

Голові  
разової спеціалізованої вченої ради  
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»  
доктору педагогічних наук, професору  
Зої Вікторівні РЯБОВІЙ

## **ВІДГУК**

**офіційного опонента кандидата педагогічних наук, доцента,  
кафедри педагогіки, іноземної філології та перекладу,  
керівника відділу забезпечення якості освіти  
Харківського національного економічного університету  
імені Семена Кузнеця Почуєвої Ольги Олексіївни**

**на дисертаційне дослідження Борсука Дмитра Валерійовича  
на тему «Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної  
середньої освіти», представленого на здобуття наукового ступеня  
доктора філософії за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки»**

*Ступінь актуальності обраної теми дисертаційного дослідження*

Стрімка перебудова соціальної сфери життя, інтеграція України в європейське співтовариство, потребують змін у галузі освіти, які будуть орієнтовані на нові цінності та результат. Сучасні соціально-економічні умови, у яких перебувають заклади загальної середньої освіти, вимагають застосування нових підходів до управління ними. Функціонування закладів загальної середньої освіти в умовах ризику і невизначеності економіки вимагає підвищення їх рівня конкурентоспроможності на основі зміни підходів до системи управління освітньою установою. Дієвими механізмами забезпечення конкурентоспроможності закладів загальної середньої освіти є маркетингові комунікації. Використання маркетингових комунікацій відіграють вирішальну роль в управлінні закладом загальної середньої освіти, демонструючи цільовій аудиторії свої унікальні особливості, навчальні програми, позакласні заходи та умови навчання. Оскільки заклад загальної середньої освіти є невід'ємною частиною суспільства, саме маркетингові комунікації допомагають розвивати позитивні стосунки з місцевою громадою, заохочуючи участь громади та демонструючи внесок закладу освіти в громаду. Таким чином, впровадження маркетингових комунікацій в управління закладом загальної середньої освіти сприяє у створенні позитивного іміджу, залученню цільової аудиторії, поліпшує взаємодію із зацікавленими сторонами та адаптує до мінливого освітнього середовища заклад освіти. Добре розроблена маркетингова комунікаційна стратегія сприяє загальному успіху та стабільності освітніх установ.

Ураховуючи все зазначене, дисертаційне дослідження Д.В. Борсука «Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» є актуальним у контексті цілеспрямованого впливу на управлінський процес закладів загальної середньої освіти та сприяє розвитку, впровадженню маркетингових комунікацій в управління закладом загальної середньої освіти.

Підтримуємо дисертанта, що проведене дослідження сприяє усуненню суперечностей між потребами керівників ЗЗСО у використанні сучасних технологій в процесі управління закладом і рівнем науково-методичного розроблення цих технологій; необхідністю керувати закладом в умовах ринкової економіки й фактично низькою теоретичною підготовленістю керівників ЗЗСО до цього процесу; потребою у створенні нових, сучасних моделей управління ЗЗСО та недостатнім рівнем готовності керівників і педагогічних працівників закладу до використання таких моделей в освітньому процесі.

Дисертаційне дослідження виконано в межах наукових тем кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО УМО «Підготовка конкурентоспроможних фахівців в умовах освітніх змін», державний реєстраційний номер 0170002378 (2017-2021р.р.) та «Професійна мобільність учасників освітнього процесу в умовах реформування вищої освіти», державний реєстраційний номер 0122U200923 (2022-2024 рр.). (с.33).

Зміст дисертації та її виклад свідчать про завершене наукове дослідження, у якому розв'язано поставлені науково-практичні завдання.

Обґрунтовуючи актуальність дослідження, Д. В. Борсук логічно вибудовує стратегію наукового пошуку, коректно визначає мету, об'єкт і предмет дослідження, а для досягнення встановленої мети доцільно визначає основні завдання та методи дослідження. Дисертація має чітку структуру, науково виважену й логічно вибудовану; складається зі вступу, трьох розділів, які є завершеними та взаємопов'язаними, загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. У вступі обґрунтовано актуальність і доцільність теми дослідження, визначено його мету, основні завдання, об'єкт, предмет, методи наукового пошуку; висвітлено наукову новизну, практичне значення та представлено результати впровадження.

