

Менеджмент

УДК 378.014

Сагайдак Михайло Петрович

*доктор економічних наук, професор,
в.о. завідувача кафедри менеджменту*

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Sahaidak Mykhailo

D. Sc. (Economics), Professor,

Acting Head of the Department of Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0001-6526-1170

Прохорова Єлена Вікторівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту*

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Prokhorova Yeliena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0002-0637-5415

Востряков Олександр Володимирович

*кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту*

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Vostriakov Oleksandr

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Professor of the Department of Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman

ORCID: 0000-0002-9030-6569

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕТАПАМИ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ STRATEGIC MANAGEMENT OF THE LIFE CYCLE STAGES OF HIGHER EDUCATION PROGRAMS

***Анотація.** Вступ. Визначено та досліджено стадії життєвого циклу освітньої програми. Для кожного етапу життєвого циклу освітньої програми визначено характеристики: стан, ресурси, мету стратегічного управління і ключові дії. Запропоновано управлінські підходи до залучення й утримання здобувачів залежно від стадії життєвого циклу освітньої програми. Розроблено рекомендації щодо управлінських дій керівного менеджменту закладу вищої освіти з продовження тривалості стадій життєвого циклу освітньої програми.*

***Мета.** Метою статті є розробка моделі стратегічного управління залученням і утриманням здобувачів залежно від стадії життєвого циклу освітніх програм закладів вищої освіти, яка дозволить продовжити їх функціонування, зберегти конкурентоспроможність, підвищити зацікавленість стейкхолдерів та запобігти передчасному закриттю програм в умовах динамічних змін у сфері освіти.*

***Матеріали і методи.** Матеріали, що були використанні в дослідженні – наукові праці закордонних та українських авторів, які використовуючи міждисциплінарний підхід, вивчають питання теорії життєвого циклу, стратегічного управління та маркетингу відносно освітніх послуг та академічних (освітніх) програм, теорії якості та цифрової трансформації вищої освіти, а також забезпечення ефективного управління закладом вищої освіти на різних стадіях його життєвого циклу.*

***При виконанні дослідження було використано наступні наукові методи:** теоретичного узагальнення та систематизації наукових підходів до аналізу життєвого циклу продукту/послуги відносно умов функціонування освітніх програм у закладах вищої освіти; графічний метод для побудови кривої*

життєвого циклу освітньої програми закладу вищої освіти; метод аналізу, синтезу та формалізації для визначення на кожному етапі життєвого циклу освітньої програми притаманних йому характеристик: стану, ресурсів, мети стратегічного управління і ключових дій керівного менеджменту; метод логічного узагальнення результатів для розробки управлінських рішень щодо відкриття, розвитку або закриття освітніх програм, а також залучення й утримання здобувачів на них залежно від стадії життєвого циклу, а також формулювання висновків і перспектив подальших досліджень.

Результати. У статті запропоновано концептуальну модель стратегічного управління освітньої програмою на основі життєвого циклу, що складається з чотирьох етапів: запуск/розвиток, реалізація/стабільне функціонування, насичення/зниження інтересу, стагнація/передзакриття та закриття. Для кожного етапу запропоновано відповідні управлінські дії з визначенням цілей, ресурсів та індикаторів ефективності. Ідентифіковано ключові ризики на кожному етапі життєвого циклу, зокрема втрата актуальності, низький попит, невідповідність акредитаційним вимогам, відсутність зворотного зв'язку з роботодавцями, невчасне оновлення освітніх програм, не врахування контексту регіонального ринку праці тощо. Також в статті визначено чинники подовження життєвого циклу освітньої програми, зокрема шляхом оновлення змісту освітніх програм і освітніх компонент відповідно до вимог і запитів ринку праці; посилення маркетингової та інформаційної активності з усіма учасниками освітнього процесу та зовнішніми стейкхолдерами (державними інституціями, представниками бізнесу, громадського сектору тощо); використання сучасних цифрових рішень та ліцензованих програмних продуктів при опануванні обов'язкових освітніх компонент, що дозволяють сформувати спеціальні компетентності та програмні результати навчання, а також міждисциплінарності освітніх програм, гібридного навчання здобувачів на них з можливостями академічної мобільності в межах міжнародної

інтеграції. В цьому контексті запропоновано інструментарій для моделювання взаємодії між стейкхолдерами, що базується на візуалізації процесів освітньої програми як продукту з «освітніми вигодами» для здобувача (*value proposition*). Узагальнено управлінські підходи до реалізації моделі залучення та утримання здобувачів на освітній програмі закладу вищої освіти, адаптовані до кожної фази життєвого циклу. Визначено профілактичні заходи, які дозволяють запобігти передчасному занепаду освітньої програми або реалізувати її рестарт. Доведено доцільність стратегічної пролонгації кожної фази життєвого циклу освітньої програми, оскільки навіть на стадії впровадження або спаду освітні програми можуть приносити прибуток та залишатися цінними для цільової аудиторії. Окреслено перспективи трансформації освітніх програм, відносно яких прийнято рішення про закриття, у нові формати: сертифікатні курси, мікропрограми, короткі програми для дорослих або іноземних здобувачів.

Перспективи. Подальші дослідження слід присвятити розробці метрик для післяакредитаційного моніторингу освітніх програм з урахуванням етапів їх життєвого циклу; аналізуванню причин закриття освітніх програм і методів залучення та утримання здобувачів на всіх стадіях життєвого циклу реалізації освітньої програми.

