

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

БОРСУК ДМИТРО ВАЛЕРІЙОВИЧ

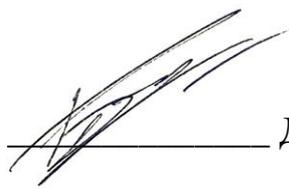
УДК 373.3/5.014.24/25

**УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ
ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело



Д. В. Борсук

Науковий керівник: Махиня Тетяна Анатоліївна, кандидат педагогічних наук,
доцент, професор кафедри.

Київ – 2023

АНОТАЦІЯ

Борсук Д. В. Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – освітні, педагогічні науки. – Державний заклад вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, Київ, 2023.

Зміст анотації

Метою освітніх реформ є створення системи, яка б забезпечувала багатогранний розвиток особистості як найвищої цінності суспільства, створювала б можливості для максимальної реалізації її інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей та обдарувань, створила б систему виховання громадян з високим рівнем соціальної відповідальності, здатних до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь країні, збагачення інтелектуального, економічного, культурного потенціалу держави, підвищення рівня освіти громадян для забезпечення сталого розвитку України.

На сучасному етапі розвитку як суспільства в цілому, так і освіти як соціально-педагогічної системи зокрема є необхідність у створенні нової, сучасної, цілісної системи освітнього маркетингу з метою сталого розвитку позашкільної освіти, як важливого структурного складника системи освіти України, залучення більшої кількості дітей та молоді до здобуття загальної середньої освіти для реалізації їх здібностей у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншої творчості, здобуття первинних професійних компетентностей, соціалізації та подальшої самореалізації. Від системного оновлення, актуальності та дієздатності цієї системи залежить

розвиток базової та загальної середньої освіти, її відповідність очікуванням та потребам суспільства.

Аналіз сучасної теорії та практики управління закладом загальної середньої освіти загалом і зокрема маркетинговою діяльністю такого закладу дозволив виявити низку 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.

Актуальність проблеми, необхідність подолання означених суперечностей, недостатнє теоретико-методичне та практичне розроблення проблеми управління закладами загальної середньої освіти зокрема, в тому числі з використанням сучасних моделей управління їхніми маркетинговими комунікаціями, зумовили вибір теми дисертаційного дослідження «Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти».

Сприяти удосконаленню ринку освітніх послуг у позашкільній освіті значною мірою можуть проєктні технології. Розроблена комплексна модель управління проєктною діяльністю ЗПО дозволить вивести на якісно новий рівень проєктну діяльність як окремої освітньої одиниці зокрема, так і сфери позашкільної освіти загалом. Модель надасть нові можливості та інструменти в підходах оцінювання внутрішньої системи якості освіти закладу та моніторингу її окремих складових. У цьому й полягає актуальність вибраної теми дослідження.

Наукова новизна й теоретичне значення дослідження полягає в тому, що:
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;

– *розроблено* шість аналітичних модулів у табличному редакторі Excel. Модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО ґрунтується на таких субмоделях: факторно-критеріальна субмодель SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО; факторно-критеріальна субмодель можливості вирішення утруднень у роботі ЗЗСО за допомогою маркетингових технологій; факторно-критеріальна субмодель SMART-аналізу мети маркетингової комунікації; факторно-критеріальна субмодель проблем у маркетинговій діяльності ЗЗСО; факторно-критеріальна субмодель результативності маркетингової діяльності ЗЗСО; допоміжна факторно-критеріальна субмодель – екранна матриця «Коллективний вибір кращої ідеї». Розроблені програмні засоби – аналітичні модулі – в табличному редакторі Excel, необхідні для вивчення базових складових маркетингової діяльності та впливу моделі системи управління технологію її використання;

– *виявлено та 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»;

удосконалено:

– механізм управління діяльністю ЗЗСО засобами освітнього

маркетингу;

– технологію використання кваліметричного інструментарію в педагогічних дослідженнях.

Набули подальшого розвитку науково-теоретичні положення теорії та практики освітнього маркетингу в ЗЗСО.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблені, апробації та впровадженні в освітній процес ЗЗСО моделі системи управління маркетинговими комунікаціями, відпрацюванні технології її використання та методичних рекомендацій щодо користування такою моделлю. Результати дослідження можуть бути використані для застосування розробленої моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО в управлінській практиці керівників ЗЗСО; забезпечення позитивної динаміки основних показників маркетингових комунікацій ЗЗСО; забезпечення позитивної динаміки контингенту ЗЗСО; для підготовки в системі післядипломної освіти керівників ЗЗСО щодо використання моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО; для розроблення методичних рекомендацій та програми підготовки керівників закладів освіти для використання на практиці моделі системи управління маркетинговими комунікаціями. 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.

Важливим етапом розвитку управління освітнім процесом є створення сучасної моделі управлінської системи ЗЗСО.

Аналіз наукових джерел дав можливість встановити, що управління ЗЗСО – 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.

Встановлено, що до базових компонентів системи управління ЗЗСО належать: суб'єкт управління, об'єкт управління, управлінський вплив та зворотні зв'язки, які мають важливе значення для маркетингової діяльності ЗЗСО.

Основною метою маркетингової діяльності ЗЗСО є просування освітніх та супутніх послуг та досягнення переваги на ринку освітніх послуг. Інструментами маркетингової діяльності ЗЗСО є маркетингові комунікації, які за умови фахового використання здатні посилити комунікативний вплив на цільову аудиторію.

Маркетингові комунікації – це система налагодженого обміну інформацією з ринком збуту, яка дозволяє організації адаптуватися до сучасних ринкових умов, що швидко змінюються, а також досягати поставлених маркетингових цілей.

Важливими, основними для ЗЗСО можна вважати ті маркетингові комунікації, які не суперечать основним завданням і меті діяльності закладу, а також можуть бути дійсно ефективними, їх використання забезпечить бажаний прогнозований результат. До таких маркетингових комунікацій логічно віднести наступні: соціальна реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рилейшнз (піар), прямиий маркетинг.

Додатковими маркетинговими комунікаціями в ЗЗСО можуть бути такі: брендинг, продакт-плейсмент, вірусний маркетинг, ембієнт-медіа, програма лояльності, івент-маркетинг та інші (пабліситі, пропаганда, інтерактивний маркетинг тощо).

Позитивного ефекту від використання маркетингових комунікацій можна досягнути, в першу чергу, за наявності якісних і доступних освітніх

послуг, які задовольняють потреби цільового споживача. Важливу роль для розвитку ЗЗСО може відіграти раціональне, системне, фахове використання комплексу маркетингових комунікацій.

Крім того, управління сучасним ЗЗСО має розглядатися не як система дій для його функціонування, а як важлива складова розвитку закладу, що є необхідною умовою його конкурентоспроможності. Тому сучасний педагогічний маркетинг спрямовується на максимальне задоволення потреб споживачів освітніх послуг: окремого учня – в здобутті якісної освіти, окремої особи – в отриманні якісних супутніх послуг, суспільства – в зростанні інтелектуального потенціалу. При цьому зростає рівень кадрового потенціалу ЗЗСО та покращуються навчально-методичне забезпечення освітнього процесу закладу. І чим тіснішою є взаємодія суб'єктів маркетингової діяльності, тим швидше досягається позитивний результат для обох сторін.

Досягненню зазначених цілей сприяє комплексна модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, яка розроблена нами. Основними складовими моделі є кластери, їх шість:

1. Аналітичний.
2. Планувальний.
3. Прогностичний.
4. Організаційний.
5. Реалізаційний.
6. Підсумково-рефлексивний.

Усі визначені кластери мають логічну послідовність, взаємопов'язані між собою та утворюють систему комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Зміст кожного кластера розкривається у взаємозв'язку та взаємозалежності з іншими кластерами. Загальний результат управління маркетинговими комунікаціями залежить від повноти реалізації кожного кластера.

Для інформаційно-аналітичного обслуговування кожного кластера ми

розробили 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. Основні модулі безпосередньо стосуються маркетингової діяльності ЗЗСО, створені на основі кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей та охоплюють аналітикою усі базові кластери комплексної моделі:

- 1) аналітичний модуль «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»;
- 2) аналітичний модуль «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»;
- 3) аналітичний модуль «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»;
- 4) аналітичний модуль «Ефективність управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО».

Допоміжні аналітичні модулі стосуються маркетингової діяльності ЗЗСО опосередковано та надають необхідну інформацію для аналізу в межах також усіх шести кластерів. Це два аналітичних модулі: аналітичний модуль «Соціальне замовлення» та аналітичний модуль «Матричне екранування».

Розроблені нами аналітичні модулі (основні та допоміжні) охоплюють експертними вимірюваннями усі шість кластерів.

Технологія використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО складається з восьми етапів. 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.

У межах дослідження була здійснена експериментальна перевірка створеної комплексної моделі. У результаті проведеного експерименту було встановлено, що на рівні ЗЗСО мають створюватися умови для результативного управління маркетинговими комунікаціями та організовуватися робота маркетинг-центру, що забезпечує розвиток закладу, одними з важливих показників якого є позитивна динаміка контингенту учнів, підвищення рівня умов для здобуття загальної середньої освіти, зростання рівня маркетингової діяльності ЗЗСО та покращення його іміджу.

Окремо слід зазначити, що в результаті використання в системі управління ЗЗСО комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями значно покращилися основні показники результативності маркетингової діяльності закладів: готовність керівників до маркетингової діяльності, можливість вирішення проблеми в роботі ЗЗСО за допомогою маркетингових комунікацій, подолання утруднень у процесі маркетингової діяльності, вивчення запитів споживачів освітніх послуг, налагодження комунікацій з партнерами. До експерименту було залучено шість ЗЗСО різних типів (гімназія, ліцей, спеціалізована школа) з різних областей України.

На основі теоретичних і практичних результатів дослідження підготовлено методичні рекомендації щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Комплексна модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО як важлива складова управління маркетинговою діяльністю закладу в цілому є принципово важливою, 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.

Ключові слова: управління, освітній маркетинг, маркетингові комунікації, соціальні медіа, система управління маркетинговими комунікаціями, заклад загальної середньої освіти, управління закладом загальної середньої освіти, освітня послуга, кваліметрія, споживачі освітніх послуг, маркетинг-центр, професійна підготовка керівників закладів загальної середньої освіти, інформаційна готовність до професійної діяльності, підготовка керівників закладів загальної середньої освіти до управління маркетинговими комунікаціями закладу в системі післядипломної освіти.

ABSTRACT

Borsuk D. V. Management of marketing communications of the institution of general secondary education. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for the degree of Doctor of Philosophy in the field of knowledge 011 – educational, pedagogical sciences, specialization – theory and methods of educational management. – State institution of higher education «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2023.

Abstract content

The goal of educational reforms is to create a system that would ensure the multifaceted development of the individual as the highest value of society, would create opportunities for the maximum realization of his intellectual, creative and physical abilities and gifts, would create a system of educating citizens with a high level of social responsibility, capable of conscious social choice and directing their activities for the benefit of the country, enriching the intellectual, economic, and

cultural potential of the state, raising the level of education of citizens to ensure the sustainable development of Ukraine.

At the current stage of the development of both society as a whole and education as a socio-pedagogical system, in particular, there is a need to create a new, modern, integrated system of educational marketing with the aim of sustainable development of extracurricular education as an important structural component of the education system of Ukraine, the involvement of a greater number of children and young people to obtain a general secondary education for the realization of their abilities in the field of education, science, culture, physical culture and sports, technical and other creativity, acquisition of primary professional competences, socialization and further self-realization. The development of basic and general secondary education, its compliance with the expectations and needs of society depends on the system renewal, relevance and effectiveness of this system.

The analysis of the modern theory and practice of general secondary education institution management in general and, in particular, the marketing activities of such an institution revealed a number of contradictions between: the needs of the heads of general secondary educational institutions in the use of modern technologies in the process of managing the institution and the level of scientific and methodical development of these technologies; the need to manage the institution in the conditions of a market economy and in fact the low theoretical preparation of the heads of general secondary educational institutions for this process; the need to create new, modern models of management of general secondary educational institutions and the insufficient level of readiness of managers and pedagogical staff of the institution to use such models in the educational process.

The relevance of the problem, the need to overcome the stated contradictions, the insufficient theoretical, methodological and practical development of the problem of management of institutions of general secondary

education, in particular, including the use of modern models of management of their marketing communications, determined the choice of the topic of the dissertation research «Management of marketing communications of the institution of general secondary education».

Project technologies can contribute to the improvement of the market of educational services in extracurricular education. The developed complex model of project activity management of vocational education and training will allow to bring to a qualitatively new level the project activity of both a separate educational unit in particular and the field of extracurricular education in general. The model will provide new opportunities and tools in the approaches to evaluating the institution's internal education quality system and monitoring its individual components. This is the relevance of the chosen research topic.

The scientific novelty and theoretical significance of the research is that:

first:

– the essence and content of the definition «management of marketing communications of a general secondary education institution» were formulated and the main indicators of the effectiveness of the marketing activities of the general secondary educational institutions were substantiated;

– the content and concepts are determined, the model of the management system of marketing communications of general secondary educational institutions is developed; the technology of its use is theoretically substantiated and experimentally verified;

– developed six analytical modules in the spreadsheet editor Excel. The model of the management system of marketing communications of general secondary educational institutions is based on the following submodels: factor-criterion submodel of SWOT-analysis of general secondary educational institutions activities; the factor-criterion submodel of the possibility of solving difficulties in the work of general secondary educational institutions with the help of marketing

technologies; factor-criterion submodel of the SMART-analysis of the goal of marketing communication; factor-criterion submodel of problems in the marketing activity of general secondary educational institutions; factor-criterion sub-model of the effectiveness of marketing activities of general secondary institutions; auxiliary factor-criterion submodel – screen matrix «Collective selection of the best idea». Developed software tools – analytical modules – in the Excel table editor, necessary for studying the basic components of marketing activity and the influence of the technology management system model of its use;

- the influence of the general secondary educational institution marketing communications management system model on the main indicators of the institution's marketing activity and its development was identified and scientifically substantiated;

clarified:

- the essence of the concepts «management of an institution of general secondary education», «marketing communications of an institution of general secondary education», «management of marketing communications of an institution of general secondary education», «level of marketing activity in an institution of general secondary education», «main indicators of marketing communications of an institution of general secondary education»;

improved:

- the mechanism of management of the activities of general secondary educational institutions by means of educational marketing;

- the technology of using qualitative tools in pedagogical research.

The scientific-theoretical provisions of the theory and practice of educational marketing in general secondary educational institutions have gained further development.

The practical significance of the obtained results lies in the development, approval and implementation of the model of the marketing communications

management system in the educational process of the Ministry of Education, Training of the technology of its use and methodological recommendations for the use of such a model. The results of the study can be used for the application of the developed model of the management system of marketing communications of general secondary educational institutions in the management practice of managers of general secondary educational institutions; ensuring positive dynamics of the main indicators of marketing communications of general secondary educational institutions; ensuring the positive dynamics of the general secondary educational institutions contingent; for training in the post-graduate education system of general secondary educational institutions managers regarding the use of the general secondary educational institutions marketing communications management system model; for the development of methodological recommendations and a training program for heads of educational institutions for the practical use of the marketing communication management system model. It should be noted that the component models of the management system of marketing communications in general secondary educational institutions can be used as tools for internal monitoring of the quality of the educational process, the process of marketing activities, management processes, etc. extracurricular – subject to appropriate adaptation of the content of these components.

An important stage in the development of the management of the educational process is the creation of a modern model of the management system of the general secondary educational system.

The analysis of scientific sources made it possible to establish that the management of general secondary educational institution is a purposeful, systematic influence on the educational process, the components of which are: planning, organization, coordination for the purpose of effective and planned use of the intellectual potential of the teaching staff, financial and material and technical resources for achieving the optimal mode of life and development of the

institution with the aim of changing its condition or behavior and projected to achieve the goals of general secondary education.

It has been established that the basic components of the management system of general secondary educational institutions include: management subject, object of management, management influence and feedback, which are important for marketing activity of general secondary educational institutions.

The main goal of the marketing activity of general secondary educational institutions is the promotion of educational and related services and the achievement of an advantage in the market of educational services. Marketing communications are the tools of the marketing activities of general secondary educational institutions, which, if used professionally, can increase the communicative impact on the target audience.

Marketing communications is a system of structured information exchange with the sales market, which allows the organization to adapt to modern, rapidly changing market conditions, as well as to achieve set marketing goals.

Those marketing communications that do not conflict with the main tasks and goals of the institution's activities, and can also be really effective, their use will ensure the desired predicted result, can be considered important and basic for general secondary educational institutions. Such marketing communications logically include the following: social advertising, sales promotion, personal selling, public relations (PR), direct marketing.

Additional marketing communications in general secondary educational institutions can be: branding, product placement, viral marketing, ambient media, loyalty program, event marketing and others (publicity, propaganda, interactive marketing, etc.).

A positive effect from the use of marketing communications can be achieved, first of all, in the presence of high-quality and affordable educational services that meet the needs of the target consumer. Rational, systematic,

professional use of the marketing communications complex can play an important role in the development of general secondary educational institution.

In addition, the management of a modern general secondary educational institution should be considered not as a system of actions for its functioning, but as an important component of the development of the institution, which is a necessary condition for its competitiveness. Therefore, modern pedagogical marketing is aimed at the maximum satisfaction of the needs of consumers of educational services: an individual student – in obtaining a quality education, an individual – in obtaining quality related services, society – in the growth of intellectual potential. At the same time, the level of the personnel potential of the general secondary educational institution is increasing and the educational and methodological support of the educational process of the institution is improving. And the closer the interaction of the subjects of marketing activity, the faster a positive result is achieved for both parties.

Achieving these goals is facilitated by a comprehensive model of management of marketing communications of general secondary educational institutions, developed by us. The main components of the model are clusters, there are six of them:

1. Analytical.
2. Planning.
3. Prognostic.
4. Organizational.
5. Implementing.
6. Summary-reflexive.

All identified clusters have a logical sequence, are interconnected and form a system of a comprehensive model of management of marketing communications of general secondary educational institutions. The content of each cluster is revealed in the relationship and interdependence with other clusters. The overall result of

marketing communications management depends on the complete implementation of each cluster.

For the information and analytical service of each cluster, we have developed computerized analytical modules, which are tools for monitoring, which is carried out during the implementation of marketing activities in general secondary educational institutions. A total of six such analytical modules have been developed: four main and two auxiliary ones. The main modules are directly related to the marketing activities of general secondary educational institutions, created on the basis of qualitative factor-criterion submodels and cover all basic clusters of the complex model with analytics:

1) analytical module «SWOT-analysis of the activity of general secondary educational institutions»;

2) analytical module «Potential of marketing communications of general secondary educational institutions»;

3) analytical module «Difficulties in the management of marketing communications of general secondary educational institutions»;

4) analytical module «Effectiveness of management of marketing communications of general secondary educational institutions».

The auxiliary analytical modules relate to the marketing activities of the general secondary educational institution indirectly and provide the necessary information for analysis within all six clusters as well. These are two analytics modules: «the Social Order» analytics module and «the Matrix Screening» analytics module.

The analytical modules (main and auxiliary) developed by us cover all six clusters with expert measurements.

The technology of using a complex model of management of marketing communications of general secondary educational institutions consists of eight stages. The first stage of the technology is the study of the experience of marketing activities in general secondary educational institutions. At the second stage, the

institution's marketing team is formed. The third stage is the definition of practical steps for the use of a comprehensive model of management of marketing communications of general secondary educational institutions. The next, fourth stage is the preparation of the normative-regulatory framework for the marketing activities of general secondary educational institutions. The task of the fifth stage is the creation of a marketing center of general secondary educational institutions. At the sixth stage, the marketing team is being prepared. The seventh stage is the development of tools for managing marketing communications. At the final, eighth stage, the practical use of the complex model of management of marketing communications of the general secondary educational institution begins.

Within the framework of the study, an experimental verification of the created complex model was carried out. As a result of the conducted experiment, it was established that conditions for effective management of marketing communications should be created at the level of general secondary educational institutions and the work of the marketing center should be organized, which ensures the development of the institution, one of the important indicators of which is the positive dynamics of the student contingent, raising the level of conditions for obtaining general secondary education, growth in the level of marketing activity of general secondary educational institution and improvement of its image.

Separately, it should be noted that as a result of the use of a comprehensive model of marketing communications management in the management system of general secondary educational institution, the main indicators of the effectiveness of marketing activities of institutions have significantly improved: the readiness of managers for marketing activities, the possibility of solving problems in the work of general secondary educational institution with the help of marketing communications, overcoming difficulties in the process of marketing activities, studying the requests of consumers of educational services, establishing communications with partners. Six different types of secondary schools

(gymnasium, lyceum, specialized school) from different regions of Ukraine were involved in the experiment.

On the basis of the theoretical and practical results of the study, methodological recommendations were prepared for the use of a comprehensive model of management of marketing communications of general secondary educational institutions.

The complex model of management of marketing communications of general secondary educational institutions as an important component of management of marketing activities of the institution as a whole is fundamentally important, because it systematically combines into a single whole, in a cyclical and open complex all the most important components of management of such activities, has a logically justified internal structure of relationships and interdependencies between with these components, determines the place and role of the specified management in the system of management activities of the head of general secondary educational institution, as well as the place and role of each of the active participants of the educational process in the created complex model.

Key words: management, educational marketing, marketing communications, social media, marketing communications management system, general secondary education institution, general secondary education institution management, educational service, quality metrics, consumers of educational services, marketing center, professional training of heads of general secondary education institutions, information readiness to professional activity, training of heads of general secondary education institutions to manage marketing communications of the institution in the postgraduate education system.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дисертації

(статті у наукових фахових видання України)

1. Борсук Д. В. Технологія використання комплексної моделі

управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2022. Вип. 14(27). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/553/469> (дата звернення: 01.10.2019).

2. Борсук Д. В. Організація експериментальної перевірки комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Вип. 15(29).

3. Борсук Д. В. Маркетингові комунікації закладу загальної середньої освіти: їх сутність і характеристика. *Імідж сучасного педагога* : електрон. наук. фах. журн. (категорія «Б»). 2023. № 2(209). С. 77–87.

4. Борсук Д. В. Кваліметрія в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти. *Порівняльна професійна педагогіка* : наук. журн. 2023. Т. 13. № 1. С. 132–139. Київ-Хмельницький : ХНУ, 2023. URL: <https://cpp.khmnmu.edu.ua/index.php/cpp/issue/view/4> (дата звернення: 01.06.2023).

Наукові праці які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

(публікації в інших наукових виданнях та

матеріалах науково-практичних конференцій

5. Борсук Д. В. *Методичні рекомендації щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти*. Київ : НАПН України ДЗВО «УМО», 2023. 36 с.

6. Борсук Д. В. Особливості професійної діяльності сучасного менеджера освіти. *Наука, освіта, технології, інновації: актуальні проблеми теорії та практики*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., 10 листоп. 2021 р.: у 2 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. С. 8–10.

7. Борсук Д. В. Сутність і класифікація маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти. *Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення,*

перспективи розвитку : матеріали наук.-практ. Інтернет-конф., 11–17 берез. 2019 р. Черкаси, 2019. URL: https://conference.ikto.net/pub/akit_2019_11-17march_black_cat.pdf (дата звернення 25.03.2019).

8. Борсук Д. В. Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти на основі хмарних технологій. *Педагогіка: минуле, сьогодення і майбутнє* : матеріали наук.-практ. конф., 26–27 листоп. 2021 р. Харків : Херсон : Видав. «Молодий вчений», 2021. С. 100–104.

9. Борсук Д. В. Хмарні технології навчання як інструмент реалізації модернізації вчителя закладу загальної середньої освіти. *Міжнародні наукові дослідження: інтеграція науки та практики як механізм ефективного розвитку* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2021 р.; ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2021. С. 17–18. URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2021/%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%9C%D0%90_2021.pdf (дата звернення: 26.04.2021).

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	24
ВСТУП	25
РОЗДІЛ 1 ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ..	38
1.1 Управління маркетинговою діяльністю закладу загальної середньої освіти	38
1.2 Маркетингові комунікації закладу загальної середньої освіти: їх сутність і характеристика	55
1.3 Стан управління маркетинговою діяльністю закладу загальної середньої освіти	83
Висновки до першого розділу	93
РОЗДІЛ 2 КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ..	96
2.1 Обґрунтування комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти	96
2.2 Характеристика комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти	114
2.3 Технологія використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти	161
Висновки до другого розділу	175

РОЗДІЛ 3	ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА	
	КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ	
	МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ	
	ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ..	178
3.1	Організація та методика експериментального дослідження	178
3.2	Результати експериментальної перевірки комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти ...	188
3.3	Методичні рекомендації щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти ..	232
	Висновки до третього розділу	247
	ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	250
	СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	256
	ДОДАТКИ	295

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

БЛ	–	Броварський ліцей
ЗЗСО	–	заклад загальної середньої освіти;
ЗПО	–	заклад позашкільної освіти;
К-ПЛ		Кам'янець-Подільський ліцей
НВК		Навчально-виховний комплекс
СЗОШ		Середня загальноосвітня школа
СШ	–	Спеціалізована школа

ВСТУП

Актуальність обраної теми зумовлена тенденціями розвитку системи освіти в Україні на сучасному етапі соціальних трансформацій. Метою освітніх реформ є створення системи, яка б забезпечувала багатогранний розвиток особистості як найвищої цінності суспільства, створювала б можливості для максимальної реалізації її інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей та обдарувань, створила б систему виховання громадян з високим рівнем соціальної відповідальності, здатних до свідомого суспільного вибору та спрямування своєї діяльності на користь країні, збагачення інтелектуального, економічного, культурного потенціалу держави, підвищення рівня освіти громадян для забезпечення сталого розвитку України.

Закони розвитку суспільства, тісний зв'язок між станом освіти та майбутнім держави, прийняття Верховною Радою України 05 вересня 2017 року нового Закону України «Про освіту» визначають стратегію розвитку освіти в цілому та її структурних складників і рівнів зокрема.

У тісному зв'язку з цим змінилися й стратегічні орієнтири, які чітко визначені наступними документами: Конституцією України [135], законами України «Про освіту» [261], «Про повну загальну середню освіту» [264], указами Президента України «Про деякі питання підтримки розвитку освіти, науки та спорту» [251], «Про заходи щодо розвитку системи виявлення та підтримки обдарованих і талановитих дітей та молоді» [257], «Про Стратегію національно-патріотичного виховання» [266], постановами Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти» [256], «Про затвердження Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» [252] та іншими нормативно-правовими актами.

