

**Забродська Любов Давидівна**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Zabrodskaya Lyubov Davydovna**, канд. екон. наук, доц., кафедра менеджмента організацій, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-27; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Zabrodskia Lyubov**, PhD, Sc. Associate Professor, Department of Management Organizations, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-27; e-mail: [anya2043@gmail.com](mailto:anya2043@gmail.com).

**Пичугіна Тетяна Сергіївна**, д-р екон. наук, проф., кафедра менеджменту організацій, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Клочківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)3494527.

**Пичугина Татьяна Сергеевна**, д-р екон. наук, проф., кафедра менеджмента организаций, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)3494527.

**Pichuhina Tetiana**, Dr. of Economics Sciences, Professor, Department of Management Organizations, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)3494527.

DOI: 10.5281/zenodo.1303876

УДК 378.001.11

## **СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНФОРМАЦІЙНА ОСНОВА ПРИЙНЯТТЯ МАРКЕТИНГОВИХ РІШЕНЬ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**О.В. Жегус**

*Запропоновано науково-методичний підхід до стратегічного аналізу умов та чинників зовнішнього середовища у сфері вищої освіти. За результатами його використання виявлено сигнали змін та визначено революційні зміни, які потребують прийняття та реалізації адаптивних та проактивних управлінських рішень для забезпечення стабільного розвитку закладів вищої освіти. Установлено, що дуже сильні сигнали революційних змін у зоні загроз пов'язані з негативними тенденціями економічних і соціально-*

---

© Жегус О.В., 2018

демографічних чинників; у зоні можливостей – із високими темпами науково-технічного прогресу, процесами інформатизації та розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, а також поведінковими чинниками.

**Ключові слова:** сфера вищої освіти, заклад вищої освіти, стратегічний аналіз, сигнал зміни, революційні зміни, адаптація, маркетинг.

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА ПРИНЯТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ В УЧРЕЖДЕНИЯХ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Е.В. Жегус**

*Предложен научно-методический подход к стратегическому анализу условий и факторов внешней среды в сфере высшего образования. По результатам его применения выявлены сигналы изменений и определены революционные изменения, которые требуют принятия и реализации адаптивных и проактивных управленческих решений для обеспечения стабильного развития учреждений высшего образования. Установлено, что очень сильные сигналы революционных изменений в зоне угроз связаны с негативными тенденциями экономических и социально-демографических факторов; в зоне возможностей – с высокими темпами научно-технического прогресса, процессами информатизации и развитием информационно-коммуникационных технологий, а также поведенческими факторами.*

**Ключевые слова:** сфера высшего образования, УВО, стратегический анализ, сигнал изменения, революционные изменения, адаптация, маркетинг.

## **STRATEGIC ANALYSIS AS AN INFORMATIONAL BASIS FOR MARKETING DECISIONS AT A HIGHER EDUCATION ESTABLISHMENT**

**O. Zhehus**

*Modern HEIs operate in an extremely fast and complex external environment in which transformational processes take place, which necessitates accelerating their adaptation to new conditions. In connection with this, in order to make managerial decisions, the need for strategic analysis as an informational basis for making marketing decisions is updated.*

*The purpose of the article is to develop a scientific and methodical approach to the strategic analysis of the conditions and factors of the environment in the field of higher education and to identify on its basis revolutionary changes that require the adoption and implementation of adaptive management solutions to ensure sustainable development of the HEI. The task of assessing the external factors of the marketing environment of the HEI is to identify not just threats and opportunities, but the signals of changes that will allow for revolutionary change - significant transformations that determine the need for urgent response and adoption of the appropriate management decisions.*

*To determine and assess the environmental factors to be assessed, a SWOT analysis method based on defined opportunities and threats is selected; PEST analysis method as a method for analyzing the main four groups of factors: political (P), economic (E), socio-demographic (S), scientific and technical (ST). The strategic analysis, as a process, involves the consistent implementation of preparatory, analytical, settlement operations and procedures, comprehension and interpretation of results. In each group (P, E, S, ST) the factors are determined and the system of corresponding parameters and indicators to be analyzed is formed.*

*According to the results of the strategic analysis, it is established that very strong signals of revolutionary changes in the zone of threats are associated with negative trends in economic and socio-demographic factors; in the area of opportunity - with high rates of scientific and technological progress, information technologies and the development of information and communication technologies, as well as behavioral factors.*