Ключові слова: освіта, освітня програма, ЗВО, життєвий цикл, керівний менеджмент ЗВО, стратегічне управління життєвим циклом освітньої програми, стратегічний розвиток, додана споживча цінність освітньої програми для здобувача.

Summary. *Introduction.* The stages of the life cycle of an educational program have been identified and thoroughly examined. For each stage of the program's life cycle, specific characteristics have been determined, including its status, resources, strategic management objectives, and key managerial actions. Management approaches to attracting and retaining students have been proposed in accordance with the stage of the educational program's life cycle.

Recommendations have been developed for strategic actions by the executive management of higher education institutions aimed at extending the duration of each life cycle stage of the educational program.

Purpose. The aim of the article is to develop a model of strategic management for the attraction and retention of students depending on the stage of the life cycle of educational programs in higher education institutions, which will ensure the continuation of their implementation, preserve their competitiveness, increase stakeholder engagement, and prevent premature termination of programs in the context of dynamic changes in the field of education.

Materials and Methods. The materials used in this study include scholarly works by both foreign and Ukrainian researchers who, through interdisciplinary approaches, explore the theory of the life cycle, strategic management, and marketing in relation to educational services and academic (educational) programs, as well as theories of quality and digital transformation in higher education, and the principles of effective institutional management at different stages of a higher education institution's life cycle.

The research employed the following scientific methods: theoretical generalization and systematization of scholarly approaches to the analysis of product/service life cycles in the context of educational program implementation in higher education institutions; graphical method for constructing the life cycle curve of an educational program in a higher education institution; methods of analysis, synthesis, and formalization for identifying stage-specific characteristics of the life cycle of an educational program-namely, its status, resources, strategic management objectives, and key managerial actions; the method of logical generalization of findings to develop management decisions regarding the launch, development, or discontinuation of educational programs, as well as strategies for attracting and retaining students depending on the life cycle stage, and for formulating conclusions and directions for further research.

Results. The article proposes a conceptual model of strategic management of an educational program based on its life cycle, which consists of four stages: launch/development, implementation/stable functioning, saturation/decline in interest, and stagnation/pre-closure or termination. For each stage, corresponding managerial actions are proposed, with clearly defined goals, required resources, and performance indicators. Key risks are identified at every stage of the life cycle, including the loss of relevance, low demand, non-compliance with accreditation requirements, lack of feedback from employers, untimely updates to the educational program, and the failure to consider the regional labor market context.

The article also outlines factors contributing to the extension of the life cycle of an educational program, such as the regular updating of program content and educational components in accordance with labor market demands; enhanced marketing and informational engagement with all stakeholders in the educational process and with external stakeholders (including government institutions, business representatives, and the civil sector); the use of modern digital tools and licensed software for mastering core educational components, which enable the development of specific competencies and program learning outcomes; as well as the introduction of interdisciplinarity, hybrid learning models, and academic mobility within international cooperation frameworks.

In this context, the study proposes a toolkit for modeling stakeholder interaction based on the visualization of educational program processes as a product offering "educational value" (value proposition) to learners. Managerial approaches to implementing the model of student recruitment and retention within higher education institutions are generalized and adapted to each phase of the life cycle. Preventive measures are identified that can help avoid premature decline of an educational program or enable its restart.

The study substantiates the feasibility of strategically prolonging each phase of the life cycle of an educational program, since even during the launch or decline stages, such programs can generate revenue and retain value for their target

audience. Finally, the article outlines prospects for transforming programs that have been discontinued into alternative formats, such as certificate courses, micro-credentials, or short-term programs for adult learners or international students.

Prospects. Further research should focus on the development of metrics for post-accreditation monitoring of educational programs, taking into account the stages of their life cycle; analyzing the reasons for program closure; and exploring methods for attracting and retaining students at all stages of the educational program's life cycle.

Key words: *education, educational program, higher education institution (HEI), life cycle, executive management of the HEI, strategic management of the educational program life cycle, strategic development, added consumer value of the educational program for the learner.*

Постановка проблеми. В сучасних умовах стрімкої цифровізації освітньої діяльності, суттєвих демографічних змін, спричинених повномасштабним вторгненням РФ на територію України, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та динамічного оновлення вимог роботодавців до компетенцій випускників, заклади вищої освіти України (ЗВО) стикаються з викликами формування і підтримання конкурентоспроможності своїх освітніх програм (ОП) протягом усього їх життєвого циклу. В Україні наразі ці процеси інституційно визначені та формалізовані, а саме законодавчо та процедурно унормовані вимоги щодо розробки, реалізації та акредитації освітніх програм через дотримання Стандартів вищої освіти, відповідність викладацького складу Ліцензійним умовам провадження освітньої діяльності (відповідність освітньої та/або професійної кваліфікації науково-педагогічних, педагогічних та наукових працівників освітньому компоненту та досягненням у професійній діяльності).

