

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОСВІТНІХ УСТАНОВ: ІНКЛЮЗИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМНИЦТВО, МАРКЕТИНГ

Журавель Ю. В.

Національний університет

«Львівська політехніка»

У статті комплексно досліджено особливості стратегічного забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти в умовах цифрової трансформації, глобалізаційних викликів та зростання конкуренції на ринку освітніх послуг. Наголошено, що сучасні освітні установи повинні формувати гнучкі та інноваційні стратегії управління, орієнтовані на якість освітнього процесу, впровадження новітніх цифрових технологій, розвиток інклюзивного середовища, маркетингову активність та підтримку підприємницької ініціативи здобувачів освіти. Обґрунтовано доцільність перегляду навчальних програм відповідно до потреб ринку праці та оновлення методик викладання з урахуванням можливостей дистанційного та змішаного навчання. Визначено роль інклюзивного освітнього простору як елемента забезпечення соціальної відповідальності закладу, що підвищує його імідж у міжнародному середовищі. Особливу увагу приділено необхідності формування унікальної ціннісної пропозиції та участі в національних і міжнародних освітніх рейтингах для посилення репутаційного капіталу. Окреслено роль підприємницької активності студентів у формуванні інноваційного освітнього середовища, здатного продукувати не лише знання, а й практичні рішення для суспільства. Здійснено акцент на важливості системного підвищення кваліфікації викладацького складу як ключової умови забезпечення високої якості освітнього процесу. Висвітлено необхідність інтеграції механізмів моніторингу, KPI-аналізу, цифрового маркетингу та партнерської взаємодії з роботодавцями. Результати дослідження становлять науково-практичну цінність для розробки стратегічних програм розвитку освітніх закладів, орієнтованих на забезпечення їхньої стійкості, інноваційності та відповідності європейським стандартам якості освіти. Запропоновано практичні рекомендації щодо вдосконалення управлінських підходів та формування стратегічного бачення розвитку закладів освіти, яке забезпечить їхню адаптивність, сталий розвиток та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного освітнього середовища.

Ключові слова: конкурентоспроможність, освітній маркетинг, інноваційні технології, інклюзивне середовище, підприємництво студентів, освітній менеджмент, професійний розвиток викладачів.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг зростає потреба у перегляді стратегічних підходів до управління закладами освіти. Важливою умовою забезпечення їхньої конкурентоспроможності є впровадження інноваційних освітніх технологій, оновлення програмного забезпечення освітнього процесу, розвиток інклюзивного середовища, формування сучасного іміджу через маркетингові комунікації та підтримка підприємницьких ініціатив серед здобувачів освіти. Водночас, заклади стикаються з викликами адаптації до змін у законодавчому полі, потребами ринку праці та необхідністю забезпечення високої якості освітніх послуг. Ці трансформації вимагають системного переосмислення механізмів стратегічного управління конкурентоспроможністю освітніх установ у національному та міжнародному вимірі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженнями питань розвитку сфери освіти займалися низка вітчизняних науковців, зокрема: О. Гринькевич [1–2], І. Пасінович, О. Сич [3], І. Іртишева та ін. [4], О. Панухник та ін. [5–6], С. Панчишин та ін. [7] та інші.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування та формулювання практичних рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти шляхом впровадження інноваційних освітніх технологій, розвитку маркетингових стратегій, підвищення кваліфікації персоналу, підтримки підприємницької активності студентів та створення інклюзивного освітнього середовища, орієнтованого на сучасні виклики глобального та національного ринку освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу. Важливим елементом стратегії розвитку освітнього закладу за

умов сьогодення виступають інноваційні освітні технології, так як корекція освітніх програм, методик викладання та управлінських практик є ключовим аспектом підвищення конкурентоспроможності. Сюди віднесемо перегляд навчальних планів з урахуванням нових стандартів, що регулюються чинним законодавством, а також інтеграцію новітніх педагогічних підходів, таких як дистанційне навчання та змішана форма освітнього процесу. Крім того, заклади повинні вчасно реагувати на зміни у правовій площині, зокрема в аспектах акредитації програм, сертифікації викладачів та вимог до якості освіти.

