

**П'ЯТНИЦЬКА Галина**,  
д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту  
Київського національного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: [g.piatnytska@knute.edu.ua](mailto:g.piatnytska@knute.edu.ua)  
ORCID: 0000-0003-3463-133X

## **БРЕНДИНГ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

*Визначено цільові установки та основні завдання брендингу вищої освіти країни на міжнародному ринку освітніх послуг. Проведено порівняння та критичний аналіз наявних дефініцій понять "брендинг вищої освіти" та "бренд закладу вищої освіти", запропоновано їх уточнення. Визначено стейкхолдерів закладів вищої освіти, на інтереси яких варто зважати у процесі брендингу вищої освіти. Встановлено інші чинники, на які необхідно звертати увагу у брендингу вищої освіти, що сформувалися під впливом Глобалізації 4.0 і прояву наслідків COVID-кризи. Запропоновано класифікацію ймовірних стратегій брендингу вищої освіти залежно від рівня якості системи вищої освіти країни.*

*Ключові слова:* брендинг, бренд-менеджмент, вища освіта, бренд закладу вищої освіти, ризики, стратегії брендингу вищої освіти, цифровізація, ринок освітніх послуг.

**Постановка проблеми.** Вища освіта відіграє важливу роль у підготовці висококваліфікованих кадрів будь-якої країни світу. Розвиток Глобалізації 4.0 та переведення студентів у режими дистанційного або змішаного навчання у закладах вищої освіти (ЗВО) в період пандемії загострило конкуренцію між університетами, що дедалі більше переходить у площину міжнародного суперництва. Посилення інтенсивності конкуренції на міжнародному ринку послуг вищої освіти обумовлює зростання значущості брендів ЗВО та брендингу національної вищої освіти загалом.

*Брендинг вищої освіти* – новий напрям у сфері теорії бренд-менеджменту. Проте кількість досліджень брендів та брендингу ЗВО останнім часом зростає, а деякі науковці [1] взагалі визначили брендинг вищої освіти як ключову сферу теорії та практики розвитку специфічних торговельних марок, на якій має акцентуватися особлива увага у стратегічній перспективі.

Нагальна необхідність вирішення проблем вищої освіти, що окреслені у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. [2], обумовлює актуальність дослідження можливостей і загроз для реалізації якісного брендингу як на рівні університетів, так і системи вищої освіти в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика брендингу у сфері вищої освіти поки є недостатньо вивченою, особливо, якщо зважити на кардинальну зміну умов для функціонування та розвитку ЗВО в умовах COVID-кризи і, як наслідок, активізацію конкурентного

суперництва університетів у віртуальному просторі з використанням прогресивних цифрових технологій. Однак і іноземні, і українські науковці вже вивчали окремі аспекти брендингу та брендів у вищій освіті, а тому доцільно зупинитися на розгляді деяких важливих результатів їх досліджень. Так, П. Кларк, К. Чаплео та К. Суомі [3] вважають, що сьогодні особлива увага має бути приділена внутрішньому брендингу ЗВО та такому його ключовому елементу, як підтримка бренду середнього рівня адміністративного персоналу та деканів. Корисними з практичної точки зору є і результати досліджень цих науковців процесу ребрендингу ЗВО.

І. Амзат [4] запропонував і обґрунтував деякі принципи створення бренду та різні кроки до брендуння ЗВО; О. Сорока та М. Кривцова [5] визначили елементи, особливості формування та проблеми у створенні бренду ЗВО, а також розробили графічну структуру бренду освітніх послуг; І. Дейнега [6] ідентифікувала чотири виміри бренду ЗВО та сформулював рекомендації щодо нарощення сили бренду ЗВО. У свою чергу інші науковці [7] зосередили увагу на роботі комітету з питань брендингу, що був створений для полегшення брендингу університету.

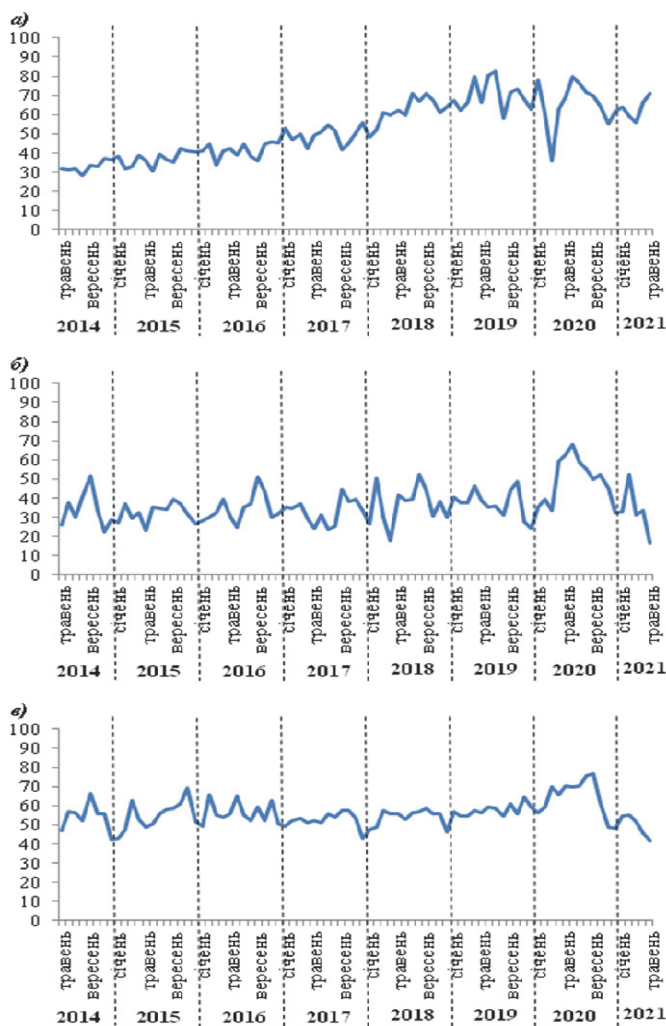
Проте, як свідчить проведений аналіз зазначених та інших публікацій, до цього часу проблематика брендингу вищої освіти досліджена недостатньо глибоко, а особливості брендингу в умовах нових ринкових викликів (наприклад, пандемія) взагалі не вивчалися.

