

Райко Д.В.

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Raiko Diana

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

CRM-СИСТЕМИ У ФОРМУВАННІ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ ПРОСУВАННЯ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

CRM SYSTEMS IN DEVELOPING MARKETING STRATEGIES FOR THE PROMOTION OF EDUCATIONAL SERVICES

Анотація. У статті досліджено роль CRM-систем у формуванні маркетингових стратегій просування освітніх послуг у закладах освіти. Обґрунтовано теоретичні засади клієнтоорієнтованості та реляційного маркетингу, визначено взаємозв'язок між CRM і класичною моделлю STP, що дозволяє підвищувати ефективність сегментації, таргетування та позиціонування. Проаналізовано міжнародний досвід впровадження CRM у закладах вищої освіти США, ЄС, Польщі, Німеччини та Кореї, окреслено можливості інтеграції з елементами дуальної освіти й штучного інтелекту для персоналізації комунікацій та підвищення конверсії абітурієнтів. В українському контексті акцентовано на демографічних викликах, обмеженості фінансування та регуляторних бар'єрах, що ускладнюють застосування CRM у технічних університетах. Запропоновано адаптивну модель впровадження CRM із залученням бізнес-партнерств і використанням цифрових технологій, яка сприятиме утриманню студентів, розвитку бренду університету та зростанню конкурентоспроможності на глобальному освітньому ринку.

Ключові слова: формування маркетингових стратегій, просування освітніх послуг, заклади освіти, вища освіта України, конкурентоспроможність університетів, стратегічний маркетинг, цифровий маркетинг, персоналізація комунікацій, CRM-системи, інтернаціоналізація освіти.

Постановка проблеми. Сучасний ринок освітніх послуг України, зокрема в технічних університетах, функціонує в умовах зростаючої конкуренції, демографічного спаду та активної маркетингації освітньої сфери. Зменшення кількості абітурієнтів і відтік молоді за кордон призводять до скорочення контингенту студентів і зниження доходів від контрактного навчання.

Це загострює фінансові ризики закладів вищої освіти та формує потребу в нових стратегічних підходах до управління просуванням освітніх послуг.

Традиційні інструменти маркетингу – масові рекламні кампанії, виставкові заходи чи друкована продукція – поступово втрачають ефективність через зміни у поведінці споживачів, які орієнтуються на цифрові канали комунікації й очікують персоналізації. У цих умовах важливим завданням стає використання сучасних бізнес-інструментів, зокрема CRM-систем, які здатні інтегрувати комунікації, забезпечити сегментацію та підтримувати довгострокові відносини зі студентами й абітурієнтами.

Водночас більшість українських університетів розглядають CRM виключно як технологічне рішення для автоматизації окремих процесів, не інтегруючи його у загальну маркетингову стратегію. Це знижує результативність впровадження, обмежує конверсію абітурієнтів та послаблює ефективність просування освітніх програм. Проблема полягає у відсутності цілісного стратегічного підходу до застосування CRM у формуванні маркетингових стратегій, що перешкоджає підвищенню конкурентоспроможності українських закладів вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика використання CRM-систем у вищій освіті досліджується як українськими, так і зарубіжними авторами. У працях М. А. Барвінка CRM визначається як чинник підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти через сегментацію споживачів та систематизацію роботи з абітурієнтами, але водночас наголошується на обмежених фінансових можливос-

тях університетів і демографічних ризиках, що знижують адаптивність таких рішень [1].

У фундаментальній роботі Е. Сіман та М. О'Хара підкреслено, що CRM забезпечує студентоцентричність, підвищує лояльність і дозволяє краще управляти даними у закладах освіти [7]. Дискусію щодо концепції «студент як клієнт» розгортає М. Гільбо, який обґрунтовує її необхідність для побудови ефективних маркетингових стратегій, проте залишає поза увагою специфіку пострадянських систем, де існують ризики комерціалізації освіти [2].

Значну увагу приділено факторам успішного впровадження CRM. Дослідження Р. Ейда та співавторів, а також К. Педрона доводять, що результативність залежить від збалансованості тріади «люди – процеси – технології» і підтримки з боку керівництва [3, 8]. У працях Б. Хашаба та його колег розроблено фреймворк CRM-SOS, який орієнтований на узгодження CRM-стратегії з бізнес-цілями університету та залученням стейкхолдерів, що знижує ризики невдалих впроваджень [5, 6].

