



УДК 351:316.4

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3\(31\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-3(31)-1)

Дуброва Оксана Миколаївна,

кандидат педагогічних наук, доцент, докторант, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, <https://orcid.org/0000-0002-8150-1215>

Dubrova Oksana Mykolaivna,

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, <https://orcid.org/0000-0002-8150-1215>

ДЕРЖАВНА СТРАТЕГІЯ НАБОРУ ІНОЗЕМНИХ СТУДЕНТІВ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. З метою нарощування обсягів експорту вищої освіти та вирішення основних стратегічних завдань та завдань з інтернаціоналізації ЗВО та більш активного його включення у світовий освітній простір, а також упорядкування взаємодії різних структур при рекрутингу іноземних студентів, запропоновано до розроблення державну стратегію набору іноземних студентів у сукупності зі стратегією інтернаціоналізації та комунікаційною стратегією вищої освіти. Зазначена стратегія повинна розроблятися з урахуванням всіх форм інтернаціоналізації всім форм навчання (основні освітні програми, включене навчання, програми додаткової освіти) і рівнів навчання. До неї можливо вносити коригування відповідно до отриманих результатів, тенденцій розвитку світового ринку вищої освіти та світового ринку праці, змін у нормативно-правових актах України, політичної та економічної сфери та стратегічних цілей, а також зміною портфеля освітніх програм та продуктів та затвердженим бюджетом.

Визначено основні завдання, які мають бути вирішені у ЗВО за допомогою стратегії інтернаціоналізації, а саме: розширення портфеля освітніх програм за рахунок магістерських програм іноземними мовами; міждисциплінарних програм; літніх та зимових шкіл для залучення іноземних студентів; програм онлайн навчання (англійською та українською мовами); розробка кредитних міждисциплінарних модулів, що реалізуються протягом семестру для збільшення кількості студентів за програмами включеного навчання; створення міжкультурного середовища, сприятливого для особистісного розвитку кожного студента; розвиток інституту наставництва; підвищення міжкультурних навичок через систему тренінгів з управління диверсифікацією в аудиторії; збереження найкращих випускників підготовчого відділення, бакалаврату, магістратури у ЗВО для подальшого навчання за освітніми програмами наступних ступенів; підвищення мотивації керівників та співробітників структурних підрозділів ЗВО; поліпшення культури прийому іноземних студентів; розвиток фонду підтримки міжнародної освіти; створення позитивного сучасного іміджу ЗВО; створення комфортного сприятливого середовища у ЗВО; перегляд агентських угод з метою встановлення вигідніших для університету умов; створення постійно діючої команди просування ЗВО.

Мета статті. Метою проведеного в поданій статті дослідження є визначення ролі та місця закладів вищої освіти у нарощуванні обсягів експорту вищої освіти.

Методологія. Методологію статті побудовано на базі всебічного вивчення розробок зарубіжних вчених, які внесли істотний внесок у розвиток теорії освітнього процесу: Р. Беккера, З. У. Брауна, Дж. Ганса, І. Гарсія-Майнара, С. Кастанетті, С. Кінга, Дж. Мінцера, Р. Патріноса, Р. Псахаропаулоса, Дж. Сессіона, Р. Солдатоса, Р. Стоункша, Є. Тана, Дж. Хейвуда, Б. Чізвіка. При вивченні впливу вищої освіти на економічне зростання, інноваційну та патентну активність економіки використувалися результати досліджень таких авторів, як П. Агійон, Х. Бадінжер, Р. Барро, З. Гріхілес, Є. Денісон, Р. Дюр, Д. Йогерсон.

Наукова новизна. Розроблено стратегію набору іноземних студентів, яка у сукупності зі стратегією інтернаціоналізації та комунікаційною стратегією вищої освіти враховує всі форми навчання (основні освітні програми, включене навчання, програми додаткової освіти) і рівні навчання, тенденції розвитку світового ринку вищої освіти та світового ринку праці, зміни у нормативно-правових актах України, політичної та економічної сфери.

Висновки. Стратегія повинна припускати взаємодію з наступною цільовою аудиторією: міжнародні вступники та їхні батьки; випускники ЗВО та зарубіжних університетів; випускники підготовчого відділення; рекрутингові агенції; центри підтримки співвітчизників за кордоном; посольства; українськомовні школи; університети; роботодавці; інші іноземні асоціації та організації, пов'язані з освітньою діяльністю. У результаті заходи в рамках запропонованої стратегії повинні сприяти розвитку наступних основних компонентів культури університету: виведення ЗВО до світових лідерів; збільшення кількості міжнародних дослідних проєктів; підвищення відкритості освіти для іноземних студентів; залучення до освітньої діяльності провідних викладачів; створення та розвиток інфраструктури.