Не менш важливим елементом формування стратегії є взаємодія з ключовими стейкхолдерами – студентами, випускниками, роботодавцями та іншими учасниками освітнього процесу. Цей зворотний зв'язок дозволяє вчасно коригувати освітні програми відповідно до актуальних потреб ринку праці, забезпечуючи тим самим високу конкурентоспроможність випускників на національному та міжнародному ринках праці. Стратегічна комунікація з випускниками та роботодавцями дає змогу закладам прогнозувати майбутні виклики та відповідно адаптувати свій навчальний процес до вимог ринку.

Впровадження новітніх технологій також є важливим важелем для підвищення конкурентоспроможності закладів освіти. Використання цифрових платформ для навчання, автоматизація процесів управління та аналізу, а також застосування інноваційних методів у навчальних програмах забезпечують зниження операційних витрат і підвищення ефективності навчального процесу. Заклади, що інвестують у технологічну модернізацію, мають значну перевагу, оскільки вони здатні надавати освітні послуги високої якості в режимі реального часу, задовольняючи попит на нові форми навчання, такі як онлайн-курси та інтерактивні освітні платформи.

Постійне оновлення освітніх програм також відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності. Заклади освіти повинні враховувати не тільки потреби роботодавців, а й інтереси студентів, пропонуючи їм сучасні освітні рішення, які відповідають глобальним трендам і вимогам ринку праці. Інтеграція міждисциплінарних програм, акцент на практичних навичках, розвиток критичного мислення та інноваційного підходу до вирішення проблем стають вирішальними факторами для підвищення привабливості освітніх послуг.

На нашу думку, необхідно більше уваги приділити маркетинговій стратегії та формуванню

іміджу закладів освіти України з метою забезпечення конкурентоспроможності. Стратегічні маркетингові ініціативи повинні бути інтегровані в загальну бізнес-стратегію закладу освіти, зокрема через використання аналітичних даних та показників ефективності (Key Performance Indicators, KPI), що дозволяють відслідковувати результативність рекламних зусиль та оптимізувати їх відповідно до змін кон'юнктури ринку. Важливою складовою цих кампаній є створення унікальної ціннісної пропозиції (Value Proposition), яка позиціонує освітню установу як інноваційного та конкурентоспроможного гравця на ринку [8].

Використання сучасних засобів комунікації для промоції освітніх програм також є основним інструментом підвищення впізнаваності та престижу закладу. Соціальні мережі, вебсайти, цифровий маркетинг, а також створення контенту, орієнтованого на цільову аудиторію, дозволяють побудувати ефективні канали комунікації. Наприклад, використання інструментів таргетингу в соціальних мережах (Facebook, Instagram, LinkedIn) дозволяє закладу освіти адаптувати рекламні повідомлення під специфічні сегменти ринку – абітурієнтів, роботодавців, випускників [8]. Вебсайти, зокрема з інтерактивними елементами та розширеними функціями пошуку, стають важливою платформою для представлення освітніх програм, що відповідають глобальним стандартам.

Формування позитивного іміджу закладу освіти також потребує активної участі в національних та міжнародних рейтингах, що підвищує репутацію закладу, адже наявність високих позицій у престижних рейтингах сприяє залученню абітурієнтів та інвесторів. Міжнародні рейтинги, такі як QS World University Rankings або Times Higher Education, визначають конкурентоспроможність закладу на глобальному рівні й дозволяють установам займати лідерські позиції на ринку освітніх послуг і бути привабливими для міжнародних партнерів та студентів. Участь у рейтингах вимагає не лише високого рівня освітніх стандартів, але й активного інвестування в дослідження та розробки (R&D), міжнародну співпрацю, а також впровадження новітніх технологій у навчальний процес.