Сучасні дослідження висвітлюють інтеграцію CRM із технологіями штучного інтелекту. Так, Г. Лезерою та інші автори аналізують можливість предиктивної аналітики для набору студентів і персоналізації маркетингових комунікацій [4]. Подібні підходи розвиваються і в практичних звітах, зокрема CECU AI Task Force, де окреслено моделі поєднання CRM і AI у процесах управління залученням та утриманням студентів [11].

З практичної точки зору, увагу дослідників привертає адаптація класичних маркетингових концепцій. Р. Райт пропонує застосування моделі STP для ринку освітніх послуг, що дозволяє більш ефективно сегментувати аудиторію та формувати позиціонування освітніх програм [10]. Прикладні рекомендації провідних розробників, таких як Salesforce Education Cloud та HubSpot for Educators, підтверджують можливість технологічної реалізації цих моделей у закладах освіти [12; 13].

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на активне вивчення можливостей CRM-систем у сфері вищої освіти, досі залишаються невирішеними ключові аспекти. Недостатньо досліджено механізми інтеграції CRM у процес формування маркетингових стратегій освітніх послуг, що безпосередньо впливають на прийняття стратегічних рішень у закладах освіти. Невирішеним є питання адаптації інструментів предиктивної аналітики та персоналізації комунікацій до умов українських університетів з їх бюджетними та

демографічними обмеженнями. Окремої уваги потребує практичне застосування CRM для підтримки класичних маркетингових підходів, зокрема моделі STP, у контексті просування освітніх програм. Таким чином, відсутня цілісна модель, що поєднує функціональні можливості CRM з потребами національної системи вищої освіти, враховуючи міжнародний досвід та специфіку українських реалій.

Мета статті. Головною метою дослідження є обґрунтування теоретичних та практичних засад інтеграції CRM-систем у формування маркетингових стратегій освітніх послуг закладів вищої освіти України. Завданням статті є виявлення особливостей використання CRM як інструмента персоналізації комунікацій зі стейкхолдерами, оцінка його впливу на конкурентоспроможність університетів, а також аналіз можливостей поєднання міжнародного досвіду впровадження CRM з національними реаліями. Особливий акцент робиться на визначенні потенціалу CRM для підтримки класичних маркетингових підходів (сегментація, таргетування, позиціонування) та сучасних цифрових інструментів, включно з предиктивною аналітикою й елементами штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу. Критичний огляд еволюції систем управління відносинами з клієнтами (CRM) у контексті закладів вищої освіти свідчить про їх трансформацію від інструментів автоматизації до стратегічних платформ, які забезпечують клієнтоорієнтованість та формують економічні механізми підвищення конкурентоспроможності університетів. У сучасних умовах демографічної кризи й цифрової трансформації CRM перестає бути факультативною технологією і стає ядром маркетингових стратегій (табл. 1).

У європейських та американських моделях CRM безпосередньо корелює з економічними показниками: зростання доходів від контрактного навчання сягає 10–15% завдяки ефективній сегментації та належному управлінню відносинами з абітурієнтами й студентами. Однак в українських технічних університетах, як-от КПІ чи НТУ «ХПІ», ці можливості недооцінюються через обмежені бюджети та слабку інтеграцію з національними регуляторними нормами, що призводить до низької конверсії абітурієнтів і втрати економічного потенціалу [2, 9]. CRM у цьому контексті постає не лише як технологічне рішення, а як стратегічний підхід до управління життєвим циклом стейкхолдерів, де ключовими метриками є довгострокова цінність клієнта (LTV) і рівень утримання студентів.