Ключові слова: державна стратегія набору, іноземні студенти, система вищої освіти.

STATE STRATEGY FOR RECRUITMENT OF FOREIGN STUDENTS IN THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATION

Abstract. In order to increase the volume of exports of higher education and to solve the main strategic tasks and tasks of internationalization of higher education institutions and its more active inclusion in the world educational space, as well as to regulate the interaction of various structures in the recruitment of foreign students, it is proposed to develop a state strategy for the recruitment of foreign students in combination with the strategy internationalization and communication strategy of higher education. The specified strategy should be developed taking into account all forms of internationalization of all forms of education (basic educational programs, inclusive education, programs of additional education) and levels of education. It is possible to make adjustments to it in accordance with the results obtained, trends in the development of the world market of higher education and the world labor market, changes in the regulatory and legal acts of Ukraine, the political and economic sphere and strategic goals, as well as changes in the portfolio of educational programs and products and the approved budget.

The main tasks that must be solved in higher education institutions with the help of an internationalization strategy are defined, namely: expansion of the portfolio of educational programs at the expense of master's programs in foreign languages; interdisciplinary programs; summer and winter schools to attract foreign students; online training programs (in English and Ukrainian); development of credit interdisciplinary modules, which are implemented during the semester to increase the number of students in inclusive education programs; creation of an intercultural environment favorable for the personal development of each student; development of the mentoring institute; improvement of intercultural skills through a system of trainings on managing diversification in the audience; retention of the best graduates of the preparatory department, bachelor's degree, master's degree in higher education institutions for further study in the educational programs of the following degrees; increasing the motivation of managers and employees of structural subdivisions of higher educational institutions; improvement of the culture of reception of foreign students; development of the international education support fund; creation of a positive modern image of higher education institutions; creation of a comfortable and favorable environment in the institution of higher education; revision of agency agreements in order to establish more favorable conditions for the university; creation of a permanent team for the promotion of higher educational institutions.

The purpose of the article. The purpose of the research conducted in the presented article is to determine the role and place of higher education institutions in increasing the volume of exports of higher education.

Methodology. The methodology of the article is built on the basis of a comprehensive study of the developments of foreign scientists who made a significant contribution to the development of the theory of the educational process: R. Becker, Z. U. Brown, J. Hans, I. Garcia-Maynar, S. Castanetti, S. King, J. Mintzer, R. Patrinos, R. Psacharopoulos, J. Sessions, R. Soldatos, R. Stoneksh, E. Tan, J. Haywood, B. Chiswick. When studying the impact of higher education on economic growth, innovation and patent activity of the economy, the results of research by such authors as P. Aguilon, H. Budinger, R. Barro, Z. Grihiles, E. Denison, R. Dur, and D. Yogerson were used.

Scientific novelty. A strategy for the recruitment of foreign students has been developed, which, together with the strategy of internationalization and the communication strategy of higher education, takes into account all forms of education (basic educational programs, integrated education, programs of additional education) and levels of education, trends in the development of the global market of higher education and the global labor market, changes in normative legal acts of Ukraine, political and economic sphere.

Conclusions. The strategy should involve interaction with the following target audience: international entrants and their parents; graduates of institution of higher education and foreign universities; graduates of the preparatory department; recruiting agencies; support centers for compatriots abroad; embassies; Ukrainian-language schools; universities; employers; other foreign associations and organizations related to educational activities. As a result, measures within the framework of the proposed strategy should contribute to the development of the following main components of university culture: bringing higher education institutions to world leaders; increasing the number of international research projects; increasing the openness of education for foreign students; involvement of leading teachers in educational activities; creation and development of infrastructure.

Key words: state recruitment strategy, foreign students, higher education system.

1. Вступ

У сучасних умовах розвитку економіки точками зростання можуть стати два типи галузей, з одного боку, конкуренти на внутрішньому ринку, що мають експортний потенціал, з другого - конкуренти на світовому ринку, які сприяють розвитку постіндустріального устрою. З позиції рамок умов постіндустріального укладу, за якого нематеріальні продукти розглядаються як основний продукт, інформація вільно поширюється, зростає віддача від нематеріальних ресурсів, відбувається криза посередництва, превалюють нематеріальні стимули, відбувається синергетичний ефект від об'єднання зусиль при реалізації проектів, переважає немаржинальний підхід, мультикультуралізм та глобалізація, ЗВО стають одним із основних акторів розвитку.