*Among the reactive measures to avoid threats, activation of marketing activities aimed at diversifying the portfolio of HEI products, creating and stimulating demand for them, increasing the competitiveness of the institution and ensuring the competitive advantages of educational products is proposed. The need for introducing new educational products has been identified among proactive measures to create opportunities for the development of the HEI; the use of innovative approaches to creation of informational and visual content of educational material, means of its dissemination; systematic updating of the content of educational products, introduction of modern information and communication technologies into all processes in the HEI. The implementation of the proposed measures will help to improve the situation in the HEI and ensure its stable development in the market of higher education products.*

**Keywords:** *higher education, higher education establishment, strategic analysis, signal changes, revolutionary changes, adaptation, marketing.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Сучасні ЗВО функціонують у надзвичайно динамічному та складному зовнішньому середовищі, вони переживають глибокі, системні трансформаційні процеси, що зумовлює необхідність прискорення адаптації їх до нових умов. У зв'язку з цим для прийняття управлінських рішень актуалізується потреба виявлення та оцінювання впливу змін, що відбуваються. Для цього проводиться стратегічний аналіз зовнішнього середовища з метою одержання даних, які адекватно характеризують реальні та потенційні загрози й можливості розвитку ЗВО. Важливим його завданням є виявлення революційних змін, які характеризують великомасштабні загрози чи можливості, у відповідь на які потрібні швидкі дії та перетворення для попередження негативних наслідків загроз чи використання виявлених перспектив.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зростання актуальності проблематики управління ЗВО в умовах формування

ринкових відносин на специфічному галузевому ринку – ринку продуктів вищої освіти зумовлює підвищення інтересу науковців до цього напрямку досліджень. Стратегічні аспекти функціонування ЗВО висвітлено в наукових працях В. Бабаєва, С. Вільчинської, В. Дмитрієва, А. Живець, М. Клименюк, С. Ковальчук, Ф. Котлера, І. Кочарян, О. Ляшенко, Н. Мамонтової, С. Натрошвілі, К. Фокса, І. Чумаченко та ін. [1–12]. Авторами особливо увагу приділено загальним питанням стратегічного управління ЗВО. Водночас складні та динамічні зовнішні умови потребують подальшого розвитку теоретичних і практичних засад стратегічного аналізу як інформаційного підґрунтя розробки маркетингових рішень.

**Метою статті** є розробка науково-методичного підходу до стратегічного аналізу зовнішнього середовища в сфері вищої освіти та виявлення за результатами його проведення революційних змін, які потребують адаптивних управлінських рішень для забезпечення стабільного розвитку ЗВО.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для визначення адаптивних заходів ЗВО потрібна всеохоплююча та актуальна інформація про основні тенденції у зовнішньому середовищі, їх значущості, наслідки для ринку в цілому та суб'єктів, які на ньому взаємодіють. При цьому особливо важливим є визначення ключових точок стратегічної орієнтації. Виходячи із зазначеного, завданням оцінювання зовнішніх чинників маркетингового середовища ЗВО є виявлення не просто загроз і можливостей, а сигналів змін, які дозволять установити стратегічні зміни – суттєві трансформації, які зумовлюють необхідність невідкладного реагування й прийняття відповідних управлінських рішень. У контексті загроз революційною зміною будемо вважати неминучість виникнення негативного наслідку у вигляді погіршення результатів та умов діяльності ЗВО, що потребує прийняття реактивного рішення для їх зменшення або невілювання; у контексті можливостей – умови та перспективи, сприятливі для розвитку ЗВО, які потребують проактивних дій для створення конкурентних переваг.

Для визначення й оцінювання чинників зовнішнього середовища, які підлягатимуть аналізу, із усієї сукупності методів стратегічного аналізу (SWOT, STEP, PEST, STEEPLE, ETOM, GETS, та ін.) обираємо метод SWOT-аналізу, який ґрунтується на визначенні можливостей (opportunities) та загроз (threats); метод PEST-аналізу як метод, який передбачає аналіз основних чотирьох груп чинників: політичних (P), економічних (E), соціально-демографічних (S),

технічних (у випадку дослідження чинників макросередовища в сфері вищої освіти цю групу будемо називати науково-технічні чинники з відповідною абрєвіатурою *ST*).