В умовах довготермінового реформування національної освіти пріоритетними є такі напрями: дебіюрократизація системи управління освітою, внутрішнє забезпечення якості освіти, підвищення фахового рівня педагогів, осучаснення системи управління ЗЗСО, реальна взаємоінтеграція науки та освіти, підвищення якості управління всіма ланками освітнього процесу, створення ефективних оперативних сучасних освітніх проектів і моделей управління, розроблених із врахуванням найновіших досягнень науки соціального управління та педагогічного менеджменту, що в свою чергу вимагає впровадження новітніх маркетингових технологій та підвищення компетентності управлінців усіх рівнів.

За даними державної служби статистики України, у 2023 році в системі освіти України функціонують 13 991 ЗЗСО загальної середньої освіти державної, комунальної та приватної форм власності різних типів (початкових шкіл, початкових шкіл з дошкільним відділенням, гімназій з дошкільним відділенням та початковою школою, гімназій з початковою школою, гімназій, ліцеїв з дошкільним відділенням, початковою школою та гімназією, ліцеїв з початковою школою та гімназією, ліцеїв з дошкільним відділенням та гімназією, ліцеї з гімназією, ліцеїв, спеціальних ЗЗСО, шкіл соціальної реабілітації, санаторних шкіл, спеціалізованих ЗЗСО. У них середню освіту здобувають більше 4 млн 230 тис. учнів. Освітній процес забезпечують 434 755 педагогічних працівників [71].

Крім того, ЗЗСО надають також позашкільну освіту. Зокрема, в 11 168 ЗЗСО (79,8 відсотка від загальної кількості ЗЗСО) діють майже 73,7 тис. гуртків, творчих об'єднань, секцій з різних напрямів позашкільної освіти (художньо-естетичний, науково-технічний, еколого-натуралістичний, туристсько-краєзнавчий, гуманітарний, фізкультурно-спортивний тощо), які відвідують майже 1 млн 268 тис. учнів (30 відсотків від загальної чисельності учнів ЗЗСО).

На сучасному етапі розвитку як суспільства в цілому, так і освіти як

соціально-педагогічної системи зокрема є необхідність у створенні нової, сучасної, цілісної системи освітнього маркетингу з метою сталого розвитку позашкільної освіти, як важливого структурного складника системи освіти України, залучення більшої кількості дітей та молоді до здобуття позашкільної освіти для реалізації їх здібностей у сфері освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, технічної та іншої творчості, здобуття первинних професійних компетентностей, соціалізації та подальшої самореалізації. Від системного оновлення, актуальності та дієздатності цієї системи залежить розвиток базової та загальної середньої освіти, її відповідність очікуванням та потребам суспільства.

Проведений нами аналіз педагогічної літератури засвідчив багатовекторність та глибину досліджень з різних питань загальної середньої освіти та діяльності закладів базової та загальної середньої освіти.

Питанням управління освітою в цілому та загальні теоретичні засади загальної середньої освіти присвячені наукові праці Г. Ващенка [42], І. Зязюна [98], М. Кириченка [121; 317], В. Кременя [148], В. Маслова [191–1193], І. Огієнка [99], В. Сухомлинського [313] та інших. У їхніх роботах розкриті найважливіші функції управління освітніми системами, їх взаємозв'язок та взаємообумовленість, описано систему управління загальною середньою освітою, конкретизовано її цільові функції тощо.

У дослідженні В. Лугового «Управління освітою» досить глибоко та багатогранно розглядається сфера освітня України [162].

Державному управлінню освітою на рівні регіону присвячені дослідження В. Андрущенка [8], А. Гошка [61], М. Дарманського [73], Т. Лукіної [166–168], Т. Майбороди [175] та ін. Проблеми стратегічного управління суспільством вивчав Г. Дмитренко [76; 77].

Проблемам загальних основ педагогічного менеджменту присвячені дослідження В. Андросюка [6], М. Головатого [201], С. Гончаренка [56; 57], В. Демчука [70], Т. Дяченко [79], Г. Єльнікової [83–86], В. Луначека [168];

169], О. Мармази [186–188], Н. Ничкало [212], Л. Паращенко [230], Л. Петренко [234], О. Пометун [240], Н. Протасової [270], В. Семиченко [291], Є. Хрикова [335], М. Шаповала [337].

Окремі проблеми сучасної методології виховної роботи в ЗЗСО висвітлені в наукових роботах вітчизняних учених І. Бега [16; 17], В. Борисова [27], А. Капської [305], Н. Клокар [121–125], В. Мадзігона [171], Г. Пустовіта [270], Ю. Руденка [278], О. Сухомлинської [312], Т. Сущенко [315] та ін.

Створенню системи надання освітніх послуг, проведенню маркетингових досліджень в освіті присвячені праці Б. Братаніча [38], І. Дибача [72], С. Ілляшенка [102; 103], М. Карпіщенка [116], Ф. Котлера [140–142], Г. Міщенка [204], І. Мороза [207], Т. Оболенської [217–219], В. Парсяка [231], К. Парсяка [231], І. Решетнікової [274], Т. Сорочан [303–304], К. Фокса [333] та ін. Підсумком цих досліджень є обґрунтування доцільності та необхідності використання надбань сучасної маркетингової науки та результатів маркетингових досліджень в управлінській діяльності, забезпечення відповідності вимог педагогічної теорії реальним потребам споживачів освітніх послуг.

Управління конкурентоспроможністю освітнього об'єкту досліджували Н. Зінчук [96], Л. Калініна [110; 111], Ф. Котлер [140–142], З. Рябова [285], Л. Сергєєва [293], Т. Сорочан [303], Г. Тимошко [321] та ін.

Теоретичні та практичні аспекти формування та розвитку освітнього середовища розкрито у працях таких учених як В. Биков [20], О. Буров [136], О. Глазунова [54], Ю. Жук [90], М. Кислова [122], К. Колос [131], В. Лапінський [155], С. Литвинова [136], Л. Панченко [229], С. Семеріков [239], О. Спирін [308], Ю. Триус [326], М. Шишкіна [338] та ін.

Загальним проблемам інформатизації освіти присвячено праці Л. Білоусової [22], В. Бикова [19], І. Булах [39], Ю. Вовк [46], Р. Гуревича [64; 65], А. Гуржія [66], Ю. Дорошенка [77], М. Жалдака [87], О. Жука [89],

М. Кадемії [108], А. Манако [179], Н. Морзе [206], С. Ракова [271], Ю. Рамського [272; 273], О. Співаковського [307], О. Спіріна [308], В. Ткачука [325], Р. Шлаудерера [324] та ін.

Дидактичні властивості використання електронних освітніх ресурсів у закладах освіти узагальнено В. Биковим [19], А. Гуржієм [66], М. Жалдаком [87], Л. Карташовою [350], Т. Коваль [127], Г. Лаврентьевою [152], В. Лапінським [155], Ю. Носенко [217], М. Шишкіною [338], С. Яшановим [344] та ін. З неперервним розвитком ІКТ з'являються можливості широкого доступу до електронних освітніх ресурсів, що є важливим для закладів освіти, проте цю технологічну проблему в наукових працях розкрито не повною мірою.

У сучасних умовах наукові пошуки зорієнтовані на педагогічні підходи до вивчення віртуальних спільнот, що відображено у працях В. Бикова [20], М. Жалдака [87], Н. Задорожної [92], В. Кухаренко [151], І. Малицької [177], Н. Морзе [206] та ін. Різні аспекти використання ІКТ в освітньому процесі розглядали у своїх працях В. Биков [19], О. Глазунова [54], Р. Гуревич [64], М. Жалдак [87], М. Кадемія [108], О. Кузьмінська [54], В. Мокрієв [54], О. Спірін [308], О. Якобчук [54], А. Яцишин [342] та ін.

Однак проблема управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО є відносно новою та науковою спільнотою розкрита не в повній мірі.

Немає конкретного дослідження щодо управління загальною середньою освітою, в якому було б розроблено модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Немає наукових праць, які б описували поетапний механізм упровадження такої моделі, а також методики дослідження її впливу на динаміку контингенту учнів, рівень освітніх послуг та розвиток інфраструктури закладу.

Аналіз сучасної теорії й практики управління ЗЗСО загалом і маркетинговими комунікаціями такого закладу зокрема дозволив виявити такі *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.

Отже, проблема нашого дослідження зумовлена об'єктивними вимогами суспільного розвитку освіти взагалі та управління ЗЗСО зокрема, в тому числі з використанням сучасних, моделей управління їх маркетинговою діяльністю. Зменшити ступінь цього протиріччя через вирішення відповідних науково-теоретичних та організаційно-педагогічних засобів має наше дослідження.

Об'єктом дослідження є система управління ЗЗСО.

Предметом дослідження є зміст та технологія управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування, експериментальна перевірка моделі системи управління маркетинговою діяльністю закладу загальної середньої освіти та аналіз результативності її використання.

Відповідно до об'єкта, предмета та мети визначено основні **завдання** дослідження:

1. Здійснити аналіз теорії та практики управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

2. Науково обґрунтувати та розробити модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

3. Експериментально апробувати модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, опрацювати та узагальнити результати.

4. Розробити рекомендації для керівників ЗЗСО, інших учасників освітнього процесу в них, а також для закладів післядипломної педагогічної освіти та органів управління освітою щодо технології використання комплексної управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Методи дослідження: *теоретичні методи* включають історичний, структурно-функціональний, логіко-системний та проблемно-цільовий аналіз психолого-педагогічної, науково-методичної та філософської літератури, які забезпечили розгляд загальних теоретичних питань з проблеми дослідження; *емпіричні методи:* за допомогою системно-аналітичного методу здійснено узагальнення наукових концепцій і розробок провідних зарубіжних і вітчизняних учених з питань управління ЗЗСО; логічний аналіз літературних джерел з педагогіки дав можливість сформулювати основні поняття та принципи моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО; за допомогою методу організаційно-системного моделювання розроблено модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО; для розроблення методичних рекомендацій щодо технології її використання застосовувалися методи прогнозування та узагальнення отриманої статистичної інформації; системно-узагальнюючий метод було покладено в основу відпрацювання висновків за результатами дослідження; емпіричні методи включали аналіз нормативно-правових документів, практичної діяльності ЗЗСО для констатування та узагальнення даних стосовно динаміки контингенту закладів; спостереження, анкетування, івент-аналіз, математичну й статистичну обробку отриманих даних використано для забезпечення вірогідності результатів дослідження. Усі перелічені методи забезпечили проведення констатуючого, формуючого й контрольного етапів експериментальної частини дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами, грантами. 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.).

Експериментальна база та етапи дослідження. Дослідженням було охоплено шість ЗЗСО, а саме:

– Спеціалізовану школу І–ІІІ ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва (далі – СШ № 73) (довідка від 12.10.2022, №01-13/155);

– Одеський навчально-виховний комплекс «Гімназія № 7 спеціалізована школа І ступеня з поглибленим вивченням англійської мови» Одеської міської ради Одеської області (далі – Одеський НВК) (результати впровадження обговоренні на засіданні педагогічної ради протокол №01 від 30.08.2022 р.);

– Кам'янець-Подільський ліцей № 8 Кам'янець-Подільської міської ради Хмельницької області (далі – К-ПЛ № 8) (довідка від 14.10.2022 р. №58);

– Броварський ліцей № 11 Броварської міської ради Броварського району Київської області (далі – БЛ № 11) (довідка від 28.10.2022 р. № 127/1);

– Комунальний заклад освіти «Середня загальноосвітня школа № 6» Дніпровської міської ради (далі – СЗОШ № 6) (довідка від 03.11.2022 р. №580);

– Понінківську гімназію Понінківської селищної ради Хмельницької області (далі – Понінківська гімназія) (довідка від 14.09.2022 р. №63).

До експерименту було залучено 615 учнів, 268 педагогічних працівників та керівників шести ЗЗСО.

Дослідно-експериментальна робота здійснювалась у три етапи

протягом 2017–2021 рр.

На першому етапі (2017 р.) – проаналізовано теорію та практику управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, визначено стан досліджуваної проблеми в теорії та практиці, виокремлено невирішені питання з теми дослідження. Напрацьовано окремі складові моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

На другому етапі (2018–2019 рр.) – вивчено теорію моделювання в освітніх системах, розроблено модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

На третьому етапі (2020–2021 рр.) – експериментально досліджено ефективність впровадження моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та вплив упровадження її на динаміку контингенту вихованців, учнів і слухачів. Здійснено аналіз та узагальнення отриманих результатів, літературно оформлено дисертаційну роботу.

Наукова новизна й теоретичне значення дослідження полягає в тому, що:

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;

– *розроблено* шість аналітичних модулів у табличному редакторі Excel. Модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО ґрунтується на таких чотирьох субмоделях: факторно-критеріальна субмодель SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО; факторно-критеріальна субмодель потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО; факторно-

критеріальна субмодель ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО; факторно-критеріальна субмодель утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Крім того, розроблено два допоміжних аналітичних модулі: аналітичний модуль «Соціальне замовлення» та аналітичний модуль «Матричне екранування (колективний вибір кращої ідеї)». Розроблені програмні засоби необхідні для вивчення базових складових маркетингової діяльності та впливу моделі системи управління технологію її використання;

– *виявлено та 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»;

удосконалено:

– механізм управління діяльністю ЗЗСО засобами освітнього маркетингу;

– технологію використання кваліметричного інструментарію в педагогічних дослідженнях.

Набули подальшого розвитку науково-теоретичні положення теорії та практики освітнього маркетингу в ЗЗСО.

Практичне значення отриманих результатів полягає в розроблені, апробації та впровадженні в освітній процес ЗЗСО моделі системи управління маркетинговими комунікаціями, відпрацюванні технології її використання та методичних рекомендацій щодо користування такою моделлю. Результати дослідження можуть бути використані для застосування розробленої моделі системи управління маркетинговими комунікаціями

ЗЗСО в управлінській практиці керівників ЗЗСО; забезпечення позитивної динаміки основних показників маркетингових комунікацій ЗЗСО; забезпечення позитивної динаміки контингенту ЗЗСО; для підготовки в системі післядипломної освіти керівників ЗЗСО щодо використання моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО; для розроблення методичних рекомендацій та програми підготовки керівників закладів освіти для використання на практиці моделі системи управління маркетинговими комунікаціями. 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.

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

– Спеціалізовану школу І–ІІІ ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва (далі – СШ № 73) (довідка № 01-13/155 від 12 жовтня 2022 р.);

– Одеський навчально-виховний комплекс «Гімназія № 7 спеціалізована школа І ступеня з поглибленим вивченням англійської мови» Одеської міської ради Одеської області (далі – Одеський НВК) (протокол № 1 педагогічної ради від 30 серпня 2022 р.);

– Кам'янець-Подільський ліцей № 8 Кам'янець-Подільської міської ради Хмельницької області (далі – К-ПЛ № 8) (довідка № 58 від 14 жовтня 2022 р.);

– Броварський ліцей № 11 Броварської міської ради Броварського району Київської області (далі – БЛ № 11) (довідка № 127/1 від 28 жовтня 2022 р.);

– Комунальний заклад освіти «Середня загальноосвітня школа № 6» Дніпровської міської ради (далі – СЗОШ № 6) (довідка № 580 від 03 листопада 2022 р.);

– Понінківську гімназію Понінківської селищної ради Хмельницької області (далі – Понінківська гімназія) (довідка № 63 від 14 вересня 2022 р.).

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні, експериментальні та прикладні результати дослідження й узагальнені висновки обговорювались на засіданнях кафедри педагогіки, адміністрування і спеціальної освіти ННІМП «Університет менеджменту освіти», було відображено у доповідях і повідомленнях на науково-практичних семінарах, конференціях різного рівня, зокрема:

– *міжнародних*: «Міжнародні наукові дослідження: інтеграція науки та практики як механізм ефективного розвитку» (м. Київ, 2021 р.); «Наука, освіта, технології, інновації: актуальні проблеми теорії та практики» (м. Полтава, 2021 р.); «Наука і молодь – 2021: пріоритетні напрями глобалізаційних змін» (м. Київ, 2021 р.); «Інформаційні технології в соціокультурній сфері, освіті та економіці» (м. Київ, 2021 р.);

– *всеукраїнських*: «Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку» (м. Черкаси, 2019 р.); «Наука і молодь – 2019: пріоритетні напрями глобалізаційних змін», (м. Київ, 2019 р.); «Педагогіка: минуле, сьогодення і майбутнє» (м. Харків, 2021 р.); «Адаптивні процеси в національній системі освіти» (м. Харків, 2021 р.).

Публікації. Основні положення та результати наукового дослідження відображено у 9 публікаціях, серед яких: 4 статті у провідних наукових фахових виданнях України у галузі педагогіки, 1 збірник методичних рекомендацій, та 4 тези доповідей у збірниках матеріалів конференцій.

Структура й обсяг дисертації. Робота складається з анотацій українською та англійською мовами, вступу, трьох розділів, висновків до

кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел із 355 найменування (із них 11 – іноземною мовою). Загальний обсяг дисертації – 345 сторінок, з них 18 сторінок – анотації, 230 – основного тексту. Роботу ілюструють 21 додаток, 33 таблиці та 52 рисунка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1 Управління маркетинговою діяльністю закладу загальної середньої освіти

Історично закономірний розвиток соціально економічних умов вимагає системного розвитку системи освіти, яка виконує притаманні їй соціальні функції. Тому постійного, науково обґрунтованого оновлення потребує освітянський менеджмент. Тож важливими важелями розвитку суспільства стають нові, сучасні підходи до управління в освіті на різних рівнях – від системи освіти держави до закладу освіти як складової цієї системи.

Згідно з частиною другою статті 24 Закону України «Про освіту» «управління закладом освіти в межах повноважень, визначених законами та установчими документами цього закладу, здійснюють:

- засновник (засновники);
- керівник закладу освіти;
- колегіальний орган управління закладу освіти;
- колегіальний орган громадського самоврядування;
- інші органи, передбачені спеціальними законами та/або установчими документами закладу освіти».

Засновник або уповноважена ним особа окремі свої повноваження можуть делегувати органу управління закладу та/або його наглядовій (підкувальної) раді (частина четверта статті 25 Закону).

Безпосереднє управління закладом здійснює його керівник, який несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти (частина перша статті 26 Закону).

І далі – відповідно до частини першої статті 27 – «основним колегіальним органом управління закладу освіти є вчена або педагогічна

рада, яка створюється у випадках і порядку, передбачених спеціальними законами».

В енциклопедіях і словниках під поняттям «управління» розуміють:

- 1) діяльність, що спрямовує та регулює суспільні відносини;
- 2) сукупність приладів і механізмів, за допомогою яких приводять в рух машини;
- 3) підрозділ у системі установи;
- 4) вид синтаксичної залежності у лінгвістиці тощо.

Що ж стосується управління як процесу, то в зазначених виданнях цей термін визначається як цілеспрямований програмований чи довільний вплив за допомогою процесів, явищ на об'єкти для досягнення кінцевої мети. Наприклад, Академічний тлумачний словник української мови пропонує поняття «управління» розглядати через дієслівну словоформу «управляти» та зазначає, що «управляти – спрямовувати діяльність, роботу кого-, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати», а далі – «...спрямовувати хід якогось процесу, впливати на розвиток, стан чого-небудь» [3].

Словник синонімів української мови прирівнює поняття «управління» до поняття «керівництво» та пояснює його як «спрямування діяльності когось, чогось, очолювання кого-, чого-небудь тощо» [41].

Філософський енциклопедичний словник визначає управління як функцію «високоорганізованих систем (соціологічних, біологічних, технічних), що забезпечує їхню структурну цілісність, підтримання заданого режиму діяльності, реалізацію програми досягнення мети» [331].

Економічна енциклопедія більш розлого пояснює поняття «управління», зазначаючи, що це «складова виробничих, підприємницьких та інших відносин, що ставлять своїм завданням координувати, погоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації, продажу, споживання» [80].

Друге видання Енциклопедії освіти (головний редактор В. Кремень)

управління трактує як цілеспрямовану зміну стану об'єкту управління [81].

Український педагогічний словник С. Гончаренка поняття «управляти» ототожнює з поняттям «керувати». На думку автора видання, керувати – означає «спрямування діяльності, роботи кого-небудь або чого-небудь, керування на чолі кого-небудь або чого-небудь» [57].

Автори Словника-довідника основних понять та визначень українського освітнього законодавства І. Жиляєв і Б. Чижевський основним завданням управління бачать «організацію та забезпечення оптимальних умов функціонування» освітнього об'єкту [299].

Термінологічний словник з педагогічної інноватики управління визначає як цілеспрямовану зміну стану освітньої системи [233].

Автори «Словника основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)» вважають управління найзагальнішим поняттям, що «поширюється на велике коло різноманітних об'єктів, явищ і процесів (технічні, господарські, суспільні та державні системи тощо)» [300].

Питання розвитку управління вивчали вітчизняні вчені Б. Андрушків [7], Є. Березняк [14], В. Бондар [26], Т. Борова [28], В. Гамаюнов [50; 51], М. Гриньова [62], Л. Даниленко [68], Г. Єльнікова [83–85], Г. Кравченко [143], О. Кузьмін [150], В. Луговий [162], В. Лунячек [168], В. Маслов [191–193], Т. Махиня [195–197; 350; 355], В. Олійник [74; 221; 222], Н. Островерхова [223], В. Пікельна [238], Т. Сорочан [222; 303; 304], Г. Сухович [311] та інші. У їхніх наукових працях висвітлено широкий спектр проблематики управління закладом освіти, визначено науковий базис, зміст, форми, методи та умови ефективності управління в освіті.

Зокрема, за Б. Андрушківим та О. Кузьмінім управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин [7].

В. Лунячек трактує управління як функцію «організованих систем

різної природи (технічних, біологічних, соціальних)». Ця функція «...забезпечує збереження їх структури, підтримку певного стану або переведення в інші стани відповідно до об'єктивних закономірностей існування даної системи, реалізацією програми або свідомо поставленої мети» [168, с. 9]. Тож за своєю сутністю управління є взаємодією між суб'єктом управління та об'єктом управління. При цьому суб'єкт управління спрямовує до об'єкту управління певну інформацію з показниками його (суб'єкту) функціонування, а натомість отримує управлінські команди та функціонує далі згідно з цими командами.

За визначенням В. Гамаюнова управління – це «переведення системи в бажаний (із точки зору соціального замовлення) стан (від найнижчого до найбільш високого рівня розвитку) за законами, властивими цій системі» [51, с. 89–94].

Г. Щокін, М. Головатий, О. Антонюк та В. Сладкевич характеризують управління як «вплив на процес, об'єкт чи систему для збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей» [201].

Ми поділяємо думку В. Маслова, який бачить управління як цілеспрямовану систему забезпечення стабільності життєдіяльності та розвитку більш загальної головної системи на основі мети, завдань, закономірностей, принципів, змісту, форм і методів функціонування, притаманних основним складовим загальної системи [193, с. 7–8].

Переконливою також є думка З. Рябової щодо того, що управління – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану з метою забезпечення її функціонування та розвитку на основі дії механізмів самоуправління. Ефективність і результативність управління залежить від інформаційного забезпечення управлінського процесу [282, с. 45].

Сутність стратегічного управління ЗЗСО слушно деталізує та розкриває зміст роботи з батьками, громадськістю та партнерами О. Мармаза [188].

М. Фіцула в підручнику «Педагогіка» стверджує, що управління – це «діяльність, спрямована на розроблення й реалізацію рішень, організацію контролю та аналізу результатів» [332].

Н. Волкова в аналогічному посібнику найважливішим у змісті управлінської діяльності бачить вироблення цілісної системи діяльності закладу, «яка б відповідала вимогам часу і створювала передумови для цілеспрямованого розвитку учнів» [48].

Автор підручника з педагогіки С. Максимюк під управлінням розуміє «регулювання процесів, які відбуваються в певній системі. Саме слово «управління» означає свідому діяльність: «вироблення рішень, перетворення їх у життя, регулювання системи відповідно до поставленої мети, підбиття підсумків діяльності, систематичне одержання, переробка і використання інформації» [176]. На думку науковця управління – це цілеспрямований, планомірний вплив на колектив і на окремих працівників та вихованців з метою організації й координації їхньої діяльності, правильного здійснення освітнього процесу, підвищення його ефективності [176].

Автори навчально-методичного посібника з курсу «Педагогіка» Г. Розлуцька та І. Розман стверджують, що метою управління є впорядкування, перебудова системи шляхом аналізу інформації, встановлення зворотного зв'язку; кожна [211].

А от у навчальних посібниках з педагогіки, які підготували та видали А. Марушкевич, Є. Спіцина і Н. Кошечко [190], а також В. Гурський і В. Присакар, поняття «управління» не розглядається [67].

Отже, у дослідженнях учених поняття «управління» активно використовується в різних інтерпретаціях, тлумачення значення цього терміну здійснюється у трьох площинах:

- 1) управління як певна діяльність, спрямована на результат;
- 2) управління як цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт управління;

3) управління як процес взаємодії, взаємовпливу суб'єктів управління.

Сьогодні ефективність діяльності закладу освіти, зокрема ЗЗСО, залежить від низки чинників. Один із основних – якість і дієвість системи управління закладом. До основних складових такої системи І. Зайченко відносить наступні: правильний вибір мети та завдань; вивчення та глибокий аналіз досягнутого рівня освітньої роботи; система раціонального планування; організація діяльності учнівського і педагогічного колективу; вибір оптимальних шляхів для підвищення рівня освітнього процесу; ефективний контроль [93, с. 256–415].

Проте, на нашу думку, за такого підходу безпосередньо освітній процес стає другорядним, поступаючись пріоритетом суто управлінсько-адміністративній діяльності адміністрації ЗЗСО, що певним чином бюрократизує процес управління.

Б. Гаєвський підкреслює, що процес управління є впорядкуванням системи, а безпосередньо система управління включає три основних компонента: організаційну культуру, засоби цілеспрямованого впливу на соціальні процеси, функції управління [49, с. 17–23].

Більш збалансований, повний перелік складових управління ЗЗСО пропонує Т. Махиня:

- авторитет, компетентність керівника ЗЗСО;
- прозорість структура управління;
- оптимальний стиль управління колективом;
- створення системи державно-приватно-громадського управління;
- наявність стратегії розвитку ЗЗСО;
- упровадження в управлінську діяльність інновацій та інформаційно-комунікаційних технологій;
- чіткий розподіл обов'язків між членами адміністрації;
- партнерські стосунки між адміністрацією та колективом;
- наявність корпоративної системи цінностей;

– врахування та розвиток традицій ЗЗСО та ін.