2. Першочергові рекомендації щодо залучення іноземних студентів на державному та регіональному рівнях

Спираючись на проведений аналіз найкращих світових практик щодо нарощування обсягів експорту вищої освіти (Петрова Я. Ю., Завербний А. С., 2021; Левченко О.М., Плинокос Д.Д., 2015), а також наявних можливостей, загроз, сильних та слабких сторін української системи вищої освіти (Проект Стратегії маркетингу, 2021) були сформульовані першочергові рекомендації щодо залучення іноземних студентів на державному та регіональному рівнях.

Отже, першочерговими рекомендаціями щодо залучення іноземних студентів на державному рівні є такі:

- удосконалення законодавства у сфері роботи з іноземними громадянами, які вступають та навчаються на освітніх програмах вищої освіти;
- розроблення концепції загальнонаціональної системи залучення іноземних громадян на навчання у ЗВО України;
- удосконалення міграційного законодавства з метою залучення на навчання і подальшу трудову діяльність в Україні;
- скорочення термінів оформлення запитань на навчання;
- забезпечення можливості продовження візи для випускників після закінчення навчання для легалізації документів чи вступу на нові освітні програми;
- розроблення проекту спрощення процедури видачі робочої візи міжнародним студентам та випускникам;
- розроблення та впровадження на рівні освітніх кластерів рекомендацій з архітектури, організації інформації та візуального подання інформації на офіційних сайтах ЗВО відповідно до загальної концепції.
- створення комплексного інформаційного середовища супроводу іноземних вступників та студентів;
- забезпечення на даному інформаційному ресурсі цифрового портфолію, доступу до інфор-

мації про систему можливостей (онлайн-курси, олімпіади та конкурси, гранти та квоти тощо), формування нових компетенцій, досвіду та соціальних зв'язків.

Таким чином, лише в сукупності з виконанням даних першочергових рекомендацій можна розглядати питання, пов'язані з інтернаціоналізацією окремих ЗВО, оскільки для того, щоб ЗВО був включений як центр освітнього кластера, він повинен бути не тільки драйвером інноваційної діяльності регіону, але й мати потенціал для переходу до моделі «Університет 5.0».

Університет світового класу має бути доступним (надання освітнього контенту онлайн), гнучким (можливість здобуття освіти 24/7 з здобуттям сертифікатів), інноваційним (використання методів проектної роботи, а також індивідуальних планів навчання, у тому числі онлайн) та сфокусованим на розвитку професійних навичок (навчання за затребуваними професіями, міждисциплінарні курси з можливістю навчання іноземними мовами). Це пов'язано з тим, що на університет, що особливо позиціонує себе на залученні іноземних студентів, впливають сучасні технології, ціннісна освіта (бажання отримати повернення від вкладених інвестицій), важливість співпраці та кластерної взаємодії, превалювання глобального мислення.

Першочерговими рекомендаціями щодо залучення іноземних студентів на регіональному рівні є такі:

- створення сприятливого середовища перебування іноземних студентів у регіоні;

- розроблення ряду заходів щодо формування доступної соціальної інфраструктури для іноземних студентів, включаючи впровадження білінгвальних сервісів, комплексне забезпечення безпеки, створення служби підтримки іноземних студентів та спеціалістів у регіоні, які об'єднують ресурси зацікавлених сторін для вирішення завдань мовного супроводу, розміщення, харчування, реалізації профорієнтаційних програм працевлаштування а також проведення спортивних, культурно-масових, дозвільних заходів;

- забезпечення проведення на регулярній основі громадських зборів представників міжнародних офісів університетів регіону, міграційних служб, органів правопорядку, членів комітетів з молодіжної політики, спорту, культури, представників діаспор та ін. для оперативного вирішення питань пов'язаних з іноземними студентами, а також візит-професорами та представниками закордонних університетів;

- проведення спільно з установами вищої освіти міжнародних політичних, економічних, наукових, культурних та спортивних заходів для ефективної реалізації науково-освітнього, інфраструктурного та кадрового потенціалів регіону;

- розвиток співробітництва між органами влади та ЗВО регіону в галузі інтернаціоналізації вищої освіти;

- включення завдань та заходів з інтернаціоналізації вищої освіти у якості пріоритетного напрямку розроблюваних стратегій регіону;

- укладення стратегічних угод про співпрацю між органами влади та ЗВО для інтенсифікації взаємодії в рамках вирішення завдань експорту вищої освіти та створення умов для супроводу та інтеграції іноземних студентів та випускників в економіку регіону;