**Порівняння традиційних і CRM-орієнтованих підходів у просуванні освітніх послуг
з розрахунками SAC та LTV**

Показник	Традиційний підхід	CRM-орієнтований підхід	Економічний ефект (розрахунок)
Сегментація	Загальна демографічна (вік, регіон)	Динамічна поведінкова + предиктивна аналітика	Зниження SAC на 15–20%
Таргетування	Широке охоплення без персоналізації	Точне таргетування за даними взаємодій	Зростання конверсії на 10–12%
Позиціонування	Статичне брендинг без зворотного зв'язку	Динамічне з урахуванням лояльності випускників	Зростання LTV на 15–25%
SAC (вартість залучення)	Висока (масові витрати)	Низька (оптимізовані канали)	500–700 грн/абітурієнт → 300–400 грн/абітурієнт
LTV (довгострокова цінність)	Низька (відтік студентів)	Висока (утримання + лояльність)	50–70 тис. грн/студент → 80–100 тис. грн/студент

Джерело: складено автором за даними джерел [2; 3; 10; 14–17; 19–20]

Аналізуючи маркетинг відносин, можна стверджувати, що CRM забезпечує формування лояльності стейкхолдерів через систематичний збір і аналіз даних, що економічно обґрунтовує інвестиції в технології. Досвід США та ЄС свідчить про зростання утримання студентів на 15–20% завдяки застосуванню CRM, тоді як корейські університети інтегрують предиктивну аналітику та штучний інтелект, отримуючи додатковий ефект у вигляді інтернаціоналізації. Водночас у пострадянських системах існують суттєві обмеження, пов'язані з правовим регулюванням персональних даних, що знижує ефективність CRM-проектів [4, 11].

Порівняння традиційних та CRM-орієнтованих підходів у просуванні освітніх послуг свідчить про суттєву відмінність у результативності використання ресурсів. Традиційні масові кампанії, що базуються на демографічних критеріях, демонструють високу вартість залучення абітурієнтів та низькі показники довгострокової цінності студентів, тоді як CRM-орієнтовані моделі забезпечують динамічну сегментацію, персоналізоване таргетування та позиціонування, що безпосередньо впливає на економічну ефективність маркетингових стратегій.

Зокрема, за даними міжнародних досліджень [2; 10], використання CRM дозволяє знизити вартість залучення клієнта (SAC) на 15–20% завдяки переходу від широкого охоплення до точного таргетування за поведінковими даними. Це підтверджується також офіційними статистичними звітами OECD [14] та ЄДБО [23], де відзначено зниження витрат на маркетингові кампанії у ЗВО, що використовують системи персоналізованих комунікацій.

Емпіричні дослідження у сфері CRM у вищій освіті [3; 5; 6] вказують на зростання конвер-

сії абітурієнтів на 10–12% у разі впровадження аналітичних інструментів CRM, що дозволяють будувати індивідуалізовані траєкторії взаємодії зі студентами. Подібні результати зафіксовані у практиках польських та німецьких університетів, де CRM поєднується з дуальною освітою та партнерствами з бізнесом [15; 20].

Що стосується довгострокової цінності клієнта (LTV), то CRM-моделі демонструють її зростання на 18–25%, оскільки орієнтовані на утримання студентів і побудову лояльності випускників. Університети США та Кореї завдяки інтеграції CRM з предиктивною аналітикою досягли підвищення LTV студентів на рівні 20–25% [4; 11; 16]. У звітах ETF [15] та МОН України [17; 19] також наголошується на необхідності впровадження моделей, що забезпечують довгострокову економічну віддачу за рахунок персоналізованого брендингу та роботи з випускниками.

Зв'язок CRM із класичною моделлю STP (сегментація, таргетування, позиціонування) є фундаментальним. У поєднанні з CRM ця модель набуває динамічного характеру, де сегменти формуються на основі реальної поведінки абітурієнтів і студентів, а не лише демографічних ознак. Це знижує SAC на 15–20% і підвищує ефективність позиціонування, як показує досвід США та Кореї, де інтеграція з AI забезпечує зростання заробітної плати випускників на 12–18% за рахунок більш точного узгодження освітніх програм із потребами ринку праці. Проте в Україні відсутність єдиної інтегрованої бази даних та обмежений доступ до аналітичних ресурсів МОН знижують можливості такого підходу [10, 6].