**Метою** цього дослідження є визначення цільової установки та основних завдань брендингу вищої освіти країни на міжнародному ринку освітніх послуг. Для досягнення мети поставлено такі завдання: провести аналіз динаміки популярності звернень до слів та словосполучень, що пов'язані з брендингом вищої освіти; порівняти наявні дефініції понять "брендинг вищої освіти" і "бренд закладу вищої освіти" та за необхідності уточнити їх сутність; виділити групи стейкхолдерів ЗВО як суб'єктів сприйняття результатів брендингу вищої освіти країни; визначити чинники, що на нього впливають, та індикатори (показники), за якими можна відстежувати результати брендингу вищої освіти; провести класифікацію стратегій брендингу вищої освіти залежно від рівня розвитку системи вищої освіти країни.

**Матеріали та методи.** Для досягнення мети і виконання поставлених завдань застосовано методи порівняльного та критичного аналізу, аналітичної обробки зібраних даних, графічного відображення тенденцій та взаємозв'язків, синтезу тощо.

Інформаційною базою дослідження стали публікації іноземних та вітчизняних науковців, присвячені проблематиці брендингу та брендів у вищій освіті, власні дослідження автора, дані, отримані в режимі реального часу за допомогою інструменту *Google Trends*, а також дані рейтингу журналу *CEOWORLD*.

**Результати дослідження.** Зважаючи на цифровізацію життєдіяльності населення у різних куточках світу (особливо в останні роки вимушеного дотримання соціальної дистанції та поширення практики дистанційного режиму роботи та навчання через COVID-кризу), доцільно зупинитися на аналізі динаміки звернень до *Google*-системи із запитамися на пошук таких слів та словосполучень, як: "бренд/*brand*"; "вища освіта/*higher education*"; "університет/*university*" (рис. 1 а, б, в).



**Рис. 1.** Динаміка рівня популярності запитів\* у системі *Google* за всіма країнами світу протягом 1 травня 2014 – 1 травня 2021 рр. про: а) бренд(и); б) вищу освіту; в) університет(и)

\* У балах за 100-бальною системою оцінювання.

Джерело: розраховано та побудовано автором з використанням інструменту *Google Trends* (<https://trends.google.com/>).

Як свідчать дані *рис. 1а*, після різкого спаду кількості запитів щодо бренду(ів), а отже, і брендингу, у березні 2020 р. тенденція зростання уваги до цього поняття у користувачів інтернету знов почала зростати. Станом на травень 2021 р. у світі рівень популярності звернень за словом "бренд/brand" становив 71 бал порівняно з найбільш високим показником інтересу до нього у всі попередні часові періоди. Водночас інтерес до вищої освіти та університетів має певні сезонні коливання та, як правило, у різні місяці 2014–2021 рр. знаходився на середньому (близько 50 балів) або трохи вище середнього рівня.

Однак в останні місяці 2021 р. простежується тенденція до спаду запитів про вищу освіту та університети (див. *рис. 1 б, в*), що викликає певне занепокоєння та може бути слабким ринковим сигналом ймовірності скорочення попиту на послуги вищої освіти й, як наслідок, до загострення конкуренції між університетами як на внутрішньому (національному), так і міжнародному рівнях. Останнє, зокрема, може свідчити про те, що спад бізнес-активності та складності у пошуку місця для професійної реалізації здобутих у ЗВО знань та практичних навичок, з одного боку, а також неготовність та/або технічна неспроможність деяких ЗВО надавати якісні освітні послуги в умовах пандемії – з іншого, негативно вплинули на сприйняття доцільності здобуття цієї освіти певною частиною аудиторії інтернет-користувачів. Ризиковість такої ситуації для розвитку діючих університетів полягає у тому, що останнє відбувається на тлі періодичного запровадження карантинних обмежень і втрати можливості для налагодження постійних офлайн-комунікацій зі студентами та молодіжною аудиторією, що потенційно складає найбільш чисельну категорію тих, хто вступає до ЗВО. Ризики запровадження онлайн-освіти викладацька спільнота пов'язує ще і з тим, що повне переведення контролю знань та виконання практичних завдань в онлайн-режим у стратегічній перспективі може виявитися або у фрагментарності, або безсистемності здобутих знань та нерозвиненості практичних навичок. Це, у свою чергу, цілком ймовірно призведе до системних інтелектуальних втрат, які для деяких країн можуть мати негативні наслідки (передусім, у частині руйнації національних науково-освітніх центрів та кластерів), та збільшить асиметрію і розрив у соціально-економічному розвитку та якості життя населення різних країн світу.

З метою мінімізації втрат від зазначених та інших ризиків кожна країна, що розробляє стратегію свого економічного розвитку, насамперед, має вже сьогодні подбати про необхідність пошуку прогресивних перетворень у національній системі вищої освіти. Саме такі перетворення мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності національних ЗВО, даючи змогу їм не тільки гідно суперничати із ЗВО

інших країн світу, але і своєчасно та у потрібній кількості готувати висококваліфіковані кадри з урахуванням поточних та прогнозованих на перспективу ринкових викликів і потреб національного господарства. При цьому брендинг національної вищої освіти та формування і подальший розвиток брендів ЗВО країни є важливими етапами забезпечення її стійких конкурентних переваг як у короткостроковій, так і стратегічній перспективі. Ці переваги сприятимуть зміцненню не тільки науково-освітнього базису для розбудови знаннєвого суспільства в країні, але і приваблюватимуть потенційних студентів з інших країн світу та сприятимуть збільшенню обсягів експорту освітніх послуг.

Про наявність різних наукових підходів до трактування сутності понять "брендинг" та "бренд" наголошувалось ще у попередніх дослідженнях, в яких проаналізовано еволюцію їх визначень і обґрунтовано, що нині брендинг передбачає "...забезпечення релевантності ідеї бренду як на емоційному, так і раціональному рівнях для всіх аудиторій стейкхолдерів тієї чи іншої системи..." [8, с. 8]. Водночас інформація про бренд "...повинна розповсюджуватися не тільки через логотип, слоган, спеціальні кампанії просування..., але також постійно ретранслюватися громадянами..." [9, с. 104], а у випадку ЗВО, його студентами, викладачами, адміністративним персоналом, випускниками тощо.

Однак, оскільки нині є далеко не один підхід до визначення брендингу вищої освіти та бренду ЗВО, перед розробкою методичних рекомендацій щодо їх удосконалення доцільно провести порівняння та критичний аналіз наявних дефініцій (*табл. 1*).

Деякі науковці [12; 13 та ін.], як свідчать дані *табл. 1*, брендинг вищої освіти розглядають як інструмент формування привабливості ЗВО або засіб надання інформації. Такі підходи є не зовсім коректними, оскільки вони зводять сутність брендингу до певного знаряддя або засобу, характеризуючи таким чином його як щось статичне, хоча і необхідне для забезпечення привабливості або інформації про ЗВО і т.п.