- забезпечення включення керівництва та представників ЗВО регіону до складу регіональних делегацій при організації офіційних візитів до зарубіжних країн, у рамках яких передбачається презентація економічного, освітнього та кадрового потенціалу регіону, відвідування університетів, наукових та науково-освітніх центрів, для встановлення контактів та розширення взаємодії;

- активізація взаємодії з дипломатичними місіями з питань організації візитів іноземних делегацій до ЗВО, проведення міжнародних форумів та конференцій;

- розвиток співробітництва між ЗВО та бізнес-спільнотою регіону в галузі інтернаціоналізації вищої освіти;

- формування пулу перспективних бізнес-партнерів ЗВО регіону, які мають сучасну інфраструктуру та зацікавлених у залученні іноземних студентів на роботу та укладення стратегічних угод між ними для організації супроводу проектної діяльності, виробничих практик, стажувань та подальшого працевлаштування;

- сприяння взаємодії інноваційно-технологічних кластерів та регіональних науково-освітніх консорціумів у галузі інтернаціоналізації вищої освіти, координації спільної діяльності щодо залучення та супроводу іноземних студентів;

3. Схема впливу інституцій у сфері вищої освіти

У зв'язку з цим, представлено схему впливу інституцій у сфері вищої освіти (рис. 1).

Таким чином, з метою нарощування обсягів експорту вищої освіти та вирішення основних стратегічних завдань та завдань з інтернаціоналізації ЗВО та більш активного його включення у світовий освітній простір, а також упорядку-



Рис. 1. Схема впливу інституцій на розвиток освітніх кластерів у процесі інтернаціоналізації вищої освіти

вання взаємодії різних структур при рекрутингу іноземних студентів, має бути розроблена стратегія набору іноземних студентів, у сукупності зі стратегією інтернаціоналізації та комунікаційною стратегією вищої освіти.

Ця стратегія повинна розроблятися з урахуванням всіх форм інтернаціоналізації всім форм навчання (основні освітні програми, включене навчання, програми додаткової освіти) і рівнів навчання. До неї можливо вносити коригування відповідно до отриманих результатів, тенденцій розвитку світового ринку вищої освіти та світового ринку праці, змін у нормативно-правових актах України, політичної та економічної сфери та стратегічних цілей, а також зміною портфеля освітніх програм та продуктів та затвердженням бюджетом.

Під час підготовки стратегії ЗВО необхідно також проводити аналіз ринку за внутрішніми

джерелами: кількість отриманих заяв; тенденції набору; результати тестів; інформаційні матеріали; кількість заяв/кількість студентів; аналіз опитувань студентів, а також виробленого підходу, з урахуванням наступних параметрів: освітня інфраструктура (якість студентів, обсяг ринку), наявність структур, які просувають українську освіту; університети, що оперують на ринку (схема роботи, зіставлення з університетом, виділення переваг та недоліків); система освіти в порівнянні з українською, квота по студентам; цільові групи абітурієнтів у містах, попит на спеціальності, до яких ЗВО вступають; економічні чинники (ВВП, курс валюти, можливості фінансової підтримки); соціальні чинники (культура мобільності, просування вищої освіти на державному рівні, популярність соціальних систем, міжкультурні табу); канали просування:

у тому числі участь у заходах, що проводять рекрутингові агенції, випускники; очікування студентів.

Серед основних завдань, які мають бути вирішені у ЗВО за допомогою стратегії інтернаціоналізації, можна виділити наступні.

1. Розширення портфеля освітніх програм рахунок магістерських програм іноземними мовами; міждисциплінарних програм; літніх та зимових шкіл для залучення іноземних студентів; програм онлайн навчання (англійською та українською мовами). Для прямого набору до магістратури необхідно збільшити кількість програм, що повністю реалізуються іноземною мовою, за всіма науково-освітніми напрямками університету.

2. Розробка кредитних міждисциплінарних модулів, що реалізуються протягом семестру для збільшення кількості студентів за програмами включеного навчання.

3. Створення міжкультурного середовища, сприятливого для особистісного розвитку кожного студента.

4. Розвиток інституту наставництва.

5. Підвищення міжкультурних навичок через систему тренінгів з управління диверсифікацією в аудиторії.

6. Збереження найкращих випускників підготовчого відділення, бакалаврату, магістратури у ЗВО для подальшого навчання за освітніми програмами наступних ступенів.

7. Підвищення мотивації керівників та співробітників структурних підрозділів ЗВО щодо реалізації різних аспектів набору: розробка підготовчих курсів для складання іспитів, курсів іноземною мовою.