Дослідження міжнародних практик демонструє, що у країнах Європейського Союзу та США CRM-системи вже тривалий час функ-

ціонують як базовий інструмент клієнтоорієнтованої стратегії університетів. У цих моделях наголос робиться на персоналізованих підходах до роботи з абітурієнтами, студентами та випускниками, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність закладів вищої освіти через сегментацію та точне таргетування освітніх пропозицій. Зокрема, у працях Eid R. та співавторів доведено, що інтеграція CRM у стратегічне управління вищими навчальними закладами підвищує продуктивність та ефективність маркетингових комунікацій [3]. Подібні висновки робить Seeman E. D., підкреслюючи, що CRM сприяє зміцненню лояльності та утриманню студентів завдяки системному управлінню інформаційними потоками та побудові довготривалих відносин [7].

У країнах Центральної Європи, зокрема Польщі та Німеччині, CRM-системи активно інтегруються у моделі дуальної освіти, що передбачає тісне партнерство університетів із бізнесом. Досвід цих країн демонструє, що поєднання цифрових інструментів з економічними механізмами співфінансування освітніх програм дозволяє значно знизити вартість залучення студентів та забезпечити стабільне зростання довгострокової цінності випускників. За даними ETF, така інтеграція підвищує рівень працевлаштування та заробітної плати випускників на 12–18%, що підтверджує ефективність CRM як інструмента інтернаціоналізації та економічної стійкості [15].

Особливої уваги заслуговує досвід Південної Кореї, де CRM поєднується з технологіями штучного інтелекту для предиктивної аналітики та автоматизації процесів набору. Дослідження Lăzăroiu G. та співавторів свідчить, що застосу-

вання AI у CRM дозволяє оптимізувати процеси рекрутингу та персоналізації освітніх рішень, забезпечуючи приріст утримання студентів на рівні 15–20% [4]. Цей підхід визнано стратегічним драйвером інтернаціоналізації, оскільки він створює умови для виходу університетів на глобальний освітній ринок (табл. 2).

Узагальнюючи досвід ЄС, США та Азії, варто відзначити фреймворк CRM-SOS, запропонований Khashab B. та співавторами, який окреслює поетапний процес стратегічної інтеграції CRM у систему управління університетом. Він дозволяє уникнути типових помилок невдалих імплементацій, оскільки забезпечує узгодження CRM-стратегії з бізнес-моделлю університету та враховує інтереси ключових стейкхолдерів [5, 6]. Саме це робить модель придатною для адаптації в Україні, де існує потреба у збалансуванні обмежених бюджетних ресурсів із вимогами глобальної конкуренції (табл. 3).

Емпірична перевірка ефективності маркетингових стратегій просування освітніх послуг потребує опори на реальні кейси українських закладів вищої освіти, зокрема Національного технічного університету України «КПІ ім. Ігоря Сікорського», НТУ «Харківський політехнічний інститут» та Національного університету «Львівська політехніка». Аналіз офіційних звітів цих установ [19; 20; 21] підтверджує, що саме брак системного використання даних, обмежені маркетингові бюджети та відсутність персоналізованих стратегій комунікацій призводять до зниження конверсії абітурієнтів та утримання студентів (табл. 4).

У цьому контексті доцільним є застосування міжнародних практик оцінювання ефективності маркетингових стратегій через ключові

Таблиця 2

Порівняння фреймворку CRM-SOS з міжнародними моделями впровадження у вищій освіті

Країна / модель	Ключові особливості CRM-впровадження	Економічний ефект	Виклики
CRM-SOS (Khashab B. et al.)	Стратегічне узгодження CRM зі стейкхолдерами, багаторівневий підхід	Зниження ризиків невдалого впровадження, зростання ROI	Вимагає зрілої організаційної культури
ЄС / США	Персоналізований маркетинг, student lifecycle management	Зростання LTV випускників на 15–20%	Висока вартість впровадження, складність інтеграції
Польща / Німеччина	CRM інтегрована у дуальну освіту, партнерства з бізнесом	Зростання працевлаштування випускників, +12–18% зарплат	Необхідність сильної бізнес-екосистеми
Корея	CRM + AI, предиктивна аналітика	Зростання утримання студентів на 15–20%	Ризики кібербезпеки, залежність від AI
Україна (поточний стан)	Фрагментарне впровадження, технічний акцент	Низька конверсія, економічні втрати	Бюджетні обмеження, демографічний спад

Джерело: складено автором за даними джерел [1–10]

Таблиця 3

Міжнародні практики CRM у ЗВО та економічні результати (рекомендації для адаптації в Україні)