Вузьким є визначення брендингу вищої освіти як сукупності методів, прийомів та способів доведення бренду(ів) ЗВО до споживача освітніх послуг [5; 10 та ін.]. *По-перше*, брендинг – це не тільки методи та способи певних дій, а і самі дії, що пов'язані з брендом. *По-друге*, якщо йдеться про брендинг вищої освіти загалом, то його не варто зводити суто до прийомів доведення бренду(ів) ЗВО до споживача освітніх послуг. Зокрема, не варто забувати, що сучасні ЗВО – це осередок наукових підрозділів та наукових об'єднань для виконання різного роду НДР, споживачами результатів яких можуть бути не тільки студенти ЗВО.

Таблиця 1

**Порівняння та систематизація дефініцій понять "брендинг вищої освіти"  
та "бренд закладу вищої освіти"**

Автор(и) / джерело(а)	Дефініція поняття	Відмітні характеристики
<b>Брендинг вищої освіти – це:</b>		
О. Сорока, М. Кривцова [5]	сукупність прийомів, способів і методів створення бренду(ів) ЗВО і його(їх) подальше просування	Методи, прийоми та способи доведення бренду(ів) ЗВО до споживача освітніх послуг
І. Кучерак [10]	сукупність методів, прийомів та способів, що дають змогу довести розроблений бренд ЗВО до споживача освітніх послуг, сформувавши в його свідомості імідж такої установи і тим самим надавши дієву допомогу абітурієнту у сприйнятті та аналізі відмінних особливостей і переваг того чи іншого навчального закладу	
С. Семенюк [11]	об'єктивна необхідність, технології, оволодівши якими ЗВО зможуть не тільки вижити у сучасних складних демографічних і економічних умовах, але й успішно конкурувати на ринку освітніх послуг	Технологія для успішної конкуренції ЗВО на ринку освітніх послуг
Л. Янчева, ін. [12]	інструмент формування привабливості ЗВО	Інструмент
Г. Плисенко [13]	засіб надання інформації для студентів та університетів	Засіб надання інформації
К. Халілі [14]	сукупність стратегій та тактик брендування вищої освіти	Стратегії і тактики брендування
Г. Хасс [15]	процес розробки єдиної, послідовної презентації вищої освіти, що передбачає розробку чіткого бренду для університетів, допомагаючи підтримувати їх відповідність на всіх платформах, а також допомагаючи майбутнім студентам відчувати, що вони знають, чого очікувати, що є ключовим фактором для того, щоб допомогти їм вибрати ЗВО	Процес розробки та підтримання презентації вищої освіти
<b>Бренд закладу вищої освіти – це:</b>		
О. Сорока, М. Кривцова [5]	комплекс інформації про навчальний заклад у цілому (кадровий потенціал, матеріально-технічна та навчально-матеріальна база, місце ЗВО в соціально-економічному просторі регіону та ін.), спектр освітніх послуг, що надаються, для всіх груп населення	Інформація про ЗВО та спектр його освітніх послуг
І. Кучерак [10]	торгова марка, яка об'єднує назву, логотип (тобто графічне зображення) і звукові символи ЗВО та її продуктів і освітніх послуг, а також сам продукт (освітня послуга) і всі його (її) відмінні характеристики, вірогідні очікування та асоціації, які сприймаються споживачем освітніх послуг і приписуються ним освітній послугі	Торгова марка ЗВО, яка об'єднує його назву, логотип, освітні послуги, що сприймаються їх споживачами
Л. Янчева, О. Жегус, М. Михайлова [12]	асоціація у свідомості споживачів освітніх послуг певного ЗВО – університету, академії, інституту, що має транслювати ключові цінності ЗВО, які створюють стимули для потенційних абітурієнтів	Асоціація освітніх послуг ЗВО у свідомості їх наявних і потенційних споживачів
К. Джадсон, Т. Оранд, Л. Горчелс, Дж. Гордон [16]	засіб вибору та забезпечення визнання ЗВО на ринку освітніх послуг, що впливає на здатність університету конкурувати за найкращих студентів, збільшувати членство та внески в асоціації випускників та отримувати грошові пожертви	Засіб вибору та визнання ЗВО на ринку освітніх послуг

Джерело: розроблено автором за результатами аналізу [5; 10–16].

Більш вдалимими є підходи до брендингу, де його визначають або як технологію чи стратегію/тактику [11; 14 та ін.], або як презентацію вищої освіти [15]. Водночас, зважаючи не тільки на зроблені критичні



зауваження, а і на наші попередні дослідження [8; 9 та ін.], де розглядалися різновиди брендів та брендингу, доцільно уточнити визначення сутності цього поняття. У подальшому під "брендингом вищої освіти" на державному рівні пропонується розуміти процес, спрямований на реалізацію стратегії розвитку вищої освіти, посилення ідентичності ЗВО країни на міжнародному ринку освітніх послуг, підтримки конкурентоспроможності сфери вищої освіти шляхом налагодження ефективних комунікацій зі всіма групами стейкхолдерів як всередині країни, так і поза її межами.

У дефініціях поняття "бренд закладу вищої освіти", як свідчать дані *табл. 1*, також немає однозначного підходу. Проте ототожнення його з просто інформацією про ЗВО [5] є не зовсім коректним, оскільки це повноцінно не відображає роль бренду у просуванні ЗВО на ринку освітніх послуг. Прирівнювання бренду ЗВО до асоціації з освітніми послугами ЗВО [12] також є спірним, хоча цілком слушною є думка про те, що бренд ЗВО має викликати у свідомості різних груп стейкхолдерів конкретну стійку асоціацію (звичайно, для ЗВО бажано, щоб ця асоціація була позитивною та привабливою). У зв'язку з цим більш вдалим є визначення І. Кучерак [10], хоча в ньому наголошується на асоціаціях та сприйнятті торгової марки ЗВО суто споживачами його освітніх послуг. Дискусійність такого підходу, *по-перше*, пов'язана з тим, що термін "торгова марка" більшою мірою стосується товарів або послуг, а, *по-друге*, бренд ЗВО має важливе значення з точки зору його сприйняття не тільки студентами – споживачами освітніх послуг ЗВО, але і: всіма тими, хто приймає рішення щодо вибору і навчання у ЗВО (зокрема, школярами та їх батьками); викладачами та науковцями, які працюють у ЗВО або обирають його як ймовірне місце роботи; роботодавцями, для яких важливим є рівень знань та кваліфікації своїх працівників і які часто зважають на бренд ЗВО, приймаючи його випускників на роботу; науковою спільнотою та ЗВО з інших країн світу в процесі прийняття рішення щодо спільної розробки наукових та освітніх проєктів; керівниками бізнес-структур, які звертаються до ЗВО з метою проведення науково-дослідних робіт тощо.