Крім того, необхідним фактором психологічного забезпечення управління є формування психологічної готовності до управління ЗЗСО в умовах соціальної нестабільності [195].

Ще однією важливою складовою управління ЗЗСО є наявність дієвої, сучасної комп'ютеризованої системи моніторингу, який дає можливість керівництву закладу ефективніше використовувати наявні науково-методичні, кадрові, матеріальні та фінансові ресурси, а також знаходити додаткові шляхи для забезпечення розвитку закладу та на науковій основі організувати його маркетингову діяльність. Для якісного управління активами ЗЗСО його керівник має орієнтуватися в основах освітянської економіки, менеджменту та маркетингу, досконало володіти законодавчою й нормативною базами із зазначених питань.

Проаналізувавши різні визначення терміну «управління» у вітчизняній педагогічній літературі, ми можемо сформулювати узагальнене його визначення. На нашу думку, термін «управління» в буквальному розумінні означає цілеспрямований комплексний вплив на об'єкт з метою забезпечення його функціонування та розвитку. А управління ЗЗСО – 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.

До базових компонентів системи управління ЗЗСО належать:

- 1) суб'єкт управління (той, хто управляє, впливаючи на ЗЗСО з метою переведення його у новий, більш якісний стан);
- 2) об'єкт управління (те, на що спрямовано керуючий вплив суб'єкта);

3) управлінський вплив (комплекс цілеспрямованих і організуючих дій, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються зміни);

4) зворотні зв'язки (інформація для суб'єкта управління про результативність управлінського впливу та зміни в об'єкті управління).

Якщо суб'єкт та об'єкт управління, а також управлінський вплив у ЗЗСО достатньо детально описані в сучасній педагогічній літературі, то створення зворотних зв'язків у закладі є відносно новою темою для наукових досліджень. В умовах активного розвитку ринкових відносин у філософію управлінської діяльності впевнено входить управлінська концепція функціонування суб'єктів ринку в умовах конкуренції, яка ґрунтується на системних інструментах маркетингу. Не залишається осторонь від цих процесів педагогічний менеджмент, все більше насичуючись ідеями сучасної маркетингової науки.

Саме поняття «маркетинг» виникло у Сполучених Штатах Америки наприкінці XIX та почало широко використовуватися наприкінці XIX – на початку XX століття [246]. Маркетинг зайняв своє місце у дослідженнях не тільки економістів і підприємців, а й політиків, державних діячів, певних прошарків населення та інших [208, с. 145–163]. Адже успішна діяльність кожного з них у конкурентному середовищі певною мірою залежить від результатів маркетингового управління відповідними суб'єктами.

З початку 90-х років XX століття у зв'язку з розвитком ринкових відносин та в умовах інтеграції посилюється вплив на систему освіти ринку праці, що визначає основні стандарти якості освіти у вигляді зміни попиту на тих чи інших фахівців, уточнення компетентностей, якими вони мають володіти. Врахування особливостей споживача на всіх етапах надання (виробництва та реалізації) освітніх послуг є актуальною світовою тенденцією розвитку освітнього маркетингу.

На сьогодні управління ЗЗСО має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сучасного розвитку,

створення систем моніторингу, розвитку моделі державно-громадського управління, посилення ролі та взаємодії усіх суб'єктів освітнього простору, в якому особистість, суспільство й держава стають рівноправними суб'єктами. Саме тому сьогодні надбання маркетингової науки починають активно використовуватись у системі освіти, формується та розвивається концепція освітнього маркетингу на основі практики діяльності ЗЗСО. Т. Оболенська небезпідставно вважає, що ігнорування нашої залежності від глобального суспільства та глобальної освіти є основною причиною недооцінки маркетингового потенціалу закладу освіти [219].

Використання маркетингу в освіті розглядається в роботах таких авторів, як О. Азарян [181], Б. Братаніч [38], О. Виноградов [181], Т. Вільхова [44], В. Заруба [94], В. Зарубіна [95], Н. Івко [101], А. Коноваленко [132; 133], І. Король [138], О. Кривешко [292], Л. Левченко [154], Н. Літвякова [157; 158], Г. Міщенко [204], Ю. Могила [44], І. Мороз [207], Л. Мороз [208], А. Мосюра [209], Т. Оболенська [217–219], О. Почуєва [104; 143], В. Руделіус [181], З. Рябова [279; 282], Г. Селезень [289], О. Сенишин [292], Т. Сорочан [303], Ю. Тимцуник [322] та інші.

Зокрема, Б. Братаніч характеризує маркетинг в освіті як об'єкт філософського аналізу та визначає його через поєднання механізмів регулювання освітнього ринку; ринкових комунікацій, що об'єднують виробників і споживачів освітніх послуг; системи цінностей, яку надає діяльності освітнього ринку соціальної орієнтації [38].

На думку Т. Оболенської, маркетинг у сфері освіти формує особливі відносини з кінцевим споживачем-особистістю, сприяє упорядкуванню розвитку особистості, активізує потреби в освітніх послугах у цілому, чим сприяє нарощуванню інтелектуального потенціалу держави [217; 219].

Т. Сорочан доводить, що маркетинг характеризується як цілісна система управління підприємством, що передбачає комплексне вивчення та врахування положення на ринку збуту для прийняття рішень. Це поняття має

подвійне значення: воно виступає як функція управління організацією, а також як цілісна концепція управління (філософія бізнесу) в умовах ринкових відносин [222].

Для визначення особливості та сутності маркетингу в освіті необхідно визначити об'єкти маркетингу. Традиційними об'єктами маркетингу є товари та послуги: кілька останніх десятиліть до них зараховують також ідеї. У числі інших об'єктів – організації (як вже існуючі та пропоновані до продажу, так і проєктовані), території (включаючи зони господарської забудови, землі для будівництва житла або для відпочинку та ін.), а також окремі люди (артисти, політики та інші персоналії). Тобто, об'єктом маркетингу може бути будь-який предмет (об'єкт), який пропонується на ринку для обміну на певну кількість будь-яких благ, що користуються попитом.

Автори видання «Педагогічна інноватика: термінологічний словник» розглядають маркетинг в освіті як «вид людської діяльності, спрямованої на дослідження і прогнозування потреб, попиту та інтересів того чи ін. цільового ринку і забезпечення бажаного їх задоволення найбільш ефективними засобами зі збереженням та зміцненням благополуччя як окремого споживача, так і суспільства в цілому» [233].

Аналіз наукових джерел привів нас до висновку, що в науковій літературі, присвяченій питанням маркетингу в освіті, це поняття вживається у різних формулюваннях, а саме: «маркетинг в освіті», «освітній маркетинг», «педагогічний маркетинг», «інтегрований маркетинг в освіті» та інші.

Ми під маркетингом в освіті, або освітнім маркетингом, будемо розуміти один із напрямів управління, комплекс дій, зорієнтованих на ринок освітніх послуг з метою розвитку освітнього об'єкту та комунікацій закладу освіти. Цими діями в ЗЗСО є наступні:

- 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 ЗЗСО та підготовлених пропозицій до споживачів освітніх послуг та соціуму;
- реалізація запитів [282, с. 127].

Ефективність зазначених дій ЗЗСО прямопропорційно залежить від правильного вибору маркетингових технологій, необхідність у використанні яких в діяльності ЗЗСО зростає щороку. Використанню маркетингових технологій в освіті у своїх наукових працях розглядали вітчизняні учені, а саме: В. Вознюк [47], В. Григораш [61], Л. Даниленко [68], Л. Левченко [156], А. Мосюра [209], В. Пилипчук [236], З. Рябова [279], В. Свистун [288], Л. Сергєєва [293], В. Сиченко [296], Т. Сорочан [304] та інші.

Також ефективність маркетингових дій напряду залежить від рівня вивчення ринку освітніх послуг. Адже сьогодні маркетинг в освіті – це соціально-етичний маркетинг, що вимагає збалансованості трьох факторів прибутку освітнього закладу, потреб і сподівань споживачів та інтересів суспільства. Значний науковий внесок у дослідження та розвиток теорії маркетингу освітніх послуг, функціонування ринку освітніх послуг і вивчення особливостей освітніх послуг зробили вітчизняні та зарубіжні автори (О. Кратт [147], Т. Оболенська [219], В. Парсяк [231], З. Рябова [279] та інші). Проте слід зазначити, що більшість таких досліджень присвячені вивченню особливостей ринку освітніх послуг закладів вищої освіти і закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Значно менше вивчено ринкове поле освітніх послуг ЗЗСО та їхні маркетингові властивості. Наприклад, Т. Оболенська організаторам маркетингової діяльності ЗЗСО рекомендує враховувати як основні цінності для споживача, так і основні витрати для споживача [219]. Основним

цінностями в ЗЗСО є такі:

- матеріальна цінність освітнього продукту;
- соціальна цінність освітнього продукту
- матеріальна цінність додаткових освітніх послуг;
- соціальна цінність додаткових освітніх послуг;
- фахова цінність педагогічного колективу;
- соціальна цінність іміджу ЗЗСО.

Основними витратами споживача є наступні:

- матеріальні витрати;
- витрати часу;
- емоційно-психологічні витрати.

Слід окремо зазначити, що освітній маркетинг країн з високим рівнем розвитку освіти характеризується суттєвою соціальною спрямованістю саме через те, що заклад освіти розглядається, в першу чергу, як соціальний, а не як комерційний об'єкт. У цих країнах освітні маркетологи охоплюють соціальний вектор маркетингової діяльності навіть у роботі з партнерами суто комерційної спрямованості. Це забезпечує додатковий ефект маркетингових комунікацій, сприяє просуванню освітніх послуг закладу.

Ринок освітніх послуг є унікальною системою соціально-економічних відносин між закладами освіти та споживачами. При цьому для збуту освітніх послуг закладу освіти необхідно визначити освітні потреби та інтереси споживачів, короткострокові, середньострокові та довгострокові вигоди для ЗЗСО. Важливо, щоб перевага віддавалася довгостроковим перспективам. Відтак, орієнтуючись на ринок освітніх послуг, ЗЗСО змінює, осучаснює філософію діяльності. Звичайно, гнучка маркетингова політика вимагає більше уваги, часу, витрат, зусиль, ці увага, час, витрати та зусилля компенсуються результатами. ЗЗСО поступово переорієнтовується з власних потреб (контингент учнів, тижневе навантаження педагогічних працівників, певні локальні покращення матеріально-технічної бази тощо) на соціальне

замовлення споживачів освітніх послуг.

Зазначений процес передбачає:

- формування закладом пропозицій щодо освітніх послуг і супутніх послуг (у тому числі інформування про освітню програму ЗЗСО);
- надання якісних освітніх послуг, задекларованих ЗЗСО у пропозиціях;
- просування освітніх послуг і супутніх послуг на ринку;
- розвиток іміджу ЗЗСО.

Такі маркетингові процеси є одними з важливих чинників розвитку ЗЗСО не лише як закладу освіти, а й як малоформатної соціальної системи.

У сучасних умовах розвитку ринку освіти та розвитку суспільного погляду на основні завдання освіти переважаючими вже тривалий час беззмінно залишаються вимоги до якості освітніх послуг. А імідж ЗЗСО є, з одного боку, метою, ідеалом, до якого прагне заклад, а з другого – ідеалом, який може задовольнити освітні потреби споживачів освітніх послуг.

Тож суб'єктами маркетингової діяльності ЗЗСО є сам заклад та усі ті, на кого спрямовується ця діяльність.

Об'єктами маркетингової діяльності ЗЗСО водночас з освітніми послугами є широкий спектр супутніх послуг, інфраструктурне розташування закладів, безпечні умови навчання, професійна репутація педагогічних працівників, навчально-методичне забезпечення освітнього процесу та матеріально-технічна база, імідж закладу в соціумі.

Отже сутністю освітнього маркетингу є максимальне задоволення потреб споживачів освітніх послуг: окремого учня – в здобутті якісної освіти, окремої особи – в отриманні якісних супутніх послуг, суспільства – в зростанні інтелектуального потенціалу. Відтак зростає рівень кадрового потенціалу ЗЗСО та покращуються навчально-методичне забезпечення його освітнього процесу. І чим тіснішою є взаємодія суб'єктів маркетингової діяльності, тим швидше досягається позитивний результат для обох сторін.

Забезпеченню ефективності діяльності ЗЗСО, зміцненню його конкурентоспроможності сприяє наявність у системі управління закладом маркетингової складової, здійснення системної маркетингової діяльності. Маркетингова діяльність ЗЗСО – це цілеспрямовані дії, внаслідок яких формується уявлення про освітнє середовище закладу, створюється та розвивається ринок освітніх послуг, стимулюється попит на них, розвивається комунікація зі споживачами освітніх послуг і партнерами. І чільне місце в цих діях належить управлінню маркетинговою діяльністю. Для цього керівнику ЗЗСО необхідно:

- забезпечити науково обґрунтованого управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО;
- організувати визначення та аналіз ринку освітніх послуг;
- здійснити формування пакету освітніх та супутніх послуг ЗЗСО;
- сформувати пакет пропозицій споживачам освітніх послуг;
- здійснити навчання педагогічних працівників ЗЗСО секретам та прийомам використання маркетингових комунікацій;
- створити комплекс маркетингових комунікацій ЗЗСО для доведення сформованих пропозицій до споживачів освітніх послуг, партнерів, соціуму;
- створити гнучку систему маркетингових дій ЗЗСО (на постійній основі) та розвивати її з урахуванням розвитку науки освітнього маркетингу.

Взаємозв'язок цих дій та послідовність їх здійснення є складовою системи маркетингового управління ЗЗСО.

Слід окремо зазначити, що управління маркетинговими діями ЗЗСО передбачає обов'язкове врахування зовнішнього маркетингового середовища та внутрішнього маркетингового середовища.

Зовнішнє маркетингове середовище – це:

- соціально-політична ситуація в країні;
- економічна ситуація в країні загалом та в регіоні розташування ЗЗСО зокрема;

- стан законодавства в галузі освіти в цілому та в сфері загальної середньої освіти зокрема;
- соціально-культурне середовище регіону, в якому діє ЗЗСО;
- демографічні особливості регіону, в якому розміщений ЗЗСО;
- рівень технологічного прогресу (зокрема, доступ до телекомунікаційних каналів, рівень розвитку Інтернету тощо);
- конкурентна насиченість ринку освітніх послуг у регіоні, в якому розміщений ЗЗСО.

Внутрішнє маркетингове середовище – це:

- система маркетингової діяльності ЗЗСО;
- активи маркетингової діяльності ЗЗСО;
- кадровий потенціал маркетингової діяльності ЗЗСО;
- цільова аудиторія споживачів освітніх послуг ЗЗСО;
- спектр наявних і потенційних партнерів ЗЗСО;
- соціум регіону, в якому розміщений ЗЗСО.

Маркетингова діяльність ЗЗСО здійснюється на таких принципах: дитино центризм, орієнтація на споживача освітніх послуг, фаховість, адаптивність і гнучкість, спрямованість на перспективу, системність.

Також керівникам маркетингової діяльності в ЗЗСО слід враховувати функції освітнього маркетингу, а саме:

- інформаційно-аналітична – збирання маркетингової інформації, аналізу якості освітніх послуг та їх ресурсного забезпечення, вивчення зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища закладу освіти, створення аналітичного підґрунтя для вибору маркетингових комунікацій;
- мотиваційно-цільова – визначення пріоритетів і цілей маркетингової діяльності;
- планово-прогностична – маркетингове стратегічне та оперативне планування, прогностичні розрахунки;

- організаційно-виконавська – організація підготовки закладу освіти до маркетингової діяльності, формування потреби в ній та стимулювання колективу закладу до неї;

- контрольна-діагностична – контроль за якістю освітніх послуг;
- регулятивно-коригувальна – регулювання маркетингових дій, оперативна корекція управлінських дій щодо просування освітніх та інших послуг ЗЗСО, тощо.

Видами маркетингової діяльності ЗЗСО можуть бути наступні:

- іміджева – формування та розвиток позитивного іміджу ЗЗСО;
- цінова – формування ціни на освітні послуги;
- комунікаційна – розвиток маркетингових комунікацій;
- конкурентна – робота з конкурентами на ринку освітніх послуг...

Розуміння особливостей видів маркетингової діяльності дає можливість обрати оптимальні маркетингові комунікації, про які мова піде далі.

На сьогодні важко уявити сучасну маркетингову діяльність без належного інструментарію. Тому ще однією важливою складовою управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО є відповідні інструменти. Зазначене вище є описом складових управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО, які можемо вибудувати в систему (див. рис. 1.1).

Отже, під управлінням маркетинговою діяльністю ЗЗСО ми розуміємо систему 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.

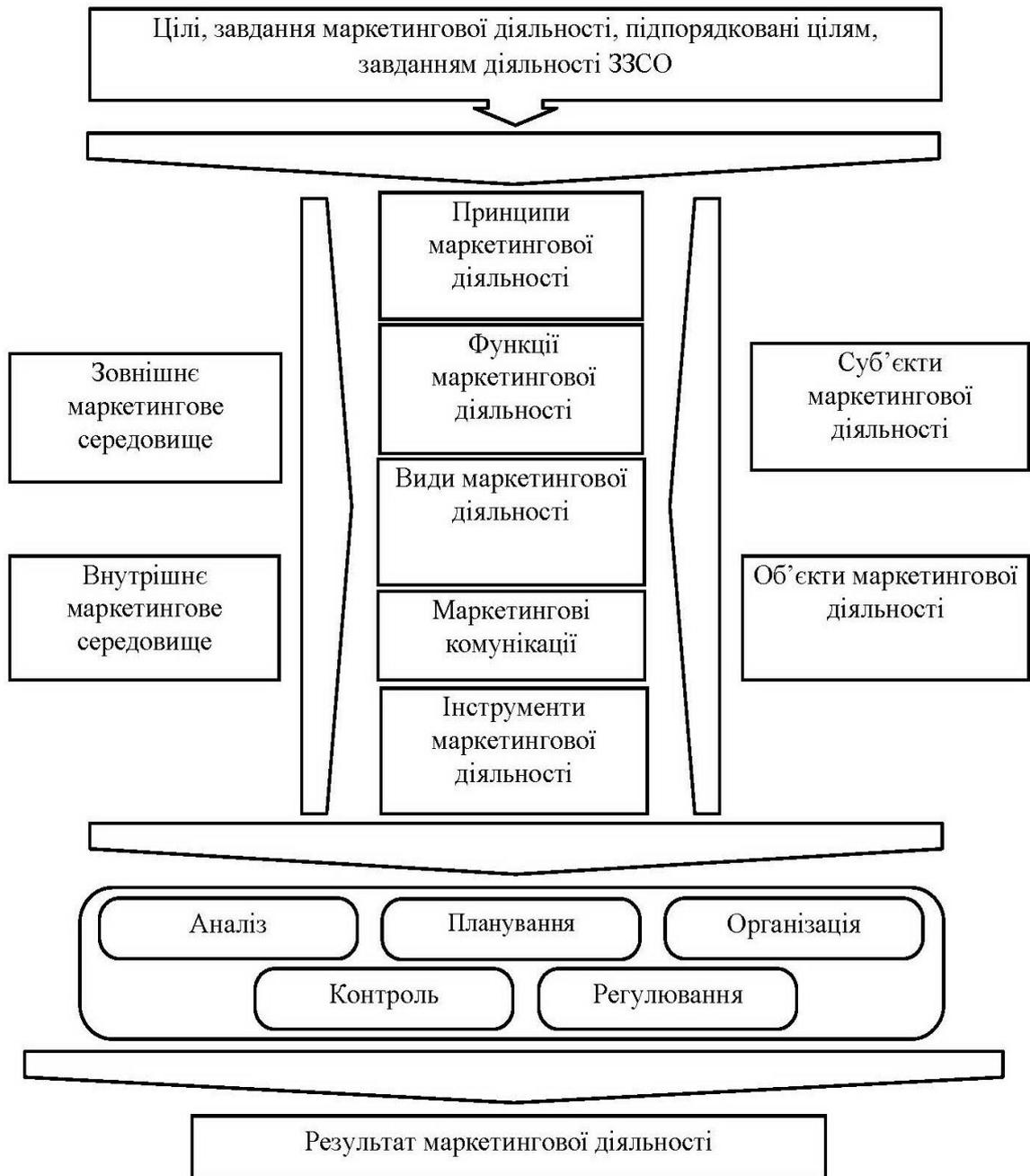


Рис. 1.1 Структурна схема управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО

Фаховий підхід до управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО дає можливість:

- якісно оцінити ситуацію на ринку освітніх послуг;
- проаналізувати освітні потреби споживачів освітніх послуг;
- вдосконалити освітню діяльність ЗЗСО;

- об’єктивно оцінити активи, необхідні для досягнення маркетингових цілей закладу;

- ефективно розвивати позабюджетну діяльність ЗЗСО.

Підсумовуючи зазначене, маємо підстави стверджувати, що основною метою маркетингової діяльності ЗЗСО є просування освітніх та супутніх послуг та досягнення переваги на ринку освітніх послуг. Інструментами маркетингової діяльності ЗЗСО є маркетингові комунікації, які за умови фахового використання здатні посилити комунікативний вплив на цільову аудиторію. Такого ефекту можна досягнути, в першу чергу, за наявності якісних і доступних освітніх послуг, які задовольняють потреби цільового споживача. Крім того, важливу роль для розвитку ЗЗСО може відіграти раціональне, системне, фахове використання комплексу маркетингових комунікацій.

1.2 Маркетингові комунікації закладу загальної середньої освіти: їх сутність і характеристика

Розвиток економічних відносин у світі сьогодні з кожним роком все більше впливає на різні сфери людського життя. Не залишилась осторонь від економічних перетворень освіта.

Базові нормативні документи – Конституція України, закони України «Про освіту», «Про загальну середню освіту»; а також Положення про загальноосвітній навчальний заклад основним призначенням ЗЗСО, як соціально-педагогічної системи, визначають здійснення освітніх процесів із метою навчання, виховання, розвитку та самовдосконалення особистості.

Інноваційні реформи в освітньому просторі України, розвиток педагогіки та психології, зростаючий вплив соціального замовлення на освітні послуги спонукають сучасного менеджера освіти до пошуку управлінських інновацій, ефективних систем і моделей управління ЗЗСО. Впевнено формується ринкове середовище, в якому маркетинг набуває особливого значення для управління ЗЗСО, що зумовлює оновлення форм і

методів менеджменту освіти. а відтак і наукового пошуку нових, ефективних механізмів управління, які оперативно враховували б соціальні зміни та зміни в освітянських орієнтирах. За цих умов дедалі більшого значення набуває така складова маркетингових дій, як маркетингові комунікації.

Питання організації та вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями розглядались у дослідженнях зарубіжних вчених Г. Армстронга, Д. Берда, Дж. Бернета, М. Кастельса, Д. Козьє, Ф. Котлера, С. Моріарті, У. Руделіуса, Д. Сигела.

Цій самій темі присвячені дослідження вітчизняних вчених, а саме: Л. Балабанової [10], О. Безпалька [12], А. Берези [13], І. Белкіна [18], С. Вільчинської [45], О. Гребенюкової [60], Т. Діброви [73], С. Квіта [119], В. Королька [139], О. Красовської [144; 145], Т. Лук'янець [167], О. Майбороди [172], Н. Меджибовської [199], А. Павленка [228], Ю. Петруні [234], Н. Попової [242], Г. Почепцова [244], Т. Примак, [245; 246], О. Романенка [277], В. Руделіуса [181], В. Свистуна [288], В. Сиченка [296], С. Тульчинської [327], Л. Шульги [339] та ін.

У сучасній літературі, присвяченій питанням маркетингу, ми можемо знайти ряд визначень поняття «маркетингові комунікації». Зокрема, Ж-Ж. Ламбен зазначає, що маркетингові комунікації є сукупністю сигналів від фірми до різних аудиторій, до клієнтів, збутовиків, управлінців і власного персоналу [154].

С. Гаркавенко вважає, що «просування (маркетингові комунікації) – створення і підтримування постійних зв'язків між фірмою і ринком з метою активізації продажу товарів і формування позитивного іміджу шляхом інформування, переконування та нагадування про свою діяльність» [52, с. 409]. Дж. Бернет, С. Моріарті визначають маркетингові комунікації як процес «передачі інформації про товар цільовій аудиторії» [347, с. 29].

Для Ф. Котлера завданнями маркетингових комунікацій є специфічне поєднання засобів реклами, особистого продажу, стимулювання збуту та

пропаганди [140].

Наведені точки зору об'єднує зосередження уваги на обміні інформацією з цільовою аудиторією. Тільки визначення Ф. Котлера виокремлює складові системи маркетингової комунікації.

Узагальнюючи зазначене, можемо констатувати, що в маркетингові комунікації – це одна з основних і складних частин комплексу маркетингу організації, яка спрямована на інформування, переконання та нагадування цільовій аудиторії про свої товари, стимулювання їх збуту, створення позитивного іміджу організації в суспільстві, налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між суспільством і громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний зв'язок з метою адаптації організації до існуючої ситуації.

Крім того, аналізуючи зарубіжні та вітчизняні наукові джерела, ми зустріли тотожне вживання термінів «маркетингові комунікації» і «просування» (promotion або sales promotion), що в більш широкому розумінні – це «всі види діяльності, пов'язані з наданням інформації (в т.ч. і здатної здійснити вплив) про характеристики товару або послуги і міри їх відповідності усвідомленим запитам споживачів» [245, с. 124].

Ми поділяємо думку Т. Примака, яка, проводячи детальний аналіз термінів «маркетингові комунікації» та «просування», зазначає, що «маркетингові комунікації і просування товарів у своїй сутності мають ідею комунікації з цільовою аудиторією. Але маркетингові комунікації спрямовані на двосторонній інформаційний зв'язок підприємства і аудиторії. Просування товарів є загальним поняттям, яке включає в себе використання всіх елементів комплексу маркетингу, в тому числі і маркетингові комунікації для переміщення товару на ринку» [245, с. 23].

Успішні організатори максимальної кількості маркетингових комунікацій прагнуть побудувати структуру та систему взаємовідносин таким чином, щоб цільовій аудиторії надавалася інформація про заклад з

чітко визначеним кутом огляду або ж надана інформація має переконати споживачів змінити думку чи ставлення до закладу.

Відповідати поставленим цілям та мати свою політику розвитку закладу це і є цілеспрямованість.

Для того, щоб організація була успішною, вона має доставляти маркетингові звернення в місця, де можливий контакт цільової аудиторії з організацією. Питання вивчення, встановлення та розвитку можливих контактів зі споживачем організація має розглядати як важливу частину маркетингової програми.