Більшість освітніх програм проходять типові етапи життєвого циклу – розробку та запуск, розвиток, стабілізацію, спад і закриття, однак відсутність

системного стратегічного підходу до управління цими етапами часто призводить до передчасного зниження зацікавленості вступників (які планують вступати) та здобувачів (які навчаються на освітній програмі або завершують навчання), втрати актуальності змісту ОП, зниження якості підготовки фахівців та, зрештою, до закриття програм, у т.ч. через не проходження ОП акредитації Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Сучасна управлінська практика керівного менеджменту ЗВО, більшість яких має статус самоврядних (автономних) багатoproфільних ЗВО, демонструє недостатній рівень адаптивності та слабку інтеграцію аналітичних інструментів, які дозволяли б своєчасно виявляти ознаки втрати привабливості або стагнації освітньої програми (спад попиту, зниження кількості вступників, скорочення ринку працевлаштування тощо), а також неефективну реалізацію заходів із її оновлення та пролонгації. При цьому особливого значення набуває розробка стратегічних механізмів подовження життєвого циклу ОП за рахунок гнучкого перегляду її змісту, впровадження сучасних цифрових рішень і використання в освітньому процесі ліцензованих прикладних програмних продуктів, інтеграції з бізнесом, міжнародними партнерами та державними інституціями, а також зміцнення бренду самої програми шляхом використання маркетингових інструментів.

Таким чином, актуальною проблемою є відсутність системно обґрунтованої моделі стратегічного управління етапами життєвого циклу освітніх програм, яка б поєднувала методології життєвого циклу, стратегічного маркетингу, освітнього менеджменту та управління якістю. Вирішення означеної проблеми дозволить ЗВО приймати виважені управлінські рішення щодо розробки, запуску, оновлення чи, за об'єктивної необхідності, припинення реалізації освітніх програм із урахуванням зовнішніх викликів, очікувань стейкхолдерів та стратегічних пріоритетів розвитку ЗВО, ринків праці регіональних та країни, особливо у період повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи літературні джерела, слід зазначити, що багато уваги науковці приділяють дослідженню життєвого циклу здобувачів закладів вищої освіти, наприклад, Беннетт Дж. розглядає трьохфазний життєвий цикл здобувача: «вступ – наполегливість – утримання» [5]. Науковці Навахас А., Ечаррі І., Гандія Л., Посуело Дж. і Каскароса Е. за результатами проведеного дослідження дійшли висновку, що аналіз здобувачами технічних спеціальностей життєвих циклів виробів сприяє кращому засвоєнню навчального матеріалу, вищим оцінкам на проміжних контролях і під час підсумкового екзамену, як наслідок – досягненню цілей сталого розвитку в освіті [11]. З іншої сторони, Кузьмінська О. пропонує розглядати життєвий цикл наукового дослідження і методи комунікації учених на різних стадіях життєвого циклу [8]. В цифровому середовищі, що динамічно розвивається, використання цифрових інструментів комунікації на різних етапах життєвого циклу наукових досліджень станом на 2016 рік є нерівномірним. Важливим уточненням теорії життєвого циклу галузі / організації / продукту є відкриття того, що після стадії насичення не обов'язково настає стадія скорочення. Як вважають Айрес Р. та Стегер В., можливий новий поштовх до зростання галузі / організації / продукту, тобто відновлення, або другого народження [4]. Крім того, як зазначає Грант Р., навіть якщо галузь скорочується, для компаній із сильною конкурентною позицією можливе зайняття ніші та певний час отримання прибутку [7].

Достатня кількість досліджень життєвого циклу в освіті присвячена переважно життєвому циклу здобувачів закладів вищої освіти або тому, як вивчення здобувачами життєвих циклів виробів впливає на успішність опанування навчальних дисциплін. Недостатньо дослідженими є проблеми управління на кожному етапі життєвого циклу освітньої програми закладу вищої освіти з визначенням ключових характеристик, а саме стану, ресурсів, мети стратегічного управління та ключових дій керівного менеджменту, що і є завданням нашого дослідження.

Формулювання цілей статті. розробка моделі стратегічного управління залученням і утриманням здобувачів залежно від стадії життєвого циклу освітніх програм закладів вищої освіти, яка дозволить продовжити їх функціонування, зберегти конкурентоспроможність, підвищити зацікавленість стейкхолдерів та запобігти передчасному закриттю програм в умовах динамічних змін у сфері освіти.

Виклад основного матеріалу. Розроблена канадським вченим Аккуа Е.Х., модель регресійного аналізу, дозволила з високим ступенем вірогідності побудувати криву життєвого циклу освітньої програми, ґрунтуючись на статистиці зарахованих здобувачів вищої освіти за період з 1979 до 2009 року [2]. Звичайно, велика кількість факторів впливає на вибір вступниками освітніх програм, відтак, динамічні моделі життєвого циклу освітньої програми мають бути багатфакторними.

Дослідження життєвих циклів шести освітніх програм у Національному відкритому університеті Індіри Ганді, як доводять Мукерджі С. і Тріпаті П. [10], виявило, що графіки життєвих циклів чотирьох програм мали S-подібний характер, двох – життєвий цикл, коли після спаду знову відбувався підйом. Досліджені освітні програми знаходились на різних етапах життєвого циклу, що потребувало використання різних методів залучення здобувачів.

Статистики про кількість закритих освітніх програм в ЗВО України, як і в інших країнах, немає. Доступною є інформація про кількість закритих або реорганізованих, приєднаних, об'єднаних університетів. Наприклад, дані Національного центру статистики освіти в США показують, що між 2022–2023 та 2023–2024 навчальними роками закрилося майже 100 навчальних закладів. Серед причин закриття такі: скорочення кількості вступників як за рахунок зниження народжуваності, так і через недовіру потенційних вступників до потреби у вищій освіті; фінансові обмеження. Хоча це ж дослідження зафіксувало скорочення плати за навчання і в державних, і в приватних університетах на 5-8% за 2022–2023 та 2023–2024 навчальні роки [9].