Стратегічний аналіз як процес передбачає послідовне виконання підготовчих, аналітичних, розрахункових операцій і процедур, осмислення й інтерпретації результатів за такими етапами:

1. Підготовчий:

1.1. Визначення чинників зовнішнього середовища, які будуть аналізуватися.

1.2. Формування системи кількісних і якісних параметрів.

1.3. Формалізація системи бального оцінювання чинників.

2. Аналітичний:

2.1. Вивчення процесів та явищ із використанням методів економіко-статистичного та контент-аналізу.

2.2. Визначення тенденцій, їх впливу та наслідків.

2.3. Оцінювання впливу чинників за шкалою.

2.4. Ідентифікація характеру змін чинника.

2.5. Розрахунок середньої оцінки можливостей та загроз за групою чинників:

$$\overline{Bo}_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_o} b_j}{n_o} \text{ та } \overline{Bt}_i = \frac{\sum_{j=1}^{n_t} b_j}{n_t}, \quad (1)$$

де  $\overline{Bo}_i$  – середня кількість балів можливостей за *i*-ю групою чинників.

$\overline{Bt}_i$  – середня кількість балів загроз за *i*-ою групою чинників.

$b_j$  – кількість балів *j*-го чинника;

$n_o, n_t$  – кількість чинників, що утворюють можливості або загрози відповідно.

2.6. Визначення агрегованої оцінки можливостей і загроз за всією сукупністю чинників:

$$Bo_{PESSST} = \sqrt[4]{\overline{B_P} \times \overline{B_E} \times \overline{B_S} \times \overline{B_{ST}}} \quad (2) \text{ та } Bt_{PESSST} = \sqrt[4]{\overline{B_P} \times \overline{B_E} \times \overline{B_S} \times \overline{B_{ST}}}, \quad (3)$$

де  $Bo_{PESSST}$  – агрегована оцінка можливостей усієї сукупності чинників зовнішнього маркетингового середовища;

$Bt_{PESSST}$  – агрегована оцінка загроз;

$\overline{B_P}, \overline{B_E}, \overline{B_S}, \overline{B_{ST}}$  – середні групові оцінки політичних (*P*), економічних (*E*), соціально-демографічних (*S*), науково-технічних (*ST*) чинників відповідно.

## 2.7. Визначення рівня можливостей і загроз:

$$R_o = \dot{A}_t / 100, \quad (4)$$

де  $R_o$  – рівень можливостей;

$$R_t = 1 - (\dot{A}_t / 50), \quad (5)$$

де  $R_t$  – рівень загроз.

### 3. Етап. Інтерпретація результатів:

3.1. Ідентифікація сигналів змін та їх сили: дуже сильний сигнал (для загроз:  $0 < b_t < 15$ ; для можливостей:  $85 < b_t < 100$ ); сильний (для загроз:  $15 < b_t < 30$ ; для можливостей:  $70 < b_t < 85$ ); помірний (для загроз:  $30 < b_t < 50$ ; для можливостей:  $50 < b_t < 70$ ).

### 3.2. Визначення революційних змін.

3.3. Прийняття управлінських рішень та розробка адаптивних заходів.

У кожній групі ( $P$ ,  $E$ ,  $S$ ,  $ST$ ) визначено чинники та сформовано систему відповідних параметрів і показників, що будуть аналізуватися. Вибір кількісних економічних і соціально-демографічних показників здійснено за результатами кореляційного аналізу, який показав дуже високу щільність зв'язку між такими показниками:

1) чисельністю студентів, чисельністю прийнятих студентів та народжених у відповідному періоді;

2) загальними видатками на вищу освіту та обсягом ВВП; обсягом інвестицій в освіту; реальними грошовими доходами населення; витратами домогосподарств на освіту.

У процесі стратегічного аналізу використано такі кількісні показники та якісні параметри:

1. Показники, що характеризують якісні зміни політичних чинників:

1.1. Загальний політичний клімат у країні: стан політичної ситуації; рівень довіри населення до організацій і суспільних інститутів; рівень підтримки населенням правлячих політичних сил; міжнародні конфлікти.

1.2. Нормативно-правове забезпечення вищої освіти: стан нормативного поля у сфері вищої освіти; відповідність нормативно-правових актів змінам, що відбуваються.

1.3. Державне регулювання сфери вищої освіти: ідеологія державної політики у сфері вищої освіти; процеси та наслідки реформування вищої освіти.