Процес поширення маркетингових комунікаційних звернень є, як правило, заздалегідь розробленим і спланованим комплексом, що складається з різних видів комунікацій. Однак комунікативні звернення можуть бути як запланованими, так і незапланованими. Дуже часто незаплановані елементи та способи встановлення контакту зі споживачем приносять успіх або провал всієї комунікаційної програми через свою спонтанність і несподіванки, що завжди вносить зміни в процес взаємодії між сторонами. В міру можливості фахівці з маркетингових комунікацій повинні намагатися максимально їх враховувати під час формування комунікативної політики.

Отже, маркетингові комунікації спрямовуються на те, щоб надати цільовій аудиторії певну інформацію або ж переконати її змінити думку чи ставлення до конкретної установи.

Усі маркетингові комунікації спрямовуються на вирішення певних завдань, а всі, хто має безпосередній вплив на діяльність закладу освіти, мають розглядатися в якості цільової аудиторії.

Цілі, які стоять перед маркетинговими комунікаціями, є надзвичайно широкими. Основні завдання маркетингових комунікацій – це:

- інформування;
- переконання;
- схиляння до придбання товару або користування послугами.

Окрім того, цілі можуть варіюватися та залежати від конкретного об'єкту. Відповідно до цього маркетингові комунікації за кінцевими цілями можна диференціювати наступним чином:

- спрямовані на створення позитивного іміджу організації;
- спрямовані на збільшення обсягу реалізації продукції;
- декларування відповідності діяльності соціально етичним нормам суспільства.

Узагальнюючи зазначене, можемо сформулювати наступне визначення: маркетингові комунікації – це система налагодженого обміну інформацією з ринком збуту, яка дозволяє організації адаптуватися до сучасних ринкових умов, що швидко змінюються, а також досягати поставлених маркетингових цілей.

Для успішної діяльності ЗЗСО важливо налагодити ефективні маркетингові комунікації з ринком освітніх послуг і цільовою аудиторією. Тому основними завданнями таких комунікацій в ЗЗСО є наступні:

- надання позитивної інформації про ЗЗСО;
- нейтралізація можливої негативної інформації про ЗЗСО;
- формування та підтримка позитивного іміджу ЗЗСО;
- підвищення довіри до ЗЗСО;
- чітке позиціонування ЗЗСО на ринку освітніх послуг регіону;
- залучення потенційних споживачів освітніх послуг;
- мотивування педагогічних працівників;
- підтримка зв'язку із випускниками;
- залучення меценатів;
- організація та/або розширення співпраці з партнерами.

Для успішної реалізації основних завдань слід враховувати декілька важливих факторів. По-перше, це весь спектр цільової аудиторії, на яку мають бути спрямовані маркетингові комунікації. Для ЗЗСО такими цільовими аудиторіями зазвичай є такі:

- потенціальні споживачі освітніх послуг (здобувачі освіти та їхні батьки);
- працівники ЗЗСО;
- партнери наявні та потенційні;
- громадськість;
- органи державної влади;
- працівники управлінь освіти і науки;
- конкуренти.

Від правильного визначення цільової аудиторії в кожному конкретному випадку залежить як стратегія, так і ефективність просування товару чи послуги.

По-друге, це освітні послуги, які пропонуються, освітній потенціал ЗЗСО, традиції та репутація закладу, рівень «розкручення» його бренду в соціумі (від цього залежить рівень довіри до маркетингових дій ЗЗСО).

Крім того, це активи ЗЗСО, чітко визначені умови співпраці з партнерами, налагоджені канали зворотного зв'язку.

Роль маркетингових комунікацій для ЗЗСО також тісно пов'язана зі швидким розвитком комп'ютерних систем. Створення мережі Інтернет надало суспільству нові можливості для спілкування. Сьогодні Інтернет розглядається не лише як джерело інформації, а й як один із основних засобів просування в комплексі маркетингових комунікацій.

Відтак представництво ЗЗСО в мережі Інтернеті є одним з найважливіших елементів маркетингової діяльності закладу. Натепер ЗЗСО, про який в мережі Інтернеті відсутня інформація, навряд чи можна назвати сучасним, оскільки:

- 1) саме в мережі Інтернет батьки та партнери мають змогу отримати велику частку інформацію про особливості діяльності закладу;
- 2) наявність сучасного, стильного та комфортного в користуванні постійно діючого сайту активно працює на формування позитивного іміджу ЗЗСО;
- 3) якісний, сучасний та інформативно багатий сайт ЗЗСО є одним з факторів, які впливають на вибір батьками закладу для навчання своїх дітей;

4) сайт ЗЗСО дає можливість прямо взаємодіяти з цільовими аудиторіями, оперативно реагувати їх запити, постійно підтримувати контакт з ними.

У сучасній педагогічній літературі впровадженню сучасних Інтернет-технологій в ЗЗСО приділяється багато уваги, але використання їх для маркетингової діяльності закладу освіти висвітлюється досить фрагментарно.

За місцем поширення маркетингові комунікації можна поділити на такі:

- зовнішні – ті, що спрямовуються підприємством (організацією) на адресу інших учасників маркетингового комунікаційного процесу;
- внутрішні – ті, що спрямовуються на власних працівників з метою їх стимулювання до збільшення обсягів реалізації продукції, а також на інформування про переваги підприємства (організації).

Усе зазначене дає підстави зробити висновок, що маркетингові комунікації ЗЗСО – це донесення інформації про діяльність закладу до споживачів освітніх послуг та соціуму з метою створення позитивного іміджу та/або інформування про освітній продукт з метою розвитку ЗЗСО.

Розглянемо питання щодо класифікації маркетингових комунікацій науковій літературі. Зокрема, цій темі свої дослідження присвятили зарубіжні дослідники Дж Бернет і С. Моріарті [347], П. Сміт [302], а також українські вчені В. Божкова [24; 25; 320], Т. Лук'янець [167], Я. Тимохіна [319; 320] та інші. Зокрема, Дж. Бернет і С. Моріарті до основних інструментів маркетингових комунікацій відносять: рекламу, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг, особистий продаж, спонсорування заходів, упаковку, добродійні заходи [347].

Т. Лук'янець відзначає, що комплекс маркетингових комунікацій включає чотири основних елементи:

- рекламування;
- стимулювання продажу;
- робота з громадськістю;
- персональний продаж.

Крім зазначених, до цього переліку можна віднести також прямий маркетинг, виставки та ярмарки дитячих робіт, рекламу в межах ЗЗСО (Л. Лукашова [163], Т. Лук'янець [167], Т. Ткаченко [323]).

Участь здобувачів освіти та педагогічних працівників ЗЗСО у різноманітних конкурсах і виставках різних рівнів є одним із важливих напрямів маркетингової діяльності закладу. Залучання учасників освітнього процесу в таких заходах сприяє поширенню інформації про освітній продукт закладу, а висвітлення успіхів участі в них позитивно впливає на його імідж.

Такими конкурсами для здобувачів освіти є всеукраїнські учнівські олімпіади, турніри, конкурси з навчальних предметів ((наказ МОН від 22.09.2011 р. № 1099, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 17 листопада 2011 р. за № 1318/20056), Всеукраїнський конкурс-захист науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук України (наказ МОН 08.02.2021 р. № 147, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 05 квітня 2021 р. за № 441/36063), Всеукраїнський конкурс учнівської творчості (наказ Міністерства освіти і науки України, Міністерства культури і мистецтв України, Державного комітету у справах сім'ї та молоді від 29.08.2003 р. № 585/529/875, зареєстрованого у Міністерстві юстиції України 9 вересня 2003 р. за № 779/8100)). Також здобувачі освіти можуть брати участь у різноманітних конкурсах, турнірах, чемпіонатах, виставках за різними напрямками позашкільної освіти, а саме:

– дослідницько-експериментальний напрям – Всеукраїнський конкурс дослідницьких робіт для учнів 6–8 класів загальноосвітніх навчальних закладів (наказ МОН від 13.09.2012 р. № 1011, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 28.09.2012 р. за № 1662/21974), Всеукраїнська науково-технічна виставка-конкурс молодіжних інноваційних проектів «Майбутнє України» (наказ МОН 17.05.2013 р. № 547, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 01.06.2013 р. за № 839/23371), Всеукраїнський Інтернет-турнір з природничих дисциплін (наказ МОН від 22.05.2013 р. № 574,

zareєстрований у Міністерстві юстиції України 04.06.2013 р. за № 875/23407), Всеукраїнський відкритий інтерактивний конкурс «МАН-Юніор Ерудит» (наказ МОН від 03.10.2016 р. № 1184, zareєстрований у Міністерстві юстиції України 26.10.2016 р. за № 1398/29528), Всеукраїнський конкурс молодіжних науково-технічних проєктів «InventorUA» (наказ МОН від 19.04.2023 р. № 454, zareєстрований у Міністерстві юстиції України 15.06.2023 р. за № 993/40049) та інші;

– науково-технічний напрям – Всеукраїнські відкриті змагання із спортивно-технічних видів спорту та інших напрямів технічної творчості серед дітей та учнівської молоді (наказ МОН від 28.05.2012 р. № 635, zareєстрований у Міністерстві юстиції України 14.06.2012 р. за № 953/31265);

– художньо-естетичний напрям – конкурси та фестивалі в межах Всеукраїнського фестивалю дитячої та юнацької творчості «Чисті роси» (наказ МОН від 09.08.2002 р. № 457, zareєстрований у Міністерстві юстиції України 29.08.2002 р. за № 713/7001);

– еколого-натуралістичний напрям – Всеукраїнський конкурс винахідницьких і раціоналізаторських проєктів еколого-натуралістичного напрямку (наказ МОН від 03.10.2012 р. № 1068, zareєстрований у Міністерстві юстиції України 18.10.2012 р. за № 1748/22060), Всеукраїнський конкурс дослідницько-експериментальних робіт з природознавства «Юний дослідник» (наказ МОН від 08.10.2012 р. № 1078, zareєстрований у Міністерстві юстиції України 22.10.2012 р. за № 1766/22078), Всеукраїнський конкурс «Юний селекціонер і генетик» (наказ МОН від 31.08.2012 р. № 961, zareєстрований у Міністерстві юстиції України 17.09.2012 за № 1593/21905), Всеукраїнський конкурс «Intel-Еко Україна» (наказ МОН від 13.12.2013 р. № 1763, zareєстрований у Міністерстві юстиції України 30.12.2013 р. за № 2237/24769) та інші;

– туристсько-краєзнавчий напрям – Всеукраїнські відкриті заходи із спортивно-технічних видів спорту та інших напрямів технічної творчості серед дітей та учнівської молоді (наказ МОН від 13.11.2017 р. № 1468, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 05 грудня 2017 р. за № 1471/31339), чемпіонати України з видів спортивного туризму (наказ МОН від 30.05.2012 р. № 642, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 18.06.2012 р. за № 992/21304) та інші.

Крім зазначених організаційно-масових заходів, здобувачі освіти також можуть брати участь в міжнародних і регіональних конкурсах, виставках, фестивалях тощо. Також ЗЗСО можуть організовувати власні фестивалі та виставки, які популяризують заклад, демонструючи навчальна та творчі здобутки учнів. Сьогодні також користуються популярністю благодійні виставки-продажі, на яких витвори дитячих рук продаються з метою збирання коштів, наприклад, для підтримки дітей із вимушено переміщених сімей, воїнів-ветеранів, придбання необхідного обладнання для воїнів Збройних Сил України тощо.

Педагогічні працівники ЗЗСО мають можливість підвищувати власний професійний рівень шляхом участі в конкурсах, виставках та інших фахових заходах. Найзначнішим з них є Всеукраїнський конкурс «Учитель року» (указ Президента України від 29.06.1995 р. № 489/95). Крім того, педагоги ЗЗСО є активними учасниками таких конкурсів, як Всеукраїнський конкурс «Інноваційний урок фізичної культури та урок фізичної культури з елементами футболу» (наказ МОН від 07.09.2011 р. № 1030, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 23.11.2011 р. за № 1336/20074), Всеукраїнський конкурс авторських програм практичних психологів і соціальних педагогів «Нові технології у новій школі» (наказ МОН від 31.05.2018 р. № 555, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 26.06.2018 р. за № 744/32196).

Також ЗЗСО можуть долучатися до участі у таких заходах:

Всеукраїнський огляд-конкурс на кращий стан фізичного виховання в навчальних закладах системи освіти України (наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України від 23.04.2012 р. № 491, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 15.05.2012 р. за № 754/21067), Всеукраїнський конкурс «Шкільна бібліотека» (наказ Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України, Міністерства культури України від 25.01.2012 р. № 61/58, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 10.02.2012 р. за № 209/20522) та інші. Участь у цих конкурсах також чудовою рекламою ЗЗСО, їхнього освітнього продукту та творчих досягнень.

П. Сміт до переліку інструментів, які маркетологи мають у своєму розпорядженні, відносить більш широкий спектр комунікацій:

- продаж;
- реклама,
- стимулювання збуту,
- прямий маркетинг,
- публік рилейшнз;
- пабліситі;
- спонсорство;
- виставки, упаковка;
- місце продажу і мистецтво збуту;
- Інтернет;
- фірмовий стиль [300].

На думку Ф. Котлера, комплекс маркетингових комунікацій, спрямованих на просування, складається з 6 елементів: реклама, стимулювання збуту, спонсорство (заходи, що фінансуються компанією і мають на меті створення повсякденних або спеціальних контактів споживачів з торговою маркою), зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг та особисті продажі [140].

Крім того, в різних дослідників в переліку маркетингових комунікацій згадуються продакт-плейсмент, бренд, вірусний маркетинг, емб'єнт-медіа, директ-маркетинг, програма лояльності, івент-маркетинг, пропаганда, інтерактивний маркетинг та інші.

Щодо переліку маркетингових комунікацій, то він не є догматичним, сталим – він постійно змінюється, коригується, поповнюється. Різноманіття в засобах маркетингових комунікацій пов'язане здебільшого з розвитком маркетингу (перехід від масового маркетингу до маркетингу, пов'язаного з обслуговуванням окремих сегментів; зростання конкуренції між схожими брендами, рітейлами та товарами-образами тощо). Маркетологи з урахуванням змін шукають нові інструменти боротьби за споживача [141].

Слід окремо зазначити, що не весь арсенал відомих сьогодні маркетингових комунікацій доцільно використовувати в маркетинговій діяльності ЗЗСО, оскільки деякі з них можуть бути малоефективними в умовах діяльності закладу освіти або є непристосованими до освітянського простору, ринку освітянських послуг. Наприклад, директ-маркетинг, який спрямовується на невелику групу осіб і вимагає наявності розширеної бази споживачів послуг, що містить перелік клієнтів з іменами, контактними лініями (електронна пошта, номер телефону, месенджери, а також інші дані: освітні переваги, професія, посада, місце роботи та ін.). Його успішно в ЗЗСО може замінити прямий маркетинг, який зазвичай є більш дієвим.

Або ж спонсорство, яке є досить проблемним видом діяльності ЗЗСО, який не передбачений видами фінансової діяльності ЗЗСО, не відповідає фінансовим можливостям абсолютної більшості закладів освіти.

Тому важливими, основними для ЗЗСО можна вважати ті маркетингові комунікації, які не суперечать основним завданням і меті діяльності закладу, а також можуть бути дійсно ефективними, їх використання забезпечить бажаний прогнозований результат. До таких маркетингових комунікацій логічно віднести наступні:

- соціальна реклама;
- стимулювання збуту;
- персональний продаж;
- паблік рилейшнз (піар);
- прямий маркетинг.

Розглянемо кожну з маркетингових комунікацій ЗЗСО більш розлого.

Соціальна реклама – це найпоширеніший та найпопулярніший вид з-поміж маркетингових комунікацій ЗЗСО. Основним її завданням здебільшого є інформування про пропозиції закладу (Р. Кожухівська [130], Д. Огілві [220], С. Прищенко [247], Д. Яцюк [343]). Найчастіше ЗЗСО за допомогою рекламного продукту повідомляє про особливості освітнього продукту, додаткові освітні послуги, педагогічний потенціал закладу, умови для розвитку та саморозвитку здобувачів освіти.

В основному, до послуг рекламодавців ЗЗСО звертаються перед початком нового навчального року та в кінці його – для збереження або розвитку контингенту здобувачів освіти. Рідше заклади розказують про здобутки своїх учнів на предметних олімпіадах та у Всеукраїнському конкурсі-захисті учнів – членів Малої академії наук України – з тією ж метою. На жаль, більш широкий спектр можливостей сучасної реклами ЗЗСО майже не використовується. А це може бути інформація про творчі здобутки учнів, перспективи співпраці з партнерами, демонстрація розвитку ЗЗСО, у тому числі того, що зроблено за підтримки партнерів, про соціально-психологічну підтримку дітей, про подальше навчання випускників у закладах вищої освіти тощо.

Звертаємо окрему увагу на те, що, готуючи рекламну кампанію, керівник ЗЗСО та організатор маркетингових дій закладу мають взяти до уваги вимоги частини другої пункту 1 статті 8 Закону України «Про рекламу» щодо загальних вимог до реклами. Корисно також нагадувати розповсюджувачам реклами, які фінансуються з державного або місцевих

бюджетів, що вони «зобов'язані надавати пільги при розміщенні соціальної реклами, замовником якої є заклади освіти» державної та комунальної форм власності (пункт 5 статті 12 Закону України «Про рекламу» [265]).

З метою реклами ЗЗСО використовують в основному медіа-простір (телебачення, пресу, рідше – радіо), а також різні види зовнішньої реклами (рекламні виноски, буклети, різні види вуличної реклами в місцях компактного проживання її споживачів).

Керівнику ЗЗСО та організатору маркетингової діяльності під час підготовки соціальної реклами варто враховувати, що вона може спрямовуватися на конкретні особистості або на широку, різнорідну аудиторію. В кожному з цих випадків підходи до формування рекламної інформації є різними. Крім того слід пам'ятати, що кращий ефект досягається методом повторів інформації. Тому доцільно підготувати цикл інформаційних видів на одну тематику, які втім мають дещо різнитися, щоб не викликати відразу в цільовій аудиторії. Наприклад, в інформації про оновлення матеріально-технічної бази ЗЗСО до нового навчального року текст можна залишити майже без змін, але суттєво оновити відеоряд.

Також закладу слід пам'ятати, що саме соціальна реклама є тією «важкою зброєю», яка допомагає знецінювати в очах громадськості небажані чуток і плітки та запобігати їх появі.

Поряд з тим, соціальна реклама має певні недоліки, а саме: відсутність можливості діалогу, можливість викликати негативну реакцію в тих, на кого вона не розрахована, вимагає системності та використання значних активів.

Стимулювання збуту – здебільшого одноразова акція із заохочення до споживання освітніх послуг. Особливості цього виду маркетингових комунікацій – короткотривалість, стимулювання до споживання конкретного освітнього продукту, а не широкого спектру послуг. Більшої ефективності має стимулювання збуту, поєднане із соціальною рекламою. Часто до нього звертаються за потреби залучити споживачів освітніх послуг до освітніх курсів

(здебільшого – це вивчення іноземної мови, оволодіння комп'ютерними технологіями) та тренувань у спортивних секціях, фітнес-групах тощо). У цих випадках потенційним споживачам освітніх послуг надається досить конкретна інформація (В. Божкова [24; 196], Ю. Мельник [200]).

Один із прикладів стимулювання збуту в ЗЗСО – «день відкритих дверей». Як показує практика, більшість учнів 9–11 класів рішення про перехід на навчання саме до цього закладу освіти або заняття в певних гуртках, творчих колективах або секціях приймають саме після таких заходів. Також ефективними є відкриті уроки, відкриті виховні та фізкультурно-спортивні заходи, на які запрошуються батьки учнів, представники громадськості, партнери.

Ще одна дієва форма стимулювання збуту – стимулювання працівників закладу. Наприклад, це можуть бути преміювання за високий рівень підготовки учнів до участі в предметних олімпіадах і Всеукраїнському конкурсі науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук України, загальні високі навчальні досягнення учнів з предмету; організація колективного відпочинку та туристичних поїздок для кращих працівників закладу; моральне та матеріальне заохочення у формі відзначення відомчими заохочувальними відзнаками МОН відповідно до Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України, затвердженого наказом МОН від 30 серпня 2013 р. № 1047, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 19 серпня 2013 р. за № 1427/23959 [255]; офіційні поздоровлення, вручення пам'ятних подарунків на свята та до річниць урочистих дат тощо.

Недоліками цієї маркетингової комунікації є її нетривалий ефект і здатність до легкого копіювання конкурентами. Також стимулювання збуту не передбачає широкого звернення до органів управління освітою, партнерів.

Персональний продаж – усна презентація освітніх послуг під час спілкування з одним або кількома споживачами освітніх послуг (Г. Бесквіт

[15], І. Лошенко [161]). Важливо, що саме особисте спілкування віч-на-віч, живий діалог сприяють донесенню найбільш інформативних і переконливих звернень. При цьому персональний продаж не передбачає тривалого діалогу – частіше це коротке інформування та відповіді на конкретні питання після отримання інформації про певний освітній продукт. За цієї умови є можливість гнучкого й оперативного реагування на ті чи інші реакції потенціального споживача освітніх послуг або партнера. Найпоширеніший приклад персонального продажу – це батьківські збори або загальні збори (конференція) ЗЗСО, на яких присутні не лише педагоги, а й батьки учнів, представники громадськості.

Важливо, обираючи саме цю маркетингову комунікацію, ретельно підготувати інформацію про освітню послугу – коротку, чітку, зрозумілу, з вираженими (але не перебільшеними) її позитивами, вигодами. Адже надто нав'язливий та нудний маркетинг загрожує в кращому випадку байдужістю, а в гіршому – негативним, зворотнім ефектом. Дуже багато в даному випадку залежить від особистості контактера.

Паблік рилейшнз (від англ. *public relations* – зв'язки з громадськістю, піар) – вид маркетингових комунікацій, який дає можливість налагодити або зміцнити зв'язки з широким колом партнерів і громадськістю з метою формування позитивного іміджу ЗЗСО. В основному для цього використовуються засоби масової інформації та мережа Інтернет (В. Балюк [11], О. Кендюхов і К. Ягельська [120], В. Королько [139], В. Мойсеєв [205]). Наприклад, для формування позитивної репутації ЗЗСО висвітлюються систематичні гучні успіхи учнів у різних освітянських заходах на різних рівнях (від місцевого до міжнародного), а також перебіг або підсумки соціально важливих заходів: різного роду презентацій, благодійних акцій, конкурсів, фестивалів, змагань, флешмобів, наукових і науково-практичних конференцій тощо. На такі заходи зазвичай запрошуються представники преси, телебачення, високопосадовці місцевої влади, керівники або інші представники громадських

організацій та партнери. В якості незалежних експертів можуть виступати шановані в громаді люди, лідери суспільних думок.

Дуже важливо, щоб інформацію про ЗЗСО подавали незалежні особи, а не члени колективу закладу. Частіше це – журналісти, рідше – батьки учнів, представники громадських і благодійних організацій, партнери, представники органів управління освітою. Тоді такі повідомлення сприймаються як більш переконливі, об'єктивні.

Крім того, педагогічні працівники ЗЗСО, відповідальні за маркетингову діяльність, можуть самостійно готувати інформації про ті чи інші події в закладі, новини або анонси про події, які очікуються, у формі прес-релізів, статей, різноманітних інформаційних сюжетів і подавати їх до засобів масової інформації.

Також дієвим засобом піару є підготовка та поширення буклетів, інших друкованих матеріалів з інформацією про освітні послуги в ЗЗСО, про ноу-хау в освітньому процесі, про педагогічний потенціал закладу тощо.

Слід звернути увагу на те, що для досягнення маркетингової мети варто використовувати так звані «білий» (відкрита розповідь про досягнення ЗЗСО) та «зелений» (інформація про діяльність ЗЗСО, що свідчить про його підвищену соціальну активність) піари. На сьогодні яскравим прикладом «зеленого» піару є інформування про волонтерську діяльність членів колективу закладу.

Але до негативних наслідків призведуть «чорний» (поширення фейкової інформації про конкурентів), «сірий» (поширення негативної інформації про конкурентів без зазначення її джерела) та «жовтий» (розповіді про скандали, поширення чуток і пліток) піари.

Паблік рилейшнз як маркетингова комунікація теж має кілька складнощів, а саме: потребує залучення високопрофесійних фахівців, необережний піар може стати приводом для антипропаганди (матеріал для «сірого піару», який можуть використати недобросовісні конкуренти),

вимагає використання значних активів.

Прямий маркетинг – це маркетингова комунікація, основою якої є спілкування через засоби мобільного зв'язку або мережі Інтернет. На відміну від інших видів маркетингових комунікацій прямий маркетинг спрямовується не на певну соціальну групу, а на конкретну особу та здійснюється без будь-яких посередників. При цьому мова йде не про одну конкретну освітню послугу, а про більш широкий спектр можливої співпраці (Р. Голідей [55], Т. Максимова [175]). Особистий діалог зі споживачем освітніх послуг або партнером, має значні переваги – він дає можливість адаптувати комунікативний вплив, пристосовуючись до кожного конкретного потенційного споживача, одночасно вимірюючи індивідуалізоване вираження потреб і прийнятні та вигідні для обох сторін умови можливої співпраці [140]. Саме каналами прямого маркетингу зав'язуються міцні та довготривалі зв'язки керівників, інших педагогів ЗЗСО з партнерами, адже прямий маркетинг – це, перш за все, питання особистої довіри, особистої відповідальності за надану інформацію, за взяті на себе зобов'язання. Особиста розповідь про ті чи інші аспекти діяльності ЗЗСО та перспективи розвитку закладу завдяки співпраці, значна користь її для учнів (рідше – для педагогів) викликає більше довіри, а особиста увага до партнера, особиста презентація того чи іншого освітнього продукту або перспектив співпраці викликає більше поваги та дає можливість в умовах прямого діалогу обговорити нагальні спільні інтереси, корисні для закладу. Найпоширеніші форми прямого маркетингу в ЗЗСО – це особисте спілкування педагогів з батьками учнів, а також особисте спілкування керівників закладу з партнерами, представниками громадських і благодійних організацій. Для успішного прямого маркетингу педагогам доцільно володіти основами психології спілкування віч-на-віч, секретами ненав'язливого особистого переконання. Також необхідно враховувати психологічні та індивідуальні особливості суб'єкта спілкування. Для якісного прямого

маркетингу корисно сформувати базу даних про партнерів, представників громадських і благодійних організацій та ін.

Слід зазначити, що спроба низькоякісного, нефахового прямого маркетингу може призвести до зворотного, негативного ефекту. Крім того, використовуючи цю маркетингову комунікацію, керівникам, маркетологам ЗЗСО не варто очікувати швидкої прямої відповіді, швидкого ефекту. Зазвичай лише тривалі міцні особисті контакти дають позитивний результат. Але тривалий та надійний.

