

Т.А. ФОНАРЬОВА, О.В. ЖЕГУС**ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙ ТА
МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В БРЕНД ПОЛІТИЦІ
УНІВЕРСИТЕТІВ**

У статті обґрунтовано інтегрований підхід до оцінки економічної ефективності комерціалізації інновацій і стратегій просування навчальних послуг у бренд-політиці університетів. Запропоновано систему KPI, що поєднує фінансові показники трансферу технологій (NPV, IRR, PI, роялті), юніт-економіку набору (CAC, LTV, LTV/CAC), а також бренд-метрики (awareness, NPS, цінова премія). Розроблено пакет управлінських рішень: Stage-Gate з реальними опціонами, єдина даних-архітектура TTO та маркетингу, маржинальне ціноутворення, B2B і lifelong learning, архітектура бренду, програми для алумні, міжнародні коаліції та ESG-диференціація. Практичний ефект — підвищення дохідності портфеля інновацій, оптимізація витрат на залучення студентів і зміцнення бренд-капіталу. Запропоновано низку практичних рішень, серед яких: впровадження моделі Stage-Gate для відбору інноваційних проєктів; створення єдиної системи даних для маркетингу та трансферу технологій; застосування маржинального ціноутворення з урахуванням еластичності попиту; розвиток корпоративних програм і системи lifelong learning; формування архітектури університетського бренду; активізація роботи з випускниками (алумні-економіка); участь у міжнародних освітніх коаліціях; орієнтація на стандарти сталого розвитку (ESG/SDG). Показано, що реалізація цих заходів сприятиме диверсифікації джерел доходів, зниженню витрат на маркетинг, посиленню репутаційних позицій та формуванню сталого фінансового фундаменту університетів. Практична цінність статті полягає в обґрунтуванні інтегрованої системи показників, яка дозволяє університетам оцінювати та прогнозувати економічну ефективність інноваційної й маркетингової діяльності у комплексі. Результати дослідження можуть бути використані керівництвом закладів вищої освіти, органами державного управління та експертами у сфері освітнього менеджменту для підвищення конкурентоспроможності українських університетів у глобальному просторі.

Ключові слова: університет, бренд-політика, інноваційні технології, комерціалізація інновацій, навчальні послуги, стратегії просування, ліцензування, маркетинг освітніх послуг, бренд-стратегії.

Т.А. FONARYOVA, O.V. ZHEHUS**ASSESSMENT OF THE ECONOMIC EFFICIENCY OF COMMERCIALIZATION OF
INNOVATIONS AND STRATEGIES FOR PROMOTING EDUCATIONAL SERVICES IN THE
BRAND POLICY OF UNIVERSITIES**

The article substantiates an integrated approach to assessing the economic efficiency of commercialization of innovations and strategies for promoting educational services in the brand policy of universities. A system of KPIs is proposed, which combines financial indicators of technology transfer (NPV, IRR, PI, royalties), unit economics of recruitment (CAC, LTV, LTV/CAC), as well as brand metrics (awareness, NPS, price premium). A package of management solutions has been developed: Stage-Gate with real options, a single data architecture of TTO and marketing, margin pricing, B2B and lifelong learning, brand architecture, alumni programs, international coalitions, and ESG differentiation. The practical effect is to increase the profitability of the innovation portfolio, optimize the cost of attracting students, and strengthen brand capital. A number of practical solutions have been proposed, including: implementation of the Stage-Gate model for the selection of innovative projects; creation of a unified data system for marketing and technology transfer; application of marginal pricing taking into account the elasticity of demand; development of corporate programs and the lifelong learning system; formation of the architecture of the university brand; intensification of work with graduates (alumni economics); participation in international educational coalitions; orientation to standards (ESG/SDG). It is shown that the implementation of these measures will contribute to the diversification of sources of income, reduction of marketing costs, strengthening of reputational positions and the formation of a stable financial foundation of universities. The practical value of the article lies in the substantiation of an integrated system of indicators, which allows universities to evaluate and predict the economic efficiency of innovation and marketing activities in a complex. The results of the study can be used by the management of higher education institutions, public administration bodies and experts in the field of educational management to increase the competitiveness of Ukrainian universities in the global space.

Keywords: university, brand policy, innovative technologies, commercialization of innovations, educational services, promotion strategies, licensing, marketing of educational services, brand strategies.

