

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

УДК 339.138:378

## STEER+S-АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГУ ВЗАЄМОДІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

## STEER+S ANALYSIS AS AN INSTRUMENT FOR HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS' STAKEHOLDER INTERACTION MARKETING IN THE DIGITALIZATION ERA

**Кононова Наталія Володимирівна**

аспірантка,

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-3581-9432>

**Ус Марина Ігорівна**

кандидат економічних наук, доцент,

Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4849-0331>

**Kononova Nataliia, Us Maryna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

Стаття присвячена розвитку теоретико-методичного підходу до аналізу впливу зовнішнього середовища на заклади вищої освіти в умовах цифровізації. Запропоновано використання методу STEER+S-аналізу, який включає соціальний, технологічний, економічний, екологічний, політичний та безпековий виміри. Обґрунтовано взаємозв'язок між викликами зовнішнього середовища та необхідністю переходу до багатостейкхолдерних моделей взаємодії університетів з партнерами. Систематизовано ключові ризики та можливості для кожного з шести вимірів. Доведено, що STEER+S-аналіз дозволяє упорядкувати стратегічне планування маркетингу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами та підвищити адаптивність до турбулентного зовнішнього середовища.

**Ключові слова:** STEER+S-аналіз, заклади вищої освіти, стейкхолдери, маркетинг взаємодії, цифровізація, зовнішнє середовище, багатостейкхолдерна модель, організаційна трансформація, система, партнерські відносини, мережевий маркетинг, комунікації.

The article focuses on developing a theoretical and methodological approach to analyzing the external environment's impact on higher education institutions under digitalization conditions. Contemporary universities operate in an extremely turbulent environment characterized by demographic shifts, rapid digitalization, economic instability, climate challenges, political transformations, and security threats. In Ukraine, these challenges are particularly acute due to war, mass migration of students and faculty, and destruction of educational infrastructure. Traditional linear-functional management models lose effectiveness as they fail to ensure flexible responses to dynamic external environment changes. The purpose of the research is to develop a theoretical and methodological approach for determining external environment influence on higher education institutions based on STEER+S analysis tools to enhance the effectiveness of stakeholder interaction marketing under digitalization conditions. The research methodology combines systematic analysis, comparative method, generalization, and synthesis approaches. The STEER+S analysis method was applied, examining six key dimensions: Social (demographic trends, migration processes), Technological (digitalization, artificial intelligence, EdTech solutions), Economic (financial challenges, new funding models), Ecological (climate change, sustainable development, green technologies), Political (educational policy, international integration), and Security (cyber security, information security, psychological safety). The study reveals that STEER+S analysis allows universities to systematically assess external environment challenges and develop adequate marketing strategies for stakeholder interaction. Each dimension presents both risks and opportunities that require strategic response through multi-stakeholder collaboration. The research demonstrates that social dimension challenges, including demographic crisis and student migration, can be transformed into development resources through social innovations and lifelong learning programs. The technological dimension

actualizes the need for digital ecosystems and artificial intelligence centers. The economic dimension necessitates funding source diversification through corporate partnerships. The ecological dimension opens opportunities for green technology development and sustainability programs. The political dimension is linked to European educational space integration and international programs, while the security dimension requires cybersecurity competencies and psychological resilience development. The practical value lies in providing higher education institutions with a comprehensive analytical tool for strategic planning, developing stakeholder interaction marketing strategies, and adapting to digitalization challenges. The proposed STEEP+S analysis enables systematic organization of both risks and opportunities in higher education institution development and their stakeholder interactions, which is particularly relevant under conditions of war, demographic crisis, and global competition for talents.

**Keywords:** STEEP+S analysis, higher education institutions, stakeholders, interaction marketing, digitalization, external environment, multi-stakeholder model, organizational transformation, partnerships, network marketing, communications.

**Постановка проблеми.** Сучасні заклади вищої освіти (ЗВО) функціонують у надзвичайно турбулентному зовнішньому середовищі, що характеризується глобальними демографічними зрушеннями, стрімкою цифровізацією, економічною нестабільністю, кліматичними викликами, політичними трансформаціями та безпековими загрозами. В Україні ці виклики набувають особливої гостроти через бойові дії, масову міграцію студентів і викладачів, руйнування освітньої інфраструктури. За даними European Demographic Data Sheet 2024, понад 5,8 млн українських біженців отримали тимчасовий захист у країнах Європи, а понад 615 тисяч українських студентів виїхали за кордон після 2022 року [10, с. 8; 21, с. 142].