В Україні Міністерство освіти і науки планує зменшити кількість державних ЗВО зі 170 на початок 2024 року до 100 у період до 2030 року [13]. Головними причинами скорочення кількості ЗВО є: скорочення кількості випускників шкіл через зниження народжуваності, а також міграційні процеси; потреба у кращому ресурсному забезпеченні освітнього процесу.

Серед основних причин закриття освітніх програм в ЗВО такі: скорочення кількості здобувачів унаслідок зниження попиту або через демографічні зміни; недостатнє фінансування або витрати, що зростають; невідповідність акредитаційним вимогам; стратегічні пріоритети ЗВО, який впроваджує інноваційні програми на зміну існуючим; зміни на ринку праці і в запитах роботодавців [1; 12; 14]. При чому, слід зазначити, що досить часто рішення про закриття освітньої програми може ухвалюватися навіть за умови, що програма є прибутковою [3; 6].

З точки зору тривалості життєвого циклу освітньої програми, якщо немає вагомих причин для її закриття, заклади вищої освіти зацікавлені у продовженні терміну існування освітніх програм, які користуються попитом здобувачів, відповідають вимогам роботодавців та враховують регіональні аспекти ринку праці. Щодо тривалості кожної стадії життєвого циклу освітньої програми, то, на відміну від життєвого циклу продуктів і послуг в інших сферах, крім освіти, економічно обґрунтовано намагатися подовжити час перебування освітньої програми на кожній зі стадій життєвого циклу. Це обумовлено тим, що на кожній зі стадій життєвого циклу освітня програма може приносити прибуток. Наприклад, освітні програми у галузях соціальних наук як правило не потребують великих інвестицій в устаткування, лабораторії тощо і тому можуть бути прибутковими вже на стадії впровадження. Проте відкриття деяких освітніх програм в межах технічних або сільськогосподарських спеціальностей, може супроводжуватись інвестиціями у спеціальне обладнання, тому на етапі впровадження такі освітні програми можуть бути збитковими, і керівництво ЗВО зацікавлене у скороченні і

прискоренні стадії впровадження та швидшому переході до стадії зростання, щоб перетнути межу беззбитковості та почати заробляти на освітній програмі. Стадія насичення зазвичай забезпечує максимальні грошові надходження, тому керівний менеджмент освітніх закладів зацікавлений у стимулюванні подовження цієї стадії, використовуючи заходи для залучення і утримання здобувачів (табл. 1). І навіть стадія скорочення життєвого циклу освітньої програми не завжди веде до її закриття. Можливий подальший розвиток і, відповідно, зростання кількості здобувачів на програмі внаслідок управлінських заходів щодо залучення та утримання здобувачів.

Ключовим чинником для подальшого зростання кількості здобувачів на освітній програмі після стадії насичення або навіть на стадії скорочення є додана споживча цінність освітньої програми для здобувача. Підвищити споживчу цінність освітньої програми для здобувачів можна, якщо постійно оновлювати освітню програму відповідно до змін на ринку праці і вимог роботодавців. Допоміжним, але не менш важливим фактором підвищення споживчої вартості освітньої програми є удосконалення обслуговування здобувачів програми, включаючи інформаційне забезпечення, комунікаційну і фізичну інфраструктуру.

З огляду на те, що кожен заклад вищої освіти має свою унікальну організаційну структуру, корпоративну культуру, місію, стратегічні цілі та особливості академічного середовища, першочерговим завданням стратегічного управління освітніми програмами є ідентифікація ключових чинників, що впливають на задоволеність основних стейкхолдерів (здобувачів освіти, роботодавців, науково-педагогічних працівників тощо) якістю освітніх послуг.

Таблиця 1

**Методи залучення або утримання здобувачів залежно від стадії
життєвого циклу освітньої програми***

Стадія життєвого циклу ОП	Методи залучення / утримання здобувачів на ОП
---------------------------	---

Запуск / Стратегічний розвиток	– активна рекламно-інформаційна підтримка освітньої програми з наголосом на її конкурентних перевагах
Реалізація / Стабільне функціонування	– періодична рекламно-інформаційна підтримка освітньої програми здобувачами, які навчаються на програмі, з наголосом на її конкурентних перевагах та програмних результатах – пошук нових ринкових сегментів або груп здобувачів – забезпечення професійної орієнтації програми з залученням до аудиторних занять професіоналів-практиків, експертів галузі, представників роботодавців
Насичення / Зниження інтересу	– пошук нових ринкових сегментів або груп здобувачів – входження на нові географічні ринки – посилення конкурентних переваг програми, проведення опитувань здобувачів з метою виявлення чинників зниження інтересу до програми – оновлення програми відповідно до вимог ринку праці, роботодавців, запитів здобувачів – посилення співпраці з роботодавцями на предмет працевлаштування випускників, збирання, аналіз та врахування інформації щодо кар'єрного шляху випускників освітньої програми
Зона стагнації або передзакриття / закриття	– оновлення програми відповідно до вимог ринку праці, роботодавців, запитів здобувачів – інтеграції освітньої програми в міждисциплінарні чи міжнародні формати – покращення сервісу здобувачів – перегляд розміру плати за навчання з можливістю гнучкої оплати

Джерело: розроблено авторами на основі [10]

Перед тим як здійснювати комплексне оцінювання рівня задоволеності якістю реалізації освітньої програми, доцільно провести її структурно-функціональний аналіз, окреслити основні освітні та управлінські процеси, а також супровідні підпроцеси, що забезпечують ефективну взаємодію учасників освітнього процесу. Такий підхід дозволяє виокремити критичні точки дотику між учасниками освітнього процесу, що мають вирішальний вплив на сприйняття якості та цінності освітньої програми з боку здобувачів.