Вступ. Сучасні університети виконують подвійну місію: з одного боку, вони є центрами генерації знань, наукових досліджень і підготовки висококваліфікованих кадрів; з іншого — вони поступово перетворюються на активних учасників ринку освітніх та інноваційних послуг. У контексті глобалізації та зростаючої конкуренції за студентів, гранти, наукові контракти та партнерства університетам необхідно формувати власну економічно обґрунтовану стратегію розвитку. Особливого значення набуває комерціалізація інновацій, тобто перетворення результатів науково-дослідної діяльності у продукти та послуги, що здатні приносити дохід. Паралельно університети змушені активно працювати над формуванням сильної бренд-політики, адже саме бренд є головним інструментом просування освітніх програм, підвищення репутації та залучення нових категорій споживачів. Університети

дедалі частіше поєднують академічну місію з підприємницькою логікою: переносять результати НДР у практику, створюють стартапи та ліцензують розробки, а також вибудовують сильні бренди освітніх послуг на конкурентних ринках. Ефективна комерціалізація інновацій (ліцензування, spin-off/spin-out, спільні НДР із бізнесом) та продумані стратегії просування освітніх програм (позиціонування, цифровий маркетинг, партнерські канали) формують економічну базу сталого розвитку. Проте для управлінських рішень недостатньо описових метрик — потрібні інтегровані підходи до економічної оцінки, що поєднують фінансові, маркетингові та бренд-капітальні показники в єдиній логіці KPI.

Актуальність дослідження зумовлена зростанням конкуренції за студентів і гранти загострює потребу в доказовій ефективності маркетингу та R&D-трансферу; дерегуляційними та цифровими трендами,

які зміщують акцент на швидкість виходу інновацій на ринок та на персоналізовану комунікацію зі здобувачами; військовими та посткризовими умови, які підвищують роль університетів як драйверів регіонального відновлення, де кожна інвестиція має бути виміряна за впливом на доходи, зайнятість, міжнародну репутацію; бренд-політика стає «мультиплікатором»: сильний бренд знижує вартість залучення (CAC), підвищує довічну цінність студента/алумні (LTV/CLV) і підсилює переговорні позиції в комерціалізації інновацій.

Оцінка економічної ефективності цих процесів стає критично важливою управлінською функцією. Вона дозволяє не лише контролювати витрати та доходи, а й забезпечує прийняття стратегічних рішень: які інноваційні розробки варто просувати на ринок, які освітні програми є прибутковими, а які потребують перегляду. Університети більше не можуть спиратися лише на якісні чи репутаційні аргументи — сучасна конкуренція вимагає кількісних показників і системи ключових індикаторів ефективності (KPI), що інтегрують фінансову, маркетингову та репутаційну складові.

В умовах трансформації ринку освіти, діджиталізації та потреби у швидкому відновленні національної економіки університети мають бути не лише «освітніми закладами», а й підприємницькими організаціями, які здатні конкурувати за увагу абітурієнтів, міжнародних партнерів та інвесторів. Саме тому проблема оцінки економічної ефективності комерціалізації інновацій і стратегій просування навчальних послуг у бренд-політиці університетів є надзвичайно актуальною, як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Аналіз існуючих досліджень і публікацій. Проведений огляд існуючих розробок і публікацій показує, що оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій у ВНЗ передбачає аналіз інноваційного потенціалу та його використання, а також ефективності впровадження нових послуг, що розглядається через показники витрат і результатів. Водночас, просування освітніх послуг у бренд-політиці університету спирається на маркетингові та фінансові аспекти, що вимагає комплексної оцінки інтегрованих стратегій для досягнення економічного ефекту.

Оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій у ВНЗ. Існуючі дослідження [1, 5, 8] включають в себе аналіз структури та рівня використання внутрішніх інноваційних можливостей університету. Дослідниками [2, 6, 12] оцінюється вплив нових технологій та послуг на кінцеві результати, порівнюючи витрати на їх розробку з одержаними економічними вигодами. Ряд авторів розглядають комплексний підхід [3, 11, 15], так як оцінка включає не лише технічні, але й організаційні, фінансові та комерційні аспекти реалізації інновацій. В роботі [7] звертається увага на те, що просування освітніх послуг у бренд-політиці вимагає злагодженої роботи маркетингового, фінансового та управлінського підрозділів ВНЗ. В дослідженні [9] вказується на важливість оцінювання інноваційного потенціалу як окремих послуг, так і університету в

цілому, що дозволяє визначати ефективність його діяльності на ринку освітніх послуг.

Мета дослідження — визначити, наскільки економічно вигідно реалізовувати інновації та просувати освітні послуги в рамках бренд-стратегій університетів, щоб оцінити їхній внесок у фінансовий розвиток вишів та їхню конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Дослідження має на меті надати практичні рекомендації університетам щодо оптимізації їхньої інноваційної та маркетингової діяльності для досягнення кращих економічних результатів.