Додатковими маркетинговими комунікаціями в ЗЗСО можуть бути такі:

- брендінг (від англ. *brand* – марка) – комплекс понять, які узагальнюють уявлення людей про певний ЗЗСО, його освітній продукт (О. Бихова [21], О. Гевко [53], М. Ковальчук [128], І. Муті [210], В. Пневський [316], О. Попов [241], С. Сіренко [316], Р. Смерічевський [301]; А. Танасійчук [316]);

- продакт-плейсмент (від англ. *product placement* – розміщення продукції) – вид прихованої реклами, який полягає в тому, що в інформації про ЗЗСО або його освітній продукт з'являється зображення (або згадується) популярний продукт, товар, бренд, який є популярним у споживачів (К. Вілльямс [358], В. Рикова [279], В. Супрун [314]);

- вірусний маркетинг – загальна назва різноманітних методів розповсюдження реклами, головними розповсюджувачами якої є її отримувачі (використання перепосилання) – споживачі освітніх послуг, партнери тощо (А. Гульчук [63], С. Мамалига [178]);

- ембієнт-медіа (від англ. *ambient* – навколишній) – метод нестандартного, несподіваного розміщення рекламних носіїв про діяльність ЗЗСО (О. Зоріна та О. Сиволовська [97], С. Ковальчук та О. Пугачова [129]);

- івент-маркетинг (від англ. *event marketing* – маркетинг подій) – комплекс маркетингових заходів, спрямований на просування освітнього продукту ЗЗСО в прив'язці до певної події. Найчастіше – це заходи,

прив'язані до всесвітніх свят, знаменних подій: тематичні флешмоби, виставки, конференції, змагання, презентації (О. Ніколюк, Ю. Дьяченко, Т. Савченко [214], О. Сєвонькаєва [294]);

– програма лояльності – система маркетингових прийомів, різних бонусів, спрямованих на формування лояльності цільової аудиторії до закладу (Є. Брацлавська [39], Е. Йон [107]). Програма лояльності може успішно діяти в ЗЗСО державної та комунальної форм власності. Зокрема, може працювати сімейна програма лояльності, яка передбачає зменшення плати за послуги в разі навчання в ЗЗСО кількох дітей з однієї сім'ї. Звільнитись від платних послуг можуть здобувачів освіти, чиї батьки віддали життя в боротьбі за незалежність України або беруть участь у бойових діях. Для таких дітей зі спецфонду ЗЗСО (за наявності такого) можуть бути придбані канцелярські товари, спортивна форма, спортивне взуття тощо.

Програма лояльності може діяти і стосовно здобувачів освіти, які стали переможцями або призерами III та IV етапів Всеукраїнських учнівських олімпіад, турнірів, конкурсів із навчальних предметів, II та III етапів Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук України. Також до програм лояльності можуть бути включені активісти учнівського самоврядування, активні учасники мистецького та спортивного життя закладу. Крім фінансових пільг здобувачі освіти можуть відзначатися різними формами морального заохочення.

У ЗЗСО також можуть діяти різні програми лояльності щодо працівників, учні яких показують високі освітні показники, які вносять значний вклад у популяризацію закладу. Такі працівники можуть заохочуватися відзнаками адміністрації та місцевої влади, їхні кандидатури можуть подаватися до відзначення відомчими заохочувальними відзнаками МОН, їм можуть призначатися премії, стосовно їх можуть застосовуватися різні форми морального заохочення.

Чудовим інструментом забезпечення об'єктивності в таких випадках

може бути рейтинг як здобувачів освіти, так і працівників ЗЗСО.

Звичайно, ЗЗСО приватної форми власності мають більше можливостей для використання програм лояльності. Так, здобувачі освіти, чий батьки роблять значний внесок у розвиток закладу, можуть мати знижки на певні освітні послуги, адміністрація закладу може визначити категорії здобувачів освіти, яким сплачуватимуться стипендії тощо.

Також ЗЗСО може використовувати інші маркетингові комунікації: пабліситі, пропаганда, інтерактивний маркетинг тощо.

У сучасних умовах ринкової та соціальної конкуренції все більше ЗЗСО надають перевагу кільком інструментам маркетингових комунікацій. Адже результатом використання лише однієї маркетингової комунікації є обмеження маркетингового потенціалу ЗЗСО, неузгодження дій окремих осіб, що займалися комунікативною діяльністю, та можливі розбіжності в інформації, що доводиться до цільової аудиторії.

Для усунення цих недоліків в останні десятиріччя широкого розповсюдження набула концепція інтегрованих маркетингових комунікацій.

Зокрема, відомі зарубіжні маркетологи Р. Лаутерборн, Д. Шульц та С. Танненбаум визначили інтегровані маркетингові комунікації як «новий спосіб розуміння цілого, яке нам бачиться складеним з таких окремих частин, як реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, матеріально-технічне постачання, організація взаємозв'язків з співробітниками і т.д. Інтегровані маркетингові комунікації перебудовують маркетингові комунікації для того, «щоб побачити їх такими, якими вони бачаться споживачу – як потік інформації з єдиного джерела» [349, с. 257]. Ф. Котлер, відомий фахівець у галузі маркетингу, визначає інтегровані маркетингові комунікації як «концепцію, згідно якої компанія ретельно продумує і координує роботу своїх чисельних каналів комунікації – реклами в засобах масової інформації, особистого продажу, стимулювання продажу, пропаганди, прямого маркетингу, упаковки товару та інших з метою

вироблення чіткого, послідовного і переконливого представлення про компанію і її товари» [140].

За влучним визначенням Американської асоціації рекламних агенцій. «інтегрована маркетингова комунікація – це концепція планування маркетингових комунікацій, пов'язаних з необхідністю оцінювання стратегічної ролі окремих напрямків (реклами, стимулювання збуту, паблік рилейшнз тощо) і пошуком оптимального їх поєднання для забезпечення чіткості, послідовності і максимізації впливу комунікаційних програм за допомогою несуперечливої інтеграції всіх окремих звернень» [140].

Відтак, інтегровані маркетингові комунікації – це постійна взаємодія всіх видів маркетингових комунікацій, об'єднаних з метою налагодження інформаційних взаємозв'язків з суб'єктами комунікації. Метод інтегрованих маркетингових комунікацій дозволяє уникнути протиріч між комунікаційними процесами, мінімізувати їх, оптимально підібрати засоби комунікацій, зосередити управління ними в одних руках (О. Романенко [277], Я. Тимохіна [319; 320]).

Усі види маркетингових комунікацій в тій чи іншій мірі пов'язані між собою. Тому розподілити їх в за окремими смисловими об'єднаннями складно. Але важливо пам'ятати, що використання окремо взятих маркетингових комунікацій або постійне надання переваги будь-якій з них значно знижують можливу ефективність маркетингових дій ЗЗСО. Адже набагато потужніший результат можна отримати, якщо результативність окремої маркетингової комунікації буде підсилюватися використанням ще однієї або навіть кількох маркетингових комунікацій. Тому керівникові ЗЗСО та керівникові маркетинговою діяльністю закладу необхідно вільно орієнтуватися в особливостях і можливостях різних видів маркетингових комунікацій та чітко уявляти комплекс маркетингових комунікацій ЗЗСО, особливості їхнього комплексного використання (див. рис. 1.2).

До інтегрованих маркетингових комунікацій ми можемо також віднести

так званий цифровий маркетинг, який набуває все більшого поширення.

Цифровий маркетинг – це створення та поширення контенту цифровими медіаканалами. Зазвичай для цього використовують сайти, соціальні мережі, електронну пошту, цільові сторінки, мобільні додатки тощо. Також до цифрового маркетингу можна віднести просування контенту за допомогою різноманітних стратегій платними цифровими каналами – власними або використаними. На сьогодні в умовах наростаючої конкуренції між закладами освіти та активного глобального онлайн-ринку освітніх послуг сучасному ЗЗСО складно обійтись без стратегії цифрового маркетингу, яка складається з таких основних кроків:

- 1) визначення маркетингової мети;
- 2) визначення цільової аудиторії;
- 3) вибір маркетингових цифрових каналів з урахування їх популярності та доступності до них конкретної цільової аудиторії;
- 4) вибір тактики використання того чи іншого цифрового каналу з урахуванням цільової аудиторії;
- 5) розроблення та систематична оптимізація контенту для кожного цифрового каналу окремо з урахуванням запитів (соціального замовлення) споживачів освітніх послуг, партнерів тощо (гнучка, сучасна реклама бренду ЗЗСО; широкий спектр освітніх та інших послуг перспективи співпраці та ін.);
- 6) вивчення та аналіз рівня реалізації маркетингової стратегії по кожному цифровому каналу окремо (динаміка контактів, досягнення маркетингової мети тощо);
- 7) корекція (за необхідності) стратегії та тактики використання того чи іншого цифрового каналу.

Розробляючи стратегію використання цифрових каналів, керівнику ЗЗСО та організатору маркетингової діяльності слід взяти до уваги, що зазвичай замовники освітніх послуг і партнери цінують особисте та зручне спілкування через мережу Інтернет зручними та звичними для них каналами.

Тому, зважаючи на ритм сучасного життя, фактично є лише одна-дві спроби привернути їхню увагу та втримати її за допомогою ретельно продуманого повідомлення, особистого нетривалого контакту.

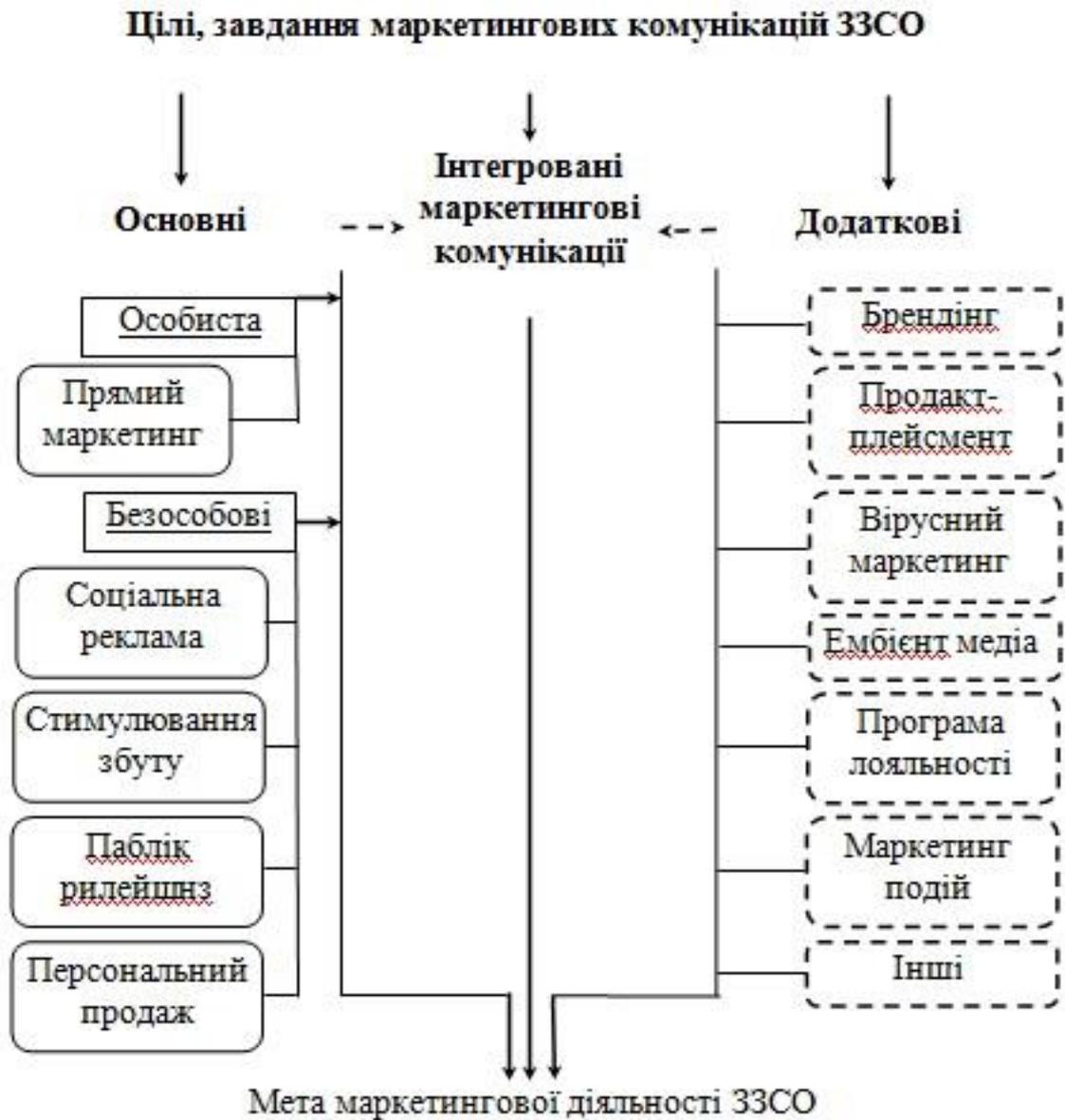


Рис. 1.2 Комплекс маркетингових комунікацій ЗЗСО

Сучасним та особливо дієвим є використання мобільних технологій, використовуючи які слід пам'ятати прості правила мобільного спілкування:

- замовник освітніх послуг або партнер завжди правий;

– замовник освітніх послуг або партнер надають перевагу індивідуальному, особистому спілкуванню у зручний для них час;

– замовник освітніх послуг або партнер цінує свій час, тому спілкування має бути зручним, швидким, уважним з досить конкретними пропозиціями або повідомленнями;

– важливим фактором успіху використання є забезпечення комфортного зворотного зв'язку, людям у спілкуванні найбільше подобається простота, атмосфера взаєморозуміння та взаємоповаги.

Одне з чільних місць у маркетинговій діяльності закладу освіти займає офіційний вебсайт. Тому вимоги до його створення та оформлення є досить виваженими. Зокрема, вебсайт ЗЗСО має складатися з таких основних блоків:

- 1) візитка (необхідна інформація про ЗЗСО);
- 2) інформаційні ресурси (необхідна інформація для учнів, їхніх батьків, педагогічних працівників, партнерів);
- 3) освітні ресурси (необхідні матеріали для здійснення освітнього процесу, у тому числі за дистанційною або змішаною формами навчання);
- 4) контакти.

У межах зазначених блоків доцільно розмістити такі розділи:

- загальна інформація про ЗЗСО;
- структура ЗЗСО та органи управління ним;
- адміністрація ЗЗСО;
- інформація про педагогічний (науково-педагогічний) склад ЗЗСО;
- статут ЗЗСО;
- освітня програма ЗЗСО;
- доступність освітнього середовища;
- документи ЗЗСО щодо організації освітнього процесу;
- освітні та інші послуги;
- партнери ЗЗСО (у тому числі міжнародні – за наявності таких)...

Крім того, на вебсайті ЗЗСО можуть бути розміщені такі розділи: новини, анонси найважливіших подій, термінові об'яви та повідомлення, методичний доробок педагогічного колективу ЗЗСО, сторінки практичного психолога та соціального педагога, платні послуги, матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу.

Обов'язковою умовою оформлення та наповнення контентом вебсайту ЗЗСО є безумовне дотримання Закону України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Інформація про особу та світлина з учасниками освітнього процесу можуть бути розміщені на вебсайті ЗЗСО лише за двох умов:

1) інформація містить безособові дані, за якими неможливо встановити особу;

2) наявність письмової згоди на оприлюднення персональних даних.

Окремо звертаємо увагу, що не всі світлина можна віднести до таких, які містять біометричні дані.

Основні розділи вебсайту ЗЗСО мають бути доступні без додаткової реєстрації.

Вебсайт може мати іншомовну версію (з урахуванням особливостей діяльності та розміщення ЗЗСО). Крім того, вебсайт також може мати версію для осіб з порушенням зору.

Основні сторінки вебсайту повинні мати здатність копіюватися без проблем або вільно скачуватися за потреби, скановані документи мають вільно читатися. Оформлення вебсайту ЗЗСО має бути сучасним і стриманим, інтерфейс вебсайту доцільно в розумних межах урізноманітнити світлинами, аудіо- та відеофайлами. Розміщені на вебсайті покликання мають безпроблемно відкриватися; посилання на запозичену інформацію повинні мати відповідний інформаційний супровід. Розміщені на вебсайті документи в жодному випадку не повинні містити будь-чиїх особистих підписів. На вебсайті ЗЗСО не має бути застарілої інформації, періодичність поновлення

інформації має визначити керівництво закладу. Вебсайт ЗЗСО повинен мати зручну навігацію та сприйнятну графіку, під час підготовки контенту необхідно обов'язково дотримуватися норм правопису та етикету. Також має бути передбачена можливість одночасного користування вебсайтом значною чисельністю користувачів. Під час наповнення вебсайту ЗЗСО контентом обов'язково слід дотримуватися принцип академічної доброчесності.

Слід також унеможливити несанкціонований доступ до інформації, розміщеної на вебсайті ЗЗСО.

Отже, цифровий маркетинг сприяє створенню нових можливостей для розвитку контактів ЗЗСО, значному розширенню цільової аудиторії, а також забезпечує зворотній зв'язок з учасниками освітнього процесу, оперативне реагування на контакти, налагодження онлайн-зв'язку для дистанційного навчання. Також цифровий маркетинг допомагає сформувати повноцінне сучасне інформаційне-освітнє середовище ЗЗСО, навчити учасників освітнього процесу сучасній культурі спілкування в мережі Інтернет та соціальних мережах, підвищити загальну їхню грамотність і загальну культуру.

Поряд з тим, організатору маркетингової діяльності ЗЗСО слід пам'ятати, що активне використання мережі Інтернет та соціальних мереж може відволікати від нагальних справ, нести загрозу когнітивного перевантаження, а некоректні поведінка або інформація можуть зашкодити бренду ЗЗСО в цілому або конкретного учасника освітнього процесу зокрема. Тому використання цифрового маркетингу потребує фахового підходу, ретельної систематичної роботи.

Комплекс маркетингових комунікацій ЗЗСО – це система цілеспрямованої взаємодії та взаємовпливу різних видів і форм маркетингових комунікацій, орієнтованих на досягнення мети маркетингової діяльності ЗЗСО (стратегічні цілі та оперативні завдання).

Проте, слід зазначити, що в ході маркетингової діяльності ЗЗСО в окремих випадках не завжди є потреба використовувати увесь комплекс

маркетингових комунікацій. Частіше для досягнення поставленої маркетингової мети достатньо використати один-два види маркетингових комунікацій. Але можливість фахового використання інтегрованих маркетингових комунікацій значно підвищує маркетингові можливості ЗЗСО та ймовірність досягнення бажаного результату.

Звертаємо окрему увагу ще на таке: інколи, за зразком декількох консорціумних незалежних промислових підприємств, декілька ЗЗСО можуть об'єднатися, просуваючи на ринку освітніх послуг власні освітні послуги. В цьому випадку запропоновані освітні послуги цих ЗЗСО не повинні конкурувати між собою, але їх має об'єднувати якась одна спільна ідея або тема. Такий крок дасть можливість дещо зекономити активи закладів, швидше отримати конкретні результати, позбутися на певний період конкурента (або конкурентів).

Отже, вивчення та ґрунтовний аналіз питання дали змогу охарактеризувати сутність, класифікації маркетингових комунікацій ЗЗСО, визначити її особливості та розробити комплекс маркетингових комунікацій ЗЗСО.

Ми встановили, що для успішної передачі інформації про заклад до заінтересованих осіб або груп осіб важливо чітко сформулювати ідею передачі інформації, ретельно вивчити запити споживача освітніх послуг, на якого спрямовуватиметься інформація, підібрати мінімально необхідний об'єм інформації з максимумом необхідних даних, продумати оригінальну форму подання інформації, обрати оптимальну форму подання інформації.

Основні шляхи просування освітянської маркетингової інформації – це Інтернет-ресурси та засоби масової інформації. Тому під час обрання першочергових маркетингових комунікацій перевага віддається рекламі. Проте для досягнення більш повного успіху важливо використовувати й інші маркетингові комунікації. Наприклад, для залучення спонсорської допомоги від партнерів найважливішим засобом впливу є особисте спілкування.

Для обрання переліку комунікаційних комунікацій, якими ЗЗСО вестиме діалог із цільовою аудиторією, необхідно врахувати такі фактори:

- реальна можливість досягнути мети комунікації;
- важливість і необхідність використання маркетингових комунікацій;
- загальна вартість використаних активів;
- відповідність мети використання маркетингових комунікацій вартості використаних активів.

Обираючи маркетингові комунікації, слід визначити першорядні та другорядні канали комунікації, а потім порівняти наявні активи з прогнозованим результатом.

Для загального успіху доцільно в ЗЗСО створити сприятливий комунікаційний простір.

1.3 Стан управління маркетинговою діяльністю закладу загальної середньої освіти

Використання маркетингових комунікацій позитивно впливає на розвиток ЗЗСО в цілому та дозволяє вдосконалювати систему управління закладом, залучати ширше коло учасників освітнього процесу до управління ним, розширити перелік партнерів. Здебільшого маркетингову політику ЗЗСО об'єктивно визначає керівник закладу, який, по суті, відповідає не тільки за її загальний результат, а й за послідовність і доцільність прийнятих управлінських рішень у процесі маркетингової діяльності, вибір тих чи інших маркетингових комунікацій у кожному конкретному випадку.

Як свідчить управлінська практика, далеко не всі керівники ЗЗСО дійсно готові до здійснення маркетингової діяльності в керованих ними закладах на рівні вимог сучасної педагогічної науки, хоча більшість з них в основному згодні з важливістю такої діяльності для сталого розвитку керованих ними освітніх систем (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ставлення керівників закладів загальної середньої освіти до маркетингової діяльності (авторське узагальнення)

№ з/п	Твердження	середній показник	Керівники			
			гімназій, ліцеїв	ЗОШ I–III ступенів у містах	ЗОШ I–III ступенів у сільській місцевості	ЗЗСО приватної форми власності
1	Вважають маркетинг дієвим інструментом управління розвитком діяльності ЗЗСО	70 %	98 %	71 %	11 %	100 %
2	Вважають, що результати маркетингової діяльності позитивно впливають на:					
	• імідж ЗЗСО	88 %	100 %	92 %	61 %	97 %
	• контингент ЗЗСО	71 %	91 %	88 %	9 %	94 %
	• рівень освітньої діяльності ЗЗСО	41 %	77 %	62 %	5 %	21 %
	• матеріально-технічну базу ЗЗСО	68 %	93 %	72 %	14 %	91 %
	• розвиток співпраці з партнерами	92 %	95 %	93 %	79 %	100 %
3	Мають достатні теоретичні знання з питань маркетингових технологій	73 %	88 %	84 %	20 %	100 %
4	Ставлення педагогічного колективу до маркетингової діяльності в ЗЗСО:					
	• позитивне	49 %	56 %	43 %	9 %	89 %
	• байдуже	44 %	42 %	51 %	72 %	11 %
	• негативне	7 %	2 %	6 %	19 %	0 %

Для визначення ставлення до маркетингової діяльності керівників ЗЗСО різних типів ми провели опитування, до участі в якому долучились керівники гімназій, ліцеїв; керівники ЗОШ I–III ступенів у містах; керівники ЗЗСО I–III ступенів у сільській місцевості; керівники ЗЗСО приватної форми власності.

Завдяки зазначеному опитуванню 47 респондентів з числа керівників ЗЗСО з усіх областей України та міста Києва ми встановили, що вони здебільшого розуміють значення маркетингових технологій для розвитку закладу (70 %). Найбільше – у ЗЗСО приватної форми власності (98 %). А керівники ЗОШ I–III ступенів сільської місцевості, які вважають

маркетингову діяльність далеко не самою важливою складовою управлінської діяльності (11 %).

Поряд з тим, не всі керівники ЗЗСО розуміють позитивне значення маркетингової діяльності на окремі важливі складові сталого розвитку закладу. Більшість (88 %) з них погоджуються, що така діяльність сприяє зростанню іміджу закладу. І лише 41 % керівників вважають, що маркетингова діяльність має позитивний вплив на рівень освітньої діяльності закладу. В основному в цьому впевнені керівники ліцеїв, гімназій та ЗОШ І–ІІІ ступенів у містах (рис. 1.3), особливо тих, які активно забезпечують надання профільної середньої освіти.

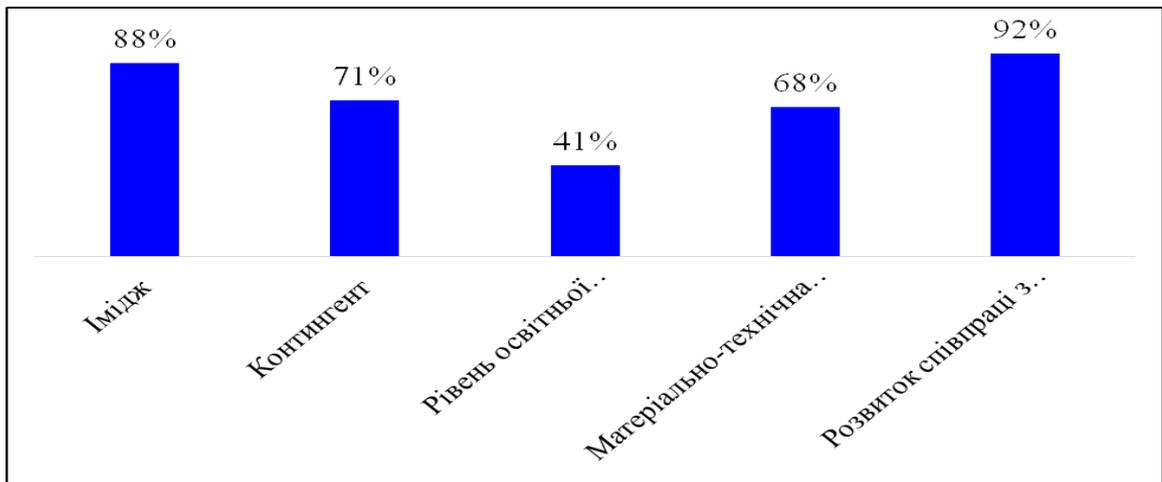


Рис. 1.3 Оцінка керівниками ЗЗСО позитивного впливу маркетингової діяльності

Більшість керівників ЗЗСО (70 %) запевняють, що мають достатньо міцні теоретичні знання з питань організації та здійснення маркетингової діяльності в керованому закладі (рис. 1.4).