У сфері вищої освіти очікування та задоволення потреб стейкхолдерів найчастіше формуються під час безпосередньої взаємодії між здобувачами освіти та представниками закладу (викладачами, адміністрацією, сервісними службами) у межах реалізації освітньої програми. У зв'язку з цим доцільним є моделювання процесу такої взаємодії за допомогою візуалізації у вигляді

процесної діаграми, що дозволяє ідентифікувати «кошик освітніх вигід» (value proposition), які очікує отримати здобувач в результаті навчання на освітній програмі.

Після затвердження та запуску освітньої програми доцільним є стратегічне планування її розвитку на основі методики управління життєвим циклом, що широко застосовується у сфері менеджменту персоналу, продуктів та послуг. Такий підхід дозволяє не лише оцінити динаміку ефективності програми, але й своєчасно виявляти ризики її занепаду, втрати актуальності або зниження зацікавленості з боку здобувачів. Відповідно до логіки життєвого циклу, освітню програму можна розглядати як стратегічний продукт, що проходить через фази запуску/розвитку, реалізації/стабільного функціонування, насичення/зниження інтересу, кризового стану стагнації та можливого закриття (рис. 1).

Крива життєвого циклу освітньої програми закладу вищої освіти починається з моменту не просто народження ідеї чи наявного бажання кафедри відкрити нову освітню програму, а з деталізованого вивчення: існуючих подібних програм як в Україні, так і за кордоном, регіонального аспекту ринку праці, зацікавленості роботодавців у кількісних і якісних показниках випускників, статистичних показників наявності потенційних здобувачів, близькість ЗВО до великих обласних центрів чи міст-мільйонників, фінансової спроможності батьків здобувачів забезпечити їх навчання тощо. Тільки після цього, і з отриманням позитивних відгуків стейкхолдерів, які взяли участь в обговоренні освітньої програми, надали на неї рецензії, ЗВО може приймати рішення про відкриття тієї чи іншої освітньої програми, зважаючи, у т. ч. на недопущення внутрішньої конкуренції між існуючими освітніми програмами.