Методологія. Для досягнення поставлених у дослідженні було використано комплекс методів, які охоплюють як теоретичні, так і прикладні аспекти аналізу. Теоретичні методи для проведення аналізу та узагальнення наукової літератури, для вивчення теоретичних підходів до поняття собівартості, її структури та ролі у функціонуванні підприємства; абстрагування та моделювання — для побудови теоретичних моделей взаємозв'язку між собівартістю та ефективністю діяльності. Емпіричні (економіко-статистичні) методи, зокрема, факторний аналіз — для визначення впливу окремих складових собівартості на ефективність підприємства; порівняльний аналіз — для оцінки ефективності діяльності підприємства у динаміці або в порівнянні з іншими підприємствами; індексний метод — для оцінки змін у структурі собівартості та показниках ефективності; графічний метод — для наочного представлення результатів аналізу. Ці методи дозволили провести дослідження системно та забезпечили обґрунтованість зроблених висновків.

Результати дослідження. Оцінка економічної ефективності комерціалізації інновацій та стратегій просування навчальних послуг в бренд-політиці університетів — це комплексний аналіз, що визначає, наскільки ефективно університет використовує свої нововведення та маркетингові зусилля для отримання економічної вигоди, збільшення прибутковості та посилення позицій на ринку освітніх послуг. Це процес, який вимірює доходи, витрати, рентабельність та конкурентоспроможність, пов'язані з впровадженням нових навчальних програм, технологій та рекламних кампаній.

До ключових аспектів оцінки пропонується віднести наступні теоретико-методичні положення.

1. *Економічна ефективність комерціалізації інновацій.* Оцінюється фінансовий результат від впровадження нових освітніх програм, технологій чи послуг. Це може включати: збільшення прибутковості (додатковий дохід від нових платних програм чи спеціалізацій); оптимізація витрат (зниження собівартості навчання завдяки інноваційним підходам); повернення інвестицій (оцінка термінів та обсягів повернення коштів, вкладених в інноваційні проекти);

2. *Економічна ефективність стратегій просування освітніх послуг.* Аналізується результативність маркетингових кампаній, спрямованих на залучення студентів та формування позитивного іміджу університету. Це включає: збільшення попиту на навчальні послуги (зростання

кількості абітурієнтів та студентів); підвищення впізнаваності бренду (розширення охоплення аудиторії та зміцнення позицій на ринку освітніх послуг); окупність маркетингових витрат (аналіз співвідношення витрат на просування до отриманого доходу).

3. *Бренд-політика університету.* В контексті цього дослідження, бренд-політика — це сукупність дій університету, спрямованих на формування та підтримку його унікального образу та цінностей, що впливають на привабливість його навчальних послуг.

Важливість дослідження вказаних положень для університетів проявляється в найбільш важливих сферах їх функціонування:

- підвищення конкурентоспроможності: дозволяє університету краще конкурувати на ринку освітніх послуг;

- залучення фінансування: успішна комерціалізація та ефективне просування можуть привабити додаткові інвестиції;

- стабільний розвиток: допомагає забезпечити фінансову стабільність та ресурси для подальшого розвитку навчальних програм та інфраструктури;

- покращення якості освіти: забезпечує фінансову базу для впровадження інновацій, які покращують якість освіти та її доступність.

Авторами сформовано 10 пропозицій, використання яких в практиці навчально-наукової діяльності вищих навчальних закладів дозволить досягнути певних позитивних результатів.

1. Використання концепції «Stage-Gate + реальні опціони». Stage-Gate — це фреймворк для управління інноваційними проектами, який складається з послідовних етапів (Stages) та точок прийняття рішень (Gates), що допомагає структурувати процес розробки продукту та приймати інвестиційні рішення на кожному кроці. Додавання реальних опціонів до Stage-Gate дозволяє зробити процес більш гнучким, надаючи можливість змінювати напрямок проекту, розширювати його, зупиняти або навіть продати, виходячи з динамічної ринкової ситуації та невизначеності. Економічна сутність цієї концепції полягає в тому, що інноваційні проекти не реалізуються одразу в повному обсязі, а проходять через кілька етапів (“воріт”). На кожному етапі перевіряється, чи проект має достатню економічну цінність, щоб рухатися далі. Для оцінки ефективності використовуються такі показники, як чиста приведена вартість (NPV — Net Present Value), внутрішня норма дохідності (IRR — Internal Rate of Return) та індекс прибутковості (PI — Profitability Index). Додатково застосовуються «реальні опціони» — це метод, який оцінює гнучкість: наприклад, чи вигідно відкласти або розширити проект, якщо змінюються ринкові умови. Таким чином, університет не витрачає гроші на слабкі ідеї, а інвестує лише у ті інновації, які здатні принести фінансовий результат. Реальні опціони — це право, але не обов'язок, змінювати стратегію проекту в майбутньому, реагуючи на нову інформацію або умови ринку. В рамках Stage-Gate це проявляється як право на подальші інвестиції: після кожного Gate, якщо проект відповідає критеріям, команда отримує можливість

перейти до наступного етапу, що є одним з видів реальних опціонів; право на розширення (Expand): можливість збільшити обсяг інвестицій, якщо проект показує хороші результати; право на скорочення (Shrink): зменшити обсяг інвестицій, якщо проект стикається з проблемами, але має потенціал для подальшого розвитку; право на відмову (Abandon): завершити проект на будь-якому етапі, якщо його подальший розвиток стає невигідним; право на зміну напрямку (Switch): змінити фокус проекту або його функціонал, якщо ринкові умови або результати тестування вказують на це.