#### *Достовірність і новизна наукових положень, висновків і рекомендацій*

Дисертант під час дослідження були одержані такі наукові результати: уперше сформульовано сутність та зміст дефініції «управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» та обґрунтовано основні показники результативності маркетингової діяльності ЗЗСО; визначено зміст і концепти, розроблено модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО; теоретично обґрунтовано та експериментально перевірено технологію її використання; науково обґрунтовано вплив моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на основні показники маркетингової діяльності закладу та його розвиток; уточнено: сутність понять «управління закладом загальної середньої освіти», «маркетингові комунікації закладу загальної середньої освіти», «управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти», «рівень маркетингової діяльності в закладі загальної середньої освіти», «основні показники маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти». Набули подальшого розвитку науково-теоретичні положення теорії та практики освітнього маркетингу в ЗЗСО.

Основні положення та результати дисертаційного дослідження впроваджено в практику управлінської діяльності закладів загальної середньої

освіти: спеціалізована школа I–III ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва (довідка № 01-13/155 від 12 жовтня 2022 р.); Одеський навчально-виховний комплекс «Гімназія № 7 спеціалізована школа I ступеня з поглибленим вивченням англійської мови» Одеської міської ради Одеської області (протокол № 1 педагогічної ради від 30 серпня 2022 р.); Кам'янець-Подільський ліцей № 8 Кам'янець-Подільської міської ради Хмельницької області (довідка № 58 від 14 жовтня 2022 р.); Броварський ліцей № 11 Броварської міської ради Броварського району Київської області (довідка № 127/1 від 28 жовтня 2022 р.); Комунальний заклад освіти «Середня загальноосвітня школа № 6» Дніпровської міської ради (довідка № 580 від 03 листопада 2022 р.); Понінківську гімназію Понінківської селищної ради Хмельницької області (довідка № 63 від 14 вересня 2022 р.).

*Обґрунтованість наукових положень, висновків і рекомендацій, сформульованих у дисертації*

У першому розділі – «Теорія та практика управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» автором був здійснений теоретичний аналіз предмету та об'єкту дисертаційного дослідження, розкриті ключові аспекти управління маркетинговою діяльністю ЗССО, визначено сутність і характеристики маркетингових комунікацій ЗССО розглянутий сучасний стан управління маркетинговою діяльністю ЗССО.

На основі наукових праць як зарубіжних та і вітчизняних дослідників автором проведений ґрунтовний аналіз дефініції «управління» який розуміється як цілеспрямований комплексний вплив на об'єкт з метою забезпечення його функціонування та розвитку. А управління ЗССО – це цілеспрямований, систематичний вплив на освітній процес, складовими якого є що складається з: планування, організації, координації з метою ефективного та планомірного використання інтелектуального потенціалу педагогічного колективу, фінансових і матеріально-технічних ресурсів для досягнення оптимального режиму життєдіяльності та розвитку закладу з метою зміни його стану або поведінки і прогнозований на досягнення цілей загальної середньої освіти (с. 44).

На основі проведеного аналізу наукових джерел аспірант стверджує, що під маркетингом в освіті, або освітнім маркетингом, один із напрямів управління та комплекс дій, який зорієнтований на ринок освітніх послуг з метою розвитку освітнього об'єкту та комунікацій закладу освіти (с. 47). Виходячи з цього твердження дисертантом були виокремлені дії ЗССО для здійснення маркетингу в освіті, а саме: вивчення та аналіз ринку освітніх послуг; вивчення та аналіз запитів споживачів і соціуму на освітні послуги та супутні послуги; формування відповідних пропозицій; налагодження каналів комунікації зі споживачами освітніх послуг і заінтересованими представниками соціуму; донесення інформації про діяльність ЗССО та підготовлених пропозицій до споживачів освітніх послуг та соціуму; реалізація запитів (с. 48).