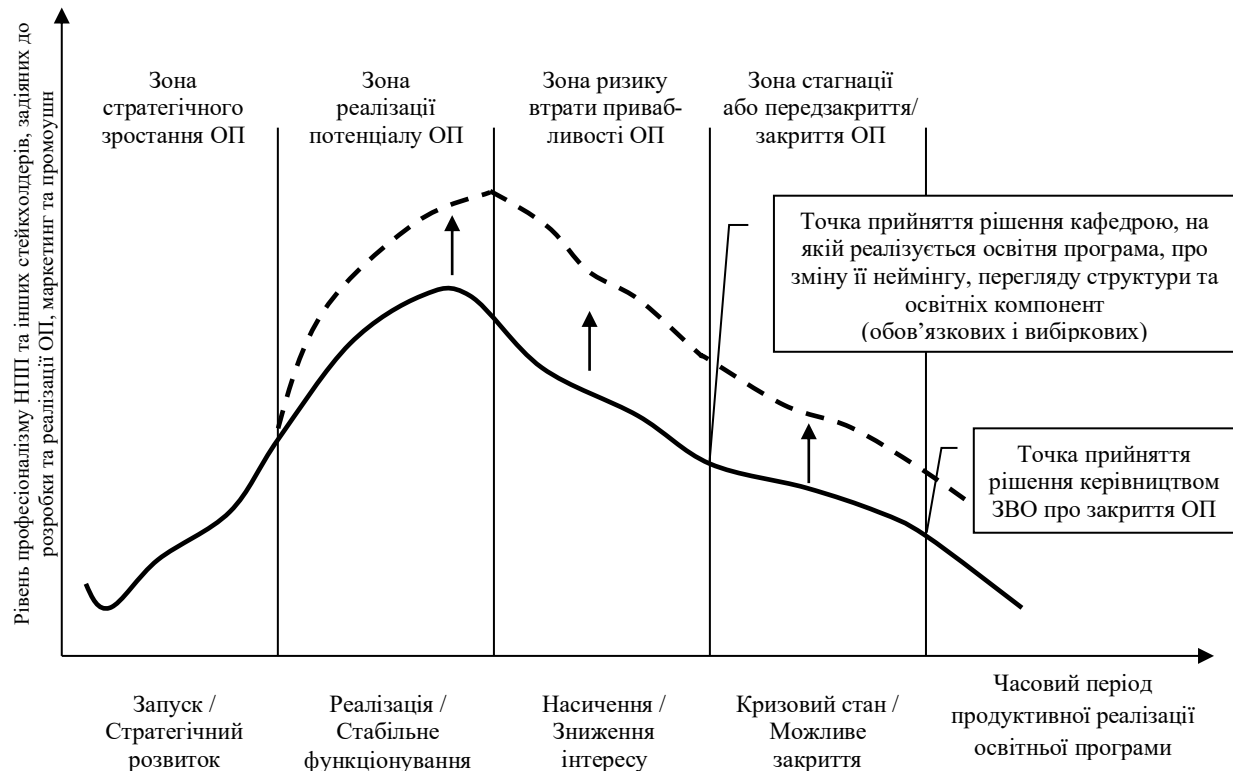


Рис. 1. Життєвий цикл освітньої програми закладу вищої освіти

Джерело: складено авторами

Охарактеризуємо етапи, яким передують узгодження всіх формальних процедур відкриття освітньої програми, а саме етап запуску/поступового розвитку, етап реалізації/успішного функціонування, етап зниження інтересу, етап кризового стану освітньої програми.

I. Етап запуску / стратегічного розвитку освітньої програми (Зона стратегічного зростання). Цьому етапу притаманні наступні атрибути:

- 1) стан: освітня програма нова, можливо інноваційна, активно просувається;
- 2) ресурси: підтримка керівництва ЗВО, маркетингова кампанія, потужний кадровий потенціал;
- 3) ціль: формування бренду та попиту;
- 4) ключові дії: формування наказу про затвердження керівника/гаранта та складу проєктної групи, розробка змістовного наповнення ОП, розробка

навчального плану, формування переліку вибірових освітніх компонент, внесення освітньої програми до Правил прийому до ЗВО.

II. Етап реалізації / стабільного функціонування (Зона реалізації потенціалу):

1) стан: високий попит, стабільний набір, перший зворотній зв'язок від здобувачів;

2) ресурси: налагоджені внутрішньо-університетські процеси, ефективна командна взаємодія проєктної групи, здобувачів та науково-педагогічних працівників;

3) ціль: забезпечення якості, адаптація до змін, професійна спрямованість і прикладний аспект;

4) ключові дії: моніторинг ОП, оновлення контенту, зворотний зв'язок від здобувачів, партнерства з іншими ЗВО, запрошення гест-спікерів (професіоналів-практиків, експертів галузі).

III. Етап зниження інтересу (Зона ризику втрати привабливості):

1) стан: зменшення набору, зниження мотивації здобувачів;

2) ресурси: часткова мобілізація наявних ресурсів, придбання ліцензованих прикладних програмних продуктів, посилення взаємодії зі стейкхолдерами;

3) ціль: виявлення причин спаду;

4) ключові дії: маркетинговий аудит, аналіз ринку, адаптація програми.

IV. Етап кризового стану (Зона стагнації або передзакриття):

1) стан: недостатній набір, втрата актуальності;

2) ресурси: обмежені;

3) ціль: прийняття рішення – реформування або закриття;

4) ключові дії: проведення SWOT-аналізу, оновлення ОП, відкриття нової освітньої програми.

Подібно до явища професійного вигорання персоналу, зниження ефективності освітньої програми вказує на фазу стагнації, що

характеризується падінням попиту, зменшенням кількості вступників, скороченням участі стейкхолдерів і втратою конкурентної позиції. Такий стан вимагає систематичної діагностики - моніторингу динаміки освітніх і ринкових показників, аналізу відгуків здобувачів і випускників, оцінки ринкових тенденцій та освітніх запитів.

З метою запобігання достроковому завершенню життєвого циклу освітньої програми необхідно впроваджувати комплекс профілактичних заходів, які можна умовно поділити на три групи:

1. Інституційно-академічна відповідність, що передбачає оновлення змісту освітньої програми відповідно до нових Стандартів вищої освіти, та/або професійних стандартів, запитів ринку праці та очікувань здобувачів. Це включає зміну освітніх компонентів, залучення нових викладачів, оновлення навчальних матеріалів;

2. Делегування та розширення повноважень, чого можна досягти шляхом інтеграції освітньої програми в міждисциплінарні чи міжнародні формати, підключення нових партнерів, упровадження практико-орієнтованих компонентів (проектне навчання, дуальна освіта, освітні хаби);

3. Маркетингова підтримка та ребрендинг, що може відбуватись через оновлення позиціонування програми на ринку освітніх послуг, активізацію інформаційно-комунікаційної діяльності, застосування EdTech-рішень для залучення нової аудиторії.

Фази життєвого циклу освітньої програми, можна стратегічно пролонгувати на різних стадіях, що зображено пунктирною лінією на рис. 1:

- в зоні реалізації потенціалу ОП: за рахунок оновлення змісту освітньої програми (оновлення тем, компетентностей), інтеграції новітніх цифрових інструментів та підвищення привабливості освітнього середовища;

- в зоні ризику втрати привабливості ОП: шляхом поглиблення співпраці з роботодавцями, інтернаціоналізації навчання (подвійні дипломи), підвищення міжнародної мобільності, академічної привабливості, запуску

англомовних освітніх компонент або адаптації програми до потреб lifelong learning;

- в зоні стагнації або передзакриття/закриття ОП: через цільове переформатування (reengineering), розширення цільової аудиторії (наприклад, включення дорослих або іноземних здобувачів), цифровізацію форм реалізації (EdTech, гібридні моделі навчання), впровадження мікрокваліфікацій або модульних форматів.