8. Поліпшення культури прийому іноземних студентів: відповіді запити, програми академічної підтримки, прикріплення куратора/тьютора з числа студентів, організація Центру академічної підтримки іноземних учнів.

9. Розвиток фонду підтримки міжнародної освіти (зокрема за рахунок збільшення вартості навчання для іноземних студентів). Виділення фонду на реалізацію заходів щодо набору іноземних студентів згідно з планом заходів, у тому числі фонду стипендій для кращих випускників бакалаврату університету та міжнародних вступників до магістратури.

10. Створення позитивного сучасного іміджу ЗВО, використовуючи різні канали для просування університету, які включають спеціалізований сайт для абітурієнтів, брендові рекламні майданчики, міжнародні майданчики онлайн-навчання, соціальні мережі залежно від

регіону, міжнародні ЗМІ в окремих регіонах, виставки, агентів.

11. Створення комфортного сприятливого середовища у ЗВО, що включає розвинену навчально-наукову та соціальну інфраструктуру, для реалізації особистого та професійного потенціалу студентів.

12. Перегляд агентських угод з метою встановлення вигідніших для університету умов.

13. Створення постійно діючої команди просування ЗВО.

Розглянемо докладніше ряд каналів просування та механізмів, що сприяють інтернаціоналізації.

1. Іншомовний сайт. Завдяки проведеному аналізу сайтів українських та міжнародних університетів можна сформулювати наступні пропозиції для сайтів українських університетів, які використовуються для набору іноземних студентів: має бути легший єдиний доступ до інформації про діяльність ЗВО. Усі сайти підрозділів повинні мати єдиний дизайн та стиль з основним сайтом та перебувати на його доменному імені. Використання одним університетом кількох доменів одна з головних помилок при формуванні єдиного бренду; іншомовна версія сайту має бути повноцінною, або використовуватися як міні-сайт. Вся інформація має регулярно оновлюватися; зміст іншомовних версій сайтів має бути орієнтований на широку аудиторію, що включає іноземних студентів, їхніх батьків, потенційних партнерів; необхідний сучасний дизайн з використанням якісного контенту, починаючи від змісту та закінчуючи фотографіями. Сайт повинен мати сучасний дизайн та технології (з використанням ЗЕ-моделей та інфографіки), бути зручним у навігації, містити постійно оновлювану інформацію головної сторінки, а також мати версії для мобільних пристроїв, можливість інтегруватися із соціальними мережами; необхідно розробити рекомендації для іншомовної версії сайту подібно до існуючих вимог до структури офіційного сайту освітньої організації та формату подання на ньому інформації, в яких був би єдиний глосарій термінів, що використовуються на сайті, а також знаходилися інструкції щодо заповнення іншомовної версії сайту; у іншомовних версіях сайтів обов'язково має бути прив'язка до соціальних мереж відповідною іноземною мовою для просування інформації та більш ефективного використання інструменту.

2. Соціальні мережі. Використання для інформування та складання коментарів про університет, просування освітніх програм, «про-

давальної реклами» та SEO-просування. Створення спеціалізованих груп у найпопулярніших соціальних мережах.

3. Контентний маркетинг. Використання іміджевої та інтернет-реклами.

4. Рекламні матеріали. Ефективне використання рекламних матеріалів має підпорядковуватися низці основних вимог. Проведення рекламної кампанії має здійснюватися у такій послідовності: визначення цілей та завдань; визначення предметів та об'єктів рекламного впливу; розробка стратегії; розробка рекламного бюджету; вибір необхідних каналів та засобів поширення; розробка брендбука, а також стилю та дизайну рекламних матеріалів; розробка плану рекламних заходів; проведення рекламної кампанії; оцінка ефективності (зокрема, з урахуванням опитувань залучених клієнтів).

5. Виставки. Презентація ЗВО на міжнародних виставках, виставках, які організують приватні юридичні агенції, має здійснюватися регулярно для того, щоб у іноземних громадян сформувався ефект звикання до ЗВО, а також посилювався бренд ЗВО. Для більшого ефекту, крім участі у виставці, можливо проводити майстер-класи в школах, ЗВО партнерах, а також організувати конкурси та олімпіади, пробні тестування для вступу. Для більшого охоплення, а також скорочення витрат можлива участь у виставках представників ЗВО, що входять до освітнього кластера.