Здійснивши аналіз понять «маркетинг», «освітній маркетинг», «управління» автором було виокремлена «Структурна схема управління маркетинговою діяльністю ЗССО» (рис. 1.1., с. 54.). Завдяки цьому аналізу

автором доведено що під управлінням маркетинговою діяльністю ЗЗСО розуміється система аналізу, планування, організації, контролю та регулювання щодо вивчення потреб ринку освітніх послуг для подальшого формування та здійснення маркетингових дій з реалізації освітніх та інших послуг закладу. Фактично кінцевою метою формування та розвитку комунікацій з партнерами є теж реалізація освітніх та інших послуг ЗЗСО (с. 53).

Розглянувши класичні види маркетингових комунікацій, дисертант виокремлює, основні маркетингові комунікації, які на думку, автора не суперечать основним завданням і меті діяльності закладу освіти, а також можуть бути дійсно ефективними, це соціальна реклама, стимулювання збуту, персональні продажі, паблік рилейшнз, прямий маркетинг (с. 67). Додатковими маркетинговими комунікаціями є ЗЗСО можуть бути брендінг, продакт-плейсмент, вірусний маркетинг, Ambient Media, програма лояльності, івент-маркетинг (с. 94).

Проаналізувавши стан управління маркетинговою діяльністю закладів загальної середньої освіти, автором були зроблено наступні висновки, що маркетингова діяльність ЗЗСО як одна з обов'язкових умов розвитку закладу в педагогічній практиці здебільшого сприймається як щось необов'язкове, що відволікає від більш нагальних питань та не забезпечує швидкого бажаного суттєвого результату. Розуміючи значення маркетингової діяльності для розвитку ЗЗСО та володіючи певною кількістю теоретичних знань з цього питання (73 %), не всі керівники ЗЗСО здатні до її практичного здійснення. Однією з причин цього є низький рівень практичних навичок (35 %) та недостатній рівень висвітлення у педагогічній літературі питань маркетингу в ЗЗСО, відсутність розробленої та апробованої моделі управління маркетинговою діяльністю в таких закладах (с. 93).

У другому розділі – «Комплексна модель управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» було обґрунтовано структуру, зміст, надана характеристика комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти.

В основу побудови моделі був покладений кластерний підхід, який на думку автора, сприяє побудові комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Розроблена за цим принципом модель є важливою складовою управління маркетинговою діяльністю закладу в цілому, оскільки вона системно сполучає в єдине ціле, в циклічний та відкритий комплекс усі найважливіші складові управління такою діяльністю, має логічно обґрунтовану внутрішню структуру взаємозв'язків і взаємозалежностей між цими складовими, визначає місце та роль зазначеного управління в системі управлінської діяльності керівника ЗЗСО, а також місце й роль кожного з активних учасників освітнього процесу в створеній комплексній моделі (с. 96).

Кластерами комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО дисертантом визначено були визначені: аналітичний, планувальний, прогностичний, організаційний, реалізаційний, підсумково-рефлексивний (с. 99, рис.2.1). Зміст кожного кластера розкривається у взаємозв'язку та взаємозалежності з іншими кластерами. Дисертантом

з'ясовано, що загальний результат управління маркетинговими комунікаціями залежить від повноти реалізації кожного кластера.

Для інформаційно-аналітичного обслуговування кожного кластера автором було розроблено комп'ютеризовані аналітичні модулі, які є інструментарієм моніторингу, що проводиться під час здійснення маркетингової діяльності в ЗЗСО. Усього таких аналітичних модулів розроблено шість: чотири основних і два допоміжних(с. 114).

Основні модулі безпосередньо стосуються маркетингової діяльності ЗЗСО, створені на основі кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей та охоплюють аналітикою усі базові кластери комплексної моделі: аналітичний модуль «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»; аналітичний модуль «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»; аналітичний модуль «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»; аналітичний модуль «Ефективність управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО» (с. 115). Основні модулі були розроблені відповідно до вимог кваліметричної науки та дають змогу проводити вимірювання в процесі маркетингової діяльності ЗЗСО (рис. 2.2).