Переваги такої комбінації дозволяють отримати гнучкість: дозволяє швидко реагувати на зміни та невизначеність, а не дотримуватися жорсткого плану; зниження ризиків: можливість відмовитися від збиткових проектів на ранніх стадіях; оптимізацію інвестицій: інвестування в проект відбувається поетапно, що дозволяє розподілити ресурси найбільш ефективно; високу адаптивність: бізнес може легко адаптуватися до змін у попиті та конкуренції завдяки можливості змінювати стратегію.

2. Запровадження єдиної системи даних. Єдина система даних (Data Lake), або озеро даних, - це централізоване сховище, яке зберігає величезні обсяги необроблених даних у їхньому первинному форматі, як-от структуровані, напівструктуровані та неструктуровані дані, з різних джерел. Це забезпечує гнучкість для подальшого аналізу, машинного навчання та іншої обробки даних, на відміну від традиційних сховищ даних (DWH), які вимагають попередньої обробки та структурування даних перед збереженням. Економічна сутність цієї пропозиції полягає в об'єднанні усіх даних університету в одну базу: від маркетингових кампаній та роботи з абітурієнтами до інформації про витрати на дослідження і доходи від ліцензій. Це дозволяє проводити наскрізний аналіз — тобто бачити, які дії реально приносять дохід, а які лише витрачають бюджет. Наприклад, можна поррахувати вартість залучення одного студента (CAC — Customer Acquisition Cost) і порівняти її з тим доходом, який він принесе за роки навчання (LTV — Lifetime Value). Завдяки цьому управлінці приймають економічно обґрунтовані рішення: де збільшити фінансування, а де скоротити витрати. Основний ефект — підвищення фінансової прозорості та зниження невинуватених витрат.

3. Маржинальне ціноутворення з тестами еластичності. Сутність цього підходу полягає у визначенні оптимальної ціни навчальної програми на основі її «маржі» — тобто різниці між доходом від студента та витратами на його навчання. Використовуються тести еластичності, коли змінюється ціна і аналізується, як це впливає на кількість охочих вступити. Це дає змогу визначити «цінову премію бренду» — наскільки університет може підняти ціну без втрати попиту завдяки своїй репутації. З економічного боку, правильне ціноутворення дозволяє збільшити дохід без додаткових витрат. Недолік у тому, що помилки у визначенні еластичності можуть призвести до падіння кількості студентів.

4. B2B та lifelong learning. B2B (Business-to-Business) — це модель бізнесу, в якій товари або послуги продаються іншим компаніям, а не кінцевим споживачам. Lifelong learning (навчання впродовж життя) — це концепція безперервного особистісного та професійного розвитку, яка охоплює навчання протягом усього життя людини, а не обмежується лише формальною освітою в школі чи університеті. Економічна сутність цієї пропозиції полягає у переході від класичної моделі навчання «студент 17–22 роки» до бізнес-напряму (B2B — business-to-business) та концепції «навчання протягом усього життя» (lifelong learning). Цей підхід до освіти, який передбачає постійне здобуття нових знань та навичок протягом усього життя, а не тільки в рамках традиційної освіти. Для цього використовуються методи формальної (університети, курси, тренінги) та неформальної (самонавчання, читання книг, відвідування семінарів та вебінарів, менторство, спілкування з експертами) освіти. Все це забезпечує постійний розвиток особистості, самореалізацію, адаптацію до змін ринку праці та збереження конкурентоспроможності. У сучасному світі, де технології швидко змінюються, lifelong learning допомагає залишатися актуальним на ринку праці та відповідати вимогам нової економіки.

Університети пропонують курси для компаній, короткі програми перепідготовки, сертифікати з нових компетенцій. Це дозволяє диверсифікувати доходи — тобто не залежати лише від вступної кампанії. З фінансової точки зору, корпоративні клієнти забезпечують стабільні платежі, а дорослі слухачі часто готові платити більше за короткі, але практичні програми. Економічний ефект — стабільний грошовий потік і зростання загального прибутку університету.