2. Кількісні показники, що характеризують економічну ситуацію:

2.1. Макроекономічну ситуацію: ВВП у фактичних цінах; індекс фізичного обсягу ВВП; ВВП на душу населення; індекс споживчих цін; індекс цін на послуги вищої освіти.

2.2. Платоспроможність населення: витрати населення на освіту; частка витрат на освіту в структурі витрат домогосподарств; грошові доходи населення.

2.3. Фінансування вищої освіти: загальні видатки зведеного бюджету на вищу освіту; темп росту загальних видатків зведеного бюджету на вищу освіту; видатки на вищу освіту у % до ВВП; обсяги інвестування науково-технічної діяльності, наукових досліджень та освіти.

3. Показники, що характеризують зміни соціально-демографічної ситуації:

3.1. Кількісні показники:

3.1.1. Демографічні процеси: показники народжуваності; чисельність студентів; чисельність іммігрантів; чисельність трудових мігрантів.

3.1.2. Стан ринку праці: чисельність економічно активного населення працездатного віку; частка безробітного населення; потреби працевлаштування у робочій силі; навантаженість на 1 вільне робоче місце.

3.2. Якісні показники:

Поведінкові: зміна поколінь та стилю життя; особливості ставлення до освіти.

4. Кількісні показники, що характеризують процеси в науково-технічній сфері:

4.1. Процеси в науковій сфері: обсяг виконаних науково-технічних робіт; чисельність докторантів та аспірантів; витрати на наукові дослідження і розробки.

4.2. Інноваційні процеси: кількість і питома вага підприємств, що займалися інноваціями; кількість упроваджених інновацій на підприємствах.

4.3. Процеси в цифровій сфері: чисельність користувачів Інтернету; показники цифрової поведінки.

Оскільки макросередовище як сукупність сил, явищ, процесів, які впливають на функціонування ЗВО, є складним, різноманітним і характеризується як кількісними, так і якісними параметрами, виникає необхідність формалізації оцінок та одержання агрегованої оцінки загроз і можливостей. Одним із засобів формалізації оцінок у процесі стратегічного аналізу є метод

шкалювання, який дозволяє оцінювати не сам об'єкт, а його стан і характеристики. Для формалізації оцінок впливу чинників маркетингового середовища на функціонування ЗВО використано гепотико-дедуктивний метод і шкалу інтервалів, засновану на бальних оцінках. З використанням запропонованого науково-методичного підходу та системи кількісних та якісних показників здійснено стратегічний аналіз чинників зовнішнього середовища ЗВО, узагальнені результати якого наведено у табл.

Установлено, що дуже сильні сигнали революційних змін у зоні загроз пов'язані з негативними тенденціями економічних і соціально-демографічних чинників (рис. 1).

У зоні можливостей дуже сильні сигнали змін пов'язані з високими темпами науково-технічного прогресу, процесами інформатизації та розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, а також поведінковими чинниками (рис.2).

