНТУНГ	
Операційна ціль 2.2.3 Наповнення професійним контентом власних груп/сторінок ІФНТУНГ і підрозділів на сайті, у соцмережах, у відкритих професійних групах	
Операційна ціль 2.2.4: Створення краудфандингової платформи наукових розробок для залучення фінансових ресурсів щодо їх впровадження	
Стратегічна ціль 2.3: Позиціонування ІФНТУНГ як соціально-відповідального ЗВО	
Операційна ціль 2.3.1: Окреслення критеріїв оцінення рівня соціальної відповідальності університету (якість освіти, фінансова підтримка успішних студентів, сприяння працевлаштуванню випускників, турбота про здоров'я, дозвілля студентів, прозорість процедур і конкурсів, наявність курсу «Соціальна відповідальність», наявність сформульованих місії і цінностей, наявність розділу «Соціальної відповідальності» на сайт, наявність звіту про «Соціальну відповідальність», участь у розвитку громад, волонтерська і благодійна діяльність, турбота про навколишнє середовище)	
Стратегічна ціль 2.4: Формування комфортного та сприятливого науково-освітнього середовища	
Операційна ціль 2.4.1: Формування комфортного та сприятливого науково-освітнього середовища	
Стратегічна ціль 2.5: Формування привабливого іміджу ЗВО через портрети здобувача, випускника	
Операційна ціль 2.5.1: Широка рекламна діяльність ЗВО, що формує його імідж та ефектно позиціонує його серед потенційних конкурентів	
Операційна ціль 2.5.2: Роз'яснювальна інформаційна діяльність на рівні факультетів: робота з відгуками студентів, випускників шкіл, батьків, роботодавців, допомога у визначенні професії тощо	
Операційна ціль 2.5.3: Безпосереднє спілкування на рівні кафедр з конкретними абітурієнтами, формування образу спеціаліста в їхніх очах	
Стратегічна ціль 2.6: Внутрішній маркетинг університету	
Операційна ціль 2.6.1: Формування позитивного уявлення НПП і здобувачів про ЗВО.	
Стратегічна ціль 2.7: Інтернаціоналізація та міжкультурне середовище	
Операційна ціль 2.7.1: Університет активно співпрацює з іноземними університетами та реалізує міжнародні освітні й наукові проекти	
Операційна ціль 2.7.2: Університет сприяє академічній мобільності викладачів та здобувачів освіти	
Операційна ціль 2.7.3: В Університеті здобувають освіту іноземні студенти	
Операційна ціль 2.7.4: Університет формує міжкультурне середовище	

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 3

Маркетингова стратегія ІФНТУНГ (функціональний рівень)

Елементи маркетингової стратегії	Стратегічні цілі
P1. «Продукт»	Розширення лінійки освітніх послуг та наукових продуктів
P2. «Ціна»	Ціннісне ціноутворення — встановлення ціни на наукові та освітні послуги таким чином, щоб це забезпечувало університету покриття витрат за рахунок досягнення вигідного співвідношення «цінність / витрати» в контексті раціонального, ефективного та прозорого управління процесом функціонування університету
P3. «Місце»	Використання інтегрованих каналів / систем
P4. «Просування»	Формування інтегрованої системи маркетингових комунікацій для інформаційної прозорості діяльності університету та створення чіткого, позитивного та переконливого уявлення про сам університет і його послуги
P5. «Люди»	«Вдосконалення якості людей». Пошук шляхів підвищення кваліфікації наявного персоналу та залучення найкращих працівників із варіантами гідної винагороди їхніх знань, навичок та зусиль
P6. «Процес»	Створення програм лояльності. Процеси стосуються усіх видів діяльності, які університет здійснює для підтримання тісних стосунків зі своїми споживачами
P7. «Позиціонування»	Позиціонування за іміджем. Формування іміджу університету як лідера освіти в нафтогазовій галузі, Івано-Франківській ОТГ, Європі

Джерело: розроблено авторами

науково-дослідні лабораторії тощо. Кожний такий підрозділ має свою цільову аудиторію, ринкову нішу, свій асортимент продукції, несе витрати, пов'язані зі своєю діяльністю та отримує доходи від реалізації освітньої, наукової, консалтингової та інших видів продукції і для ідентифікації такого підрозділу ми по аналогії із поняттям «стратегічний господарський підрозділ» запропонуємо використовувати термін «стратегічний навчально-науковий підрозділ» (СННП). Відповідно спектр стратегічних, операційних цілей та ключових завдань, сформований на корпоративному рівні університету, обов'язково повинен деталізуватися і конкретизуватися на рівні стратегічних навчально-наукових одиниць (СННП).