5. Архітектура бренду. Економічна сутність полягає у створенні «парасолькової» моделі бренду: головний бренд університету підтримує імідж усіх його факультетів, шкіл і програм. Це дозволяє зекономити кошти на маркетинг, оскільки не потрібно «розкручувати» кожну окрему програму з нуля. Водночас університет отримує синергетичний ефект — чим сильніший основний бренд, тим легше просувати нові програми. З економічного боку, це зменшує витрати на рекламу та дозволяє встановлювати вищі ціни на освітні послуги завдяки репутаційній премії. Недоліком може бути втрата гнучкості, якщо різні програми дуже відрізняються за спрямованістю.

6. Алумні-економіка. На сьогодні в науковому спілкуванні термін «Алумні-економіка» ще не існує. Тут ми маємо на увазі один з економічних термінів, таких як «національна економіка» (структурована економічна діяльність у масштабах країни), «циркулярна економіка» (відновлення та повторне використання ресурсів), або «нова економіка» (що базується на знаннях та послугах), а не на матеріальних активах. Сутність цієї пропозиції полягає у використанні потенціалу випускників (alumni) як джерела фінансової та нематеріальної підтримки університету. Випускники можуть робити пожертви, брати участь у краудфандингу, допомагати

працевлаштовувати студентів чи виступати менторами. Економічно це створює додатковий потік доходів, який не залежить від кількості нових студентів. Крім того, завдяки мережі випускників університет зменшує витрати на маркетинг, бо «сарафанне радіо» працює краще за рекламу. Основний недолік — такий ефект проявляється лише через роки, коли випускники досягають кар'єрних успіхів.

7. Міжнародні коаліції. Міжнародні коаліції в освіті — це добровільні об'єднання держав, організацій та інших зацікавлених сторін, які об'єднують зусилля для досягнення спільних цілей у галузі освіти, таких як розробка, фінансування, підтримка або впровадження освітніх програм, реформ та досліджень. Така коаліція може створювати механізми для координації зусиль партнерів, залучати додаткову підтримку та формувати сприятливе середовище для розвитку освіти. Економічна сутність цієї пропозиції полягає у створенні спільних освітніх програм із закордонними університетами: подвійні дипломи, міжнародні школи чи спільні стартапи. Це дозволяє залучати іноземних студентів, які часто готові платити більше, а також підвищує престиж університету в рейтингах. Додатковим економічним ефектом є розширення ринку збуту освітніх послуг і залучення міжнародних грантів. Водночас витрати на координацію та організацію таких програм високі, що потребує ретельного фінансового планування. Але у довгостроковій перспективі це приносить зростання доходів та репутації.

8. ESG/SDG-диференціація. Сутність цієї стратегії полягає в орієнтації на інновації та програми, що відповідають принципам сталого розвитку (ESG — Environmental, Social, Governance, SDG — Sustainable Development Goals). Це означає, що університет розробляє «зелені» технології, соціально корисні проекти та впроваджує прозору систему управління. Економічний ефект проявляється у доступі до спеціальних грантів і фондів, які фінансують саме такі проекти. Також це покращує імідж університету та дозволяє залучати більше студентів, які цінують соціальну відповідальність. Недолік - важко одразу виміряти економічний результат, адже більшість вигод має відкладений ефект.

9. Цифровий маркетинг і автоматизація комунікацій. Економічна сутність полягає в автоматизації роботи з абітурієнтами: використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM - Customer Relationship Management), штучного інтелекту для персоналізованої реклами та електронних розсилок. Це дозволяє скоротити вартість залучення одного студента (CAC) та підвищити конверсію у воронці від «інтересу» до «зарахування». Економічний ефект полягає в тому, що університет отримує більше студентів за ті самі гроші. Недолік - залежність від технологій і потреба у якісних даних, без яких система працюватиме неефективно.

10. Публічно-приватні партнерства (PPP). Публічно-приватне партнерство в університетах — це

довгострокова співпраця між державними (університетами) та приватними партнерами (компаніями, іншими організаціями) на основі договору для досягнення спільних цілей, таких як розвиток інфраструктури, надання освітніх послуг, або впровадження інновацій, при цьому розподіляючи ризики, ресурси та відповідальність. Економічна сутність полягає у створенні партнерств між університетами, бізнесом і державою для реалізації інноваційних проєктів. Бізнес надає фінансування або

обладнання, держава — правові гарантії, а університет — науковий потенціал. Це дозволяє реалізовувати масштабні проєкти без великих власних витрат університету. Економічний ефект — збільшення доходів, розширення інфраструктури (технопарки, інкубатори), підвищення привабливості університету для інвесторів. Недолік — складність юридичного оформлення та потреба у довгих переговорах.