6. Команда просування: робота з іноземними вступниками з різних країн у рамках окремого структурного підрозділу ЗВО скрутна і не доцільна (мала частина охоплення цільової аудиторії, великі витрати), тому оптимізація коштів на основі єдиної команди виглядає логічним рішенням (одночасна робота із залучення вступників на весь комплекс напрямів підготовки та освітніх програм, просування бренду університету загалом). Також створення команди просування дозволить об'єднаній групі більш прицільно займатися маркетингом освітніх програм університету та працювати з потенційними абітурієнтами у зарубіжних країнах на користь усіх структурних підрозділів університету. У рамках освітнього кластера також можливе створення єдиної команди просування для оптимізації ресурсів та більшого охоплення цільової аудиторії.

7. Гранти. Для залучення іноземних студентів можливе проведення конкурсів на здобуття грантів на навчання у ЗВО. Також для розвитку програм академічних обмінів важливою є участь ЗВО у грантових програмах.

8. Розвиток інфраструктури. Для залучення іноземних студентів необхідний розвиток додаткової інфраструктури: комфортабельні гуртожитки, широкопasmовий, швидкісний Wi-Fi з доступом по всьому кампусу, наявність спортивних об'єктів, власних медичних центрів, можливостей для індивідуальної чи командної роботи у коворкінг-центрах чи проектних лабораторіях, доступ до об'єктів університету 24/7.

9. Взаємодія з ЗВО, науковими, комерційними та некомерційними підприємствами.

10. Взаємодія з органами влади. В даному випадку можливо кілька шляхів розвитку: участь співробітників ЗВО у складі різних координаційно-експертних органів, робітничих та експертних груп при міністерствах та відомствах усіх рівнів влади, що сприяє розвитку бренду ЗВО; залучення студентів до вирішення практикоорієнтованих завдань, сформульованих різними міністерствами та відомствами, що сприяє підвищенню якості освіти; участь представників органів влади у наглядових радах ЗВО, а також різних заходах ЗВО регіонального чи державного масштабу, що також сприяє розвитку бренду ЗВО.

11. Мотивація та утримання студентів та випускників. В рамках діяльності з інтернаціоналізації необхідно також проводити роботу з іноземними студентами, які навчаються в університеті та випускниками. У зв'язку з цим актуальними будуть презентації основних освітніх програм для студентів підготовчого відділення та випускників. Залучення слухачів підготовчого відділення до факультетських заходів та проектів у рамках тижнів академічної мобільності. Забезпечення комфортного академічного та соціального середовища для іноземних студентів. Для мотивації та утримання іноземних студентів та випускників необхідно створення сприятливої атмосфери для розвитку освітніх, наукових та творчих талантів, формування студентських команд та уподобань, у тому числі за допомогою заходів, спрямованих на інтеграцію культур, формування міжкультурних, комунікативних та професійно-комунікативних компетенцій, а також поліпшення соціально-побутових умов та якості навчання.

12. Супровід іноземних вступників, студентів та випускників. Супровід іноземних вступників має здійснюватись на базі єдиного інформаційного простору, в рамках якого будуть організовані відповіді в режимі онлайн на запити зареєстрованих абітурієнтів, подальша взаємодія та нагадування про університет, а також курування процесу формування пакету документів та їх

подання до університету. Супровід іноземних студентів ґрунтується на тому, що для зняття мовного бар'єру мало лише створити іншомовну програму, необхідно проводити більш серйозну діяльність, що складається з системної роботи за такими блоками: надання мовної підтримки іноземним студентам (як українською мовою, для забезпечення комфортного перебування в країні, так і з англійської (або будь-якої іншої мови якою ведеться навчання), для тих, у кого дана мова не є рідною); сприяння міжкультурній комунікації між національними та іноземними студентами; навчання співробітників ЗВО навичкам міжкультурної взаємодії, ведення занять іноземною мовою.

Крім подолання мовного бар'єру, необхідно займатися питаннями адаптації іноземних студентів до специфіки навчання у ЗВО. Для вирішення цього питання необхідно, по-перше, використовувати метод наставництва (закріплення найбільш активних студентів та викладачів за групою іноземних студентів для своєчасного вирішення їхніх питань), по-друге, організувати міжкультурні заходи (наприклад, фестивалі культур), по-третє, сприяти формуванню професійних компетенцій студента та побудови соціальних зв'язків із професійною спільнотою, а також організація інтерклубів. Таким чином, при адаптації іноземних студентів необхідно враховувати такі форми: формальну адаптацію (приспосовування до нового соціокультурного та освітнього середовища, у тому числі мови спілкування), дидактичну адаптацію (приспосовування до іншої освітньої системи, форми та методи викладання), біологічну адаптацію (приспосовування до нового клімату, часового поясу). Супровід іноземних випускників здійснюється на базі асоціації випускників - формування майданчика для взаємодії іноземних студентів та випускників, які є носіями кращих традицій університету, для трансляції їхнього досвіду та престижу навчання цільової аудиторії.