У разі якщо освітня програма вже втратила актуальність або зазнає критичного скорочення попиту, замість її формального закриття можна розглянути можливість рестарту через створення нової освітньої програми на її основі з іншим позиціонуванням; реорганізацію освітніх компонентів у сертифікатні програми або курси підвищення кваліфікації; трансфер частини контенту в інші освітні програми.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, застосування методології життєвого циклу дозволяє здійснювати стратегічне управління розвитком освітніх програм ЗВО, своєчасно реагувати на зміни в освітньому середовищі та адаптуватися до динаміки запитів цільових аудиторій. Саме тому стратегічне управління ОП повинно базуватись на концепції життєвого циклу, яка дозволяє своєчасно реагувати на зміну попиту, оновлювати зміст програм та адаптуватися до зовнішніх змін. Для продовження життєвого циклу ОП необхідно впроваджувати: інституційно-академічні заходи (оновлення змістовного наповнення ОП та контенту освітніх компонент відповідно до Стандартів вищої освіти, Професійних стандартів і вимог ринку праці); інтеграційні дії (посилювати і розширювати співпрацю з бізнесом, міжнародними партнерами); маркетингову підтримку (розробляти стратегії позиціонування та брендингу ОП, застосовувати цифрові технології та різні формати навчання зі збереженням якості вищої освіти). Періодичний моніторинг динаміки освітніх програм (набір здобувачів, відгуки здобувачів, випускників та стейкхолдерів, реакції роботодавців тощо), дозволяє виявити

критичні точки стагнації та своєчасно реалізувати профілактичні дії або ініціювати рестарт програми в новому форматі. Рішення про закриття освітньої програми має прийматись лише у разі вичерпання її потенціалу, оскільки навіть на стадії скорочення можливе переформатування або інтеграція в інші формати (сертифікаційні програми).

Керівники проєктних груп/гаранти освітніх програм і керівний менеджмент ЗВО зацікавлені у збільшенні тривалості життєвого циклу освітньої програми, яка забезпечує стабільні обсяги зарахованих здобувачів і грошові надходження. На різних стадіях життєвого циклу освітньої програми використовуються різні управлінські підходи до залучення і утримання здобувачів. Якщо на стадіях упровадження і зростання фокусування уваги менеджерів освітньої програми має бути на рекламно-інформаційній підтримці ОП серед потенційних здобувачів, демонстрації її конкурентних переваг та споживчій вартості ОП для здобувачів, то на стадіях насичення і скорочення більшу увагу слід приділяти оновленню програми відповідно до вимог ринку праці та гнучкій ціновій політиці. Подальші дослідження слід присвятити розробці метрик для моніторингу етапів життєвого циклу ОП, аналізуванню причин закриття освітніх програм і методів залучення та утримання здобувачів на всіх стадіях життєвого циклу реалізації ОП.

Література

1. Academic Program Discontinuance. Compliance, Ethics and Policy. *University of Colorado Boulder*. 2025. URL: <https://www.colorado.edu/compliance/policies/academic-program-discontinuance> (дата звернення: 01.06.2025).
2. Acquah E. H. K. A Growth Model for Academic Program Life Cycle (APLC): A Theoretical and Empirical Analysis. *The 50th Forum of the Association for Institutional Research (AIR)*. Chicago, Illinois State USA, May 29- June 2, 2010.

URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED520482.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).

3. Assessing the University's Potential for Closing. *The Truman State University*. 2024. URL: <https://aaup.truman.edu/news/assessing-the-universitys-potential-for-closing-amid-the-covid-19-pandemic-crisis/> (дата звернення: 01.06.2025).

4. Ayres R.U., Steger W.A. Rejuvenating the Life Cycle Concept. *Journal of Business Strategy*. 1985. Vol. 6, No. 1. P. 66-76. <https://doi.org/10.1108/eb039101>.

5. Bennett J. M. Holistic University Engagement in the Three-Phase Student Life Cycle. *International Journal of Education and Research*. January 2024. Vol. 12 No. 1. URL: <https://ijern.com/journal/2024/January-2024/03.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).

6. Boyd A. College Closures Surge Amid Financial Strain, Demographic Shifts. *volt*, June 25, 2024 URL: <https://voldedu.com/education-administration/college-closures-surge-amid-financial-strain-demographic-shifts/> (дата звернення: 01.06.2025).

7. Grant R. M. Contemporary Strategy Analysis. 12th Edition. John Wiley and Sons Ltd, 2021, 540 p.

8. Kuzminska O.H. Selecting Tools to Enhance Scholarly Communication Through the Life Cycle of Scientific Research. *Educational Technology Quarterly*. 2021. 3. P. 402-414. <https://doi.org/10.55056/etq.19>.

9. Moody J. Report Finds Higher Ed Sector Shrank by 2%. *Inside Higher Ed*, August, 2024 URL: <https://www.insidehighered.com/news/business/financial-health/2024/08/22/new-report-finds-higher-ed-sector-shrank-2-percent> (дата звернення: 01.06.2025).

10. Mukerji S., Tripathi P. Academic Program Life Cycle: A Redefined Approach to Understanding Market Demands. *Journal of Distance Education*,

SPRING/PRINTEMPS 2004. Vol. 19, No 2. P. 14-27 URL:
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ807816.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).

11. Navajas A., Echarri I., Gandía L. M., Pozuelo J., Cascarosa E. Life Cycle Assessment in Higher Education: Design and Implementation of a Teaching Sequence Activity. *Sustainability*. 2024. 16(4). P. 1614.
<https://doi.org/10.3390/su16041614>.