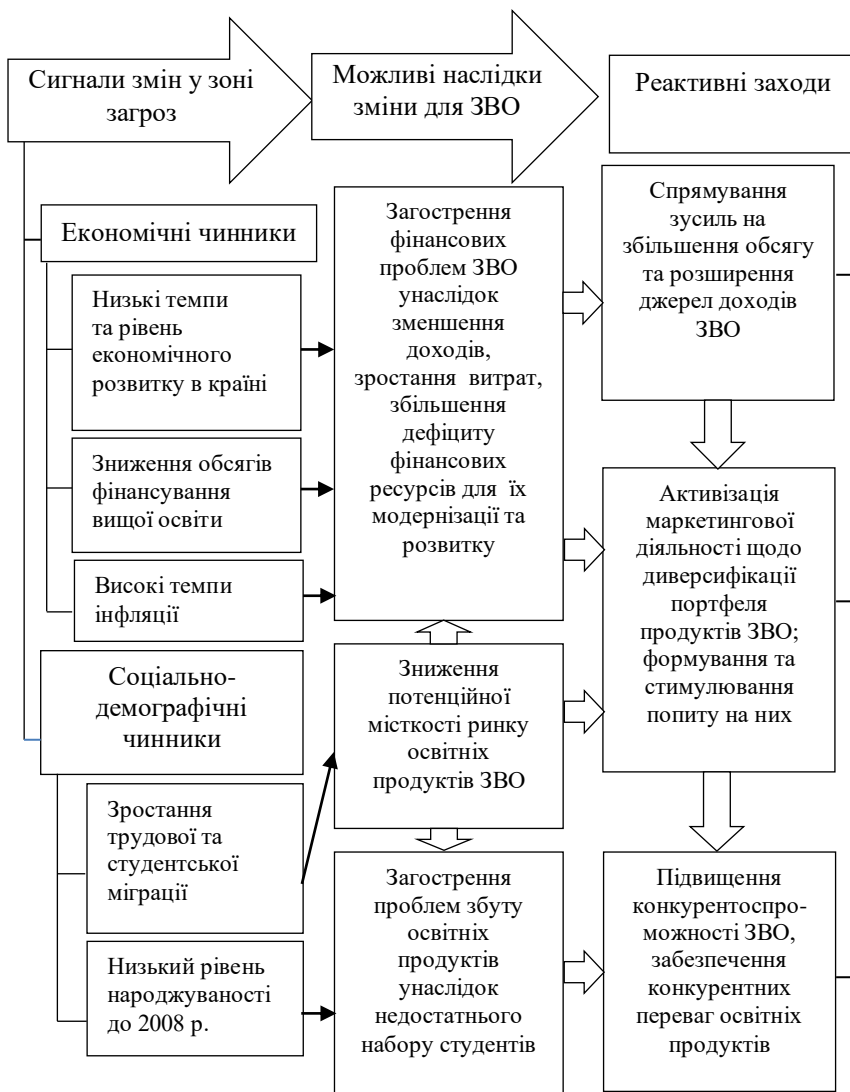
Таблиця

**Узагальнені оцінки загроз та можливостей  
зовнішнього середовища ЗВО**

Чинники	Середній бал	Сигнал змін	Агрегована оцінка М	Агрегована оцінка З	Рівень М	Рівень З
Політичні (P)	M* – 75	Сильний	75,5	18,5	0,755 – достатньо високий	0,63 – достатньо високий
	Z** – 35	Помірний				
Економічні (E)	M – 55	Помірний				
	Z – 8,75	Дуже сильний				
Соціально-демографічні (S)	M – 90	Дуже сильний				
	Z – 11,7	Дуже сильний				
Науково-технічні (ST)	M – 87,5	Дуже сильний				
	Z – 32,5	Помірний				

\* М – можливості; \*\* З – загрози.





**Рис. 1. Сигнали та зміни в зоні загроз зовнішнього середовища ЗВО**



Рис. 2. Сигнали та зміни в зоні можливостей зовнішнього середовища ЗВО

Виявлені стратегічні зміни потребують обов'язкової та швидкої реакції, прийняття відповідних управлінських рішень у ЗВО, більшість з яких лежить у площині маркетингу. У зв'язку з цим виникає необхідність формування системи маркетингу в ЗВО та налагодження в її межах організаційно-управлінського механізму реалізації маркетингових функцій і завдань для досягнення стабільного розвитку закладу в умовах революційних змін зовнішнього середовища.

**Висновки.** У сфері вищої освіти відбуваються трансформаційні процеси, які зумовили суттєві зміни умов функціонування ЗВО. Відсутність або уповільнена реакція управлінських рішень у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі в більшості з них призвели до критичного стану. Були недооцінені наслідки автономізації фінансово-господарської діяльності ЗВО, зниження рівня державного фінансування вищої освіти, демографічної кризи, диспропорцій між попитом і пропозицією на освітні продукти, між попитом і пропозицією робочої сили на ринку праці, наслідки, викликані високими темпами науково-технічного прогресу та цифровою революцією тощо.

Високі темпи трансформацій зумовили необхідність розробки механізму швидкого реагування та адаптації, ключове місце в якому відведено стратегічному аналізу як інструменту формування інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень в ЗВО. З метою ідентифікації змін в зовнішньому середовищі та оцінювання їх впливу на функціонування ЗВО запропоновано науково-методичний підхід, який передбачає виявлення в процесі аналізу сигналів, що свідчать про наявність революційних змін, здатних спровокувати кардинальні перетворення найближчим часом. З його використанням тригерами сигналів революційних змін у контексті можливостей визначено зміну поколінь, цифрову революцію, розвиток економіки знань. Спираючись на результати стратегічного аналізу, проведеного з використанням запропонованого науково-методичного підходу, визначено пріоритети розвитку ЗВО, надано пропозиції щодо реактивних і проактивних заходів, реалізація яких сприятиме підвищенню готовності ЗВО до революційних змін та зміцненню його позиції на ринку продуктів вищої освіти.