Що стосується функціонального рівня маркетингової стратегії закладу вищої освіти, то на наш погляд, тут доцільно використовувати модель маркетинг-мікс (marketing mix model), яка складається з 7 елементів (product — товар, price — ціна, place — місце, promotion — просування, people — люди, process — процес, positioning — позиціонування).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Підвищення ефективності діяльності університетів (а загалом закладів вищої освіти) значною мірою залежить від їх спроможності налагодити взаємодію зі своїм зовнішнім і внутрішнім середовищем. Це стає можливим завдяки здатності та готовності університетів здійснювати стратегічний аналіз, розробляти стратегії та успішно реалізовувати їх через використання сучасного інструментарію стратегічного управління. Як засвідчили наші дослідження, для ЗВО доцільно розробляти структуровані стратегічні плани з трьома ієрархіч-

ними рівнями. Найвищий або I рівень ієрархії — це загальна корпоративна стратегія ЗВО. Другий ієрархічний рівень — це рівень субстратегій, найважливішими з яких для ЗВО в даний час є маркетингова, фінансова, кадрова та цифровізація. В силу специфіки діяльності окремих університетів чотири базові субстратегії можуть доповнюватись і іншими (наприклад, субстратегія інтернаціоналізації чи субстратегія гендерної рівності тощо). І нарешті третій рівень ієрархії — це рівень стратегічних навчально-наукових підрозділів.

Маркетингова стратегія є складовою загальної корпоративної стратегії ЗВО і орієнтована на те, щоб виявляти цільові аудиторії і впливати на час, характер і рівень попиту на освітні, наукові, консалтингові та інші послуги, що генеруються на рівні стратегічних навчально-наукових підрозділів. Особливістю діяльності ЗВО є те, що основні цінності генеруються не адміністраціями закладів, а науково-педагогічним персоналом в межах стратегічних навчально-наукових підрозділів, і відповідно система маркетингового забезпечення через сукупність інструментів маркетингового аналізу, планування та управління має допомагати досягненню як стратегічних маркетингових цілей, так і загальних корпоративних цілей ЗВО.

Подальші дослідження доцільно зосередити на детальному вивченні окремих компонентів маркетингової стратегії ЗВО, звертаючи, в першу чергу, увагу на формування іміджу ЗВО, посилення впливу його бренду на зарубіжні цільові аудиторії з метою залучення іноземних студентів, удосконалення маркетингового забезпечення інноваційних розробок та стартапів.

Література

1. МОН планує скоротити кількість університетів: що відомо. *Education.ua*. 2023. URL: <https://www.education.ua/news/2023/12/05/mon-planue-skorotyty-kilkist-universytetiv-shcho-vidomo/> (дата звернення: 17.01.2024).
2. Ащанов В. В. Формування маркетингових стратегій підприємства з урахуванням його корпоративної місії. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 5 (74). С. 50–54.
3. Бабченко Л. В. Стратегічний маркетинг у системі управління промисловим підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 15. Ч. 1. С. 11–15.
4. Глебова О. А., Голуб О. М. Особливості формування корпоративної стратегії на підприємствах в умовах кризи. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 182–188.
5. Дайновський Ю. А., Крикавський Є. В., Стець О. М. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 1/2. С. 35–41.
6. Дячун О. Д. Сутність стратегічного маркетингового планування, його завдання та принципи. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48, № 1. С. 140–147.
7. Кобець Д. Л. Теоретичні підходи до формування маркетингової стратегії на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 502–506.
8. Корінев В. Л., Мартиненко Д. О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2014. № 3. С. 71–74.
9. Ліганенко І. В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 17.01.2024).
10. Міщенко В. А. Формування маркетингової стратегії промислового підприємства на зовнішньому ринку на основі моделі «4S». *Вісник національного технічного університету КПІ*. 2013. № 24 (997). С. 96–99.
11. Меленчук Ю. Т. Формування ефективної системи маркетингового планування на підприємстві: дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Меленчук Юлія Тарасівна. Тернопіль, 2015. 294 с.
12. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. *Економіст*. 2013. № 3. С. 20–24.
13. Писаренко В. В. Аналіз підходів до визначення сутності та класифікації маркетингових конкурентних стратегій підприємства. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. Харків : ХНТУСГ. 2010. Вип. 97. С. 222–229.
14. Сак Т. В., Стасюк І. М. Комплексний підхід до обґрунтування стратегії маркетингу підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150> (дата звернення: 17.01.2024).
15. Хоменко О. І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. *Управління розвитком*. 2015. № 3. С. 131–137.
16. Шаповалова І. В. Формування стратегічного набору підприємства в системі менеджменту якості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2 (61). С. 119–126.
17. Білоусова С. В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес-навігатор*. 2015. № 1 (36). С. 39–43.
18. Вікарчук О. І., Калініченко О. О., Пойта І. О. Розвиток освітнього маркетингу в сучасному українському суспільстві. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 4. С. 248–250.
19. Гончарова О. В. Маркетинг на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 169–178.
20. Дмитрієв В. Особливості концепції маркетингу освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*. 2012. № 8. URL: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_8/2.pdf (дата звернення: 20.01.2024).
21. Маштакова І. О. Маркетинг освітніх послуг: сутність та методи оцінки ефективності. *Економічні інновації*. 2015. Вип. 60, Книга 1. С. 293–301.
22. Пойта О. І. Основні тенденції розвитку маркетингу в освітній сфері. *Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи: матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. ЖФ КІВІТ*, 2015. С. 76–78.
23. Рябова З. В. Маркетингова стратегія як складова освітнього маркетингу і механізм забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти*. 2014. № 10. С. 134–145.
24. Янченко Н. В., Польова В. В. Маркетингові новації на ринку освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 5. С. 151–157.
25. Klokar N., Perevozova I., Dzoba O., Kulik M. Development of fundamental principles of educational innovations marketing and management among heads of new Ukrainian school. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2021. № 1 (36). Р. 454–461.
26. Вербовська Л. С., Дзьоба О. Г., Дибич І. Л., Жукова О. Ю. та ін. Університетський менеджмент: підґрунтя запровадження: монографічна серія у 4 т. Т. 2. Херсон : Видавничий дім «Гельветика». 2019. 296 с.
27. Писаренко В. В., Багорка М. О. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Дніпро : Видавець, 2019. 240 с.

28. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77.
29. Багорка М.О., Устік Т.В., Юрченко Н.І. Формування маркетингової стратегії та шляхи її імплементації в систему управління аграрних підприємств. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023 (дата звернення: 20.01.2024).
30. Петрова І.Л., Лойко Є.М. Методичні засади розробки маркетингової стратегії підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 1 (65). С. 95–104.
31. Білоусько Т.Ю. Зовнішній моніторинг організацій в конкурентному середовищі. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Сер.: Економічні науки*. 2013. № 7. С. 55–64.
32. Маркетингова стратегія Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу до 2028 року. *Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу: вебсайт*. URL: <https://nung.edu.ua/content/strategiya-ifntunh-na-2024-2028-roky> (дата звернення: 20.01.2024).

References

1. Ministry of Education Plans to Reduce the Number of Universities: What is Known. December 5, 2023. *Education.ua*. URL: <https://www.education.ua/news/2023/12/05/mon-planue-skorotyty-kilkist-universytetiv-shcho-vidomo/> (accessed January 17, 2024).
2. Ashaulov, V.V. Formation of Marketing Strategies of an Enterprise Considering Its Corporate Mission. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. 2013. No. 5 (74). Pp. 50–54.
3. Babchenko, L.V. Strategic Marketing in the System of Industrial Enterprise Management. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. 2017. Issue 15, Part 1. Pp. 11–15.
4. Glebova, O.A., Golub, O.M. Features of Corporate Strategy Formation in Enterprises under Crisis Conditions. *Economic Forum*. 2016. No. 3. Pp. 182–188.
5. Dainovskyi, Yu. A., Krykavskiy, Ye.V., Stets, O.M. Value Marketing Strategy: Conceptual Model of Implementation. *Economics. Finance. Law*. 2019. No. 1/2. Pp. 35–41.
6. Diachun, O.D. Essence of Strategic Marketing Planning, Its Objectives, and Principles. *Galician Economic Bulletin*. 2015. Vol. 48, No. 1. Pp. 140–147.
7. Kobets, D.L. Theoretical Approaches to Forming Marketing Strategy in Enterprises. *Economics and Society*. 2017. No. 13. Pp. 502–506.
8. Korinev, V.L., Martynenko, D.O. Strategic Marketing Planning as a Component of Adaptive Enterprise Management. *State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship*. 2014. No. 3. Pp. 71–74.
9. Lihanenko, I.V. Marketing Strategy in Enterprise Development Management in the Context of Strategic Changes. *Effective Economy*. 2014. No. 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (accessed January 17, 2024).
10. Mishchenko, V.A. Formation of Marketing Strategy of an Industrial Enterprise in the External Market Based on the “4S” Model. *Bulletin of the National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”*. 2013. No. 24 (997). Pp. 96–99.
11. Melenchuk, Yu.T. Formation of an Effective Marketing Planning System in an Enterprise: PhD Thesis in Economics. Ternopil, 2015. 294 p.
12. Oklander, M., Zamlynska, O. Marketing Growth Strategies: Classic and Modern Approaches. *Economist*. 2013. No. 3. Pp. 20–24.
13. Pysarenko, V.V. Analysis of Approaches to Defining the Essence and Classification of Enterprise Marketing Competitive Strategies. *Bulletin of Kherson National Technical University*. Kherson: KhNTUS G. 2010. Issue 97. Pp. 222–229.
14. Sak, T.V., Stasiuk, I.M. Comprehensive Approach to Justifying Enterprise Marketing Strategy. *Effective Economy*. 2015. No. 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4150> (accessed January 17, 2024).
15. Khomenko, O.I. Types of Strategies and Tools for Enterprise Development Strategy Formation. *Development Management*. 2015. No. 3. Pp. 131–137.
16. Shapovalova, I.V. Formation of the Enterprise’s Strategic Set in the Quality Management System. *Bulletin of Socio-Economic Research*. 2016. No. 2 (61). Pp. 119–126.
17. Bylosova, S.V. Marketing of Educational Services: State, Trends, Prospects. *Business Navigator*. 2015. No. 1 (36). Pp. 39–43.
18. Vikarchuk, O.I., Kalinichenko, O.O., Poita, I.O. Development of Educational Marketing in Modern Ukrainian Society. *Bulletin of Zhytomyr State Technological University*. 2016. No. 4. Pp. 248–250.
19. Honcharova, O.V. Marketing in the Educational Services Market. *Scientific Notes of the University «KROK»*. 2018. Issue 49. Pp. 169–178.
20. Dmytriev, V. Features of the Concept of Marketing of Educational Services. *Theory and Methods of Education Management*. 2012. No. 8. URL: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_8/2.pdf (accessed January 20, 2024).