У таких умовах традиційні лінійно-функціональні моделі управління ЗВО, зокрема університетами, втрачають ефективність, оскільки не забезпечують гнучкої реакції на динамічні зміни зовнішнього середовища. Необхідність переходу до багатостейкхолдерних моделей взаємодії та матричних організаційних структур актуалізує потребу в розробці комплексного інструментарію для системної оцінки впливу зовнішніх факторів на діяльність закладів вищої освіти.

Проблема полягає в тому, що існуючі підходи до аналізу зовнішнього середовища ЗВО не враховують повною мірою специфіку сучасних викликів, зокрема безпекового виміру та комплексного характеру взаємодії соціальних, технологічних, економічних, екологічних і політичних факторів. Це обмежує можливості стратегічного планування та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами в умовах цифровізації освітнього простору.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи управління зовнішнім середовищем закладів класиками менеджменту Р. Drucker [7], М. Weber [22], який визначив значення організаційних механізмів адаптації.

Теоретичні основи стейкхолдерного підходу заклали праці R. Freeman [10], який визначив стейкхолдера як "будь-яку групу або індивіда, які можуть впливати на досягнення цілей організації або на яких впливає досягнення цих цілей". Його наукові праці започаткували стейкхолдерний підхід до формування управлінських рішень. Подальший розвиток цей підхід отримав у роботах J.M. Bryson, B. Crosby, L. Bloomberg [5], які розглядали багатостейкхолдерне управління в контексті публічного сектору та аналізували вплив цифрової трансформації.

Питання цифрової трансформації освіти досліджував і G. Vial [21], який розглядав цифровізацію як стратегічний процес зміни логіки взаємодії всередині організації та з зовнішніми партнерами, а також Schwab K. [18] та Brynjolfsson E., McAfee A. [4], які аналізували вплив четвертої промислової революції на освітні інститути.

Мережевий підхід в управлінні розвивали M. Castells [6], який обґрунтував концепцію "суспільства мережі", та Håkansson L., Ford D. [11], які досліджували взаємодію компаній у бізнес-мережах. Теорію організацій, що навчаються, розробив P. Senge [19], підкреслюючи необхідність колективного навчання та системного мислення.

У доповіді UNESCO (2023) та звіті OECD (2023) розкрито вплив цифровізації на глобальні освітні системи [20; 15].

Особливості функціонування закладів вищої освіти в кризових умовах висвітлено у роботах Duchek S. [8], присвячених організаційній стійкості, та Porter M. E., Kramer M. R. [16], які розглядали створення спільної цінності як основу партнерських відносин.

Українські вчені О. Журавська, Ю. Житнік, Т. Нагорняк [2] аналізують особливості стратегічного управління ЗВО в умовах війни та окреслюють напрями трансформації моделей розвитку.

Аналіз зовнішнього середовища традиційно здійснювався за допомогою PEST- або STEEP-аналізу, однак у контексті сучасних викликів, зокрема військових дій в Україні, гібридних загроз та кібер ризиків, виникає необхідність включення додаткового безпекового виміру (Security).

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри значний обсяг досліджень, залишаються недостатньо розробленими питання адаптації інструментарію стратегічного аналізу зовнішнього середовища, з метою встановлення взаємодії та партнерства, до специфіки закладів вищої освіти в умовах цифровізації та безпекових викликів. Зокрема, потребує подальшого розвитку методологія STEEP+S-аналізу як комплексного інструменту оцінки впливу зовнішніх факторів на маркетинг взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є виявлення можливості розвинення теоретико-методичного підходу до визначення впливу зовнішнього середовища на заклади вищої освіти на основі інструментарію STEEP+S-аналізу для підвищення ефективності маркетингу взаємодії зі стейкхолдерами в умовах цифровізації.