#### **Список джерел інформації / References**

1. Бабаєв В. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на базі інтегрованих комп'ютерних технологій / В. М. Бабаєв, І. Чумаченко // Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія. – 2016. – № 4. – С. 79–90.

Babaiev, V.M., Chumachenko, I. (2016), "Strategic management of higher educational establishment based on integrated computer technologies", *Theory and practice of social systems management: philosophy, psychology, pedagogy, sociology* ["Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom na bazi intehrovanykh kompiuternykh tekhnolohii", *Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnyu systematy: filofofia, psykholohiia, pedahohika, sotsiolohiia*], No. 4, pp. 79-90.

2. Дмитрієв В. Маркетингова стратегія ВНЗ / В. Дмитрієв // Вища освіта України. – 2013. – № 1. – С. 57–62.

Dmitriev, V. (2013), "Marketing Strategy of the University", ["Marketynhova stratehiia vNZ", *Vyshcha osvita Ukrainy*], No. 1, pp. 57-62.

3. Живець А. М. Сучасні інструменти стратегічного управління вищим навчальним закладом / А. М. Живець // Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова. – 2015. – Вип. 5, т. 2. – С. 105–110.

Zhyvets, A.N. (2011), "Modern tools of strategic management of higher educational institutions", *Bulletin of Odessa I.I.Mechnikov National University* ["Suchasni instrumenty stratehichnoho upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom", *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnikova*], Iss. 2, Vol. 5, pp. 105-110.

4. Клименюк М. М. Стратегія управління вищим навчальним закладом в сучасних умовах / М. М. Клименюк, І. С. Кочарян. – К. : Освіта України, 2011. – 192 с.

Klymenyuk, M.M., Kocharyan, I.S. (2011), *Strategies for management of higher educational institutions in modern conditions* [Stratehiia upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom v suchasnykh umovakh], *Osvita Ukrainy*, Kyiv, 192 p.

5. Ковальчук С. В. Необхідність стратегічного маркетингового планування діяльності вищих навчальних закладів [Електронний ресурс] / С. В. Ковальчук, С. Б. Вільчинська. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4086/1/Kovalchuk.pdf>

Kovalchuk, S.V., Vilchynska, S.B. (2010), "Necessity of strategic marketing planning of activity of higher educational establishments" ["Neobkhdnist stratehichnoho marketynhovooho planuvannia diialnosti vyshchykh navchalnykh zakladiv"], available at: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4086/1/Kovalchuk.pdf>

6. Козак О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу / О. Козак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 89–97.

Kozak, O. (2012), "Strategic management of a higher educationaal establishmeat competitiveaess", *Socio-economic problems and the state* ["Stratehichne upravlinnia konkurentospromozhnistiu vyshchoho navchalnoho zakladu", *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*], Vol. 2 (7), pp. 89-97.

7. Ляшенко О. М. Стратегічний розвиток вищого навчального закладу / О. М. Ляшенко // Міжнародний науковий журнал. – 2016. – № 8. – С. 116–117.

Liashenko, O.M. (2016), "Strategic development of the higher education institution", *International scientific journal* ["Stratehichnyi rozvytok vyshchoho navchalnoho zakladu", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*], No. 8, pp. 116-117.

8. Мамонтова Н. А. Стратегічне управління вищим навчальним закладом в умовах ринкових трансформацій / Н. А. Мамонтова // Міжнародний науковий журнал. – 2016. – № 6, т. 3. – С. 132–133.

Mamontova, N.A. (2016), “Strategic management universities in conditions of market transformations”, *International scientific journal* [“Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom v umovakh rynkovykh transformatsii”, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal*], No. 6, Vol. 3, pp. 132-133.

9. Марухленко О. В. Стратегічне планування у вищих освітніх закладах / О. В. Марухленко // Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету. – 2017. – № 3. – С. 256–265.

Marukhlenko, O.V. (2017), “Strategic planning in higher educational institutions”, *An open educational e-environment of a modern university* [“Stratehichne planuvannia u vyshchyykh osvitnikh zakladakh”, *Vidkryte osvitnie e-seredovyshche suchasnoho universytetu*], No. 3, pp. 256-265.

10. Матвіїв М. Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту в сфері вищої освіти : монографія / М. Я. Матвіїв. – Тернопіль: Економічна думка, 2005. – 560 с.