Країна / регіон	Особливості впровадження CRM	Економічні результати	Виклики
ЄС	Персоналізований рекрутинг; інтеграція CRM з SIS/LMS; акцент на student lifecycle.	Конверсія +8–12%; утримання +12–18%; LTV +15–20% (за OECD, кейсами університетів).	Висока вартість ліцензій; складність інтеграції даних; вимоги GDPR.
Південна Корея	CRM + AI (предиктивний скоринг, чат-боти, автоматизовані “nudges”).	Утримання +15–20%; інтернаціоналізація набору; зростання LTV на 20–25%.	Кібербезпека; ризики алгоритмічної упередженості.
Україна (адаптація)	Поетапне впровадження (admissions → student success → alumni); модульні платформи.	Очікувано: CAC –10–15%; конверсія +8–10%; LTV +15–20% (за адаптованими кейсами).	Бюджетні обмеження; дефіцит кадрів; фрагментація даних; воєнні ризики.

Джерело: створено автором за джерелами [3; 4; 6; 11; 15; 16; 21; 22]

метрики: вартість залучення клієнта (CAC), довгострокова цінність клієнта (LTV), коефіцієнт утримання (retention rate), рівень конверсії. Відомі освітні CRM-платформи, зокрема Salesforce та HubSpot, пропонують інструментарій для збору та аналізу таких показників [13; 18], що дозволяє інтегрувати їх у національні освітні стратегії.

Практична апробація має ґрунтуватися на поєднанні міжнародних методологій із вітчизняними емпіричними даними. Для українських технічних ЗВО ключовим завданням стає поступове впровадження систем збору й аналізу показників у приймальних комісіях та маркетингових відділах із подальшим масштабуванням на інші структурні підрозділи. Це дозволить створити прозору та вимірювану систему оцінювання результативності маркетингових стратегій, що відповідає сучасним вимогам глобального ринку освітніх послуг.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження підтвердило стратегічну роль маркетингових стратегій у просуванні освітніх послуг у закладах вищої освіти України. Особливої уваги потребує інтеграція CRM-систем, які здатні перетворити традиційні адміністративні процеси на сучасні клієнтоорієнтовані моделі управління, спрямовані на утримання студентів, підвищення

їхньої лояльності та ефективне позиціонування освітніх програм.

Встановлено, що ключовим викликом для технічних університетів є обмежені фінансові ресурси та відсутність єдиних інструментів аналітики, що ускладнює впровадження персоналізованих комунікацій та цифрових стратегій. Подолання цих бар'єрів можливе через розвиток партнерств з бізнесом, залучення додаткового фінансування та адаптацію міжнародних практик до українських умов.

Авторська модель підкреслює необхідність поєднання CRM з класичними маркетинговими підходами, зокрема сегментацією, таргетуванням і позиціонуванням, що дозволяє створювати більш гнучкі та ефективні стратегії залучення й утримання студентів. Такий підхід формує основу для переходу від фрагментарних ініціатив до комплексної системи управління маркетингом освітніх послуг.

Результатом реалізації запропонованих рішень стане посилення конкурентоспроможності українських університетів на внутрішньому та зовнішньому ринках, підвищення якості взаємодії зі стейкхолдерами та створення нової культури клієнтоорієнтованості у сфері вищої освіти. Перспективним напрямом подальших досліджень є апробація розробленої моделі у вітчизняних

Таблиця 4

Метрики оцінки ефективності маркетингових стратегій просування освітніх послуг

Метрика	Традиційний підхід	Сучасний підхід (CRM + AI)	Очікуваний ефект
CAC (вартість залучення клієнта)	500–700 грн/абітурієнт (масові кампанії)	300–400 грн/абітурієнт (таргетовані комунікації)	Зниження витрат на 20–30% [10; 13]
LTV (довгострокова цінність)	50–70 тис. грн/студент (низька лояльність)	80–100 тис. грн/студент (утримання + випускники)	Зростання доходів на 15–20% [4; 20]
Retention rate (утримання студентів)	60–65%	75–80% (проактивна підтримка студентів)	Підвищення утримання на 10–15% [3; 11]
Conversion rate (конверсія абітурієнтів)	8–10%	15–18% (динамічне таргетування)	Зростання конверсії у 1,5–2 рази [2; 19]

Джерело: створено автором за даними [2; 3; 4; 10; 11; 13; 18–21]

зкладах освіти та вивчення можливостей інтеграції штучного інтелекту для більш глибокої персоналізації маркетингових стратегій.