Досягнення мети дослідження передбачає вирішення низки завдань:

- обґрунтувати доцільність застосування STEEP+S-аналізу для оцінювання зовнішнього середовища ЗВО;
- систематизувати ключові фактори впливу зовнішнього середовища за шістьма вимірами: соціальним, технологічним, економічним, екологічним, політичним та безпековим;
- розкрити взаємозв'язок між викликами зовнішнього середовища та необхідністю переходу до багатостейкхолдерних моделей взаємодії;
- запропонувати практичні рекомендації щодо використання результатів STEEP+S-аналізу у стратегічному маркетингу ЗВО.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний розвиток закладів вищої освіти (ЗВО) відбувається в умовах цифровізації, яка не лише трансформує освітні практики, але й змінює характер взаємодії з основними групами стейкхолдерів – студентами (здобувачами), викладачами, випускниками, роботодавцями, державними органами, громадськими організаціями, міжнародними партнерами. Конкурентний тиск, демографічні виклики, інтернаціоналізація освіти

та швидкий розвиток цифрових технологій зумовлюють необхідність переосмислення маркетингових стратегій ЗВО, у яких ключову роль відіграє не лише просування освітніх послуг, але й формування системи довготривалих відносин із зацікавленими сторонами.

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

Зазначені обставини актуалізують потребу у застосуванні сучасних аналітичних інструментів, які дозволяють комплексно оцінювати вплив зовнішнього середовища.

Одним із найбільш перспективних підходів виступає STEEP+S-аналіз. STEEP+S-аналіз є розширеною версією традиційного STEEP-аналізу, що включає додатковий безпековий вимір (Security), критично важливий для функціонування закладів вищої освіти в умовах сучасних глобальних та локальних викликів. Цей підхід дозволяє систематизувати фактори зовнішнього середовища за шістьма ключовими вимірами:

- S (Social) – соціальний вимір, що охоплює демографічні тенденції, міграційні процеси, зміни в культурних цінностях та соціальних очікуваннях;
- T (Technological) – технологічний вимір, включає цифровізацію, розвиток штучного інтелекту, EdTech-рішення та кібертехнології;
- E (Economic) – економічний вимір, що відображає фінансові виклики, зміни в моделях фінансування освіти, розвиток нових ринків;
- E (Ecological) – екологічний вимір, охоплює кліматичні зміни, сталий розвиток, зелені технології;

- P (Political) – політичний вимір, включає державну освітню політику, міжнародну інтеграцію, регулятивні зміни;
- S (Security) – безпековий вимір, що охоплює фізичну, кібер-, інформаційну та психологічну безпеку.

Соціальний вимір формується під впливом демографічних змін та міграційних процесів. За даними European Demographic Data Sheet 2024, чисельність молоді віком 17–24 роки в Європі скорочується, що загострює конкуренцію за абітурієнтів [9]. Для України ситуація ускладнена масштабною міграцією студентів і викладачів через війну та інші трансформаційні чинники.

У контексті означених викликів особливої ваги набуває здатність університетів ініціювати соціальні інновації як інструмент перетворення кризи на можливості. Досвід показує, що саме соціальні інновації ставали фундаментом розвитку суспільства у переломні моменти [12; 15; 16].

Українські приклади підтверджують ефективність багатостейкхолдерного підходу. Корпоративний університет «Метінвест Політехніка» забезпечив перезапуск інженерної підготовки в умовах втрати інфраструктури. Intellias розвиває партнерства з факультетами, запускаючи інноваційні лабораторії та супроводжуючи студентські команди. Deloitte реалізує програми для молодих фахівців, поєднуючи підготовку до сертифікацій із стажуваннями [3].

Технологічний вимір визначається стрімким розвитком цифровізації та штучного інтелекту. Створення державного проєкту AI Factory демонструє курс України на AI-суверенітет. Університети активно інтегрують цифрові платформи, big data та EdTech-рішення, що зумовлює появу нових структурних підрозділів – центрів цифрових інновацій, лабораторій даних, EdTech-департаментів [1].

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

В умовах війни та економічної нестабільності головним ризиком для ЗВО стає зменшення державного фінансування, відтік студентів і науковців. Це створює загрозу втрати кадрового та наукового потенціалу. У цих умовах партнерство бізнесу й університетів набуває стратегічного значення, знижуючи ризики фінансової нестабільності та забезпечуючи

відповідність освітніх траєкторій потребам економіки.

Приклади корпоративних університетів (наприклад, «Метінвест Політехніка») та дуальних програм свідчать, що багатостейкхолдерні формати дозволяють ЗВО перейти від жорсткої вертикальної моделі до гнучкої матричної системи.