13. Майстер-класи. Проведення цікавих майстер-класів у зарубіжних країнах для демонстрації інноваційних технологій та методик навчання, залучення міжнародних абітурієнтів.

14. Вебінари. Діяльність зі створення вебінарів ґрунтується на трьох основних складових: 1) освітня складова: викладачі університету роблять презентацію у дистанційному режимі з цікавих тематик, що дозволяє залучити іноземних абітурієнтів цікавим контентом, унікальними методиками; 2) соціальна складова: інтерв'ю з лідерами думок з питань щодо умов та змісту навчання, соціального життя універ-

ситету; 3) профорієнтаційна складова: огляди освітніх програм та університету загалом представниками адміністративних структур чи іншими людьми компетентними у цьому питанні.

15. Освітні інтернет-майданчики, онлайн-навчання. Пропонується проводити навчальні дистанційні курси на популярних освітніх майданчиках (наприклад, Coursera; World Education University), що сприятиме зростанню іміджевої складової ЗВО. Розробку та реалізацію курсів, у тому числі в рамках дистанційного навчання, передбачається розглядати як міждисциплінарний проект, який здійснюється командою фахівців різного профілю: від авторів курсу, педагогічних дизайнерів та викладачів, задіяних у його розробці та реалізації, до фахівців у галузі інформаційних технологій та маркетингу освітніх послуг, що забезпечують його функціонування, адаптацію та просування на ринку.

16. Олімпіади та конкурси. Для залучення іноземних студентів на навчання до України ЗВО можливо як організувати власні олімпіади та конкурси, так і брати участь у проведенні єдиних олімпіад та конкурсів, за підсумками яких переможці могли б користуватися пільговими умовами при вступі (зараховуватися як індивідуальні досягнення або дозволяти проходити без іспитів у магістратуру) або виграти грант на навчання у літніх/зимових школах або проектних змінах.

17. Літні / зимові школи та проектні зміни. Можливе проведення літніх та зимових шкіл та проектних змін на базі ЗВО, спрямованих на розвиток в учасників творчих здібностей та інтересу до науково-дослідної та проектної діяльності, популяризації наукових напрямів ЗВО, а також залучення потенційних іноземних абітурієнтів на освітні програми бакалаврату, магістратури та аспірантури. Тематична або міждисциплінарна освітня програма, що реалізується в рамках проектної школи, повинна включати наступні модулі: освітній/лекційний модуль, у рамках якого учасники проектної школи відвідують інтерактивні лекції та майстер-класи провідних науково-педагогічних співробітників, експертів-практиків, технологічних підприємців та представників влади, а також проходять профорієнтаційне тестування та кар'єрне консультування, беруть участь у тренінгах з командоутворення; модуль проектної діяльності, в рамках якого учасники за підтримки наставників працюють у командах над науковим, інноваційним чи прикладним проектом, паспорт якого розроблено відповідно до кейсу, представленого

індустріальним партнером. Завершується навчання презентацією проектів у рамках відкритої підсумкової конференції відповідно до тематичного напрямку та у присутності експертів з числа провідних учених, представників влади, індустріальних партнерів.

18. Створення брендів освітніх програм.

Важливою проблемою у розвитку інтернаціоналізації є мовний бар'єр. У зв'язку з цим, необхідно створювати умови та розвивати освітні програми іноземними мовами. Таким чином, для залучення іноземних вступників необхідно створення мультимовних міждисциплінарних програм із можливостями індивідуального розвитку учнів з допомогою включення різних треків.

19. Мотивація та адаптація персоналу ЗВО. Конкурентні переваги науково-педагогічних працівників та адміністративно-управлінського персоналу формуються з урахуванням різних факторів, які можна об'єднати в наступні групи:

- психофізіологічні чинники: наявність розумових та творчих здібностей, певного рівня знань, навичок, умінь та професійного досвіду; моральні та психологічні якості особистості; комунікативних здібностей.