Для використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО дисертантом було розроблено технологію застосування її на практиці. У процесі розроблення зазначеної технології за результати маркетингової діяльності відбулась позитивна динаміка змін у роботі закладів, яка аналізувалась за такими критеріями: динаміка контингенту учнів, організація діяльності ЗЗСО з урахуванням соціального замовлення учасників освітнього процесу, розвиток матеріально-технічної бази закладу та ін. Основним завданням управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО є спрямований розвиток закладу за рахунок посилення цілеспрямованості управління маркетинговими комунікаціями, підвищення здатності керівників ЗЗСО в умовах соціальної, економічної та фінансової нестабільності приймати управлінські рішення з урахуванням результатів маркетингової діяльності та обґрунтовано планувати таку діяльність (с. 162).

Дисертантом був представлений механізм упровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Визначено, що таким механізмом є технологія, яка включає основні етапи маркетингової діяльності, що забезпечують сталий розвиток закладу. Перший етап технології – вивчення досвіду маркетингової діяльності в ЗЗСО. На другому етапі формується маркетинг-команда закладу. Третім етапом є визначення практичних кроків з використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Наступний, четвертий етап – підготовка нормативно-регламентної бази маркетингової діяльності ЗЗСО. Завданням п'ятого етапу є створення маркетинг-центру ЗЗСО. На шостому етапі готується маркетинг-команда. Сьомий етап – розроблення інструментарію для управління маркетинговими комунікаціями. На фінальному, восьмому етапі починається практичне використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО (с. 177).

У третьому розділі – «Експериментальна перевірка комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої

освіти» було здійснено організацію експериментальної перевірки розробленої моделі; проаналізовано результативність впровадження розробленої моделі та розроблено методичні рекомендації щодо впровадження концептуальної моделі.

Для проведення експерименту аспіратом було визначено його мету та основні завдання. Експеримент складався з чотирьох етапів, а саме: підготовчого, етапів проведення констатуючого та формуючого експериментів та проведення контролюючого експерименту. В ході експерименту використовувалися такі методи: аналіз, анкетування, спостереження, моделювання, наукове прогнозування тощо. До експерименту було залучено шість ЗЗСО різних типів (гімназія, ліцей, спеціалізована школа) з різних регіонів України. В закладах були проведені цикли консалтинг-семінарів, тренінгів, координаційних нарад щодо використання в закладах комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями (с. 188).

Для забезпечення якісної обробки інформації в кожному ЗЗСО згідно з розробленою комплексною моделлю були створені спеціальні підрозділи, які проводили анкетування основних учасників освітнього процесу щодо пріоритетів діяльності ЗЗСО. Відповідно до отриманих результатів визначалися вектори маркетингової активності, забезпечено узгодження векторів управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО з базовими вимогами основних учасників освітнього процесу.

У межах моніторингу управління маркетинговими комунікаціями було проведено процедури експертного вимірювання; забезпечено оброблення та аналіз отриманих даних; підготовлено та надано педагогічним працівникам ЗЗСО консультації та рекомендації щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Визначено, що в результаті проведеного експерименту було встановлено, що на рівні ЗЗСО мають створюватися умови для ефективного управління маркетинговими комунікаціями та організуватися робота маркетинг-центру, що забезпечує розвиток ЗЗСО, одними з показників якого є збільшення контингенту учнів, покращення умов для здобуття загальної середньої освіти, підвищення рівня маркетингової діяльності в закладах. Описано результати отриманих показників й зазначено, що аналіз впливу використання розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на якісні зміни в зазначеній діяльності засвідчив, що основні показники покращилися в середньому на 17,2 відсотка.

Результати дисертаційного дослідження відображено в загальних висновках, які є достовірними та корелюються з висновками до кожного розділу та відображають досягнення мети та виконання завдань дослідження.