В контексті чинного законодавства, заклади освіти повинні враховувати не лише законодавчі вимоги, а й адаптувати свої маркетингові стратегії до нормативних регулювань щодо прозорості інформації, захисту даних, а також правил акредитації та ліцензування освітніх програм [9]. Важливу роль відіграють інструменти комунікаційної

стратегії, що орієнтовані на міжнародні стандарти, які регулюють маркетингові та рекламні кампанії у сфері освіти.

Комплексна маркетингова стратегія у сфері вищої освіти є ключовим інструментом формування конкурентних переваг навчального закладу в умовах динамічних трансформацій законодавчого поля та високої конкуренції на ринку освітніх послуг. Її ефективність визначається здатністю інтегрувати сучасні канали комунікації, цифрові технології та інструменти аналітики з метою досягнення широкого охоплення цільової аудиторії, підвищення довіри до закладу та створення його привабливого іміджу.

Застосування сучасних засобів комунікації, таких як соціальні мережі, сайти, email-маркетинг, SEO-інструменти та контент-маркетинг, дозволяє формувати безперервний діалог із потенційними абітурієнтами, батьками, випускниками, роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами. Ці інструменти сприяють персоналізації комунікації, адаптації повідомлень до потреб цільових сегментів, швидкому реагуванню на зміни в середовищі та підвищенню залученості аудиторії [10].

Участь у національних та міжнародних рейтингах, таких як QS World University Rankings, Times Higher Education, Webometrics тощо, виконує подвійну функцію: з одного боку, вона є засобом зовнішньої легітимації якості освітніх послуг, з іншого – стимулом для внутрішнього вдосконалення управлінських, академічних і дослідницьких процесів. Високі позиції у таких рейтингах сприяють підвищенню довіри до закладу з боку абітурієнтів, інвесторів, донорських організацій та міжнародних партнерів, що, в свою чергу, посилює його конкурентоспроможність.

Водночас формування унікальної ціннісної пропозиції (Unique Value Proposition, UVP) дозволяє освітньому закладу чітко визначити свої ключові переваги – інноваційність підходів до навчання, міждисциплінарність програм, сильну наукову базу, активне міжнародне співробітництво, інклюзивне середовище, можливості для розвитку підприємництва тощо – та комунікувати їх на ринок [10]. Саме через формування UVP навчальний заклад позиціонується як унікальний учасник освітнього ринку, здатний запропонувати студентам більше, ніж просто знання – а саме середовище для особистісного і професійного розвитку.

Таким чином, комплексна маркетингова стратегія, яка поєднує інструменти цифрової комунікації, репутаційного менеджменту та стратегіч-

ного позиціонування, є не лише інструментом просування, а й чинником формування сталої конкурентоспроможності закладу освіти в умовах змінного ринкового середовища та інтеграції до глобального освітнього простору.

Потреба у розвитку інклюзивного освітнього середовища є одним із факторів для забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти в сучасному глобалізованому світі. Інклюзивність, як основа сучасної освітньої політики, сприяє створенню середовища, де кожен студент, незалежно від його індивідуальних особливостей, має рівні можливості для отримання якісної освіти що не лише відповідає міжнародним стандартам, але й дозволяє закладам освіти залучати різноманітні студентські контингенти, підвищуючи свою привабливість на ринку освітніх послуг.

Інклюзивне освітнє середовище допомагає не лише забезпечити рівність, а й стимулює формування більш динамічних і різноманітних навчальних процесів, що, своєю чергою, підвищує якість навчання [11]. Залучення студентів з різних соціальних, культурних та економічних груп сприяє розвитку у них критичного мислення, емпатії та соціальної відповідальності, що є необхідними компетенціями для успіху на сучасному ринку праці. Заклади, які інвестують у розвиток інклюзивної інфраструктури та забезпечують доступ до освітніх послуг для студентів з обмеженими можливостями, створюють конкурентні переваги та покращують свою репутацію як соціально відповідальних установ.