Таблиця - Пропозиції щодо підвищення економічної ефективності комерціалізації інновацій і просування навчальних послуг

Назва пропозиції	Сутність	Результативність використання	Переваги	Недоліки	Сфери застосування
Stage-Gate + реальні опції	Управління портфелем інновацій через поетапний відбір і врахування вартості гнучкості	Підвищення РІ портфеля, скорочення time-to-market, менше ризикових інвестицій	Зниження ризиків, прозорість рішень, оптимізація ресурсів	Потребує кваліфікованих експертів, складні розрахунки	Комерціалізація НДР, створення spin-off
Єдина система даних (data lake)	Інтеграція CRM, маркетингу, фінансів і ТТО в єдину платформу	Зниження SAC, кращий прогноз набору, точна атрибуція	Прозорість, синергія між підрозділами, цифрова трансформація	Висока вартість впровадження, потреба кіберзахисті	Управління студентським набором, трансфер технологій
Маржинальне ціноутворення з тестами еластичності	Використання А/В-тестів і аналізу чутливості до ціни	Зростання валової маржі без втрати конверсії	Оптимізація доходів, врахування премії бренду	Можливий негативний ефект у разі помилок у ціноутворенні	Освітні програми (бакалаврські, магістерські, короткі курси)
B2B та lifelong learning	Розвиток корпоративних програм, мікро-credentials, повторні контракти	Диверсифікація доходів, збільшення LTV	Стабільність грошових потоків, короткий цикл продажу	Потреба у спеціалізованому персоналі, висока конкуренція	Післядипломна освіта, корпоративне навчання
Архітектура бренду (мастер-бренд + суббренди)	Уніфікація айдентики, ко-брендинг із партнерами	Зростання brand equity, спрощення масштабування	Єдність іміджу, економія маркетингових витрат	Ризик втрати гнучкості суббрендів	Університетські школи, факультети, програми подвійних дипломів
Алумні-економіка	Залучення випускників до фінансування та просування	Підвищення пожертв, створення мережі менторства, реферали	Довготривала лояльність, репутаційний ефект	Потреба в постійній комунікації, час на формування мережі	Alumni clubs, краудфандинг, кар'єрні сервіси
Міжнародні коаліції	Спільні програми, подвійні дипломи, літні школи	Приріст іноземних студентів, зростання середнього чеку	Репутаційне зростання, доступ до нових ринків	Складність координації, високі адміністративні витрати	Міжнародні освітні проєкти, подвійні дипломи
ESG/SDG-диференціація	Орієнтація на інновації з соціальним «зеленим» ефектом	Доступ до імпакт-фінансування, підвищення рейтингу	Відповідність глобальним трендам, імідж «соціальної відповідальності»	Складність кількісної оцінки ефектів	Грантові програми, стартапи з екологічною/соціальною цінністю
Цифровий маркетинг і автоматизація комунікацій	Використання AI/CRM для персоналізованих кампаній	Збільшення конверсії у воронці набору	Точність таргетингу, економія бюджету	Залежність від технологій і даних	Набір студентів, міжнародне просування
Публічно-приватні партнерства (PPP)	Спільні інноваційні кластери з бізнесом та владою	Зростання фінансування, синергія економікою регіону	Нові джерела доходу, масштабність	Складність юридичного оформлення	R&D-проєкти, інноваційні парки, бізнес-інкубатори

Джерело: авторська розробка

Економічна ефективність комерціалізації інновацій і просування освітніх послуг повинна вимірюватися інтегровано: фінансові метрики (NPV/IRR/PI, роялті, маржинальність програм) поєднуються з юніт-економікою набору (CAC, LTV, LTV/CAC), бренд-індикаторами (BEI, price premium) та портфельною логікою ризику/віддачі. Запропонований набір інструментів — Stage-Gate з реальними опціонами, єдина система даних, маржинальне ціноутворення, B2B канали, архітектура бренду, алумні-економіка, міжнародні коаліції та ESG-диференціація — створює керовану «воронку цінності» від лабораторії до ринку й від маркетингу до стійкого фінансування. Упровадження таких підходів підвищує фінансову стійкість університетів, прискорює інноваційні цикли та зростання репутаційного капіталу.

Висновки та напрямки подальших досліджень.

Проведене дослідження дозволяє зробити низку важливих узагальнень. По-перше, економічна ефективність комерціалізації інновацій та просування навчальних послуг повинна розглядатися не відокремлено, а інтегровано. Це означає, що оцінка результатів науково-дослідної діяльності через показники рентабельності та комерційної віддачі має бути узгоджена з аналізом фінансових результатів маркетингових стратегій, формуванням лояльності до бренду та зростанням довічної цінності студента.