Підтримуючи слушність визначення бренду ЗВО як специфічного засобу для вибору та визнання ЗВО на ринку освітніх послуг [16], пропонуємо його уточнити, зважаючи на попередні коментарі та дослідження [8; 9, ін.]. Під "брендом закладу вищої освіти" варто розуміти специфічну модель уявлень та ціннісних характеристик про ЗВО і його освітні послуги в свідомості стейкхолдерів (*рис. 2*), що формується за допомогою самопрезентації ЗВО, успіхів студентів, випускників, викладачів та науковців ЗВО, якості матеріально-технічної та навчально-методичної бази ЗВО і т.п., та асоціюється з назвою та/або логотипом ЗВО, завдяки яким можна позиціонувати ЗВО на ринку освітніх послуг.

Визнання ЗВО у світі та кількість і частота його вибору для навчання та/або реалізації наукових та науково-освітніх проєктів зміцнюють бренд ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг. Водночас бренд ЗВО впливає на формування *HR*-бренду тих, хто там навчається та/або працює, а сформований *HR*-бренд випускників ЗВО виявляється та впливає на конкурентоспроможність організацій (підприємств), куди вони йдуть працювати. Аспекти використання *HR*-бренду як інструменту для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств уже досліджувалися деякими науковцями [17 та ін.]. Проте це цілком стосується і ЗВО, оскільки *HR*-бренд(и) працівників ЗВО прямо впливає і на конкурентоспроможність, і на привабливість ЗВО на ринку освітніх послуг.



Рис. 2. Стейкхолдери закладу вищої освіти як основні суб'єкти сприйняття його бренду (результатів брендингу)

Джерело: розроблено автором.

Коли йдеться про брендинг вищої освіти країни, то він може розглядатися як невід'ємна складова національного брендингу, що прямо впливає на формування сприйняття національного бренду. Причому бренд вищої освіти як результат відповідного брендингу залежить від низки чинників. Серед основних з них доцільно виділити такі:

- кількість ЗВО країни, що потрапляють до топового списку ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг. Це залежить і від рівня розвитку кожного ЗВО в країні;
- сприйняття іноземними студентами загалом країни для здобуття вищої освіти, що передбачає низку факторів, починаючи від вибору спеціальності, за якою якість підготовки може різнитися залежно від певного ЗВО тієї чи іншої країни, і закінчуючи вартістю перебування



та платою за навчання у тій чи іншій країні. При цьому для таких країн, як Україна, нині особливо цінно, коли здібні іноземні здобувачі вищої освіти (наявні чи потенційні) прагнуть навчатися у ЗВО країни, обираючи її як більш привабливу винятково через мінімізацію своїх витрат, а потім вони як успішні випускники є своєрідними елементами брендингу та популяризації вищої освіти нашої країни у себе на батьківщині та/або під час своєї роботи у знаних міжнародних організаціях та компаніях. Не менш цінно та важливо, коли іноземні студенти з інших (особливо провідних) ЗВО світу обирають ЗВО певної країни як місце для тимчасового навчання (у межах програм обміну або стажування). Такий вибір, зокрема, може бути пов'язаний і з успішним стажуванням та читанням лекцій викладачів із ЗВО цієї країни у ЗВО інших країн світу;

- позитивна зміна чисельності або стабільно висока чисельність викладачів та науковців, що працюють у ЗВО країни, маючи визнання у якості висококваліфікованих фахівців за відповідними галузями освіти та науки як всередині країни, так і за її межами;

- рівні розвитку матеріально-технічної, навчально-методичної та наукової баз ЗВО країни та їх вплив на якість освітніх послуг, організацію та реалізацію науково-освітніх проектів і виконання науково-дослідних робіт (у т.ч. у межах здобуття міжнародних грантів). При цьому, якщо говорити з позицій загального брендингу вищої освіти на державному рівні, то тут важливо, щоб цей рівень визначався як за окремими ЗВО, так і з урахуванням середньозваженого показника, враховуючи кількість ЗВО в країні. Тобто не можна дуже високо оцінювати результати брендингу вищої освіти країни загалом, якщо лише в одному або декількох ЗВО наявні високий рівень розвитку матеріально-технічної, навчально-методичної або наукової бази. У зв'язку з цим особливої значущості набуває розвиток партнерських відносин між державою та ЗВО, а також між ЗВО та бізнесом, громадськими організаціями. Завдяки забезпеченню результативного управління у розвитку цих партнерських відносин, з одного боку, держава та бізнес-структури можуть виділяти необхідні кошти або надавати іншу допомогу для розвитку ЗВО та реалізації прогресивних освітніх та наукових проектів і зміцнення зазначених баз, а з іншого – ЗВО підвищуватимуть рівні: якості освітніх послуг та зростання кількості прогресивних наукових розробок, що якщо не у коротко-, то у середньо- чи стратегічній перспективі мають принести додаткову соціально-економічну віддачу;

- рівень цифровізації та якості освітніх послуг ЗВО країни. Цей чинник набув особливого значення в умовах Глобалізації 4.0 та викликів, з якими стикнулися ЗВО в період кризи, спричиненої поширенням *COVID*. На цьому, зокрема, наголошували науковці, які проводили дослідження проблематики дистанційного навчання в умовах пандемії [18] та цифровізації кадрового забезпечення організацій [19], що у т.ч. може стосуватися і роботи з кадрами в ЗВО.

Звичайно, по кожній країні в процесі брендингу її вищої освіти потрібно визначати свої фактори, які сприятимуть підвищенню її наукового та освітнього лідерства, забезпечуючи загальну конкурентоспроможність на ринку. У цьому зв'язку для тих, хто прямо або опосередковано на практиці пов'язаний з вирішенням проблем брендингу вищої освіти в Україні, стануть у нагоді відповідні публікації (зокрема, Л. Гаєвської, Р. Науменко, І. Федулової [20]). Однак при цьому не варто забувати про те, що ситуація на міжнародному ринку освітніх послуг не є статичною, а тому необхідно постійно відслідковувати всі її зміни, чутливо реагуючи навіть на слабкі ринкові виклики, що можуть торкнутися системи вищої освіти.