Війна в Україні актуалізувала екологічний вимір не лише у сфері досліджень, а й у стратегічному плануванні. Масштабне мінування територій, забруднення ґрунтів і водних ресурсів створюють явище екоциду, що ставить перед університетами завдання розробки технологій рекультивациі та систем екологічного моніторингу.

Особливе значення має зелена енергетика та циркулярна економіка. Університети стають провайдером інноваційних розробок для енергетичного сектору, формуючи партнерські зв'язки з промисловістю та державними структурами.

Політичний вимір у поєднанні з безпековим чинником формує для університетів як ризики, так і нові можливості. Війна, гібридні загрози та масова міграція студентів прискорили перехід до дистанційних форматів, цифрової стійкості та кіберзахисту.

Університети зобов'язані гарантувати безпеку не лише фізичну, а й цифрову, що передбачає розвиток компетентностей у сфері кібербезпеки. Державні ініціативи (AI Factory, цифрова стратегія України) посилюють роль університетів як центрів безпекової експертизи.

Відповідно, враховуючи всі чинники та прояви, одним із найбільш перспективних підходів виступає STEEP+S-аналіз, що поєднує соціальний, технологічний, економічний, екологічний, політичний та безпековий виміри впливу. Його застосування в маркетингу взаємодії ЗВО сприяє ідентифікації як ризиків, так і можливостей розвитку, що є критично важливим у контексті воєнних дій, кризових явищ і глобальної невизначеності. Табл. 1 містить систематизовані чинники зовнішнього середовища ЗВО за методом STEEP+S, які узагальнено та доповнено на основі аналізу наукових літературних джерел [3; 9; 12; 13; 17; 23]. STEEP+S-аналіз підтверджує, що цифровізація та багатостейкхолдеризм є ключовими драйверами трансформації організаційної структури ЗВО. Взаємодія всіх шести чинників формує системний тиск, що робить лінійно-функціональну модель управління неефективною.

Таблиця 1

## Систематизація чинників зовнішнього середовища ЗВО за методом STEER+S

Вимір	Чинники	Ключові ризики	Основні можливості
1	2	3	4
Соціальний (S)	Демографічна криза в Європі та Україні, масова міграція студентів і викладачів, нерівність доступу до освіти; соціальна згуртованість і стрес війни, глобальна конкуренція за таланти	Скорочення населення Європи; дефіцит абітурієнтів і науковців; регіональні диспропорції в Україні; високий рівень психологічних травм; ризик радикалізації молоді; відтік молоді до університетів країн ЄС/США	Адаптація освітніх програм під старіюче населення; розвиток програми навчання протягом життя (lifelong learning); програми дистанційної освіти; академічна мобільність; діаспорні освітні кластери; розвиток EdTech і гібридних форматів; інклюзивні освітні середовища; університетські програми психосоціальної підтримки; корпоративна культура; подвійні дипломи; залучення іноземних студентів; міжнародні партнерства
Технологічний (T)	Цифровізація освіти, штучний інтелект; Big Data та аналітика; EdTech та хмарні рішення; кібербезпека	Високі витрати на інфраструктуру; цифрова нерівність; заміщення частини викладацької праці; залежність від глобальних платформ; витіки даних; кіберзагрози; недовіра до дистанційних форматів; зростання кібератак	Інтеграція EdTech; створення цифрових кампусів; AI Factory (державний проєкт); створення центрів ШІ-досліджень; лабораторії даних; використання аналітичного навчання для персоналізації; розвиток EdTech-департаментів; партнерства з платформами Coursera, Udemy; розвиток програм з кіберзахисту
Економічний (E)	Фінансова нестабільність; війна та криза; ринок праці; технологічні інновації; глобальна конкуренція; зміна економічних моделей	Скорочення держфінансування; залежність від донорів руйнування інфраструктури; відтік студентів і викладачів; розрив між підготовкою кадрів і вимогами економіки; висока вартість цифрових рішень; відтік інтелектуального капіталу	Диверсифікація джерел фінансування; грантові програми; розвиток дистанційної освіти; інтеграція у глобальні освітні ринки; дуальна освіта; корпоративні університети; R&D офіси; стартапи подвійного призначення; транснаціональні освітні кластери; навчання протягом життя; перехід до гнучкої матричної моделі; інтеграція університетів у бізнес-кластери
Екологічний (E)	Війна та екоцид; кліматичні виклики; енергетична безпека; циркулярна економіка; ESG-стандарт; культура споживання	Мінування територій забруднення ґрунтів і вод, підвищення температури; посухи, повені; вразливість енергосистем; зростання попиту на електроенергію від AI та дата-центрів; в відсутність системної політики утилізації відходів; недостатній рівень інтеграції у ЗВО; неефективного використання ресурсів	Дослідження з рекультиватії; екологічний моніторинг; програми з кліматичної адаптації; міждисциплінарні дослідження; дослідження у сфері відновлюваної та ядерної енергетики; університет – місто – кластерні екологічні мережі; відкриття зелених лабораторій; Horizon Europe; стартапи з екології, освітні практики відповідального споживання