По-друге, ефективне управління можливе лише за наявності системи кількісних показників, які поєднують традиційні фінансові індикатори (чиста приведена вартість — NPV, внутрішня норма дохідності — IRR, індекс прибутковості — PI) з сучасними маркетинговими метриками (вартість залучення клієнта — CAC, довічна цінність клієнта — LTV, коефіцієнт LTV/CAC, показники впізнаваності бренду, лояльності та цінової премії). Лише поєднання цих елементів дає змогу побачити реальну картину економічної доцільності інновацій та маркетингових інвестицій.

По-третє, університети мають формувати гнучкі й диверсифіковані стратегії, які включають: розвиток корпоративного та післядипломного навчання, використання алумні-мережі, створення міжнародних коаліцій, інтеграцію принципів сталого розвитку (ESG/SDG) у свої програми та комунікації. Це дозволяє не лише отримати додаткові фінансові ресурси, а й зміцнити репутаційний капітал.

По-четверте, важливою умовою успішності є розвиток цифрової інфраструктури управління: впровадження єдиної системи даних (data lake), автоматизація маркетингових кампаній та наскрізна аналітика ефективності. Університет, який не володіє аналітикою у реальному часі, фактично втрачає можливість конкурентної боротьби за абітурієнтів і партнерів.

Загалом, запропоновані методичні та практичні підходи дозволяють сформулювати нову модель університету як підприємницької організації, що одночасно генерує знання, створює комерційно успішні продукти й послуги, забезпечує фінансову

стабільність та посилює свою роль у розвитку суспільства.

Список літератури

1. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи. монографія. Харків: Планета-Принт, 2020. 354 с.
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Косенко А.В., Перерва П.Г., Кобелева Т.О., Косенко О.П., Ткачова Н.П. Стратегія маркетингу логістичних послуг у підприємницькій діяльності: ціноутворення та політика розподілу // *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки): зб. наук. пр.* Харків: НТУ «ХПІ», 2021. № 1. С. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
4. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
5. Pererva P. G., Kocziszky G., Kobielieva T. O., Veres Somosi M. Compliance program. Kharkov-Miskolc : NTU «KhPI», 2019. 689 p.
6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafured, 2015. S. 113–124.
7. Косенко А. П. Экономическая оценка инновационного потенциала / А. П. Косенко, Д. Коциски, О. И. Маслак, П. Г. Перерва, Д. Сакай. Монография / Под ред. проф. Перервы П. Г., проф. Д. Коциски. Харьков-Мишкольц : НТУ «ХПИ», Мишкольц.техн.ун-т, 2009. 170 с.
8. Nagy S., Pererva P., Maslak M. Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna*, 2018. № 5.
9. Tkachov M. M., Kobielieva T. O., Pererva P. G. Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*, 2016. № 4 (8). P. 27–35.
10. Tovazhnyanskiy V., Kobleva T., Gladenko I., Pererva P. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies. Volume 7. № 2. Miskolc Press*, 2016. S. 171–183.
11. Перерва П.Г., Борзенко В.І., Кобелева Т.О. *Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник*. Харків: НТУ «ХПІ», 2019. 1002 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
12. Перерва П. Г. Економіка і маркетинг виробничо-підприємницької діяльності: Навч. посібник / За ред. проф. Перерви П. Г., проф. Гавриць О. М., проф. Погорелова М. І. Харків : НТУ «ХПІ», 2004. 640 с.
13. Перерва П. Г. Економіка та організація інноваційної діяльності : підруч. / за ред. П. Г. Перерви, С. А. Меховича, М. І. Погорелова. Харків : НТУ «ХПІ», 2008. 1080 с.
14. Кобелева Т. О., Мирошник Т. О. Бренд університету як фактор його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг // *Україна у світових глобалізаційних процесах: культура, економіка, суспільство : тези доповідей 6-ї Міжнар. Наук.-практ. конф.*, Київ, 27-28 березня, 2024 р. Київ : Вид.центр КНУКиМ, 2024. Ч. 2. С. 184–187.
15. Перерва П. Г., Мирошник Т. О. Особливості створення та просування бренду університету // *Управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія : електронне видання*. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. С. 181–193.