Участь здобувачів освіти у вирішенні соціальних проблем також стає важливою частиною стратегії конкурентоспроможності закладу освіти. Виконуючи функцію не лише навчальних, але й соціальних інститутів, освітні заклади мають можливість активно впливати на розвиток суспільства через ініціативи, спрямовані на вирішення актуальних соціальних викликів. Залучення студентів до таких проектів дозволяє їм здобувати практичні навички, розвивати лідерські якості та формувати глибше розуміння соціальної відповідальності. Це, в свою чергу, створює для закладу додаткову конкурентну перевагу, оскільки випускники з таким досвідом стають більш затребуваними на ринку праці.

Освітні програми, орієнтовані на вирішення соціальних проблем, сприяють не лише формуванню інтелектуального капіталу, але й підвищенню соціального капіталу країни загалом. Студенти, залучені до волонтерських ініціатив, соціальних проектів або дослідницьких програм,

спрямованих на подолання соціальних нерівностей або вирішення екологічних проблем, можуть виступати агентами змін, що позитивно впливають на суспільство.

Отже, розвиток інклюзивного освітнього середовища та активне залучення студентів до вирішення соціальних проблем є стратегічно важливими для забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти та дозволяє не лише забезпечити відповідність сучасним стандартам, але й створити середовище, в якому студенти набувають ключові навички та компетенції, що підвищують їхню конкурентоспроможність на ринку праці та сприяють сталому розвитку суспільства. Тому звертаємо увагу на важливість створення сприятливого середовища для розвитку підприємницьких ініціатив, що дозволяє навчальним установам виховувати покоління студентів, здатних самостійно створювати інноваційні рішення, засновувати власні бізнеси та адаптуватися до викликів швидкозмінної економічної реальності.

По-перше, підтримка підприємницької діяльності сприяє розвитку таких навичок, як креативність, лідерство, управління ризиками та фінансами, що є необхідними складовими успішної кар'єри у будь-якій сфері. Ці компетенції дозволяють студентам не лише ефективно працювати в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, але й створювати робочі місця, що позитивно впливає на загальний розвиток економіки. Випускники, які володіють підприємницьким мисленням, стають більш цінними для роботодавців, що підвищує репутацію освітнього закладу як такого, що готує конкурентоспроможних фахівців.

По-друге, заклади освіти, які активно інтегрують підприємницькі програми в освітній процес, зміцнюють свої позиції на ринку освітніх послуг, залучаючи не лише студентів, але й інвесторів, стартап-інкубатори та партнерів з приватного сектору. Запуск програм підтримки стартапів, бізнес-акселераторів і підприємницьких конкурсів сприяє розвитку інноваційних екосистем у межах навчального закладу, що, у свою чергу, допомагає закладам освіти залучати додаткові фінансові ресурси, а також зміцнювати міжнародні партнерства, що покращує їхню репутацію як інноваційних центрів знань.

По-третє, розвиток підприємництва серед студентів підвищує привабливість закладу для абітурієнтів, які прагнуть не тільки здобути освіту, але й отримати можливість розвинути власні проекти. Таким чином, освітній заклад, що активно підтримує підприємництво, має перевагу у залу-

ченні найбільш талановитих і амбітних студентів, які шукають освітнє середовище, здатне сприяти їхньому професійному та особистісному зростанню. Це, своєю чергою, сприяє підвищенню престижу закладу на національному та міжнародному рівнях.

По-четверте, підприємницька діяльність студентів часто спрямована на вирішення конкретних соціально-економічних проблем, що відповідає трендам сталого розвитку та соціальної відповідальності бізнесу. Освітні заклади, які підтримують такі ініціативи, демонструють свою готовність до впровадження інноваційних підходів, спрямованих на покращення якості життя суспільства, що підвищує їхній імідж у громаді та серед стейкхолдерів. Розвиток підприємницької діяльності серед студентів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладів освіти, посилюючи їхню репутацію як центрів інновацій та практичного навчання, які готують студентів до викликів глобальної економіки.