Продовження Таблиці 1

1	2	3	4
Політичний (P)	Війна та гібридні загрози; євроінтеграція; безпекова архітектура; інвестиції у військові та цифрові технології; глобальна конкуренція за таланти	Руйнування інфраструктури; міграція студентів і викладачів; невідповідність стандартам ЄС; залежність від зовнішніх партнерів; мілітаризації досліджень; відтік молоді	Дослідницькі центри з безпеки; інновації подвійного призначення; програми Erasmus+, Horizon Europe; інтеграція в європейські альянси; постачання кадрів для сектору безпеки; освітні програми з кіберзахисту; стартапи у сфері ШІ, енергетики, кіберзахисту; програми академічної мобільності; міжнародні партнерства
Безпековий (S)	Війна та обстріли; кіберзагрози; міграція студентів; академічні свободи; психологічна безпека	Руйнування кампусів; ризик для життя студентів; хакерські атаки на освітні системи; зниження чисельності студентів в Україні; політичний тиск та цензура; високий рівень стресу	Розвиток дистанційних форматів; гібридні кампуси; створення центрів кіберзахисту; навчальні програми з кібербезпеки; використання цифрових платформ для дистанційної освіти; розвиток міжнародних партнерств; захист автономії університетів; програми ментального здоров'я; інтеграція досліджень стійкості

STEEP+S-аналіз підтверджує, що цифровізація та багатостейхолдеризм є ключовими драйверами трансформації організаційної структури ЗВО. Взаємодія всіх шести чинників формує системний тиск, що робить лінійно-функціональну модель управління неефективною.

У сучасних умовах багатостейхолдеризм виступає не просто теоретичною концепцією, а практичним механізмом адаптації університетів до нових умов. Як підкреслює R. Freeman [10], стратегічний розвиток організації неможливо розглядати без урахування інтересів усіх зацікавлених сторін, тобто необхідним є їх взаємодія та врахування всі умов та наслідків співпраці та функціонування й розвитку в цілому. Це стає основою для переходу до мережевого маркетингу та відповідно мережевої моделі взаємодії (табл. 2).

Результати дослідження свідчать, що ефективний маркетинг взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами неможливий без системного використання цифрових технологій, чіткого розуміння специфічних потреб кожної групи партнерів.

Кожна форма взаємодії генерує конкретні очікувані результати – від підвищення якості освіти до глобальної конкурентоспроможності, що свідчить про створення спільної цінності для всіх сторін. Проте стратегічно

важливим залишається врахування умов та вимірів взаємодії.

На основі проведеного дослідження можна сформулювати алгоритм практичного застосування STEEP+S-аналізу для маркетингу взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами, що включатиме:

- ідентифікацію факторів за кожним з шести вимірів на основі моніторингу зовнішнього середовища;
- оцінювання впливу кожного фактора на діяльність ЗВО та взаємодію зі стейкхолдерами;
- аналіз взаємозв'язків між факторами різних вимірів для виявлення синергетичних ефектів;
- розробка стратегічних ініціатив для перетворення ризиків на можливості через багатостейхолдерну взаємодію;
- моніторинг та корекція стратегії на основі змін у зовнішньому середовищі.