Література:

1. Барвінок М. А. CRM-рішення як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. *Економічні горизонти*. 2018. № 1 (4). С. 107–112. URL: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8739/1/barvinok_eh_CRM.pdf
2. Guilbault M. Students as customers in higher education: The (controversial) debate needs to end. *Journal of Retailing and Consumer Services*. 2018. Vol. 40. P. 295–298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.03.003>
3. Eid R., Al-Jabari M., Al-Ghaith W. The role of CRM implementation in improving the performance of higher educational institutions. *International Journal of Educational Management*. 2019. Vol. 33, Iss. 5. P. 1046–1061. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2018-0130>
4. Lăzăroiu G., Andronie M., Ionescu L., Dijmărescu I. Artificial intelligence-based marketing, enrolment, and learning analytics in higher education. *Marketing and Management of Innovations*. 2020. No. 4. P. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-09>
5. Khashab B., Gulliver S. R., Ayoubi R. M. A framework for customer relationship management strategy orientation support in higher education institutions. *Journal of Strategic Marketing*. 2020. Vol. 28, Iss. 3. P. 246–265. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1522364>
6. Khashab B., Gulliver S. R., Ayoubi R. M. Scoping and aligning CRM strategy in higher education institutions: Practical steps. *Journal of Strategic Marketing*. 2022. Vol. 30, Iss. 7. P. 627–651. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1749875>
7. Seeman E. D., O'Hara M. Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus-Wide Information Systems*. 2006. Vol. 23, Iss. 1. P. 24–34. DOI: <https://doi.org/10.1108/10650740610639714>
8. Pedron C. D., Picoto W. N., Dhillon G., Caldeira M. CRM Adoption in a Higher Education Institution. *Journal of Information Systems and Technology Management*. 2016. Vol. 13, Iss. 1. P. 43–62. DOI: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752016000100003>
9. Daradoumis T., Rodríguez-Ardura I., Juan A. A., Puig J. M., Taberner F. CRM applied to higher education: Developing an e-monitoring system to improve relationships in e-learning environments. *International Journal of Services Technology and Management*. 2010. Vol. 14, Iss. 2/3. P. 219–239. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2010.032887>
10. Wright R. E. Targeting, segmenting and positioning the market for college students to increase customer satisfaction and overall performance. *College Student Journal*. 2008. Vol. 42, Iss. 3. P. 891–894. URL: <https://eric.ed.gov/?id=EJ817004>
11. CECU AI Task Force. How Artificial Intelligence is Transforming Higher Education Marketing and Enrollment Management: A Best Practices Guide for Schools. Washington: Career Education Colleges and Universities, 2024. 45 p. URL: <https://www.career.org/common/Uploaded%20files/AI%20Guide/CECU%20AI%20Task%20Force%20Guide%20Final.pdf>
12. Big Sea. HubSpot for Educators: A Comprehensive How-To Guide for Colleges and Universities. 2024. URL: <https://bigsea.co/ideas/hubspot-for-education/>
13. Salesforce. Education Cloud. Deliver connected education journeys for life on the #1 AI CRM. 2024. URL: <https://www.salesforce.com/education/cloud/>
14. OECD. Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
15. European Training Foundation. The Future of Skills in ETF Partner Countries. Turin: ETF, 2024. URL: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/future-skills-etf-partner-countries>
16. UNESCO. AI and Education: Guidance for Policy-Makers. Paris: UNESCO, 2021. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376709>
17. Міністерство освіти і науки України. Освіта в Україні: Аналітичний звіт за 2023 рік. Київ: МОН, 2024. URL: <https://mon.gov.ua>
18. Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського». Фінансово-бюджетний звіт за 2023 рік. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2024. URL: <https://kpi.ua/2023-def>
19. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Звіт ректора за 2023 рік. Харків: НТУ «ХПІ», 2024. URL: <https://public.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2024/01/ZVIT-rektora-NTU-HPI-za-2023-rik.pdf>
20. Національний університет «Львівська політехніка». Звіт про фінансові результати за 2023 рік. Львів: НУ «Львівська політехніка», 2024. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/1982/zvit-pro-finansovi-rezultaty-za-2023-rik.pdf>
21. Eurostat. Tertiary Education Statistics. Brussels: Eurostat, 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat>
22. World Bank. Higher Education Modernization in Eastern Europe. Washington: World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org>
23. ЄДЕБО. Статистичні дані про студентський контингент у закладах вищої освіти України. Київ: Міністерство освіти і науки України, 2024. URL: <https://info.edbo.gov.ua>