А от у керованих ними колективах відсоток байдужих до маркетингових технологій (44 %) наближається до відсотка тих, у кого позитивне ставлення до такої діяльності в закладах (49 %), що не дуже корелюється з такими впевненими твердженнями.

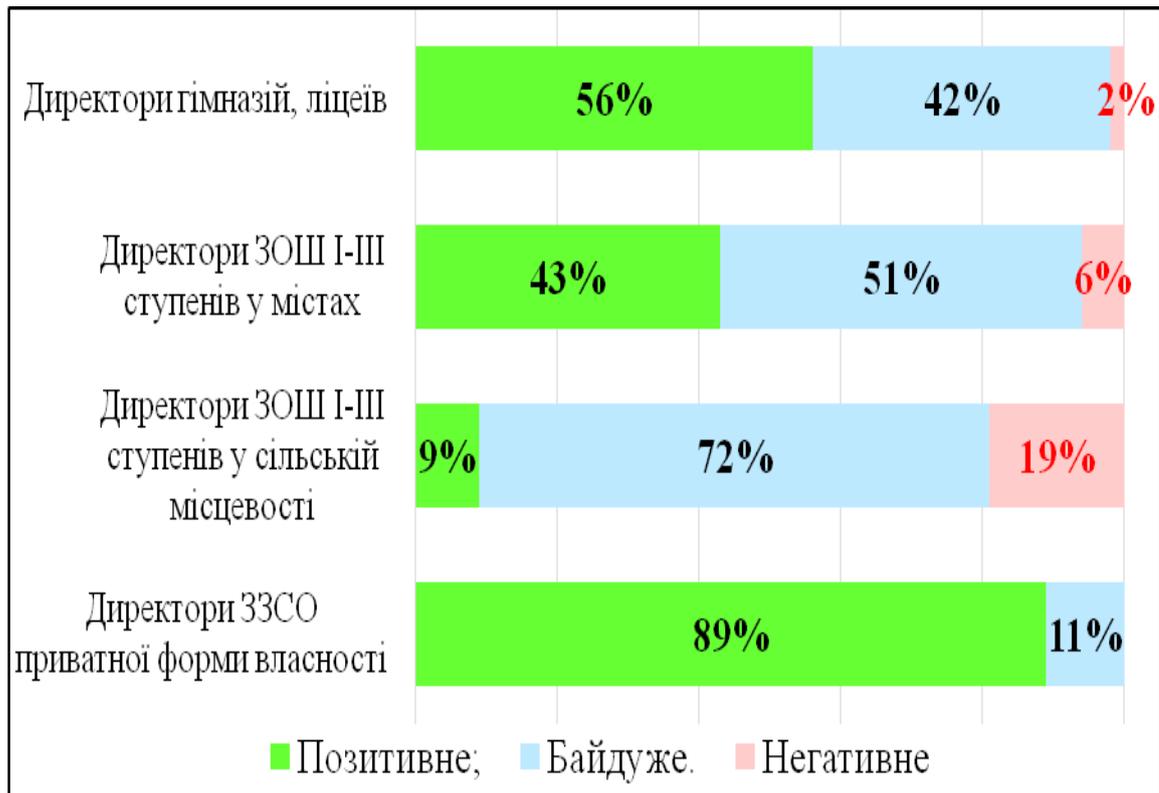


Рис. 1.4 Ставлення керівників ЗЗСО до маркетингової діяльності

Однією з основних причин байдужого ставлення є той факт, що маркетингова діяльність здійснюється в більшості випадків ситуативно, часто тоді, коли по-перше, необхідно терміново добирати контингент здобувачів освіти, і, по-друге, коли є нагальна потреба в суттєвому покращенні матеріально-технічної бази закладів. І тоді допомога спонсорів є найбільш надійним каналом її покращення. Можливо, тому освітній маркетинг ЗЗСО керівники вважають дієвим засобом розвитку співпраці з партнерами (92 %).

Цікаво, що більше половини керівників ЗЗСО впевнено стверджують, що використовують маркетингові технології в практиці діяльності керованих ними закладів (61 %). Але менше половини з них взагалі не згадали, яку саме (41 %). І тому не дивно, що не з усіма основними комунікаційними складовими керівники ЗЗСО знайомі взагалі.

Таблиця 1.2

**Практична готовність керівників ЗЗСО до здійснення
маркетингової діяльності**

№ з/п	Твердження	Середній показник	Керівники			
			Гімназій, ліцеїв	ЗОШ І–ІІІ ступенів у містах	ЗОШ І–ІІІ ступенів у сільській місцевості	ЗЗСО приватної форми власності
1	Здійснюють маркетингову діяльність	63 %	87 %	54 %	11 %	100 %
	• з них не згадали, яку саме	41 %	17 %	42 %	89 %	16 %
2	Мають достатні практичні навички для управління маркетинговими комунікаціями	35 %	27 %	37 %	9 %	68 %
3	Готові вивчати секрети освітнього маркетингу	75 %	98 %	78 %	22 %	100 %
4	Використовують маркетингові комунікації:					
	• рекламу	75 %	100 %	89 %	11 %	100 %
	• стимулювання збуту	10 %	15 %	0 %	0 %	24 %
	• персональний продаж	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
	• зв'язки з громадськістю	94 %	100 %	97 %	79 %	100 %
	• прямий маркетинг	12 %	17 %	9 %	0 %	16 %
5	Залучали до маркетингової діяльності фахівців-маркетологів	5 %	4 %	0 %	0 %	16 %
6	Використовують тільки внутрішні ресурси для маркетингової діяльності	95 %	96 %	100 %	100 %	84 %
7	Здійснюють маркетингову діяльність час від часу	41 %	39 %	28 %	16 %	81 %

Найпроблемнішими маркетинговими комунікаціями виявилися персональний продаж (0 %) та прямий маркетинг (12 %). Мабуть тому, що абсолютна більшість анкетованих вважають, що найбільш продуктивними є такі маркетингові комунікації, як реклама закладу (75 %) та розвитку зв'язків з громадськістю (94 %). А 24 % керівників ЗЗСО взагалі серед маркетингових комунікацій називали лише Інтернет та засоби масової інформації (76 %) (рис. 1.5).

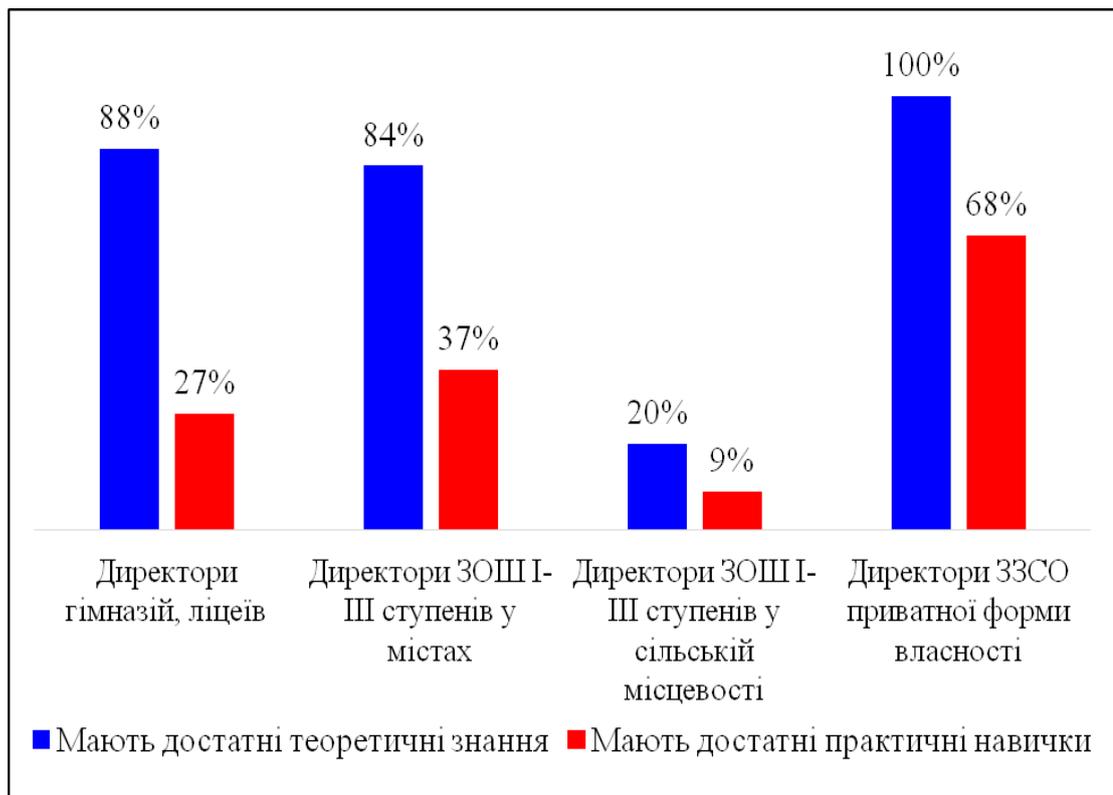


Рис. 1.5 Співвідношення теоретичної підготовки та практичної готовності керівників ЗЗСО до маркетингової діяльності

У ході опитування з'ясовано, що в ЗЗСО фактично використовуються лише такі маркетингові комунікації, як зв'язки з громадськістю та соціальна реклама. А ось можливості таких маркетингових комунікацій, як стимулювання збуту, персональний продаж і прямий маркетинг, практично зовсім не використовуються (див. рис. 1.6).

Звертає на себе увагу і той факт, що 91 % керівників ЗЗСО в бесідах виявили повне незрозуміння поняття «освітній продукт». Вони під цим поняттям розуміють виключно навчальні результати учнів, інтерпретуючи сенс поняття «освітній продукт» як освітні послуги, не враховуючи, що освітні послуги – це не сам продукт, а процес, який забезпечує створення цього самого освітнього продукту на рівні вимог стандарту освіти та ліцензійних вимог.



Рис. 1.6 Використання керівниками ЗЗСО маркетингових комунікацій у практичній діяльності

Враховуючи зазначене, констатуємо, що освітня послуга не може бути одночасно і процесом, і продуктом. Можливо, саме через таке хибне розуміння сутності освітніх послуг керівники ЗЗСО не приділяють належної уваги освітньому маркетингу взагалі та маркетинговому потенціалу всього набору маркетингових комунікацій зокрема.

Крім того, поза увагою маркетингової діяльності керівників ЗЗСО залишаються супутні освітні послуги, крім платних освітніх послуг, рекламі яких надається особлива увага.

Як показало опитування керівників ЗЗСО, у практичній управлінській діяльності в керованих ними закладах абсолютна більшість маркетингових дій спрямовується на розвиток зв'язків з громадськими організаціями, благодійними фондами та окремими партнерами, які можуть підтримати матеріально-технічну базу закладу, сприяти її розвитку (97 %). Причиною цього, на їх думку, є недостатня кількість коштів, які виділяються місцевою

владою на матеріально-технічний розвиток закладів освіти. Крім того, керівники ЗЗСО вважають за необхідне розвивати зв'язки з державними інституціями (35 %) та іншими освітніми установами: закладами дошкільної, позашкільної, професійної (професійно-технічної) та вищої освіти (28 %).

Також керівники ЗЗСО засвідчили, що в закладах, в яких здійснюється маркетингова діяльність, до неї залучають переважно внутрішні ресурси (у середньому – 57,5 %). При цьому фахівці-маркетологи залучаються виключно в гімназіях, ліцеях та ЗЗСО приватної форми власності. У решті ЗЗСО під час здійснення маркетингової діяльності покладаються виключно на власні ресурси. Зрозуміло, що в керівників ЗОШ I–III ступенів у сільській місцевості більш обмежені можливості щодо залучення таких фахівців. А от ігнорування послуг професіоналів керівниками ЗОШ I–III ступенів у містах складно зрозуміти (рис. 1.7).



Рис. 1.7 Залучення фахівців-маркетологів до маркетингової діяльності в ЗЗСО

Також слід зазначити, що майже в половині ЗЗСО (48 %) повноваження щодо здійснення управління маркетинговою діяльністю закладів делегується заступникам керівників, які дуже часто й без того мають чималий обсяг

посадових навантажень. Тому розлого заглиблюватись у секрети освітнього маркетингу не мають достатньої можливості. На нашу думку, це може бути ще однією вагомою причиною того, що освітній маркетинг у ЗЗСО на практиці розвивається досить мляво, ситуативно, без належного наукового підґрунтя та ентузіазму.

В умовах соціальної та економічної нестабільності значної ваги набуває здатність керівництва ЗЗСО вивчати ринок освітніх послуг у громаді, фахово налагодити маркетингову діяльність, адаптуючи шляхи розвитку закладу до умов, що постійно активно змінюються, та оперативно знаходити оптимальні управлінські рішення в різних ситуаціях з урахуванням досягнень сучасної маркетингової науки.

Поряд з тим, останніми роками в ЗЗСО все ж спостерігається зростання зацікавленості керівників закладів у якісних, професійних маркетингових послугах. Особливо цей процес почав пришвидшуватися в умовах зростання конкуренції на ринку освітніх послуг. Відверта боротьба за кожного учня (особливо учнів перших, п'ятих і десятих класів), за учнів, чії батьки з різних причин мають можливість час від часу підтримувати заклади освіти, в тому числі матеріально.

Тобто, ринок освітніх послуг все ж диктує необхідність звернення до використання освітнього маркетингу як важливої складової цього ринку, яка забезпечує певні критерії розвитку ЗЗСО.

Більшість керівників ЗЗСО зазначили, що мають потребу перейти від епізодичних і ситуативних маркетингових акцій (здебільшого перед початком навчального року) до системного, науково обґрунтованого маркетингу. Але відсутність практичних навичок і достатньої кількості педагогічної літератури на означену тематику не дають можливості це робити в необхідному об'ємі. Відтак питання розроблення моделі управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО, науково обґрунтованого використання маркетингових комунікацій та підготовки відповідних науково-методичних

рекомендацій є досить актуальним і затребуваним у середовищі керівників ЗЗСО різних типів і форм власності.

Окрему групу керівників ЗЗСО – «маркетингових скептиків» – складають керівники ЗЗСО I–III ступенів у сільській місцевості. За їх свідченнями, це пов'язано з тим, що основні, на їхню думку, завдання маркетингової діяльності (забезпечення контингенту здобувачів освіти та розвиток матеріально-технічної бази закладів) мало залежать від маркетингової діяльності. Адже контингент здобувачів освіти в сільській місцевості досить передбачуваний та прогнозований через відсутність варіантів вибору закладу для навчання, а питання розвитку матеріально-технічної бази ЗЗСО вирішується здебільшого на рівні особистих контактів керівника закладу та керівництва громади або безпосередньо керівників органів управління освітою в громаді (рис. 1.8).

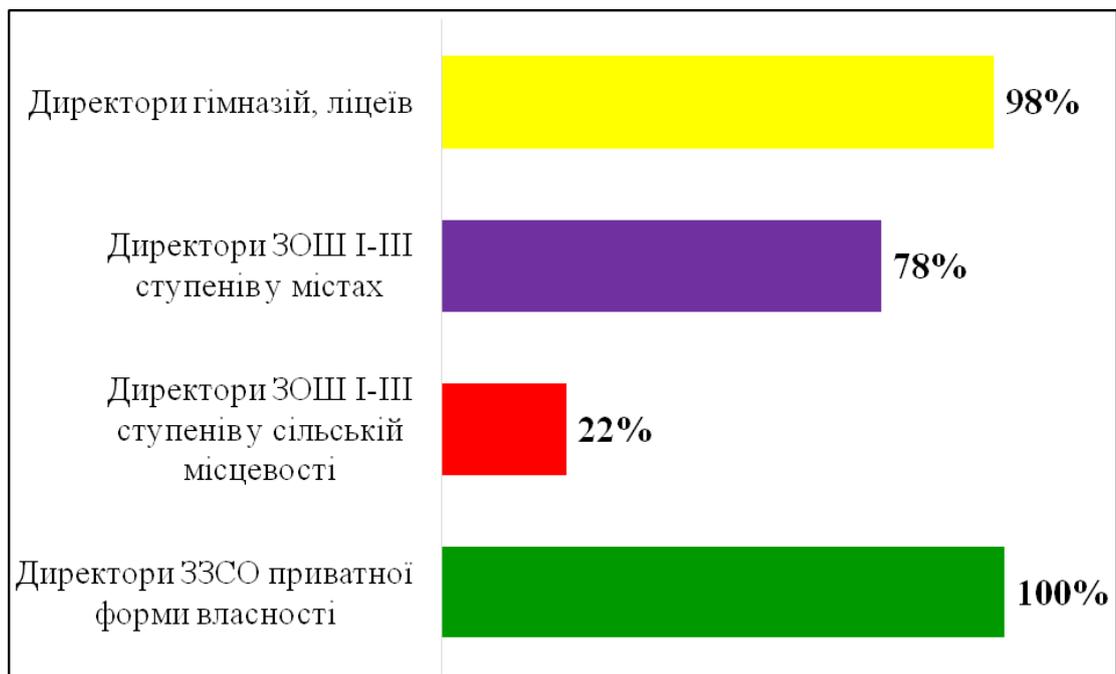


Рис. 1.8 Готовність керівників ЗЗСО до вивчення основ освітнього маркетингу

Отже, на сьогодні 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. Але час на місці не стоїть, життя вимагає використання сучасних освітніх технологій для сталого розвитку закладів освіти. Все більшої уваги вимагає здорова освітня конкуренція як невід'ємний складник ринку освітніх послуг. І в умовах здорової конкуренції саме фахове використання маркетингових комунікацій може стати дієвим засобом розвитку ЗЗСО, науково обґрунтованих змін в управлінні закладами та більш впевненого позиціонування на ринку освітніх послуг.

Разом з тим, 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.

Відтак неабиякої актуальності набуває питання розроблення комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та технології її використання в практичній діяльності.

Висновки до першого розділу

У розділі наведено характеристику управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та його складових. Визначено, що управління – цілеспрямований комплексний вплив на об'єкт з метою забезпечення його функціонування та розвитку. А управління ЗЗСО – 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.

Обґрунтовано, що до базових компонентів системи управління ЗЗСО належать:

- 1) суб'єкт управління (той, хто управляє, впливаючи на ЗЗСО з метою переведення його у новий, більш якісний стан);
- 2) об'єкт управління (те, на що спрямовано керуючий вплив суб'єкта);
- 3) управлінський вплив (комплекс цілеспрямованих і організуючих дій, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються зміни);
- 4) зворотні зв'язки (інформація для суб'єкта управління про результативність управлінського впливу та зміни в об'єкті управління).

Встановлено, що в умовах активного розвитку ринкових відносин у філософію управлінської діяльності впевнено входить управлінська концепція функціонування освітніх об'єктів в умовах конкуренції, яка ґрунтується на системних інструментах маркетингу.

Визначено сутність маркетингової діяльності ЗЗСО, надано її характеристику та описано процес управління нею. Під маркетингом в освіті, або освітнім маркетингом, ми розуміємо один із напрямів управління, комплекс дій, зорієнтованих на ринок освітніх послуг з метою розвитку освітнього об'єкту та комунікацій закладу освіти. Основними маркетинговими комунікаціями ЗЗСО визначено ті, які можуть бути дійсно ефективними, а їх використання забезпечить бажаний прогнозований результат. До таких маркетингових комунікацій ми віднесли соціальну рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, паблік рилейшнз (піар) та прямий маркетинг. Додатковими маркетинговими комунікаціями ЗЗСО можуть бути брендінг, продакт-плейсмент, вірусний маркетинг, ембієнт-медіа, програма лояльності, івент-маркетинг та інші (пабліситі, пропаганда, інтерактивний маркетинг тощо). Крім того, в ЗЗСО можуть широко застосовуватися інтегровані маркетингові комунікації як постійна взаємодія

всіх видів маркетингових комунікацій, об'єднаних з метою налагодження інформаційних взаємозв'язків з суб'єктами комунікації.

Усі зазначені маркетингові комунікації ЗЗСО нами об'єднані в цілісний комплекс – систему цілеспрямованої взаємодії та взаємовпливу різних видів і форм маркетингових комунікацій, орієнтованих на досягнення мети маркетингової діяльності ЗЗСО (стратегічні цілі та оперативні завдання).

Також у розділі проаналізовано стан управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО на практиці. Наведено статистичні дані та результати анкетування керівників закладів щодо стану маркетингової діяльності ЗЗСО та управління нею. Визначено, що, не всі керівники ЗЗСО готові до її практичного управління маркетинговими комунікаціями в керованих ними закладах, хоча більшість їх розуміють значення маркетингової діяльності для розвитку ЗЗСО та володіють певною кількістю теоретичних знань з цього питання. Тому питання розроблення комплексної моделі управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО та технології її впровадження в практику діяльності цих закладів залишається актуальним.

Матеріали розділу висвітлено у таких публікаціях автора [30; 33; 34].

РОЗДІЛ 2

КОМПЛЕКСНА МОДЕЛЬ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1 Обґрунтування комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти

Комплексна модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО як важлива складова управління маркетинговою діяльністю закладу в цілому є принципово важливою, 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.

Фундаментальними, основоположними елементами зазначеної моделі є кластери.

Термін «кластер» має англійське походження: *cluster* – скупчення, китиця, рій [74].

Поняття кластеру вперше ввів у 80-х роках минулого століття професор Гарвардського університету Майкл Портер, який у своїх дослідженнях приділяв особливу увагу кластерам в економіці, зокрема в системі маркетингових дій [243]. Саме він одним з перших відзначив, що кластерна система є досить гнучкою структурою, яка швидко реагує на непередбачувані зміни на ринку послуг та значно сприяє розвитку бізнесу та оптимізації діяльності компанії.

На сьогодні термін «кластер» є надзвичайно багатозначним і вживається в різних галузях діяльності людини: економіці, математиці, інформаційних технологіях, астрономії, лінгвістиці, педагогіці, хімії, генній

інженерії, суспільних науках та ін.

При цьому в усіх цих галузях термін «кластер» має спільне значення – це послідовність взаємопов'язаних елементів з унікальними якостями, які складають єдине ціле та взаємодоповнюють один одного. При цьому більшість дослідників зазначають, що система кластерів є більш ефективною і прогресивною, ніж просто об'єднання певних елементів, оскільки кластерний механізм, їх взаємопов'язаність та взаємодоповнюваність у межах цього механізму дають можливість здійснювати своєчасну координацію, ефективно реагувати на непередбачені ситуації, зберігаючи цілісність системи.

Зокрема, О. Драннік акцентує увагу на тому, що кластер включає ключові ідеї, подані в логічній послідовності суб'єктів, «котрі створюють цілісну і наочну картину» [78, с. 2].

Н. Любченко зазначає, що «кластер – це також, крім всього іншого, і математичний термін, що позначає фізично близьке розташування логічно пов'язаних об'єктів у межах однієї області» [170, с. 68].

Кожний кластер характеризується своєю особливою структурою та складається з чітко визначених елементів; усі ці елементи мають власні, досить конкретні завдання. При цьому слід відзначити міцний взаємовплив таких елементів усередині одного кластера та взаємоузгодження з елементами інших кластерів.

Кластери, як функціонально відносно самостійні одиниці, є досить гнучкими конструкціями, що сприяє їх готовності до постійного вдосконалення – за наявності такої потреби.

Важливою ознакою кожного кластера є спеціалізація на окремих, конкретних завданнях. Якщо порівнювати систему кластерів з механізмом, то найповніше порівняння – це з годинниковим механізмом, в якому кожний блок деталей виконує відповідну функцію, а в цілому усі разом вони працюють на виконання спільного завдання.

Оскільки початком будь-яких маркетингових дій в ЗЗСО має бути об'єктивний аналіз реального стану закладу та його освітнього середовища, буде логічним першим кластером визначити аналітичний.

Після зазначеного аналізу слід ретельно спланувати маркетингові дії та визначити оптимальний перелік маркетингових комунікацій або окрему маркетингову комунікацію, які будуть задіяні на виконанні поставлених завдань. Тому другий кластер моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО – планувальний.

Далі важливо спрогнозувати результати маркетингових дій, реакції конкурентів і бути готовим здійснити відповідні кроки. Відтак наступний кластер має бути прогностичним.

Потім необхідно ретельно сплановане та науково спрогнозоване наповнити відповідним організаційним змістом, здійснити необхідні організаційні дії. Тому четвертий кластер – організаційний.

Беззаперечно, що після визначення змісту маркетингової діяльності, вибору маркетингових комунікацій та запуску організаційного механізму настає черга реалізації задуманого, теоретично обґрунтованого та змістовно насиченого. Отже, наступним концептом моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО є реалізаційний.

Будь-яка діяльність, у тому числі маркетингова, має певний результат – позитивний, негативний або нейтральний. Відтак у межах останнього, «фінального» кластера мають бути підведені підсумки та проаналізовані отримані результати. Також у межах цього ж кластера важливо усупільнити отримані результати, оскільки будь-яка маркетингова діяльність так чи інакше спрямовується в кінцевому своєму результаті на відповідні пласти соціуму. Тож останній кластер ми сформулювали як підсумково-рефлексивний.

Отже, кластерами комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО визначено такі:

1. Аналітичний.
2. Планувальний.
3. Прогностичний.
4. Організаційний.
5. Реалізаційний.
6. Підсумково-рефлексивний.

Усі визначені кластери мають логічну послідовність, взаємопов'язані між собою та утворюють систему комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, яка, з урахуванням взаємозв'язків і взаємовпливів, має такий графічний вигляд (рис. 2.1).