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

Таблиця 2

## Мережева модель взаємодії ЗВО зі стейкхолдерами в умовах цифровізації

Група стейкхолдерів	Форми взаємодії	Цифрові інструменти	Очікувані результати
Внутрішні (студенти, викладачі, випускники)	Освітні програми, спільні дослідження, позааудиторна співпраця та спілкування	LMS, цифрові платформи, соціальні мережі	Підвищення якості освіти, залученість
Бізнес	Дуальна освіта, корпоративні програми, стартапи	EdTech-рішення, віртуальні лабораторії	Підготовка кадрів, інновації
Держава	Акредитація, фінансування, політика	Цифрові сервіси, аналітичні системи	Відповідність стандартам, звітність
Громада	Соціальні проекти, волонтерство	Платформи співпраці, цифрові кампанії	Соціальна інтеграція, підтримка
Міжнародні партнери	Академічна мобільність, спільні програми	Віртуальна мобільність, онлайн-курси	Глобальна конкурентоспроможність

Джерело : розроблено авторами

менту, а умовою їхнього виживання і конкурентоспроможності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** В умовах глобалізації та цифрової трансформації заклади вищої освіти виступають складними соціально-економічними системами, що взаємодіють із широким колом стейкхолдерів. Ефективність цих взаємозв'язків визначає їх конкурентоспроможність, академічний імідж, результативність комунікацій та спроможність до сталого розвитку. Одним з важливих питань при цьому залишається пошук оптимального підходу до визначення та врахування впливу чинників зовнішнього середовища.

В процесі дослідження отримав подальшого розвитку теоретико-методичний підхід до визначення впливу зовнішнього середовища на заклади вищої освіти, який, на відміну від існуючого, містить у підґрунті інструментарій методу STEEP+S, що дає змогу упорядкувати як ризики, так і можливості розвитку діяльності ЗВО та їх взаємодії зі стейкхолдерами в умовах цифровізації.

STEER+S-аналіз дозволяє університетам системно оцінювати виклики зовнішнього середовища та формувати адекватні маркетингові стратегії взаємодії зі стейкхолдерами, що особливо актуально в умовах війни, демографічної кризи та глобальної конкуренції за таланти.

Було визначено та обґрунтовано, що соціальний вимір вимагає від ЗВО розвитку соціальних інновацій та програм навчання протягом життя для подолання демографічних викликів. В свою чергу, технологічний вимір актуалізує потребу в створенні цифрових екосистем та центрів штучного інтелекту. Економічний вимір зумовлює необхідність диверсифікації джерел фінансування через корпоративні партнерства. Врахування екологічного виміру відкриває можливості для розвитку зелених технологій та програм сталого розвитку. В свою чергу політичний вимір пов'язаний з інтеграцією в європейський освітній простір та міжнародні програми. Безпековий - вимагає розвитку компетентностей кіберзахисту та психологічної стійкості.

Перспективи подальших досліджень включають розробку метрик ефективності багатостейкхолдерної взаємодії, дослідження цифрової трансформації освітнього маркетингу та розвинення теоретико-методичного підходу щодо переходу від інструментарію маркетингу взаємодії до мережевого маркетингу.