Загалом брендинг вищої освіти повинен бути спрямований на формування вартості (цінності) відповідного бренду. Для цього потрібно ставити такі завдання, виконання яких, по-перше, дасть змогу створити потужний конкурентоспроможний бренд вищої освіти країни, що сприятиме вирішенню освітніх проблем і задоволенню потреб на ринку праці, передусім, всередині країни; по-друге, забезпечуватиме передумови для подальшої географічної диверсифікації у наданні освітніх послуг ЗВО країни і, як наслідок, для зростання надходжень у бюджет країни від експорту цих послуг; по-третє, збільшить обсяг залучення іноземних і власних інвестицій у освітньо-науковий простір країни (рис. 3).

Така багатовекторність завдань у процесі брендингу вищої освіти потрібна для створення та підтримки не просто привабливого бренду вищої освіти у межах реалізації стратегії її розвитку в країні, а для того, щоб цей бренд приносив синергетичний ефект у межах реалізації загальної стратегії соціально-економічного розвитку цієї країни та позитивно впливав на сприйняття національного бренду країни у світі.



Рис. 3. Цільова установка та основні завдання брендингу вищої освіти

Джерело: розроблено автором.

Зважаючи на рівень розвитку системи вищої освіти в країні, можна передбачити вибір однієї з таких *стратегій брендингу вищої освіти*:

*внутрішньо орієнтованої*, що доцільно реалізувати тим країнам, де потреби і попит на якісні послуги вищої освіти нині задовольняються не повною мірою, якщо зважати на національні потреби у підготовці кадрів та існують певні обмеження (цінові та нецінові) у їх задоволенні за межами країни;

*внутрішньої та зовнішньої орієнтації*, яку доцільно реалізувати країнам з великою кількістю ЗВО, більшість з яких або поки не приваблює достатньою мірою чи не готова приймати велику кількість студентів-іноземців на навчання, або визначає у якості пріоритету підготовку висококваліфікованих кадрів відповідно до запитів внутрішнього ринку праці та прагне надавати конкурентоспроможні освітні послуги, орієнтуючись на переваги за співвідношенням у їх якості та ціні та/або створюючи умови для повернення випускників після навчання за кордоном, прагнучи таким чином запобігти масовому відтоку з країни талановитої молоді;

*зовнішньо-внутрішньої орієнтації*, яку здебільшого реалізують лідери на міжнародному ринку освітніх послуг і де брендинг вищої освіти ведеться таким чином, щоб готувати всередині країни та приваблювати до країни ззовні якомога більше талановитої молоді, залучати до роботи у ЗВО висококваліфікованих викладачів та науковців.

Україна через певні причини має нині реалізувати стратегію внутрішньо-зовнішньої орієнтації брендингу вищої освіти, оскільки необхідних передумов для ефективної реалізації стратегії зовнішньо-внутрішньої брендингу в неї поки немає. Проте, якщо країна прагне зайняти гідне місце у міжнародному освітньо-науковому просторі, то їй варто вже зараз поставити та почати швидко виконувати завдання, що сприятимуть створенню зазначених передумов. Вартість бренду вищої освіти країни, за нашими прогнозами, буде зростати, як тільки в країні будуть створені всі передумови для ефективної реалізації зовнішньо-внутрішньої стратегії брендингу вищої освіти.

Насамкінець варто наголосити, що результати брендингу вищої освіти найкраще було б відстежувати, започаткувавши спеціальне оцінювання та моніторинг зміни індексу брендів вищої освіти у глобальному масштабі (англ. *Global Tertiary Education Brand Index*) та за регіонами. На користь проведення такого індексування свідчить те, що з розвитком Глобалізації 4.0 та зростанням значущості готовності населення різних країн до здобуття освіти у глобальному цифровому просторі, з одного боку, та ризиками, що виникають унаслідок цього, що достатньо чітко виявилися під час *COVID*-кризи, конкуренція на міжнародному ринку освітніх послуг має всі перспективи до загострення. Якщо ж розглядати запровадження подібної індексації у межах

однієї країни (тобто за її регіонами), то це дасть змогу ідентифікувати наявність освітньо-наукових дисбалансів та причини виникнення тих чи інших проблем у брендингу вищої освіти країни. У свою чергу, з'ясування конкретних проблем дасть змогу більш чітко визначити перелік завдань вищої освіти на рівні кожного регіону країни, відповідно до яких мають бути розроблені планові заходи щодо регіональної розбудови освітньо-наукового простору з визначенням необхідного обсягу ресурсів для цього та альтернативними джерелами їх отримання. Подібна індексація надасть сигнали і про конкурентні переваги вищої освіти країни у тих чи інших регіонах та можливості їх подальшого розвитку та дифузії.

Проте і сьогодні окремі результати брендингу вищої освіти країни можна відстежувати за різного роду рейтингами, у т.ч. індексом людського розвитку, де, зокрема, оцінюється показник рівня освіти, рейтингами університетів тощо. Одним з важливих рейтингів, з огляду на привабливість бренду вищої освіти країн за їх межами, тобто з позицій іноземних стекголдерів, є рейтинг журналу *CEOWORLD* (табл. 2), відповідно до якого визначаються найкращі країни для навчання іноземних студентів. Рейтинг *CEOWORLD* – це щорічне глобальне опитування студентів університетів, промисловців, професорів, доцентів, ад'юнктів, викладачів університетів, запрошених професорів, керівників світового бізнесу та експертів з питань освітньої політики.

Таблиця 2

**Україна у рейтингу країн світу за привабливістю для іноземних студентів у 2021 р. за версією *CEOWORLD* \***

Країна	Місце у рейтингу	Балова оцінка привабливості
США	1	71.78
Австралія	2	68.04
Великобританія	3	67.16
Канада	4	66.39
Франція	5	66.06
Німеччина	6	65.27
Швейцарія	7	64.14
Японія	8	63.20
Китай	10	60.97
Польща	13	59.85
Чеська Республіка	31	54.53
Болгарія	39	51.41
Хорватія	41	50.95
<b>Україна</b>	<b>42</b>	<b>50.63</b>
Аргентина	43	50.43
Мексика	44	50.36
Ізраїль	45	49.85
Південно-Африканська Республіка	46	49.67

\* У балах за 100-баловою шкалою.

Джерело: складено автором за даними *CEOWORLD* [21].