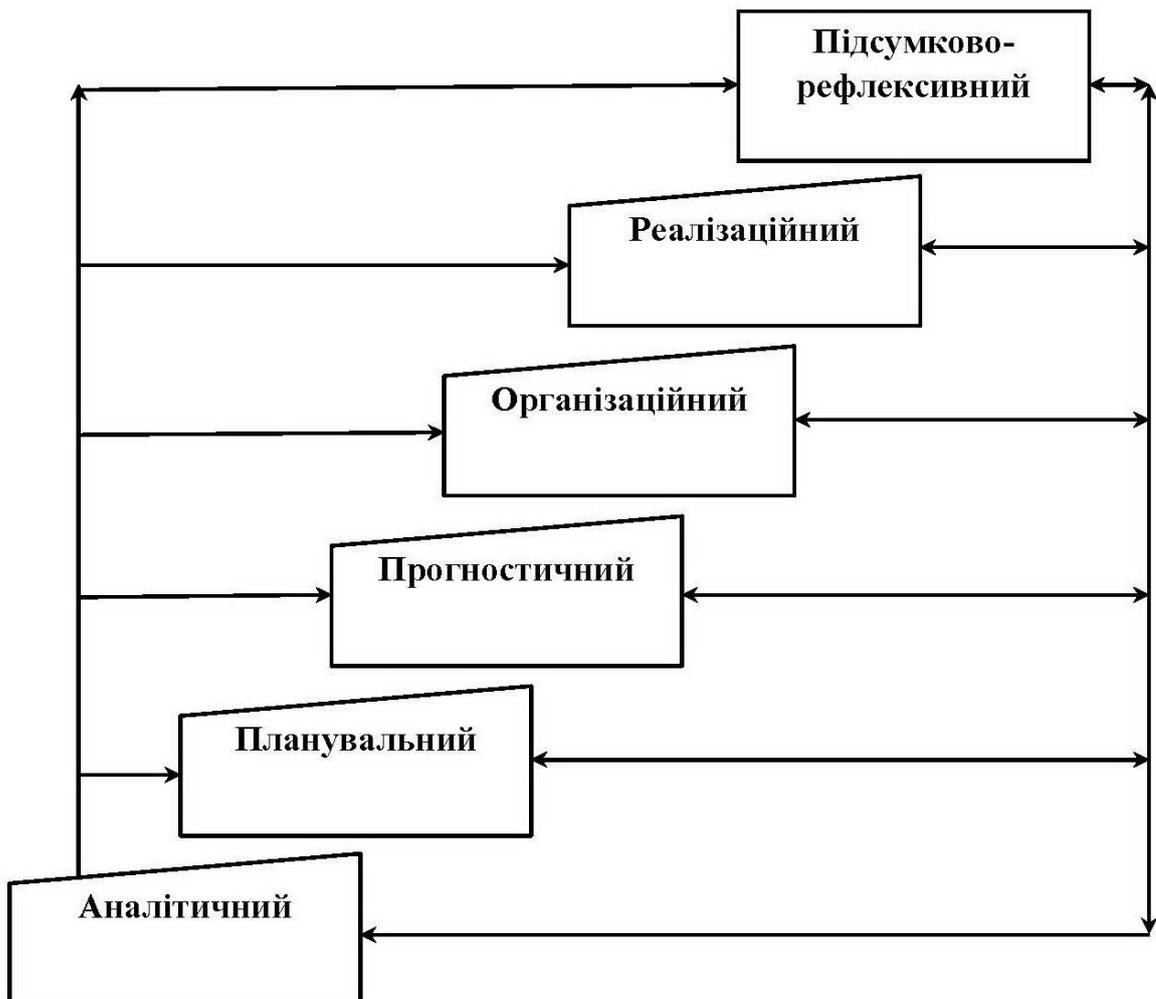


Рис. 2.1 Система кластерів комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти

Розглянемо особливості кожного кластера більш розлого.

Аналітичний кластер має на меті здійснення моніторингу діяльності ЗЗСО для визначення проблем, питань, які теоретично можуть бути вирішені за допомогою маркетингової діяльності, та вибір тих проблем і питань, які мають бути вирішені в першу чергу, а також паралельне дослідження освітнього середовища закладу та особливостей цільової аудиторії.

Отже, перш за все необхідно здійснити зазначений моніторинг діяльності ЗЗСО. Це завдання має певні складнощі, оскільки типологія 13 991 ЗЗСО, підпорядкованих МОН, є досить різноманітною. Це початкові школи, що забезпечують здобуття початкової освіти; гімназії, що забезпечують здобуття базової середньої освіти; ліцеї, що забезпечують здобуття профільної середньої освіти.

Досить розгалуженою є мережа ЗЗСО, які поєднують різні ступені навчання (різні рівні загальної середньої освіти: початкової, базової середньої, профільної середньої): ЗЗСО I–II ступенів, ЗЗСО I–III ступенів, ЗЗСО II–III ступенів. Також до сьогодні продовжують діяти навчально-виховні комплекси, типологія яких теж досить широка.

Крім того, в Україні діють заклади спеціалізованої освіти. У системі спеціалізованої освіти здобуття повної загальної середньої освіти забезпечують мистецькі ліцеї (заклади спеціалізованої мистецької освіти, що забезпечують здобуття початкової та профільної мистецької освіти одночасно із здобуттям повної загальної середньої освіти на всіх або окремих її рівнях), спортивні ліцеї (заклади спеціалізованої освіти, що забезпечують здобуття освіти спортивного профілю одночасно із здобуттям повної загальної середньої освіти на всіх або окремих її рівнях), військові / військово-морські, військово-спортивні / ліцеї, ліцеї із посиленою військово-фізичною підготовкою (заклади спеціалізованої освіти, що забезпечують здобуття освіти військового профілю для осіб з 13 років одночасно із здобуттям базової та/або профільної середньої освіти), наукові ліцеї (заклади

спеціалізованої освіти, що забезпечують здобуття базової та/або профільної середньої освіти наукового профілю), професійні коледжі / коледжі / спортивного профілю (заклади спеціалізованої освіти спортивного профілю), мистецькі коледжі (заклади спеціалізованої освіти, що забезпечують здобуття фахової передвищої мистецької освіти одночасно із здобуттям базової та профільної середньої освіти), а також інші заклади спеціалізованої освіти, визначені законодавством.

Здобуття повної загальної середньої освіти забезпечують також спеціальні заклади загальної середньої освіти: спеціальні школи (ЗЗСО для осіб з особливими освітніми потребами, зумовленими порушеннями інтелектуального розвитку, фізичними та/або сенсорними порушеннями) та навчально-реабілітаційні центри (ЗЗСО для осіб з особливими освітніми потребами, зумовленими складними порушеннями розвитку).

Зрозуміло, що складно створити таку систему аналізу діяльності ЗЗСО, яка була б уніфікованою, універсальною для усіх зазначених закладів. Поряд з тим, усі перелічені ЗЗСО мають багато спільного в діяльності, на чому перш за все має акцентуватися увага освітніх менеджерів. Часто ці заклади можуть мати й однакові проблеми в діяльності – в тій чи іншій мірі. На нашу думку, субмодель SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО, розроблена з урахуванням досягнень кваліметричної науки, може стати тим інструментом, який допоможе оперативно та об'єктивно проаналізувати можливі проблеми. Детальний опис такої субмоделі наведено у межах підрозділу 2.2.

Подальший крок – це визначення можливості вирішення встановлених проблем у діяльності ЗЗСО за допомогою технологій маркетингової діяльності, у тому числі за допомогою маркетингових комунікацій. Для цього можна скористатися відповідною кваліметричною факторно-критеріальною субмоделлю визначення потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО, розлогий опис якої теж наведено у межах підрозділу 2.2.

Визначивши проблеми в діяльності ЗЗСО, які можуть бути вирішені за

допомогою технологій маркетингової діяльності, потрібно визначитися з тими з них, які мають бути вирішені в першу чергу. Зазвичай до таких відносяться проблеми (питання), що мають стратегічне значення для діяльності ЗЗСО. Під час прийняття такого рішення важливо взяти до уваги наявність у колективу закладу відповідного досвіду та здатність цього колективу здійснити відповідну маркетингову діяльність. Адже успіх перших кроків у науково обґрунтованій маркетинговій діяльності є досить важливим не лише для розвитку ЗЗСО, а й має значне психологічне значення для педагогічного колективу, дає змогу йому повірити у власні можливості, у результативність і перспективи маркетингової діяльності.

Важливе місце в здійсненні маркетингових дій займає визначення базових нормативно-правових засад маркетингової діяльності ЗЗСО. Для цього може бути створений відповідний нормативно-інформаційний банк, який визначає базові орієнтири діяльності та розвитку ЗЗСО. Нормативно-інформаційний банк ЗЗСО може складатися з таких основних розділів:

1. Нормативно-правова база.
2. Зовнішні джерела інформації.
3. Внутрішні джерела інформації ЗЗСО.
4. Internet-ресурси.

До нормативно-правової бази ЗЗСО включаються державні нормативно-правові акти у сфері загальної середньої освіти:

– закони України («Про освіту» від 05 вересня 2017 року № 2145-VIII; «Про повну загальну середню освіту» від 16 січня 2020 року № 463-IX; «Про охорону дитинства» від 26 квітня 2001 року № 2402-III; «Про благодійну діяльність та благодійні організації» від 05 липня 2012 року № 5073-VI; «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 26 листопада 2015 року № 848-VIII; «Про інформацію» від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII; «Про рекламу» від 03 липня 1996 року № 270/96-ВР тощо);

– укази Президента України («Про гранти Президента України для

обдарованої молоді» від 02 серпня 2000 року № 945/2000; «Про положення про стипендії Президента України для переможців Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів і Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів Малої академії наук України» від 16 травня 2006 року № 396/2006; «Про заходи щодо розвитку системи виявлення та підтримки обдарованих і талановитих дітей та молоді» від 30 вересня 2010 року № 927/2010; «Про деякі питання підтримки розвитку освіти, науки та спорту» від 2 червня 2021 року № 223/2021; «Про Стратегію національно-патріотичного виховання» від 18 травня 2019 року № 286/2019; «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року» від 12 березня 2021 року № 94/2021 тощо);

– постанови, розпорядження Кабінету Міністрів України («Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку» – від 24 березня 2021 року № 305; «Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися навчальними закладами, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності» – від 27 серпня 2010 року № 796; «Про внесення змін до Державного стандарту початкової освіти» від 24 липня 2019 року № 688; «Про деякі питання державних стандартів повної загальної середньої освіти» від 30 вересня 2020 року № 898; «Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти» від 15 вересня 2021 року № 957; «Про затвердження Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України» від 30 червня 2021 року № 673; «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» від 14 квітня 2021 року № 366-р. тощо);

– накази Міністерства освіти і науки України («Про затвердження Положення про Всеукраїнські учнівські олімпіади, турніри, конкурси з

навчальних предметів, конкурси-захисти науково-дослідницьких робіт, олімпіади зі спеціальних дисциплін та конкурси фахової майстерності» – від 22 вересня 2011 року № 1099, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 17 листопада 2011 року за № 1318/20056; «Про затвердження Положення про індивідуальну форму навчання в загальноосвітніх навчальних закладах» від 12 січня 2016 року № 8, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 03 лютого 2016 року за № 184/28314; «Про затвердження Правил пожежної безпеки для навчальних закладів та установ системи освіти України» від 15 серпня 2016 року № 974, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 08 вересня 2016 року за № 1229/29359; «Про затвердження Положення про організацію роботи з охорони праці та безпеки життєдіяльності учасників освітнього процесу в установах і закладах освіти від 26 грудня 2017 року № 1669, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 23 січня 2018 року за № 100/31552; «Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів початкової школи» від 07 лютого 2020 року № 143; «Про затвердження Типового переліку засобів навчання та обладнання для навчальних кабінетів і STEM-лабораторій» від 29 квітня 2020 року № 574; «Про затвердження Порядку зарахування, відрахування та переведення учнів до державних та комунальних закладів освіти для здобуття повної загальної середньої освіти» від 16 квітня 2018 року № 367, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 05 травня 2018 року за № 564/32016; «Про затвердження Положення про психологічну службу у системі освіти України» від 22 травня 2018 року № 509, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 31 липня 2018 року за № 885/32337; «Про затвердження Інструкції з діловодства у закладах загальної середньої освіти» від 25 червня 2018 року № 676, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 11 вересня 2018 року за № 1028/32480; «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти» від 09 січня 2019 року № 17, зареєстрований у Міністерстві юстиції України

12 березня 2019 року за № 250/33221; «Про затвердження Положення про порядок розслідування нещасних випадків, що сталися із здобувачами освіти під час освітнього процесу» від 16 червня 2019 року № 659, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 13 червня 2019 року за № 612/33583; «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 12 січня 2016 року № 8» від 10 липня 2019 року № 955, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 02 серпня 2019 року за № 852/33823; «Деякі питання організації дистанційної освіти» від 08 вересня 2020 року № 1115; «Деякі питання здійснення державного нагляду (контролю) у сфері загальної середньої освіти» від 30 квітня 2021 року № 493, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 17 червня 2021 року за № 809/36431 та ін.);

– накази Міністерства освіти і науки України, розроблені спільно з іншими центральними органами виконавчої влади (спільний наказ Міністерства освіти і науки України, Міністерства економіки України та Міністерства фінансів України «Про затвердження порядків надання платних послуг державними та комунальними навчальними закладами» – від 23 липня 2010 року № 736/902/758, зареєстрований у Міністерстві юстиції України 30 серпня 2010 року за № 1196/18491);

– накази інших міністерств (наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Санітарного регламенту для закладів загальної середньої освіти» від 25 вересня 2020 року № 2205 та ін.);

– інструктивно-методичні листи Міністерства освіти і науки України («Про створення безпечного освітнього середовища в закладі освіти та попередження і протидії булінгу (цькуванню)» від 14 серпня 2020 року № 1/9-436; «Про практику застосування трудового законодавства у галузі освіти і науки під час дії правового режиму воєнного стану» від 07 березня 2022 року № 1/3378-22; «Про освітні програми» від 22 квітня 2022 року № 1/4396-22 та ін.).

До зовнішніх джерел інформації відносяться накази, розпорядження,

листи, інструкції, рекомендації та інші акти органів управління у сфері освіти обласних і Київської міської державних адміністрацій, міського (районного в місті), територіальної громади, департаментів, управлінь, відділів освіти, а також накази та інструктивно-методичні документи органів і установ, що відповідають за забезпечення якості освіти, та спеціально уповноважених державою установ, які здійснюють зовнішнє незалежне оцінювання.

Внутрішніми джерелами інформації ЗЗСО є документи, перелік яких визначено Інструкцією з діловодства, в закладах загальної середньої освіти, затвердженою наказом МОН від 25 червня 2018 року № 676, зареєстрованим у Міністерстві юстиції України 11 вересня 2018 року за № 1028/32480. Відповідно до зазначеної Інструкції до такої бази можуть входити такі документи ЗЗСО:

- статут ЗЗСО;
- книга протоколів загальних зборів (конференції) колективу ЗЗСО;
- книги наказів з основної діяльності та кадрових питань;
- книги протоколів засідань педагогічної ради;
- книги внутрішнього контролю;
- атестаційних матеріалів педагогічних працівників;
- журнал обліку звернень та заяв громадян;
- документації практичного психолога, соціального педагога та ін.

Основу Internet-ресурсів становлять:

- сайт Верховної Ради України – розділ «Законодавство України» (<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>);
- сайт Міністерства освіти і науки України (<https://mon.gov.ua/ua>);
- сайти обласних і міських (районних, територіальних громад) управлінь, відділів освіти і науки;
- сайти наукових бібліотек;
- широка мережа освітніх порталів і сайтів.

Необхідну інформацію для моніторингу розвитку ЗЗСО надають також звіти заступників директора, керівників методичних об'єднань (кафедр), практичного психолога, соціального педагога, працівників супутніх служб (головного бухгалтера/бухгалтера, заступника директора з господарської частини/завгоспа, бібліотекаря, лікаря та медичної сестри (за наявності) та інших).

Важливий сегмент інформації про діяльність ЗЗСО – опитування здобувачів освіти та їхніх батьків. Проте це справа надзвичайно делікатна. Перед опитуванням потенціальним респондентам необхідно пояснити, для чого воно проводиться, де та коли будуть оприлюднені результати. Слід також пам'ятати, що надто часті та непрофесійні анкетування не сприяють об'єктивності отриманих результатів.

Аналітичні дані, отримані на основі вивчення інформаційних джерел, враховуються не лише під час здійснення моніторингу рівня діяльності ЗЗСО, а й під час комплектування маркетинг-команди, планування та здійснення маркетингової діяльності, розроблення необхідного інструментарію.

Після визначення проблем (питань), які першочергово вирішуватимуться за допомогою маркетингових комунікацій, та створення нормативно-інформаційного банку важливо до маркетингової діяльності залучити маркетолога-фахівця та за його допомогою визначити конкретну мету маркетингової діяльності у кожному конкретному випадку окремо та відповідно до мети.

Метою маркетингової діяльності можуть бути:

1) повне вирішення визначеної проблеми в діяльності ЗЗСО (наприклад: відкриття платних курсів з іноземної мови та набір слухачів до них; придбання та встановлення нової комп'ютерної техніки у бібліотеці закладу – за допомогою партнерів тощо);

2) часткове вирішення визначеної проблеми в діяльності ЗЗСО, що сприятиме значному спаданню напруги навколо неї (наприклад: оновлення обладнання на спортивному майданчику ЗЗСО; залучення батьків учнів до

поповнення необхідної апаратури в актовій залі тощо);

3) превентивні кроки щодо попередження можливого виникнення проблеми в діяльності ЗЗСО (наприклад: переформатування системи учнівського самоврядування в закладі; вдосконалення меню в шкільній їдальні тощо).

Але в усіх цих випадках мета маркетингової діяльності ЗЗСО має бути актуальною, реальною та досить конкретною (вимірною).

Визначення конкретної мети сприяє раціональному, оптимальному плануванню подальших маркетингових кроків, визначенню необхідних маркетингових комунікацій, які доцільно задіяти для розв'язання саме цієї проблеми. На нашу думку, це найважливіші складові планувального кластера.

Наступний крок – розроблення покрокової стратегії та відпрацювання графіку маркетингової діяльності. Для цього можна використати діаграму Ганта, яка за своєю сутністю є одним із засобів планування та управління проектами й використовується для ілюстрації плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Перший формат такої діаграми був розроблений Генрі Л. Гантом (у 1910 році). Сама діаграма подається у формі відрізків, розміщених на горизонтальній шкалі часу. Кожний відрізок відповідає окремому завданню або частині завдання (підзавдання). Самі завдання і підзавдання, які є складовими плану, розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю та тривалості виконання завдання або підзавдання. На деяких діаграмах Ганта також додатково можуть відтворюватися взаємозалежності між завданнями або підзавданнями.

Ще однією складовою діаграми Ганта може бути додаткова вертикальна лінія, яка символізує момент часу «сьогодні». Також можна частину горизонтальних відрізків заштрихувати, зображуючи виконане завдання або частину виконаного завдання – свого роду представлення поточного стану виконання запланованого.

Досвідчені маркетологи віддають перевагу використанню діаграми Ганта разом з таблицею, в якій подається перелік необхідної роботи. Тоді рядки таблиці відповідають окремим завданням, зображеним на діаграмі, а колонки таблиці містять додаткову інформацію про завдання або підзавдання.

У межах планувального кластера необхідно також здійснити розрахунок активів маркетингових дій. Цими активами можуть бути фінансові, матеріально-технічні, кадрові, часові, психологічні. Крім того, такими ресурсами можуть бути комунікативні, організаційні, асортиментні та науково-технологічні ресурси. Розлого прокоментуємо останні.

Комунікаційні ресурси – це, в першу чергу, наявність каналів спілкування з учасниками маркетингових дій, а також уміння, досвід у користуванні цими каналами, наявність необхідних комунікаційних навичок.

Організаційні ресурси – це наявність маркетингової культури, можливість організувати, контролювати та коригувати маркетингові дії, а також уміння організувати роботу маркетинг-команди.

Асортиментні ресурси – це, перш за все, увесь спектр освітніх послуг, які ЗЗСО може запропонувати їх споживачам, бренди закладу, а також інші послуги, які цей заклад може надавати.

Науково-технологічні ресурси – це наявність розвинутої сучасної системи управління, наявність унікальних маркетингових методик, інноваційного технологічного інструментарію.

Метою прогностичного кластера є прогнозування результатів маркетингової діяльності, визначення критеріїв їх оцінювання. Від відпрацювання цього кластера багато в чому залежить загальний результат маркетингової діяльності, оскільки неправильно розставлені орієнтири зведуть нанівець усі старання маркетинг-команди.

Також важливо заздалегідь підготуватися до подолання або зменшення впливу можливих ризиків і спрогнозувати кроки конкурентів у відповідь, бути готовими до їх можливих дій.

Роботу з подолання можливих ризиків доцільно розділити на кілька етапів. Перший етап – це прогнозування можливих ризиків, їх розподіл на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики, які не пов'язані безпосередньо з використанням маркетингових комунікацій ЗЗСО, виникають здебільшого під впливом зовнішніх чинників. До їх переліку відносять такі:

- ризики, пов'язані з нестабільністю законодавства;
- ризики, пов'язані з нестабільністю умов інвестиційної діяльності;
- ризик погіршення соціально-політичної ситуації в країні, в регіоні;
- ризики, які виникають через несприятливі погодно-кліматичні умови;
- ризики, які викликані складною санітарно-епідеміологічною ситуацією в країні, в регіоні (карантин, пандемія тощо);
- ризики, викликані коливаннями ринкового валютного курсу (вони можуть суттєво впливати на готовність партнерів співпрацювати із ЗЗСО) та інші.

Внутрішні ризики можуть бути викликані певними подіями в ЗЗСО або непрофесійними діями маркетинг-команди. До них відносяться такі:

- недостатній рівень маркетингової документації, що може бути викликано переоцінкою активів ЗЗСО, помилковим прогнозуванням тощо;
- невдалий вибір лідера та/або членів маркетинг-команди;
- розмитість цілей та/або завдань маркетингової діяльності;
- низький рівень підтримки керівництва;
- переоцінка результатів маркетингової діяльності та їх впливу на розвиток ЗЗСО.

Для оцінювання можливих ризиків важливо під час планування маркетингової діяльності скласти їх перелік, визначити можливий негативний вплив на здійснення або результати маркетингової діяльності та відпрацювати можливі реальні шляхи подолання цих ризиків. Далі необхідно визначити членів маркетинг-команди, які мають здійснювати моніторинг ситуації та в разі виникнення або загрози виникнення ризиків здійснити

заплановані дії з їх подолання або зменшення впливу. Саме для цього має бути напрацьований банк оптимальних дій на усі передбачені випадки.

Безпосереднє управління ризиками має здійснювати лідер маркетинг-команди; з метою його підготовки до цього мають бути проведені відповідні семінари та тренінги.

Як свідчить практика здійснення моніторингової діяльності ЗЗСО, найчастіше виникають ризики, пов'язані з невизначеністю мікросоціальної ситуації та непередбачувані зміни в діях партнерів (зазвичай це пов'язано з непередбаченими змінами в стані їхніх фінансових справ).

Після відпрацювання складових прогностичного кластера необхідно почати організовувати маркетингову діяльність безпосередньо. Тому наступний кластер – організаційний.

Організатору маркетингової діяльності слід вивчити інтелектуальні ресурси закладу, обрати лідера маркетинг-команди та з його допомогою сформувати саму маркетинг-команду. Після цього лідер маркетинг-команди разом з її членами мають розподілити обов'язки, а керівник закладу разом з маркетологом-фахівцем – організувати навчання членів маркетинг-команди: провести теоретичні семінари, навчальні тренінги, узгодити канали та форми інформаційної взаємодії між керівником ЗЗСО, маркетологом-фахівцем, лідером маркетинг-команди і членами маркетинг-команди.

Фінальний етап організаційного кластера – визначення переліку мінімально необхідних документів і формування пакету документів. Важливою умовою успіху маркетингової діяльності ЗЗСО є мінімізація переліку необхідних документів, відсутність догм і безпідставних, надуманих вимог щодо їх ведення. Як свідчить досвід здійснення маркетингової діяльності ЗЗСО, обов'язково мають бути документи, наявність яких достатня для здійснення маркетингової діяльності, а саме:

– мета, завдання та орієнтовні результати маркетингової діяльності (це може бути один документ);

- план маркетингової діяльності з чітко визначеними термінами реалізації кожного кластера (як варіант, може бути діаграма Ганта з відповідною таблицею);

- перелік маркетингових комунікацій, які планується використати, та завдання кожної з них;

- перелік (за необхідності – розрахунки) необхідних активів маркетингової діяльності.

Також до зазначеного переліку можуть додаватися короткі рекомендації щодо ведення тих чи інших документів.

Доцільно призначити одного члена маркетинг-команди, відповідального за ведення необхідної документації. Виконання ним цих обов'язків має контролювати лідер маркетинг-команди.

Метою реалізаційного кластера є реалізація запланованих маркетингових дій. Цей кластер доцільно поділити на складові, а саме: реалізація розробленої стратегії, аналіз ходу її реалізації, необхідні моніторингові процедури та аналіз їх результатів, а також корекція маркетингових дій і контроль за графіком їх реалізації.

Зазначимо, що об'єктивний аналіз здійснення маркетингової діяльності в межах кожного кластера впливає не лише на отримання загального позитивного результату, а й на досягнення маленьких перемог на окремих етапах роботи маркетинг-команди. Таким загальним і локальним успіхам сприяють моніторингові дослідження. Особливості здійснення необхідних експертних вимірювань описані нижче в межах підрозділу 3.1.

Окремо звернемо увагу на такий складник моніторингу управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО як аналіз утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу, адже його керівникові важливо володіти інформацією про реальний стан справ для прийняття управлінських рішень щодо перебігу маркетингової діяльності на всіх її етапах, необхідності своєчасної та логічно обґрунтованої корекції або припинення

такої діяльності. Зручним інструментом такого моніторингу може стати відповідна кваліметрична факторно-критеріальна субмодель, яка дасть можливість своєчасно виявити проблеми (за їх наявності) та визначити рівень їх складності. Опис такої субмоделі ми подали нижче в межах підрозділу 2.2.

Підсумково-рефлексивний кластер передбачає аналіз, узагальнення та визначення результатів маркетингової діяльності (підведення підсумків маркетингової діяльності в цілому, оцінка ефективності маркетингових комунікацій зокрема, узагальнення результатів маркетингових дій), а також усупільнення результатів використання маркетингових комунікацій.

На жаль, часто після закінчення локальної маркетингової діяльності, присвяченої вирішенню конкретного завдання, керівники ЗЗСО, отримавши бажаний результат або зовсім не отримавши бажаного, з тих чи інших причин ігнорують надзвичайно важливу складову маркетингової діяльності – її підсумковий аналіз. Але це важливо зробити, перш за все, для врахування можливих недоліків та успіхів у подальшій діяльності, для підвищення рівня підготовки педагогічних працівників до наступних маркетингових дій.

Досвідчений керівник ЗЗСО аналітичний процес запускає з самого початку маркетингової діяльності та здійснює його до її завершення (збирання та вивчення необхідної інформації). Тож підводити підсумки необхідно за будь-якого результату роботи маркетинг-команди.

Підвести підсумки роботи можна за допомогою факторно-критеріальної субмоделі результативності маркетингової діяльності в ЗЗСО, яку ми описали нижче в межах підрозділу 2.2.