Результати дослідження можуть бути використані закладами вищої освіти для стратегічного планування, розробки маркетингових стратегій взаємодії зі стейкхолдерами та адаптації до викликів цифрових трансформацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Волковська Н. Управління інформаційними технологіями в навчальних закладах. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України: міжнародна науково-практична конференція*, м. Київ, 5 червня 2025 р.: зб. матеріалів. Київ : НаУКМА, 2025. С. 150–152.
2. Журавська О., Житник Ю., Нагорняк Т. Стратегічне управління розвитком закладу освіти в умовах війни. *Міждисциплінарні експертизи для відновлення і розвитку України*. Київ : НаУКМА, 2025. С. 156–162.
3. Berbyuk-Lindström, N., Asatiani, A., & Kononova, N. Exploitation and Exploration of Digital Technologies in Times of War: Experiences of Ukrainian Higher Education Institutions. *Proceedings of the 32nd European Conference on Information Systems (ECIS)*, Paphos, Cyprus. 2024. URL: [https://aisel.aisnet.org/ecis2024/track20\\_adoption/track20\\_adoption/10/](https://aisel.aisnet.org/ecis2024/track20_adoption/track20_adoption/10/)
4. Brynjolfsson E., McAfee A. *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014. 336 p.
5. Bryson J. M., Crosby B. C., Bloomberg L. Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*. 2014. Vol. 74, No. 4. P. 445–456.
6. Castells M. *The Rise of the Network Society*. 2nd ed. Malden: Wiley-Blackwell, 2010. 656 p.
7. Drucker P. *The Practice of Management*. Abingdon-on-Thames: Routledge, 2012. 352 p.
8. Duchek S. Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. Vol. 13, No. 1. P. 215–246.
9. European Demographic Data Sheet 2024 / Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital, Vienna Institute of Demography, IIASA. Vienna, 2024. 16 p.
10. Freeman R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984. 292 p.
11. Håkansson L., Ford D. How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*. 2002. Vol. 55, No. 2. P. 133–139.
12. Hinssen, P. *The Network Always Wins: How to Influence Customers, Stay Relevant, and Transform Your Organization to Move Faster than the Market*. New York : McGraw-Hill Education, 2015. 256 p.
13. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley, 2021. 256 p.
14. Mulgan G. The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*. 2006. Vol. 1, No. 2. P. 145–162.
15. OECD. *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2023. 516 p.
16. Porter M. E., Kramer M. R. Creating shared value. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, No. 1–2. P. 62–77.
17. Robertson, S. L., Beech, J. Promises promises: international organisations, promissory legitimacy and the re-negotiation of education futures. *Comparative Education*. 2024. Vol. 60, Issue 3. P. 423–440. DOI: <https://doi.org/10.1080/03050068.2023.2287938>
18. Schwab K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business, 2016. 192 p.
19. Senge, P. M. *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York : Doubleday-Currency, 1990. 464 с.
20. UNESCO. *Education in a post-crisis world: building resilience and equity*. Paris: UNESCO, 2023. 285 p.
21. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118–144.
22. Weber M. *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Simon and Schuster, 2009. 436 p.
23. Yliniiva K., Bryan A., Brunila K. 'The future we want'? – the ideal twenty-first century learner and education's neuro-affective turn. *Comparative Education*. 2024. Vol. 60, Issue 3. P. 498–518. DOI: <https://doi.org/10.1080/03050068.2024.2363096>

## REFERENCES:

1. Volkovska, N. (2025). Information technology management in educational institutions. In *Interdisciplinary expertise for recovery and development of Ukraine* (pp. 150-152). Kyiv: NaUKMA.
2. Zhuravska, O., Zhytnik, Y., & Nahornyak, T. (2025). Strategic management of educational institution development during wartime. In *Interdisciplinary expertise for recovery and development of Ukraine* (pp. 156–162). Kyiv: NaUKMA.
3. Berbyuk-Lindström, N., Asatiani, A., & Kononova, N. (2024) Exploitation and Exploration of Digital Technologies in Times of War: Experiences of Ukrainian Higher Education Institutions. *Proceedings of the 32nd European Conference on Information Systems (ECIS)*, Paphos, Cyprus. [https://aisel.aisnet.org/ecis2024/track20\\_adoption/track20\\_adoption/10/](https://aisel.aisnet.org/ecis2024/track20_adoption/track20_adoption/10/)



4. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W. W. Norton & Company.
5. Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
6. Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society* (2nd ed.). Malden: Wiley-Blackwell.
7. Drucker, P. (2012). *The Practice of Management*. Abingdon-on-Thames: Routledge.
8. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246.
9. European Demographic Data Sheet 2024 (2024). Wittgenstein Centre for Demography and Global Human Capital, Vienna Institute of Demography, IIASA. Vienna.
10. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
11. Håkansson, L., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139.
12. Hinssen, P. (2015). *The network always wins: How to influence customers, stay relevant, and transform your organization to move faster than the market*. New York: McGraw-Hill Education.
13. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. Hoboken: Wiley.
14. Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145–162.
15. OECD (2023). *Education at a Glance 2023: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
16. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62–77.
17. Robertson, S. L., & Beech, J. (2024). Promises promises: International organisations, promissory legitimacy and the re-negotiation of education futures. *Comparative Education*, 60(3), 423–440. DOI: <https://doi.org/10.1080/03050068.2023.2287938>
18. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
19. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday / Doubleday-Currency
20. UNESCO (2023). *Education in a post-crisis world: building resilience and equity*. Paris: UNESCO.
21. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
22. Weber, M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Simon and Schuster.
23. Yliniiva, K., Bryan, A., & Brunila, K. (2024). 'The future we want'? – The ideal twenty-first century learner and education's neuro-affective turn. *Comparative Education*, 60 (3), 498–518. DOI: <https://doi.org/10.1080/03050068.2024.2363096>