Matviiv, M.Ya. (2005), *Methodology and organization of marketing management in the field of higher education* [Metodolohiia ta orhanizatsiia marketynhovooho menezhmentu v sferi vyshchoi osvity], Ekonomichna dumka, Ternopil, 560 p.

11. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія / С. Г. Натрошвілі. – К. : КНУТД, 2015. – 320 с.

Natroshevili, S.H. (2015), *Strategic management of a higher educational institution: theory, methodology, practice* [Stratehichne upravlinnia vyshchym navchalnym zakladom: teoriia, metodolohiia, praktyka], KNUTD, Kyiv, 320 p.

12. Холод Б. И. Стратегия университета как инструмент согласования противоречивых интересов стейкхолдеров [Электронный ресурс] / Б. И. Холод, А. А. Задоя // Взаимодействие образовательных учреждений со стейкхолдерами: вехи времени : материалы XV междунар. науч.-практ. конф., Харьков, 16 февр. 2017 г. / Харьк. гуманитар. ун-т «Нар. укр. акад.» [и др. ; редкол. : Астахова Е. В. и др.]. – Харьков : Изд-во НУА, 2017. – Режим доступа : [http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie\\_meropriyatiya/2/Kholod,%20Zadoya.pdf](http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie_meropriyatiya/2/Kholod,%20Zadoya.pdf)

Kholod, B.Y., Zadoia, A.A. (2017), “University strategy as a tool for harmonizing the conflicting interests of stakeholders” [“Stratehiya unyversyteta kak ynstrument sohlasovanyia protyvorechyvykh ynteresov steikkholderov”], available at: [http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie\\_meropriyatiya/2/Kholod,%20Zadoya.pdf](http://www.nua.kharkov.ua/images/stories/Nauka/nauchnie_meropriyatiya/2/Kholod,%20Zadoya.pdf)

**Жегус Елена Валентиновна**, канд. екон. наук, доц., докторант, кафедра маркетингу і комерційної діяльності, Харківський державний університет харчування та торгівлі. Адреса: вул. Ключківська, 333, м. Харків, Україна, 61051. Тел.: (057)349-45-68; e-mail: elena.jegus@gmail.com.

**Жегус Елена Валентиновна**, канд. екон. наук, доц., докторант, кафедра маркетинга и коммерческой деятельности, Харьковский государственный университет питания и торговли. Адрес: ул. Клочковская, 333, г. Харьков, Украина, 61051. Тел.: (057)349-45-68; e-mail: elena.jegus@gmail.com.

**Zhegus Olena**, PhD, Associate Professor, Department of Marketing and Business, Kharkiv State University of Food Technology and Trade. Address: Klochkivska str., 333, Kharkiv, Ukraine, 61051. Tel.: (057)349-45-68; e-mail: elena.jegus@gmail.com.

DOI: 10.5281/zenodo.1303886

УДК330.341.1

## **ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ**

**О.В. Жегус, О.П. Афанасьєва, Т.М. Парцирна**

*Визначено стан і тенденції сучасних трендів діджиталізації у сфері роздрібної торгівлі, зміни, які внаслідок цього відбуваються, та нові бізнес-моделі, засновані на діджитал-технологіях. Проаналізовано динаміку кількості користувачів Інтернету, показників розвитку інтернет-продажів, частки підприємств, які мали веб-сайти в Україні. Визначено, що діджиталізація сприятиме підвищенню рівня розвитку роздрібної торгівлі в Україні, збільшенню частки онлайн-торгівлі, зростанню прибутку підприємств, підвищенню задоволеності та лояльності покупців.*

**Ключові слова:** роздрібна торгівля, онлайн-торгівля, інтернет-магазини, діджиталізація, цифрові технології в торгівлі.

## **ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ УКРАИНЫ В УСЛОВИЯХ ДИДЖИТАЛИЗАЦИИ**

**О.В. Жегус, О.Ф. Афанасьєва, Т.Н. Парцирная**

*Определены состояние и тенденции современных трендов диджитализации в сфере розничной торговли, изменения, которые вследствие этого происходят, и новые бизнес-модели, основанные на диджитал-технологиях. Проанализирована динамика численности пользователей Интернета, показателей развития интернет-продаж, доли предприятий, которые имели сайты в Украине. Определено, что диджитализация будет*