Порушень академічної доброчесності в матеріалах дисертації та наукових публікаціях не виявлено. Дисертація перевірена за допомогою автоматизованої системи, яка підтвердила відсутність академічного плагіату.

*Повнота викладу результатів дисертаційного дослідження в наукових фахових виданнях*

Для розв'язання поставлених завдань дисертантом було опрацьовано 355 наукових джерел, з них 11 іноземною мовою. Теоретичні положення та висновки результатів дисертаційного дослідження відображено в 9

одноосібних друкованих працях, з них: 4 публікації у провідних фахових виданнях України. Апробація результатів дисертації, основні результати дослідження представлено в доповідях та обговорено на 4 Міжнародних та 4 Всеукраїнських конференціях.

*Значущість отриманих результатів для науки та практичного використання*

Практичне значення дослідження полягає в розробці та впровадженні моделі системи управління маркетинговими комунікаціями, технології її використання та методичних рекомендацій. Результати дослідження можуть бути використані в управлінській практиці керівників ЗЗСО; для підготовки в системі післядипломної освіти керівників ЗЗСО. Слід відзначити, що складові моделі системи управління маркетинговими комунікаціями в ЗЗСО можуть бути використані як інструменти внутрішнього моніторингу якості освітнього процесу, процесу маркетингової діяльності, процесів управління тощо не тільки в загальній середній, а й в інших сферах освіти – професійній (професійно-технічній), позашкільній – за умови відповідної адаптації змісту цих складових моделі (с. 33-34).

*Дискусійні положення та певні зауваження щодо дисертаційної роботи.*

Позитивно оцінюючи дисертаційне дослідження Борсука Дмитра Валерійовича звертаємо увагу на деякі дискусійні питання.

1. На нашу думку, з описаних кластерах комплексної моделі не зовсім чітко простежується саме управлінський аспект. Не зрозумілий взаємозв'язок між основним та допоміжним аналітичними модулями. У схемах, які представлені в дисертаційній роботі не простежується взаємозв'язок між кластерами базової моделі управління маркетинговою діяльністю ЗССО (с. 99, 116, 158).

2. На нашу думку, робота значно покращилася б, як би при побудові комплексної моделі, акцент був направлений саме на маркетингові комунікації, а не маркетингову діяльність закладу освіти.

3. Врахувати специфіку маркетингових комунікацій закладів загальної середньої освіти, вважаємо доречним розкрити питання використання маркетингових комунікацій у соціальних мережах. Взагалі питання управління маркетинговими комунікаціями представлені дуже обмежено.

4. Дискусійним є питання створення у ЗССО маркетинг-центру (с. 164), особливо недоречним є «доцільно призначити педагогічного працівника, який має досвід здійснення маркетингової діяльності та користується авторитетом серед колег» (с. 165).

5. Уточнення потребує представлений «Порядок впровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО» (рис. 2.28, с. 172) з точки зору управління цим процесом.

Висловленні зауваження носять рекомендаційний характер і не впливають на загальну позитивну оцінку проведеного Борсуком Дмитром Валерієвичем дисертаційного дослідження.

**Загальний висновок.** Дисертаційна робота Борсука Дмитра Валерійовича на тему «Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» є завершеною, цілісною, самостійною науковою кваліфікаційною роботою, яка має наукову новизну, теоретичне та практичне значення, відповідає чинним вимогам, зокрема є завершеним самостійним науковим дослідженням і відповідає «Порядку підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установ)», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 року № 261 (зі змінами); «Порядок присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії», затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 р. № 44, а її автор заслуговує присудження ступеня доктора філософії в галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки».

**Офіційний опонент:**

кандидат педагогічних наук,  
доцент кафедри педагогіки,  
іноземної філології та перекладу,  
керівник відділу забезпечення якості освіти  
Харківського національного економічного  
університету імені Семена Кузнеця

Ольга ПОЧУЄВА