- кадрова політика ЗВО: створення спеціалізованих умов щодо розвитку кадрового потенціалу, у тому числі за рахунок організації спеціалізованих конкурсів та грантів, створення карт професійного розвитку, організації навчання та підвищення кваліфікації, підтримки молодих спеціалістів, створення системи бонусів та стимулювання. Крім розвитку власних кадрів ЗВО може залучати найбільш конкурентних викладачів з інших ЗВО, у тому числі тих, хто перебуває за кордоном, при використанні стратегій інтернаціоналізації провідних країн-експортерів вищої освіти, серед яких: стратегія залучення кваліфікованої робочої сили та стратегія розширення можливостей. Так, у кожному ЗВО для ефективного планування та управління персоналом повинні використовуватися спеціальні стратегії, що складаються з наступних взаємопов'язаних основних підсистем: підбір та збереження персоналу (придбання талантів), оцінка діяльності кожного співробітника з точки зору реалізації цілей ЗВО (виявлення талантів), професійне навчання та розвиток персоналу у тому числі за рахунок інформаційного обміну між співробітниками чи внутрішньоорганізаційної комунікації (розвиток талантів); винагорода персоналу (впровадження талантів). Особливістю стратегічного управління персоналом ЗВО є те, що у даному підході інвестування

у розвиток людського капіталу відбувається заради отримання певних результатів в межах єдиної стратегії ЗВО. Серед факторів успішного стратегічного управління персоналом ЗВО можна виділити такі: закріплення діяльності щодо стратегічного управління персоналом як невід'ємної частини управління ЗВО; інтеграція заходів в рамках стратегічного управління персоналом ЗВО в єдину стратегію ЗВО;

- пріоритезація персоналу ЗВО як основного ресурсу; проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища для проведення SWOT-аналізу в системі стратегічного управління персоналом ЗВО; цілі, які задаються в рамках стратегічного управління персоналом, повинні відповідати принципу SMART (конкретні, вимірні, досяжні, реалістичні). Заходи зі стратегічного управління персоналом найуспішніші за розвиненої корпоративної культури, тобто тих переваг, заради яких співробітники хочуть працювати саме в цій організації, принципів та методів, які застосовуються при організації робочого процесу, та внутрішнього клімату.

4. Висновки

Таким чином, для утримання цінних співробітників та залучення нових, у тому числі з-за кордону, в установі вищої освіти має бути чітка система цінностей, що сприятиме розвитку корпоративних традицій, ділових відносин і, як наслідок, просуванню «установки на талант» від адміністративно-управлінського персоналу до решти співробітників, завдяки якій співробітники повинні отримувати задоволення від спільної роботи один з одним, продовжувати роботу в даному колективі, самі підвищувати свій професійний рівень та допомагати в цьому колегам, обмінюючись знаннями та досвідом. Також вони мають бути готові працювати заради загального блага ЗВО, його зростання та розвитку, отримуючи за це певну матеріальну та нематеріальну винагороду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Петрова Я. Ю., Завербний А.С. Проблеми та перспективні шляхи нарощування обсягів експортування наукомістких послуг Україною в умовах Євроінтегрування. *Фондовий ринок України: перспективи розвитку і світовий досвід державного регулювання*. 2021. № 2 (6). С. 231-239.
2. Левченко О.М., Плинокос Д.Д. Експорт освітніх послуг вищими навчальними закладами України у вимірі глобалізаційних процесів. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 210-216.
3. Проект Стратегії маркетингу послуг з вищої освіти на міжнародному освітньому ринку на період до 2025 року. Київ: МОНУ, 2021. 49 с.

REFERENCES:

1. Petrova Ya. Yu., Zaverbnyy A. S. (2021), Problemy ta perspektyvni shlyakhy naroshchuvannya obshchyniv eksportuvannya naukomistkykh posluh Ukrainoyu v umovakh Yevrointehruvannya [Problems and promising ways of increasing the volume of exports of knowledge-intensive services by Ukraine in the conditions of European integration]. *Fondovyy rynek Ukrainy: perspektyvy rozvytku i svitovyy dosvid derzhavnoho rehulyuvannya*. Vol. 2 (6). Pp. 231-239 [in Ukrainian].
2. Levchenko O.M. , Plynokos D.D. (2015), Eksport osvitnikh posluh vyshchymy navchal'nymy zakladamy ukraiyiny u vymiri hlobalizatsiynykh protsesiv [Export of educational services by higher educational institutions of Ukraine in the context of globalization processes]. *Ekonomika: realiyi chasu*. Vol. 4 (20). Pp. 210-216 [in Ukrainian].
3. Proekt Stratehiyi marketynhu posluh z vyshchoyi osvity na mizhnarodnomu osvitnomu rynku na period do 2025 roku (2021), [Project of the Marketing Strategy of higher education services on the international educational market for the period up to 2025]. Kyiv: MONU [in Ukrainian].