21. Mashtakova, I. O. Marketing of Educational Services: Essence and Methods of Effectiveness Assessment. *Economic Innovations*. 2015. Issue No. 60. Book 1. Pp. 293–301.
22. Poita, O. I. Major Trends in the Development of Marketing in the Education Sector. *Competitiveness in the Context of Globalization: Realities, Problems, and Prospects: proceedings of the IX International Scientific-Practical Conference*. ZF KIBiT. 2015. Pp. 76–78.
23. Riabova, Z. V. Marketing Strategy as a Component of Educational Marketing and a Mechanism for Ensuring the Competitiveness of an Educational Institution. *Postgraduate Education Bulletin*. 2014. No. 10. Pp. 134–145.
24. Yanchenko, N. V., Polova, V. V. Marketing Innovations in the Educational Services Market: Domestic and Foreign Experience. *Bulletin of Transport and Industrial Economics*. 2016. No. 5. Pp. 151–157.
25. Klokar, N., Perevozova, I., Dzoba, O., Kulik, M. Development of Fundamental Principles of Educational Innovations Marketing and Management Among Heads of New Ukrainian School. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. No. 1 (36). Pp. 454–461.
26. Verbovska, L. S., Dzioba, O. H., Dybych, I. L., Zhukova, O. Yu., et al. University Management: Grounds for Implementation: Monographic Series in 4 Volumes. Vol. 2. Kherson: Helvetika Publishing House. 2019. 296 p.
27. Pysarenko, V. V., Bahorka, M. O. Strategic Marketing: Textbook. Dnipro: Publisher. 2019. 240 p.
28. Shvydina, H. O. Evolution of Approaches to Identifying the Content of Strategy. *Economic Regulation Mechanism*. 2016. No. 3. Pp. 66–77.
29. Bahorka, M. O., Ustyck, T. V., Yurchenko, N. I. Formation of Marketing Strategy and Ways of Its Implementation in the Management System of Agricultural Enterprises. *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management*. 2023. No. 7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/issue/view/issue_7_2023 (accessed January 20, 2024).
30. Petrova, I. L., Loiko, Ye. M. Methodical Principles of Enterprise Marketing Strategy Development. *Scientific Notes of the University "KROK"*. 2022. No. 1 (65). Pp. 95–104.
31. Bylovska, T. Yu. External Monitoring of Organizations in a Competitive Environment. *Bulletin of Kharkiv National Agrarian University named after V. V. Dokuchayev. Series: Economic Sciences*. 2013. No. 7. Pp. 55–64.
32. Marketing Strategy of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas until 2028. *Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas: website*. URL: <https://nung.edu.ua/content/stratehiya-ifntunh-na-2024-2028-roky> (accessed January 20, 2024).