У січні 2021 р. Україна, як свідчать дані *табл. 2*, посідала 42 місце серед 46 країн, що оцінювалися за такими однаково зваженими показниками у рейтингу *CEOWORLD*, як: система освіти; доступ до якісного викладання; кількість дослідницьких установ; фінансування університетів та пожертви на освіту; спеціалізація; зв'язок з промисловістю; результати досліджень ЗВО; місце ЗВО у різних глобальних рейтингах; загальні державні витрати на освіту (% ВВП); студентська віза; робоча віза після навчання. Іншими словами, Україна за привабливістю для іноземних студентів нині програє лідеру (США) 21.15 бала, сусідній Польщі – 9.22 бала, найближчій за рейтингом Хорватії – 0.32 бала. Водночас наша країна випереджає найближчого свого переслідувача у цьому рейтингу – Аргентину – на 0.20 бала, а найгіршу за цим рейтингом країну (ПАР) – на 0.96 бала. Недолік такого рейтингового оцінювання для країни полягає у тому, що за загальною оцінкою важко чітко визначити, через який саме із зазначених показників країна найбільше відстає від лідерів і на що саме у першу чергу варто звернути увагу. Крім того, вважаємо спірним підхід, коли всі показники мають рівну вагомість (особливо, коли йдеться про певну суб'єктивність сприйняття різних категорій опитуваних, що також може бути суттєво диференційованим і за країнами).

Прагнучи удосконалити бренд вищої освіти країни та реалізуючи для цього різні заходи в межах процесу брендингу, варто пам'ятати, що навчання за кордоном надає його здобувачу щось більше, ніж просто освітню кваліфікацію. У студента-іноземця з'являється можливість використати свої наявні переваги за кордоном (передусім, пов'язані зі знанням іноземних мов), з одного боку, і розвинути не тільки нові фахові компетентності, але і познайомитися з культурою, специфікою ведення бізнесу, побудови комунікацій і т.п. в інших країнах. Не менш цінним може виявитися у подальшому кар'єрному зростанні іноземця-випускника і поява нових соціальних та ділових контактів у країні навчання. Тому країнам, які не займають нині перші рядки у рейтингах економічного розвитку та компанії з яких не потрапили до Топ-100 у *Forbes*, а випускники їх ЗВО не працюють у цих компаніях, тощо, має сенс намагатися збагачувати привабливість національного бренду вищої освіти завдяки іншим чинникам. Однією з переваг у цьому контексті може, передусім, стати перевага у найкращому співвідношенні якості та ціни освітніх послуг. Іншою – розвиток специфічних науково-освітніх кластерів. Так, "...в Україні вже сформувалися певні передумови для розвитку науково-освітніх кластерів (зокрема, у військовій галузі)" [22, с. 202].

Деякі країни вже активно розпочали і ведуть суперництво за іноземних здобувачів вищої освіти, популяризуючи її привабливість шляхом надання різного роду пільг (як-то, повністю або частково без-

оплатне навчання). Водночас це створює передумови до надходження доходів від студентів-іноземців з інших секторів економіки, оскільки студентам потрібно за умови офлайн (стаціонарного навчання) сплачувати за житло, харчування, транспортні витрати і т.п.; а за умови онлайн-навчання – платити за доступ і користування онлайн-бібліотекою університету, різними програмними сервісами тощо. Крім того, провідні міжнародні компанії мають можливість проводити попередній відбір студентів для проходження практики/стажування, де безпосередньо в процесі операційної діяльності можна краще познайомитися зі студентами та оцінити їх таланти з точки зору подальшого їх використання у роботі компанії.

Надання послуг вищої освіти онлайн або у змішаному режимі, переведення навіть частини педагогічно-наукового персоналу у дистанційний режим роботи і т.п. загострює ризики, пов'язані з цифровізацією операційної діяльності ЗВО, піднімає проблематику правильного встановлення цін на освітні та наукові послуги, а також трансфер інтелектуальної власності ЗВО у бізнес-структури [23], що також може і повинно братися до уваги у процесі брендингу вищої освіти та зміцнення брендів ЗВО країни на міжнародному ринку освітніх послуг.

Загрози, спричинені пандемією, обумовлюють важливість підняття в процесі брендингу вищої освіти і питання забезпечення безпеки життєдіяльності всіх учасників освітнього процесу та тих, хто надає ЗВО (для його організації та підтримання на належному рівні якості) супутні послуги.

Важливу роль у брендингу товарів/послуг (у т.ч. послуг вищої освіти) відіграє і презентація провідних ЗВО країни та їх освітніх та/або наукових досягнень на виставках. Згідно з одним з наших попередніх досліджень серед основних цілей участі у виставках, передусім, виділяють "...такі, як: 1) презентація/просування своєї продукції/послуг на ринку; 2) розвиток комунікаційних зв'язків та збільшення кількості нових контактів...; 3) підтримка іміджевого статусу..." [24, с. 131]. Тому, хоча у період пандемії виставкова діяльність фактично перемістилась у віртуальний простір, про неї ніколи не потрібно забувати, просуваючи бренд системи вищої освіти країни на міжнародному ринку освітніх послуг.

**Висновки.** Проблематика брендингу вищої освіти, як свідчать результати дослідження, є далеко не простою і такою, що вимагає постановки конкретних завдань, виконання яких має сприяти досягненню цільової установки на максимізацію вартості (цінності) бренду вищої освіти країни. У процесі брендингу вищої освіти і конкретних ЗВО мають братися до уваги інтереси різних груп стейкхолдерів, а також зміни, що відбуваються на міжнародному ринку освітніх послуг, у т.ч. у зв'язку з Глобалізацією 4.0 та наслідками пандемії.



Залежно від рівня розвитку системи вищої освіти в країні доцільно робити вибір стратегій брендингу вищої освіти серед таких трьох альтернатив, як: внутрішньо орієнтована стратегія брендингу; стратегія внутрішньої та зовнішньої орієнтації брендингу; стратегія зовнішньо-внутрішньої орієнтації брендингу.