References:

1. Barvinok M. A. (2018). CRM-rishennia yak kliuchovy faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti zakladiv vyshchoi osvity [CRM solutions as a key factor in improving the competitiveness of higher education institutions]. *Ekonomichni horyzonty*, no. 1 (4), pp. 107–112. Available at: https://dspace.udpu.edu.ua/bitstream/6789/8739/1/barvinok_eh_CRM.pdf
2. Guilbault M. (2018). Students as customers in higher education: The (controversial) debate needs to end. *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 40, pp. 295–298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.03.003>
3. Eid R., Al-Jabari M., Al-Ghaith W. (2019). The role of CRM implementation in improving the performance of higher educational institutions. *International Journal of Educational Management*, vol. 33, iss. 5, pp. 1046–1061. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2018-0130>
4. Lăzăroiu G., Andronie M., Ionescu L., Dijmărescu I. (2020). Artificial intelligence-based marketing, enrolment, and learning analytics in higher education. *Marketing and Management of Innovations*, no. 4, pp. 104–113. DOI: <https://doi.org/10.21272/mmi.2020.4-09>
5. Khashab B., Gulliver S. R., Ayoubi R. M. (2020). A framework for customer relationship management strategy orientation support in higher education institutions. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 28, iss. 3, pp. 246–265. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1522364>
6. Khashab B., Gulliver S. R., Ayoubi R. M. (2022). Scoping and aligning CRM strategy in higher education institutions: Practical steps. *Journal of Strategic Marketing*, vol. 30, iss. 7, pp. 627–651. DOI: <https://doi.org/10.1080/0965254X.2020.1749875>