Для забезпечення розвитку конкурентоспроможності закладів освіти вкрай необхідним є підвищення кваліфікації персоналу, оскільки саме кваліфіковані та мотивовані викладачі формують якість освітнього процесу та впливають на репутацію установи. Заклади освіти, що інвестують у постійний розвиток своїх кадрів, створюють умови для адаптації до змін у освітньому середовищі та ринку праці через участь викладацького складу у тренінгах, семінарах, стажуваннях, що надає можливість опанувати нові знання, розвивати професійні компетенції та ознайомлюватися з сучасними освітніми тенденціями [12]. Цей процес дозволяє викладачам ефективніше передавати нові знання студентам, тим самим підвищуючи рівень освіти, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг.

Розвиток індивідуальних навичок викладачів є однією з ключових умов успішного функціонування освітніх закладів в умовах цифровізації та інтенсивного оновлення змісту освіти. Особливої уваги набуває формування цифрової компетентності педагогів, що включає вміння ефективно використовувати інструменти дистанційного навчання, створювати та адаптувати навчальні матеріали до потреб онлайн-формату, а також застосовувати елементи гейміфікації, віртуальної та доповненої реальності для підвищення мотивації здобувачів освіти. Оволодіння інтерактивними технологіями – такими як мультимедійні презентації, віртуальні лабораторії, інтерактивні тести,

хмарні сервіси для спільної роботи – сприяє створенню більш динамічного, залученого і персоналізованого навчального середовища.

Крім того, викладачі повинні орієнтуватися в широкому спектрі новітніх освітніх платформ, зокрема Moodle, Google Workspace for Education, Zoom, Microsoft Teams, Canva, Kahoot та інших, що дозволяє ефективно організовувати освітній процес як у синхронному, так і в асинхронному форматах [13]. Знання алгоритмів роботи з такими платформами не лише полегшує викладання, але й дозволяє зібрати та проаналізувати освітню аналітику для моніторингу результатів навчання, формування індивідуальних траєкторій розвитку студентів і підвищення якості викладацької діяльності. Освітні заклади, які стимулюють цифрову грамотність і педагогічну майстерність своїх працівників, отримують конкурентні переваги за рахунок більш гнучкого реагування на виклики ринку, підвищення привабливості для абітурієнтів і роботодавців та створення сучасного іміджу інноваційного навчального середовища.

Висновки. На нашу думку саме впровадження системи мотивації персоналу на основі результатів їхньої роботи та залучення до процесу прийняття рішень сприяє створенню умов для підвищення продуктивності викладачів і стимулює їх до саморозвитку. Заклади освіти, які формують систему заохочень на основі професійних досягнень та успішної реалізації освітніх проєктів, мають значні конкурентні переваги. Мотиваційні механізми можуть включати підвищення заробітної плати, можливості кар'єрного росту, участь у міжнародних програмах та проєктах, що підвищує залученість викладачів у життя закладу та посилює їхнє бажання досягати нових професійних вершин.

Таким чином, успішна стратегія забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти передбачає постійний моніторинг, гнучкість і швидкість реагування на зміни, активну взаємодію з ключовими стейкхолдерами та впровадження інновацій, що дозволяє закладам не лише утримувати свої позиції, а й розвиватися в умовах сучасного конкурентного середовища.

Список літератури:

1. Hrynkevych O., Sorochak O., Panukhnyk O., Popadynets N., Bilyk R., Khymych I., Yazina V. Competitiveness of Higher Education System as a Sector of Economy: Conceptual Model of Analysis with Application to Ukraine. *Intelligent Human Systems Integration 2020*. Proceedings of the 3rd International Conference on Intelligent Human Systems Integration (IHSI 2020): Integrating People and Intelligent Systems, February 19–21, 2020, Modena, Italy. Springer Nature Switzerland AG 2020 T. Ahram et al. (Eds.): IHSI 2020, AISC 1131, 2020. Volume 1131. pp. 439–445. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39512-4_69
2. Гринькевич О. С. Освітня міграція в Україні та світі: інституційне середовище та напрями державного регулювання. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. Вип. 3. С. 254–264.
3. Пасінович І. І., Сич О. А. Модернізація механізмів державного регулювання економіки України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. Вип. 1. С. 398–408.
4. Irtysheva I., Zhuravel Y., Popadynets N., Stetsiv I., Stetsiv I., Hryhoruk I., Boiko Y., Kramarenko I., Hryshyna N., Trushlyakova A.. Management Aspects in the Higher Education Quality Assurance System. In: Ahram T., Taiar R., Groff F. (eds) *Human Interaction, Emerging Technologies and Future Applications IV. IHIET-AI 2021. Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2021. Vol 1378. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-74009-2_81
5. Панухник О. В., Попадинець Н. М., Журавель Ю. В. Система забезпечення якості освіти шляхом державного регулювання діяльності закладів вищої освіти. *Економічні горизонти*. 2019. № 3(10). С. 43–53. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(10\).2019.212806](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(10).2019.212806)
6. Панухник О. В., Попадинець Н. М., Журавель Ю. В. Особливості ліцензування в діяльності вищих навчальних закладів. *Економічні горизонти*. 2019. № 1(8). С. 123–130. DOI: [https://doi.org/10.31499/26165236.1\(8\).2019.212805](https://doi.org/10.31499/26165236.1(8).2019.212805)
7. Panchyshyn S., Hrynkevych O., Marets O., Demchyshak N., Popadynets N. Simulation of tuition fees in competitiveness management of higher education institutions (case of Ukraine's universities). *The Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. Vol. 5. Number 387. Pp. 161–169.
8. Вознюк Л., Доброгорський О. Особливості освітнього менеджменту в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*. 2022. № 1(2). URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/in-dex.php/pma/article/download/36/4>
9. Кабанов В. Організаційно-правові чинники функціонування закладів середньої освіти в умовах територіальної децентралізації в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(5), 5–11. <https://doi.org/10.15421/152143>
10. Ковальчук С. В. Формування маркетингової стратегії закладів вищої освіти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 2 (292). С. 215–221.

11. Осмоловська А. О. Сучасні тенденції та виклики щодо формування освітньої політики України. *Політичне життя*. 2017. № 3. С. 70–74.
12. Кобідзе Н. Н. Механізм управління конкурентоспроможністю університету на ринку освітніх послуг. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-38>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/705>
13. Ромін А. В. Механізми державного управління конкурентоспроможністю вищого навчального закладу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2014. Вип. 1(20). С. 99–105.

Zhuravel Yu. V. MANAGING THE COMPETITIVENESS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS: INCLUSIVENESS, ENTREPRENEURSHIP, MARKETING

The article comprehensively examines the peculiarities of strategic support for the competitiveness of educational institutions in the context of digital transformation, globalization challenges, and growing competition in the educational services market. It is emphasized that modern educational institutions should develop flexible and innovative management strategies focused on the quality of the educational process, the introduction of the latest digital technologies, the development of an inclusive environment, marketing activities, and support for entrepreneurial initiatives of students. The expediency of revising curricula in line with labor market needs and updating teaching methods to take into account the possibilities of distance and blended learning was justified. The role of an inclusive educational space as an element of ensuring the social responsibility of an institution, which enhances its image in the international environment, was determined. Particular attention is paid to the need to develop a unique value proposition and participate in national and international educational rankings to strengthen reputation capital. The role of students' entrepreneurial activity in shaping an innovative educational environment capable of producing not only knowledge but also practical solutions for society is outlined. Emphasis is placed on the importance of systematic professional development of teaching staff as a key condition for ensuring high quality of the educational process. The need to integrate monitoring mechanisms, KPI analysis, digital marketing, and partnership with employers is highlighted. The research results are of scientific and practical value for the development of strategic programs for educational institutions aimed at ensuring their sustainability, innovation, and compliance with European standards of education quality. Practical recommendations are proposed for improving management approaches and forming a strategic vision for the development of educational institutions that will ensure their adaptability, sustainable development, and increased competitiveness in a dynamic educational environment.

Key words: competitiveness, educational marketing, innovative technologies, inclusive environment, student entrepreneurship, educational management, professional development of teachers.