Результати дослідження у подальшому можуть бути використані для розроблення та обґрунтування методичних підходів до визначення глобального індексу бренду вищої освіти (*Global Tertiary Education Brand Index*) та відповідних країнових індексів, за якими можна буде відстежувати дисбаланси та конкурентні переваги у розвитку вищої освіти за регіонами країни. Не менш перспективними вбачаються і подальші дослідження, присвячені стратегічному управлінню розвитком бренду вищої освіти та ЗВО.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Melewar T. C., Nguyen B. Five areas to advance branding theory and practice. *Journal of Brand Management*. 2014. Vol. 21. Issue 9. P. 758-769.
2. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. Київ, 2020. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.
3. Clark P., Chapleo C., Suomi K. Branding higher education: an exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*. 2020. Vol. 26. P. 131-149.
4. Amzat I. H. (2016). *Branding Higher Education Institutions: What It Takes to be Branded*. In: Amzat I., Yusuf B. (Eds.). *Fast forwarding Higher Education Institutions for Global Challenges*. Springer, Singapore. DOI:10.1007/978-981-287-603-4\_13.
5. Сорока О. В., Кривцова М. С. Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 65-70.
6. Дейнега І. О. Методичні аспекти бренд-кодування закладів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2018. № 4. Т. 29 (68). С. 93-97. Серія: Економіка і управління.
7. Chapleo C., Clark P. Branding a tertiary institution by committee: An exploration of internal brand analysis and management processes. *Journal of Brand Management*. 2016. Vol. 23. Issue 6. P. 631-647.
8. Мазаракі А., П'ятницька Г., Григоренко О. Ідентифікація контенту національного брендингу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 2. С. 5-33.
9. Mazaraki A., Piatnytska G., Hryhorenko O. Theoretical and methodical principles of nation branding. In: Mazaraki A. (general ed.). *National Brand of Ukraine: Monograph*. Tallin: Scientific Route OÜ. 2018. P. 90-140.
10. Кучерак І. Теоретичні аспекти формування освітнього бренду вищого навчального закладу. *Обрії*. 2013. № 1. С. 25-26.
11. Семенюк С. Брендінг вищого навчального закладу. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 3(42). С. 133-138.

12. Янчева Л. М., Жегус О. В., Михайлова М. В. Брендинг як інструмент формування привабливості закладу вищої освіти в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 358-366.
13. Плисенко Г. Модель "4'В BRANDING" в контексті розвитку конкурентних переваг вищих навчальних закладів. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 307-312.
14. Khalili C. Bring Higher Education Branding To Life. *Higher Ed Marketing Journal*, 2020. URL: <https://circaedu.com/hemj/higher-education-branding>.
15. Hass G. (2021). The Importance of Modern Higher Education Branding. URL: <https://blogs.constantcontact.com/the-importance-of-modern-higher-education-branding>.
16. Judson K. M., Aurand T. M., Linda Gorchels L., Gordon G. L. Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding. *Services Marketing Quarterly*. 2008. Vol. 30. Issue 1. P. 54-68. DOI: 10.1080/15332960802467722.
17. Mykolaichuk I., Rasulova A. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness. *Moder Science – Modern veda*. 2019. No 6. P. 59-70.
18. Хмурова, В., Гращенко, І. Дистанційна освіта в період пандемії COVID-19. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 3. С. 135-146.
19. Жуковська В. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*: зб. наук. праць. 2020 Вип. 2. С. 10-17. DOI:10.23939/smeu2019.02.010.
20. Gaievska L., Naumenko R., Fedulova I. Scientific and educational leadership factors and the competitiveness of Ukraine. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2018. Vol. 217. P. 222-230. DOI: 10.2991/icseal-18.2018.32.
21. Ireland, S. Revealed: World's Best Countries For International Students, 2021. *CEOWORLD Magazine*. URL: <https://ceoworld.biz/2021/02/10/revealed-worlds-best-countries-for-international-students-2021>.
22. П'ятницька Г. Т. Науково-освітні кластери: відмітні характеристики та передумови розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 3. С. 191-207.
23. Mrykhina, O., Lisovska, L., Novakivskyj, I., Terebukh, A., Zhukovska, V. (2020). Method of Modelling Prices for R&D Products in the Case of their Transfer from Engineering Universities to the Business. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*. Vol. 5. Issue 5. P. 80-93. DOI: 10.25046/aj050512.
24. П'ятницька Г. Т., Жуковська В. М., Григоренко О. М. Роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств. *Вісник КНУТД*. 2020. № 5(151). С. 127-136. Серія "Економічні науки". DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.14.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2021.

**Piatnytska G. Higher education branding.**

**Background.** The increasing intensity of competition in the international market for higher education services leads to an increase in the importance of brands of higher education institutions (HEIs) and the branding of national higher education in general.

The **aim** of this study is to determine the target setting and the main objectives of the country's higher education branding in the international market of educational services.

**Materials and methods.** Methods of comparative and critical analysis, analytical processing of the collected data, graphical display of trends and interrelations, synthesis, etc. are used to achieve the purpose and accomplish the assigned tasks.

**Results.** Analysis of the dynamics of appeals to the Google-system with queries to search for such words and phrases as: "Brand"; "Higher education"; "University" showed that after a sharp decline in the number of brand and branding queries in March 2020, the trend of increasing attention to this concept among Internet users began to grow again. At the same time, in the last months of 2021, there is a trend towards a decline in requests for higher education and universities. The risk of such a situation for the development of existing universities lies in the fact that the latter is happening against the background of the periodic introduction of quarantine restrictions and the loss of the opportunity to establish constant offline communications with students and youth audience.

On the basis of a critical analysis, comparison and systematization of the existing definitions of the concepts of "branding of higher education" and "brand of higher education", it is proposed to understand the process of "branding of higher education" as a process aimed at implementing the strategy for the development of higher education, strengthening the identity of the higher education system of the country in the international market of educational services, support competitiveness of the higher education sector by establishing effective communications with all stakeholder groups both within the country and abroad. It has been substantiated that the "brand of a higher education institution" should be understood as a specific model of ideas and value characteristics about the HEI and its educational services in the minds of stakeholders.

It is emphasized that the process of the higher education branding should be aimed at forming the value of the brand. This requires the following tasks, the implementation of which: 1) will create a strong competitive brand of higher education in the country, which will help solve educational problems and meet the needs of the labor market, especially within the country; 2) provide preconditions for further geographical diversification in the provision of educational services of the country's HEIs; 3) will increase the volume of foreign and domestic investment in the educational and scientific space of the country. Along with this, the factors that should be paid attention to in the process of higher education branding and which were formed under the influence of Globalization 4.0 and the manifestation of the consequences of the COVID crisis were identified.

Considering the level of development of the higher education system in the country, the choice of one of the following branding strategies for higher education is envisaged: internal orientation; internal-external orientation; external-internal orientation. It is established that Ukraine must now implement a strategy of internal-external orientation of higher education branding.

It was noted that it would be better to track the results of higher education branding through special assessment and monitoring of changes in the Global Tertiary Education Brand Index and by region.

**Conclusion.** The problem of the higher education branding, as evidenced by the results of the study, is far from simple and requires the setting of specific tasks, the completion of which should contribute to the achievement of the goal of maximizing the value of the country's higher education brand. In the process of higher education branding and specific HEIs branding the interests of various groups of stakeholders as well as changes that taking place in the international market of educational services (including due to Globalization 4.0 and the effects of the pandemic) should be taken into account.