References (transliterated)

1. Kobyelyeva T.O. Komplayens-bezpeka promyslovoho pidpryyemstva: teoriya ta metody [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods]: monohrafiya. Kharkiv: Planeta-Print,
2. Pererva P.G., Kocziszky G., Szakaly D., Veres Somosi M. (2012) Technology transfer, Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI». 668 p.
3. Kosenko A.V., Pererva P.G., Kobyelyeva T.O., Kosenko O.P., Tkachova N.P. Stratehiya marketynhu lohistychnykh posluh u pidpryyemnytskiy diyalnosti: tsinoutvorennia ta polityka rozpodilu [Marketing strategy of logistics services in business: pricing and distribution policy] // *Visnyk NTU «KHPI» (ekonomichni nauky):*

- zb. nauk. pr. Kharkiv: NTU "KHPI", 2021. № 1. S. 91-97. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54964>
4. Pererva P.G., Borzenko V.I., Kobyelyeva T.O. *Intelektualna vlasnist: mahisterskyy kurs: pidruchnyk* [Intellectual property: master's course: textbook]. Kharkiv: NTU «KHPI», 2019. 1002 p. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
 5. Pererva P. G. *Potrebnost v elektrotekhnicheskikh sredstvakh avtomatizatsii. Teoriya i metody opredeleniya* [Need for electrical automation equipment. Theory and methods of determination]. Kharkiv : Osnova, 1991. 114 s.
 6. Kosenko O., Tkachov M., Pererva P. Economic problems of Intellectual Property // *9-th international scientific conference "Balance and Challenges"*. Miskolc-Lillafüred, 2015. S. 113–124.
 7. Kosenko A. P. *Ekonomicheskaya otsenka innovatsionnogo potentsiala* / A.P.Kosenko, D. Kotsiski, O. I. Maslak, P. G. Pererva, D. Sakay. Monografiya / Pod red. prof. Perervy P. G. i prof. D. Kotsiski. Kharkov-Mishkolts : NTU „KHPI”, Mishkolts.tekhn.un-t, 2009. 170 s.
 8. Nagy S., Pererva P., Maslak M. Organization of Marketing activities on the Intrapreneurship // *MIND JOURNAL* // Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna, 2018. № 5.
 9. Tkachov M.M., Kobielieva T.O., Pererva P.G. (2016) Evaluation of holder profits violation of their exclusive rights // *Scientific bulletin of Polissia*. № 4 (8). P. 27-35.
 10. Tovazhnyanskiy V., Kobeleva T., Gladenko I., Pererva P. Antikrizisnyy monitoring of finansovo-ekonomicheskikh indexes of work of enterprise // *Business Studies*. Vol. 7. № 2. Miskolz Press, 2010. S. 171–183.
 11. Pererva P.G., Borzenko V.I., Kobyelyeva T.O. *Intelektualna vlasnist: mahisterskyy kurs: pidruchnyk* [Intellectual property: masters course: textbook]. Kharkiv. NTU «KHPI», 2019. 1002 p. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/286988829.pdf>
 12. Pererva P. G. *Ekonomika i marketynh vyrobnycho-pidpryemnytskoyi diyalnosti* [Economics and marketing of production and entrepreneurial activity]: Navch. posibnyk / Za red. prof. Perervy P. G., prof. Havrys O. M., prof. Pohoryelova M. I. Kharkiv : NTU «KHPI», 2004. 640 s.
 13. 14. Pererva P. G. *Ekonomika ta orhanizatsiya innovatsiynoyi diyalnosti* [Economics and organization of innovative activity]: pidruch. / za red. P. G. Perervy, S. A. Mekhovycha, M. I. Pohoryelova. Kharkiv : NTU «KHPI», 2008. 1080 s.
 14. Kobyelyeva T. O., Myroshnyk T. O. Brend universytetu yak faktor yoho konkurentospromozhnosti na rynku osvitimikh posluh [University brand as a factor of its competitiveness in the market of educational services] // *Ukrayina u svitovykh hlobalizatsiynykh protsesakh: kul'tura, ekonomika, suspil'stvo : tezy dopovidey 6-yi Mizhnar. nauk.-prakt. konf.*, Kyiv, 27-28 bereznya, 2024 r. Kyiv : Vyd.tsentr KNUKiM, 2024. CH. 2. S. 184–187.
 15. Pererva P. G., Myroshnyk T. O. Osoblyvosti stvorenniya ta prosuvannya brendu universytetu [Features of creating and promoting a university brand] // *Upravlinnya innovatsiynym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system : kolektyvna monohrafiya : elektronne vydannya*. Kyiv : Vydavnychy dim "Kyievo-Mohylyanska akademiya", 2024. C. 181–193.

Надійшла (received) 09.05.2025

Відомості про авторів / About the Authors

Фонарьова Тетяна Анатоліївна (Fonaryova Tetiana) – кандидат економічних наук, доцент Український державний університет науки і технологій, пр. Гагаріна, 4, м. Дніпро; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7726-6999>; e-mail: fonarevat@ukr.net

Жегус Олена Валентинівна (Zhehus Olena) – доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу, управління репутацією та клієнтським досвідом, Державний біотехнологічний університет (вул. Алчевських, 44, Харків, 61002, Україна); ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3318-4646>; e-mail: elena.gegus@gmail.com