12. Reasons for closure *Oxford Brookes University*. 2024. URL:
<https://www.brookes.ac.uk/staff/apqo/quality-and-standards-handbook/programme-closure/reasons-for-closure> (дата звернення: 01.06.2025).

13. Мигаль М. В Україні скоротиться кількість закладів вищої освіти. *Главком*. 15 січня 2024. URL: <https://glavcom.ua/country/science/v-ukrajini-skorotitsja-kilkist-zakladiv-vishchoji-osviti-detali-980460.html> (дата звернення: 01.06.2025).

14. Положення про освітні програми в Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана (нова редакція). 2024. URL:
<https://drive.google.com/file/d/1FhXOVKiSuoDoLCb-yaEXVO6uyO7LKA-3/view> (дата звернення: 01.06.2025).

15. Тюріна Н.М., Назарчук Т.В., Карвацка Н.С. Життєвий цикл організації: сутнісні характеристики, структуризація та методи оцінювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 2. С. 167-174. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-31. URL:
<https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7b2a48f5-debb-4965-8ebc-41ab01515f92/content> (дата звернення: 01.06.2025).

References

1. Academic Program Discontinuance (2025). Compliance, Ethics and Policy. *University of Colorado Boulder*. Available at:
<https://www.colorado.edu/compliance/policies/academic-program-discontinuance>.

2. Acquah, Edward H. K. (2010). A Growth Model for Academic Program Life Cycle (APLC): A Theoretical and Empirical Analysis. *The 50th Forum of the Association for Institutional Research (AIR)*. Chicago, Illinois State USA, May 29-June 2, 2010. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED520482.pdf>.
3. Assessing the University's Potential for Closing (2024). *The Truman State University*. Available at: <https://aaup.truman.edu/news/assessing-the-universitys-potential-for-closing-amid-the-covid-19-pandemic-crisis/>.
4. Ayres, R.U. and Steger, W.A. (1985). Rejuvenating the Life Cycle Concept, *Journal of Business Strategy*, Vol. 6 No. 1, pp. 66-76. Available at: <https://doi.org/10.1108/eb039101>.
5. Bennett, Johnathan Mark (2024). Holistic University Engagement in the Three-Phase Student Life Cycle. *International Journal of Education and Research*, Vol. 12 No. 1. Available at: <https://ijern.com/journal/2024/January-2024/03.pdf>.
6. Boyd, Aila (2024). College Closures Surge Amid Financial Strain, Demographic Shifts. *volt*, Available at: <https://voldedu.com/education-administration/college-closures-surge-amid-financial-strain-demographic-shifts/>.
7. Grant, Robert M. (2021). Contemporary Strategy Analysis. 12th Edition. John Wiley and Sons Ltd, 540 p.
8. Kuzminska, O. H. (2021). Selecting Tools to Enhance Scholarly Communication Through the Life Cycle of Scientific Research. *Educational Technology Quarterly*, (3), pp. 402-414. <https://doi.org/10.55056/etq.19>.
9. Moody, Josh. (2024). Report Finds Higher Ed Sector Shrank by 2%. *Inside Higher Ed*. Available at: <https://www.insidehighered.com/news/business/financial-health/2024/08/22/new-report-finds-higher-ed-sector-shrank-2-percent>.
10. Mukerji, Siran and Tripathi, Purnendu. (2004). Academic Program Life Cycle: A Redefined Approach to Understanding Market Demands. *Journal of Distance Education*, SPRING/PRINTEMPS, Vol. 19, No 2, pp. 14-27. Available at: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ807816.pdf>.

11. Navajas, A., Echarri, I., Gandía, L. M., Pozuelo, J., & Cascarosa, E. (2024). Life Cycle Assessment in Higher Education: Design and Implementation of a Teaching Sequence Activity. *Sustainability*, 16(4), 1614. <https://doi.org/10.3390/su16041614>.

12. Reasons for closure (2024). *Oxford Brookes University*. Available at: <https://www.brookes.ac.uk/staff/apqo/quality-and-standards-handbook/programme-closure/reasons-for-closure>.

13. Myhal, M. (2024). V Ukraini skorotytsia kilkist zakladiv vyshchoi osvity. [The number of higher education institutions will decrease in Ukraine]. *Hlavkom*. Available at: <https://glavcom.ua/country/science/v-ukrajini-skorotitsja-kilkist-zakladiv-vishchoji-osviti-detali-980460.html> [in Ukrainian].

14. Polozhennia pro osvitni prohramy v Kyivskomu natsionalnomu ekonomichnomu universyteti imeni Vadyma Hetmana (nova redaktsiia). [Regulations on educational programs at the Vadym Hetman Kyiv National Economic University (new edition)]. (2024). Available at: <https://drive.google.com/file/d/1FhXOVKiSuoDoLCb-yaEXVO6uyO7LKA-3/view> [in Ukrainian].

15. Tiurina, N.M., Nazarchuk, T.V., Karvatska, N.S. (2020). Zhyttievyyi tsykl orhanizatsii: sutnisni kharakterystyky, strukturyzatsiia ta metody otsiniuvannia. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, No 2, pp. 167-174. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-280-2-31. Available at: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7b2a48f5-debb-4965-8ebc-41ab01515f92/content> [in Ukrainian].