The results of the study can be further used to develop and substantiate methodological approaches to determining the Global Tertiary Education Brand Index and the corresponding country indices, by which it will be possible to track imbalances and competitive advantages in the development of higher education in the regions of the country.

**Keywords:** branding, brand management, higher education, brand of higher education institution, risks, strategies of higher education branding, digitalization, the market of educational services.

#### REFERENCES

1. Melewar, T. C., Nguyen B. (2014). Five areas to advance branding theory and practice. *Journal of Brand Management*. (Vol. 21). Issue 9, (pp. 758-769) [in English].
2. Ministerstvo osvity i nauky Ukrai'ny. (2020). Strategija rozvytku vyshhoi' osvity v Ukrai'ni na 2021–2031 rr. [Ministry of Education and Science of Ukraine. Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021-2031]. Kyiv. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osvity-v-ukraini-02-10-2020.pdf> [in Ukrainian].
3. Clark, P., Chapleo, C., & Suomi, K. 2020. Branding higher education: an exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*. Vol. 26, 131-149 [in English].
4. Amzat, I. H. (2016). *Branding Higher Education Institutions: What It Takes to be Branded*. In: Amzat I., Yusuf B. (Eds.). *Fast forwarding Higher Education Institutions for Global Challenges*. Springer, Singapore. DOI:10.1007/978-981-287-603-4\_13 [in English].
5. Soroka, O. V., & Kryvcova, M. S. (2018). Brend zakladu vyshhoi' osvity – osnova konkurentospromozhnosti na rynku osvitnih poslug [The brand of a higher education institution is the basis of competitiveness in the market of educational services]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 19. Part 3, 65-70 [in Ukrainian].
6. Dejnega, I. O. (2018). Metodichni aspekty brend-koduvannja zakladiv vyshhoi' osvity [Methodical aspects of brand coding of higher education institutions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'kogo – Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University*, 4. Issue 29 (68), 93-97 [in Ukrainian].
7. Chapleo, C., & Clark, P. (2016). Branding a tertiary institution by committee: An exploration of internal brand analysis and management processes. *Journal of Brand Management*. Vol. 23. Issue 6. 631-647 [in English].
8. Mazaraki, A., P'jatnyc'ka, G., & Grygorenko, O. (2019). Identyfikacija kontentu nacional'nogo brendyngu [Identification of national branding content]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 2, 5-33 [in Ukrainian].
9. Mazaraki, A., Piatnytska, G., & Hryhorenko, O. (2018). Theoretical and methodical principles of nation branding. A. Mazaraki (General ed.). Tallin: Scientific Route OÜ [in English].
10. Kucherak, I. (2013). Teoretychni aspekty formuvannja osvitn'ogo brendu vyshhogo navchal'nogo zakladu [Theoretical aspects of educational brand formation of a higher educational institution]. *Obrii' – Horizons*, 1, 25-26 [in Ukrainian].
11. Semenjuk, S. (2013). Brendyng vyshhogo navchal'nogo zakladu [Branding of a higher education institution]. *Galyc'kyj ekonomichnyj visnyk – Galician Economic Bulletin*, 3(42), 133-138 [in Ukrainian].

12. Jancheva, L. M., Zhegus, O. V., & Myhajlova, M. V. (2020). Brendyng jak instrument formuvannja pryvabyvosti zakladu vyshhoi' osvity v umovah suchasnyh vyklykiv [Branding as a tool for attractiveness formation of higher education in today's challenges]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 358-366 [in Ukrainian].
13. Plysenko, G. (2017). Model' "4'B BRANDING" v konteksti rozvytku konkurentnyh perevag vyshhyh navchal'nyh zakladiv [The 4'B BRANDING model in the context of competitive advantages development of higher education institutions]. *Molodyj vchenyj – Young Scientist*, 2 (42), 307-312 [in Ukrainian].
14. Khalili, C. (2020). Bring Higher Education Branding To Life. *Higher Ed Marketing Journal*. Retrieved from <https://circaedu.com/henj/higher-education-branding> [in English].
15. Hass, G. (2021). The Importance of Modern Higher Education Branding. Retrieved from <https://blogs.constantcontact.com/the-importance-of-modern-higher-education-branding> [in English].
16. Judson, K. M., Aurand, T. M., Linda, Gorchels L., & Gordon, G. L. (2008). Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding. *Services Marketing Quarterly*. Vol. 30. Issue 1, 54-68. DOI: 10.1080/15332960802467722 [in English].
17. Mykolaichuk, I., & Rasulova, A. (2019). HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness. *Moder Science – Modern veda*, 6, 59-70 [in English].
18. Hmurova, V., Grashhenko, I. (2020). Dystancijna osvita v period pandemii' COVID-19 [Distance education during the COVID-19 pandemic]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 135-146 [in Ukrainian].
19. Zhukovs'ka, V. (2020). Cyfrovi vyklyky kadrovogo zabezpechennja pidpryjemstva [Digital challenges of an enterprise staff]. *Menedzhment ta pidpryjemnytvo v Ukraini: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development]: collection of scientific works*, 2, 10-17. DOI:10.23939/smeu2019.02.010 [in Ukrainian].
20. Gaievska, L., Naumenko, R., & Fedulova, I. (2018). Scientific and educational leadership factors and the competitiveness of Ukraine. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 217, 222-230. DOI:10.2991/icseal-18.2018.32 [in English].
21. Ireland, S. (2021). Revealed: World's Best Countries For International Students, *CEOWORLD Magazine*. Retrieved from <https://ceoworld.biz/2021/02/10/revealed-worlds-best-countries-for-international-students-2021> [in English].
22. P'jatnyc'ka, G. T. (2016). Naukovo-osvitni klasteri: vidmitni harakterystyky ta peredumovy rozvytku [Scientific and educational clusters: distinctive characteristics and prerequisites for development]. *Marketyng i menedzhment innovacij – Marketing and innovation management*, 3, 191-207 [in Ukrainian].
23. Mrykhina, O., Lisovska, L., Novakivskyj, I., Terebukh, A., & Zhukovska, V. (2020). Method of Modelling Prices for R&D Products in the Case of their Transfer from Engineering Universities to the Business. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*. (Vol. 5). Issue 5, (pp. 80-93). DOI:10.25046/aj050512[in English].
24. P'jatnyc'ka, G. T., Zhukovs'ka, V. M., & Grygorenko, O. M. (2020). Rol' vystavok v upravlinni innovacijnym rozvytkom pidpryjemstv [The role of exhibitions in management of innovative development of enterprises]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD*, 5(151), 127-136. DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.14 [in Ukrainian].