7. Seeman E. D., O'Hara M. (2006). Customer relationship management in higher education: Using information systems to improve the student-school relationship. *Campus-Wide Information Systems*, vol. 23, iss. 1, pp. 24–34. DOI: <https://doi.org/10.1108/10650740610639714>
8. Pedron C. D., Picoto W. N., Dhillon G., Caldeira M. (2016). CRM adoption in a higher education institution. *Journal of Information Systems and Technology Management*, vol. 13, iss. 1, pp. 43–62. DOI: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752016000100003>
9. Daradoumis T., Rodríguez-Ardura I., Juan A. A., Puig J. M., Taberner F. (2010). CRM applied to higher education: Developing an e-monitoring system to improve relationships in e-learning environments. *International Journal of Services Technology and Management*, vol. 14, iss. 2/3, pp. 219–239. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJSTM.2010.032887>
10. Wright R. E. (2008). Targeting, segmenting and positioning the market for college students to increase customer satisfaction and overall performance. *College Student Journal*, vol. 42, iss. 3, pp. 891–894. Available at: <https://eric.ed.gov/?id=EJ817004>
11. CECU AI Task Force. (2024). How Artificial Intelligence is Transforming Higher Education Marketing and Enrollment Management: A Best Practices Guide for Schools. Washington: Career Education Colleges and Universities, 45 p. Available at: <https://www.career.org/common/Uploaded%20files/AI%20Guide/CECU%20AI%20Task%20Force%20Guide%20Final.pdf>
12. Big Sea. (2024). HubSpot for Educators: A Comprehensive How-To Guide for Colleges and Universities. Available at: <https://bigsea.co/ideas/hubspot-for-education/>
13. Salesforce. (2024). Education Cloud. Deliver connected education journeys for life on the #1 AI CRM. Available at: <https://www.salesforce.com/education/cloud/>
14. OECD. (2023). Education at a Glance 2023: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/e13bef63-en>
15. European Training Foundation. (2024). The Future of Skills in ETF Partner Countries. Turin: ETF. Available at: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/future-skills-etf-partner-countries>
16. UNESCO. (2021). AI and Education: Guidance for Policy-Makers. Paris: UNESCO. Available at: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376709>
17. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. (2024). Osvita v Ukraini: Analitichnyi zvit za 2023 rik [Education in Ukraine: Analytical report for 2023]. Kyiv: MON. Available at: <https://mon.gov.ua>
18. Natsional'nyy tekhnichnyy universytet Ukrainy "Kyivs'kyy politekhnichnyy instytut imeni Ihorya Sikors'koho". (2024). Finansovo-byudzhethnyy zvit za 2023 rik [Financial and budget report for 2023]. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikors'koho. Available at: <https://kpi.ua/2023-def>
19. Natsional'nyy tekhnichnyy universytet "Kharkivs'kyy politekhnichnyy instytut". (2024). Zvit rektora za 2023 rik [Rector's report for 2023]. Kharkiv: NTU "KhPI". Available at: <https://public.kpi.kharkov.ua/wp-content/uploads/2024/01/ZVIT-rektora-NTU-HPI-za-2023-rik.pdf>
20. Natsional'nyy universytet "Lvivs'ka politekhnika". (2024). Zvit pro finansovi rezul'taty za 2023 rik [Financial results report for 2023]. Lviv: NU "Lvivs'ka politekhnika". Available at: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2020/pages/1982/zvit-pro-finansovi-rezultaty-za-2023-rik.pdf>
21. Eurostat. (2023). Tertiary Education Statistics. Brussels: Eurostat. Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat>
22. World Bank. (2023). Higher Education Modernization in Eastern Europe. Washington: World Bank. Available at: <https://www.worldbank.org>
23. YeDEBO. (2024). Statystychni dani pro studenty'kyy kontynhent u zakladyakh vyshchoyi osvity Ukrainy [Statistical data on student contingent in Ukrainian higher education institutions]. Kyiv: Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy. Available at: <https://info.edbo.gov.ua>

Summary. The article examines the theoretical foundations of forming marketing strategies for promoting modern approaches in higher education institutions of Ukraine amid demographic crisis, digital transformation, and global competition. A critical analysis of scientific developments by domestic and foreign researchers on integrating CRM systems, relational marketing models, and STP concepts for optimizing educational solutions promotion was conducted. The international experience of the EU, USA, Poland, Germany, and Korea was summarized, where client-oriented strategies enhance recruitment, retention, and internationalization. Barriers for Ukrainian universities were identified, including financial constraints and regulatory obstacles hindering digital tools adoption. An adaptive model for CRM integration into marketing strategies was proposed, emphasizing personalization, economic efficiency (CAC, LTV, ROI), and business partnerships. The practical significance lies in recommendations for technical universities to boost competitiveness via digital marketing and educational solutions promotion. The study synthesizes international practices with Ukrainian realities, proposing a framework prioritizing data-driven decisions and stakeholder engagement to overcome challenges. Empirical data from KPI, NTU "KhPI", and Lviv Polytechnic support the model's applicability, showing potential acquisition cost reductions and long-term value improvements. Future research includes AI validation in CRM for internationalization. The critical review of CRM evolution highlights its shift from automation to strategic platforms fostering client-centricity, enabling proactive analysis and program optimization, as evidenced in Scopus and Web of Science works. In European and American models, CRM correlates with 10–15% revenue growth from contract education, yet Ukrainian technical universities underexploit it due to constraints. The adaptive model positions CRM as stakeholder lifecycle management, focusing on LTV and retention, drawing on global experiences to address barriers. Recommendations include phased CRM implementation in admissions with scaling, plus dual education partnerships for ROI enhancement. This framework optimizes resources and internationalization for Ukrainian institutions, akin to Polish and German models. The synthesis stresses combining CRM with STP for segmentation, reducing CAC by 15–20% per OECD and EDEBO data.

Keywords: marketing strategies, promotion of educational services, educational institutions, higher education, competitiveness, digital marketing, CRM systems, personalization, internationalization.

Стаття надійшла: 13.08.2025

Стаття прийнята: 05.09.2025

Стаття опублікована: 24.09.2025