Після завершення маркетингової діяльності обов'язково має бути презентований соціуму її результат. Презентувати досягнення можна, наприклад, на відкритій нараді, на яку доцільно запросити не лише членів колективу ЗЗСО, а й партнерів, з якими працювали в межах вирішення питання, учнів, інших зацікавлених осіб (батьків учнів або осіб, що їх

замінюють, мешканців мікрорайону, членів громадських організацій та благодійних фондів, відповідних працівників органів управління освітою тощо). Бажано також загальну інформацію викласти на офіційному вебсайті ЗЗСО.

Усе викладене дає підстави зробити такі висновки: комплексна модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО є відкритою, цілісною, циклічною системою, а її основними компонентами є кластери. Усього їх шість: аналітичний, планувальний, прогностичний, організаційний, реалізаційний та підсумково-рефлексивний. Зміст кожного кластера розкривається у взаємозв'язку та взаємозалежності з іншими кластерами. З'ясовано, що загальний результат управління маркетинговими комунікаціями залежить від повноти реалізації кожного кластера.

2.2 Характеристика комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти

Для формування структурної схеми комплексної моделі управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО необхідно спочатку проаналізувати складові, з яких ця комплексна модель складається.

Отже, ми визначили, що комплексна модель формується з шести базових блоків – кластерів. Визначені вище кластери є основними складовими моделі. Також для інформаційно-аналітичного обслуговування кожного кластера ми розробили 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. Основні модулі безпосередньо стосуються маркетингової діяльності ЗЗСО, створені на основі кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей та охоплюють аналітикою усі базові кластери комплексної моделі:

- 1) аналітичний модуль «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»;

- 2) аналітичний модуль «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»;
- 3) аналітичний модуль «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»;
- 4) аналітичний модуль «Ефективність управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО».

Розроблені відповідно до вимог кваліметричної науки аналітичні модулі дають змогу проводити вимірювання в процесі маркетингової діяльності ЗЗСО, що допомагає здійснити аналіз, планування, прогнозування, організацію, реалізацію, оцінювання підсумків маркетингової діяльності.

Допоміжні аналітичні модулі стосуються маркетингової діяльності ЗЗСО опосередковано та надають необхідну інформацію для аналізу в межах також усіх шести кластерів. Ці модулі виконують допоміжну експертну функцію – допомагають маркетинг-команді оперативно вивчити соціальне замовлення на освітні послуги ЗЗСО та за допомогою матричного екранування колективно визначити найкращу ідею для вирішення того чи іншого питання в межах маркетингової діяльності закладу. Це два аналітичних модулі: аналітичний модуль «Соціальне замовлення» та аналітичний модуль «Матричне екранування».

Ці аналітичні модулі розроблені не на основі кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей, а є допоміжним інструментарієм, кожний з яких не схожий один на одного ні за принципом роботи, ні за загальною формою.

Розроблені нами аналітичні модулі (основні та допоміжні) охоплюють експертними вимірюваннями усі шість кластерів (рис. 2.2).

Під час розроблення аналітичних модулів враховувалися результати досліджень таких учених, як О. Авраменко [1], Л. Андрєєва [5], О. Птащенко, В. Божкова, Л. Сагер, Л. Сигина [269] та ін.

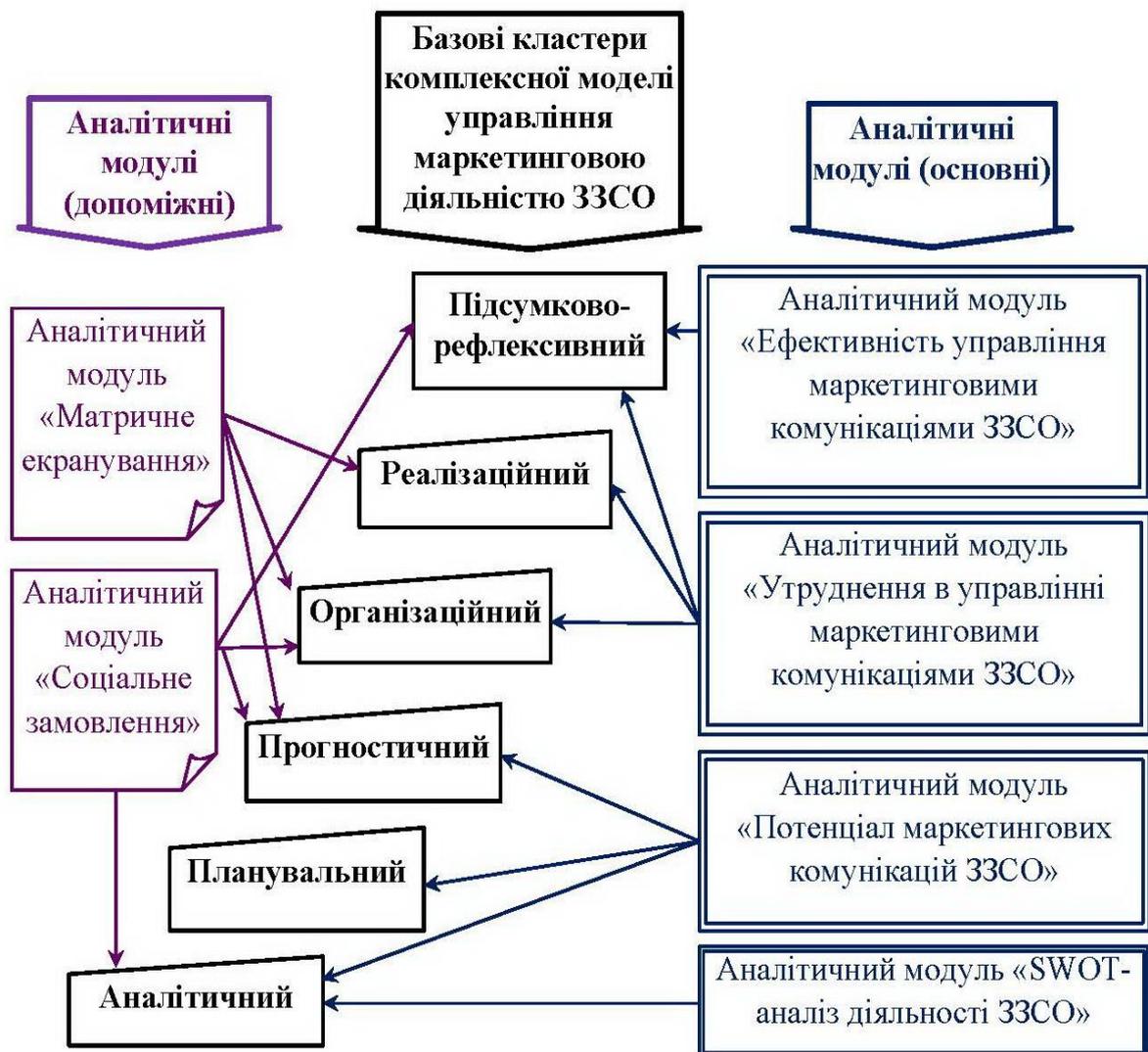


Рис. 2.2 Схема використання комп'ютеризованого інструментарію в управлінні маркетинговою діяльністю ЗЗСО

Далі детально розглянемо ті елементи, з яких вибудовуються базові кластери, що становлять основу комплексної моделі управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО.

Перший кластер – «Аналітичний» – відпрацьовують такі елементи:

- визначення проблем у діяльності ЗЗСО, які можуть бути вирішені за допомогою маркетингової комунікації (SWOT-аналіз);
- визначення особливостей та об'єму освітнього продукту;

- дослідження ринку освітніх послуг;
- визначення цільової аудиторії (потенційних споживачів послуг);
- визначення реальних можливостей цільової аудиторії (доцільність і об'єм маркетингових дій);
- визначення сильних сторін у діяльності, на які слід звернути увагу цільової аудиторії;
- визначення базових нормативно-правових засад маркетингової діяльності ЗЗСО.

Для цього кластера був розроблений аналітичний модуль «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО». В основу його покладено відповідну факторно-критеріальну субмодель. Цей модуль використовується на першому етапі реалізації аналітичного кластера. За його допомогою ми маємо можливість встановити проблеми в діяльності ЗЗСО, які за певних умов теоретично можуть бути вирішені за допомогою маркетингової діяльності.

Для всіх ЗЗСО є спільні напрями діяльності, на розвиток яких можна впливати за допомогою маркетингових комунікацій:

- управління ЗЗСО;
- привабливість ЗЗСО для учнів;
- привабливість ЗЗСО для педагогічних працівників;
- привабливість ЗЗСО для батьків учнів;
- розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО;
- забезпечення безпечного освітнього середовища;
- робота в системі «ЗЗСО – соціальне середовище».

Зазначені напрями діяльності ЗЗСО члени експертної групи визначили як фактори факторно-критеріальної субмоделі SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО, покладеної в основу відповідної аналітичної моделі (додаток А.1).

Кожний з факторів в повній і мінімально достатній мірі мають розкриватися відповідними критеріями. У процесі визначення системи

критеріїв члени експертної групи свідомо залишили поза увагою ті критерії діяльності ЗЗСО, які мають бути реалізовані безумовно. На них маркетингова діяльність закладу не впливає безпосередньо. Наприклад, наявність статуту ЗЗСО, зареєстрованого відповідно до вимог законодавству у сфері освіти; наявність освітньої програми закладу, затвердженої відповідно до вимог Закону України «Про освіту» та спеціальних законів; відсутність у закладі булінгу та інших форм дискримінації учасників освітнього процесу тощо.

Подальший етап у розробленні факторно-критеріальної субмоделі SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО – це визначення вагомостей факторів і вагомостей критеріїв. В основу кожного критерію покладений відповідний документ, де встановлено, яким показникам повинна відповідати діяльність.

Члени експертної групи запропонували таку систему експертних балів:

- 1 бал – критерій реалізується без зауважень;
- 0,75 бала – критерій реалізується з незначним зауваженням;
- 0,5 бала – критерій реалізується наполовину;
- 0,25 бала – критерій реалізується із суттєвими зауваженнями;
- 0 балів – критерій не реалізується.

На думку членів експертної групи, надмірне дроблення експертних балів не сприяло б об'єктивності оцінювання, оскільки реальна різниця між експертними балами, наприклад, у десятибальній системі була б нечіткою, що в свою чергу ще й ускладнювало б роботу експертів.

З метою полегшення процесу експертного оцінювання та сприйняття експертної інформації в межах аналітичного модуля ми використали не класичні кваліметричні показники, які здебільшого складаються з чотирьох знаків (наприклад, 0,75 – це «0», «,», «7» і «5»), а експертні бали, які складаються з однієї цифри: замість 0,25 бала – цифру «1», замість 0,5 бала – цифру «2», замість 0,75 бала – цифру «3», замість 1 бала – цифру «4». Нуль балів, звісно, залишили без змін. Проте, щоб уникнути порушення вимог кваліметричної науки, під час обчислень у відповідних формулах

одноцифрові бали будуть ділити на 4. Наприклад, 1 експертний бал після ділення на 4 набуде форми класичних кваліметричних 0,25 бала. Так само відбудеться з іншими експертними одноцифровими балами. Тоді коефіцієнти відповідностей факторів і критеріїв, а також підсумковий показник повністю відповідатимуть традиційним вимогам кваліметричної науки.

Наступний крок – визначення того, що саме означає отриманий підсумковий показник, якому конкретно рівню діяльності ЗЗСО відповідає. Члени експертної групи визначили такі вербальні (словесні) значення бальних (цифрових) оцінок:

- від 1 до 0,91 балів – оптимальний рівень;
- від 0,8 до 0,9 балів – високий рівень;
- від 0,6 до 0,79 балів – середній рівень;
- від 0,26 до 0,59 балів – низький рівень;
- від 0 до 0,25 балів – критичний рівень.

На цьому створення кваліметричного стандарту діяльності ЗЗСО за результатами SWOT-аналізу було остаточно завершено.

Отже, ми отримали усі основні кваліметричні показники, які можуть бути відображені в аналітичних таблицях і діаграмах за результатами SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО, що дозволило нам почати створення відповідного аналітичного модуля. Для розроблення такого модуля ми використали табличний процесор Microsoft Office Excel – програму для роботи з електронними таблицями якого встановлені практично на кожному комп'ютері, де встановлено пакет програм «Office». Використання цього процесора не вимагає додаткового встановлення будь-яких інших програм або драйверів. Крім того, кожна нова версія Excel автоматично адаптує попередні, а кожна попередня версія без проблем опрацьовує наступні.

Отже. спочатку в аналітичному модулі «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО» були визначені аркуші (вкладки), необхідна кількість і зміст яких у достатній, але повній мірі мають вирішувати поставлені завдання. На думку

членів експертної групи, це такі аркуші: «Базова», «Протокол», «Дані», «Результат ск», «Результат пвн» та «Профіль».

Зокрема, аркуш «Базова» містить таблицю, у якій розміщено факторно-критеріальну субмодель SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО з повним переліком факторів, критеріїв, їхніх вагомостей. Розміщені в таблиці формули висвітлюють алгоритм здійснення необхідних обчислень для встановлення підсумкового результату. Крім того, під таблицею розміщені критерії експертного оцінювання та шкала оцінювання рівня діяльності ЗЗСО – чітко визначені межі рівнів діяльності (додаток Б).

Аркуш «Протокол» призначений для розміщення бланка протоколу експертизи. Верхня частина протоколу – це заголовок і назва ЗЗСО (комірка А3). Далі – таблиця для виставлення експертних балів (рис. 2.3).

Протокол SWOT-аналізу діяльності закладу загальної середньої освіти Спеціалізована школа I–III ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва		
№	Критерій	Експертний бал
1	Відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти	
2	Стиль управління закладом	
3	Участь органів самоврядування в управлінні закладом	

Рис. 2.3 Верхня частина аркуша «Протокол» аналітичного модуля «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»

Після таблиці протоколу розміщені нагадування про критерії експертного оцінювання та місце для зазначення дати проведення експертизи (рис. 2.4).

Принагідно зазначимо, що для проведення SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО передбачає участь трьох експертів. Це можуть бути керівник ЗЗСО, один/одна із представників/представниць педагогічного колективу та представник органу батьківського самоврядування. Можна також

використати іншу схему: кілька представників адміністрації ЗЗСО, кілька представників педагогічного колективу, кілька представників органів батьківського самоврядування. Тоді до аналітичного модуля заносяться середні арифметичні показники від цих трьох категорій учасників освітнього процесу. Також можна залучити представників органів учнівського самоврядування для експертного оцінювання фактора «Привабливість ЗЗСО для учнів».

52	Взаємодія із соціальними службами	
53	Взаємодія з державними інституціями	
54	Співпраця з громадськими організаціями	
55	Співпраця з благодійними інституціями	
Критерії оцінювання:		
4 бали – критерій реалізується без зауважень;		
3 бали – критерій реалізується з незначним зауваженням;		
2 бали – критерій реалізується наполовину;		
1 бал – критерій реалізується із суттєвими зауваженнями;		
0 балів – критерій не реалізується		
« . . . » 20 . . . р.		

*Рис. 2.4 Нижня частина аркуша «Протокол» аналітичного модуля
«SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»*

Аркуш «Дані» містить таблицю, до відповідних комірок якої заносяться експертні бали з протоколів експертів. Також у прихованих комірках цього аркуша розміщені формули, за допомогою яких відповідно до алгоритму, зазначеного у базовій схемі, обчислюються експертні бали. Усі комірки з обчисленнями за допомогою необхідних формул ми приховали, щоб зберегти їх від несанкціонованого втручання та гарантувати правильність висновків (додаток В).

Загальні підсумки обчислення автоматично виводяться після заголовку перед таблицею.

Аркуш «Результат ск» – це скорочені результати SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Загальний вигляд аркуша «Результат ск» аналітичного модуля
«SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»**

Результат SWOT-аналізу діяльності закладу загальної середньої освіти Спеціалізована школа I–III ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва (скорочений)		
Напрями діяльності	Сильні сторони	Можливості
Управління ЗЗСО	K1 K3	K2 K4 K5 K6 K8
Привабливість ЗЗСО для учнів	K16 K17 K22	K10 K11 K12 K13
Привабливість ЗЗСО для педпрацівників		K27 K28 K29 K30
Привабливість ЗЗСО для батьків учнів		K37 K38 K40
Розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО		K44 K47
Забезпечення безпечного освітнього середовища	K48 K49 K50	
Робота в системі «ЗЗСО – соціальне середовище»	K54	K51 K52 K53 K55
Напрями діяльності	Слабкі сторони	Загрози
Управління ЗЗСО		
Привабливість ЗЗСО для учнів	K24	
Привабливість ЗЗСО для педагогічних працівників		
Привабливість ЗЗСО для батьків учнів		
Розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО	K45 K46	
Забезпечення безпечного освітнього середовища		
Робота в системі «ЗЗСО – соціальне середовище»		

Результати подані в розрізі факторів у вигляді умовних позначень критеріїв. Наприклад, перший критерій «Відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти» має умовне позначення «K1», другий критерій «Стиль управління закладом» – «K2» і так далі. Це зроблено для

зручності сприйняття інформації. Умовні позначення критеріїв розташовано за напрямками діяльності ЗЗСО – факторами, які вони розкривають.

Аркуш «Результат пвн» – це результати SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО, подані у повній формі, з повними формулюваннями відповідних критеріїв (додаток Д).

Аркуш «Профіль» містить лінійну діаграму – свого роду графічний профіль конкурентних переваг ЗЗСО, складений за результатами SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО (рис. 2.5).



*Рис. 2.5 Верхня частина аркуша «Профіль» аналітичного модуля
«SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»*

Графічні дані розташовано за основними напрямками діяльності ЗЗСО – факторами, які вони розкривають, із зазначенням отриманого в результаті експертизи значення кожного з них. Ці отримані показники в таблиці подано у відсотках.

Описаний аналітичний модуль «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО», розроблений на основі кваліметричної факторно-критеріальної субмоделі, на схемі аналітичного кластера ми умовно позначили АМо-1 (аналітичний модуль основний перший).

У процесі аналізу діяльності ЗЗСО організаторам маркетингової діяльності закладу важливо також уважно вивчити соціальне замовлення на освітні та інші послуги (О. Карпюк [117], А. Коноваленко [132; 133], М. Красуля [146], О. Мартякова та О. Мудра [189], Р. Патора [232], В. Пилипчук [236], Л. Цимбал [336]. Для цього можна використати аналітичний модуль «Соціальне замовлення», розроблений нами спільно з учасниками освітнього процесу Спеціалізованої школи І–ІІІ ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва.

В основі зазначеного аналітичного модуля – аналіз очікувань від конкретного ЗЗСО учнів, їхніх батьків, педагогічних працівників і соціуму, їхнє бачення основного призначення закладу. Під час формування основних напрямів і показників були взяті до уваги лише ті, на які може мати той чи інший вплив використання маркетингових комунікацій. Так, члени експертної групи запропонували вивчати соціальне замовлення за такими основними напрямками:

- 1) отримання знань;
- 2) виховання;
- 3) соціально-психологічне середовище;
- 4) розвиток особистості;
- 5) умови навчання.

Кожний із цих основних напрямів конкретизуватиметься відповідними показниками, які членами експертної групи сформулювали після неодноразових консультацій з учасниками освітнього процесу. Зокрема, основний напрям «Отримання знань» було запропоновано аргументувати такими складовими освітнього процесу:

- високий рівень знань і навичок;
- вміння шукати інформацію, працювати з нею;
- сучасні методи навчання;
- підготовка до майбутньої професії;
- навички самоосвіти;
- індивідуальний підхід.

У межах основного напрямку «Виховання» вивчались такі показники;

- виховання патріота України;
- розвиток громадської активності;
- всебічне виховання;
- формування навичок здорового способу життя;
- формування самовідповідальності;
- формування основ етикету.

До третього основного напрямку – «Соціально-психологічне середовище» – були віднесені такі питання:

- психологічно комфортне середовище;
- відсутність дискримінації, булінгу...;
- підтримка дітей з особливими освітніми потребами;
- педагогіка партнерства;
- психологічний розвиток особистості;
- сприяння соціалізації.

Соціальне замовлення за основним напрямом «Розвиток особистості» вивчатиметься за наступними критеріями:

- долучення до науково-дослідницької, проектної діяльності;
- формування лідера;
- сприяння духовному зростанню;
- розвиток талантів і обдарувань;
- прагнення до саморозвитку;
- розвиток самоконтролю та самокорекції.

Останній, п'ятий основний напрям «Умови навчання», на думку членів експертної групи та опитаних респондентів, у повній та достатній мірі розкривають такі показники:

- належний стан приміщень, території, облаштованих з урахуванням принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування;
- сучасні кабінети, аудиторії;
- сучасні їдальня, харчоблок, харчування дітей;
- сучасний простір інформаційної взаємодії та соціально-культурної комунікації;
- комп'ютерні класи з Інтернетом, сучасною технікою;
- басейн, стадіон з ігровими майданчиками, сучасна актова зала, кімнати для відпочинку...

Для вивчення соціального замовлення респонденти мають, по-перше, провести ранжування основних напрямів діяльності ЗЗСО, виставивши бали від 1 до п'яти кожному з них з таких міркувань: найважливіший основний напрям має отримати 1 бал, наступний – 2 бала і т.д. По-друге, слід оцінити важливість кожного з показників за десятибальною системою, де найвищий бал – 10, а найнижчий – 1.

Усі опитування є анонімними.

Під час розроблення до аналітичного модуля «Соціальне замовлення» були включені такі аркуші: «Протокол», «Учні», «Батьки», «Педагоги», «Соціум», «Результат Н», «Результат П1», «Результат П2», «Діаграми».

Для аркуша «Протокол» було розроблено два варіанти бланку протоколу вивчення соціального замовлення: один варіант – для учнів і їхніх батьків, другий варіант – для педагогічних працівників і представників соціуму ЗЗСО. Кожний бланк протоколу складається з трьох частин. Перша частина – це назва протоколу та місце для зазначення класу, в якому навчається учень, та його/її стать. Клас і стать зазначаються лише у протоколах, які заповнюють учні та їхні батьки. У варіанті бланку протоколу, які мають заповнювати педагогічні працівники та представники соціуму, зазначення таких даних не передбачено.

Далі розміщено дві таблиці: перша – для визначення рейтингу основних напрямів, а друга – для встановлення значущості кожного показника (рис. 2.6).

ПРОТОКОЛ		
вивчення соціального замовлення		
Клас (для учнів і батьків)		
Стать учня (для учнів і батьків)		
Шановний респонденте! Опитування проводиться з метою вивчення соціального замовлення на діяльність закладу загальної середньої освіти. Дякуємо за об'єктивність!		
<i>У таблиці 1 у стовпчику «Експертний бал» просимо проставити рейтинг основних напрямів діяльності закладу від 1 до 5: найважливіший – 1, важливий – 2 і т.д. до найменш, на Вашу думку, важливого – 5.</i>		
Таблиця 1		
№	Напрями основної діяльності	Експ. бал
I	Отримання знань	
II	Виховання	
III	Соціально-психологічне середовище	
IV	Розвиток особистості	
V	Умови навчання	
<i>У таблиці 2 у стовпчику «Експертний бал» просимо оцінити показники діяльності закладу, які, на Вашу думку, мають бути найбільш важливими у закладі – від 10 (найвищий бал) до 0 – (найнижчий бал)</i>		
Таблиця 2		
№	Показники діяльності закладу	Експ. бал
1	Високий рівень знань і навичок	
2	Вміння шукати інформацію, працювати з нею	
3	Сучасні методи навчання	
4	Індивідуальний підхід	
5	Навички самоосвіти	

Рис. 2.6 Фрагмент верхньої частини аркуша «Протокол» аналітичного модуля «Соціальне замовлення»

Таблиця 2.3

**Фрагмент другої таблиці аркуша «Учні» аналітичного модуля
«Соціальне замовлення»**

I.1	Високий рівень знань і навичок	10	10	10
I.2	Вміння шукати інформацію, працювати з нею	7	8	6
I.3	Сучасні методи навчання	9	9	10
I.4	Підготовка до майбутньої професії	7	6	7
I.5	Навички самоосвіти	6	7	6
I.6	Індивідуальний підхід	8	7	6

Аркуш «Батьки» має аналогічний вигляд.

Аркуші «Педагоги» та «Соціум» скомпоновано так само, як аркуші «Учні» та «Батьки», лише з тією різницею, що в них не зазначаються клас і стать учня/учениці.

Аркуш «Результат Н» складається з двох частин: перша частина – це таблиця з результатами вивчення соціального замовлення за основними напрямками. Над таблицею розміщено її заголовок і зазначено назву ЗЗСО та дату або терміни проведення анкетування та аналізу отриманих даних. Друга частина – це порівняльна діаграма отриманих результатів за категоріями респондентів і основними напрямками діяльності ЗЗСО.

У таблиці подано загальні результати, які показали усі категорії учасників анкетування – учасники освітнього процесу в Спеціалізованій школі I–III ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва. Крім того, результати опитування учнів та їхніх батьків додатково подано за гендерним принципом (за статтю – жіноча або чоловіча) та за ступенем навчання. Для зручності користування таблицею та сприйняття інформації дані опитування кожної категорії респондентів виділено різними кольорами: учнів – синім, їхніх батьків – червоним, педагогічних працівників – зеленим, представників соціуму – фіолетовим. Зведені середні показники – традиційно чорного кольору (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Таблиця аркуша «Результат Н» аналітичного модуля
«Соціальне замовлення»**

РЕЗУЛЬТАТИ						
вивчення соціального замовлення (основні напрями)						
ЗЗСО: СШ № 73 м. Києва						
Дата/термін: серпень-вересень 2019 року						
1	2	3	4	5	6	7
Учасники освітнього процесу		Отримання знань	Виховання	Соціально-психологічне середовище	Розвиток особистості	Умови навчання
Учні		39 %	20 %	20 %	13 %	8 %
стать	ж	40 %	18 %	18 %	15 %	8 %
	ч	38 %	22 %	23 %	10 %	7 %
ступінь	I	40 %	18 %	17 %	13 %	12 %
	II	38 %	24 %	23 %	11 %	5 %
Батьки		39 %	17 %	19 %	11 %	13 %
стать	ж	40 %	15 %	18 %	12 %	15 %
	ч	38 %	19 %	21 %	11 %	11 %
ступінь	I	40 %	9 %	12 %	13 %	26 %
	II	37 %	24 %	23 %	11 %	5 %
Педагоги		46 %	16 %	16 %	12 %	11 %
Соціум		47 %	19 %	11 %	12 %	12 %
Середній		43 %	18 %	17 %	12 %	11 %

Порівняльна діаграма скомпоновано так, щоб можна було порівнювати отримані результати не за категоріями учасників освітнього процесу, а за основними напрямками діяльності ЗЗСО (рис. 2.8).

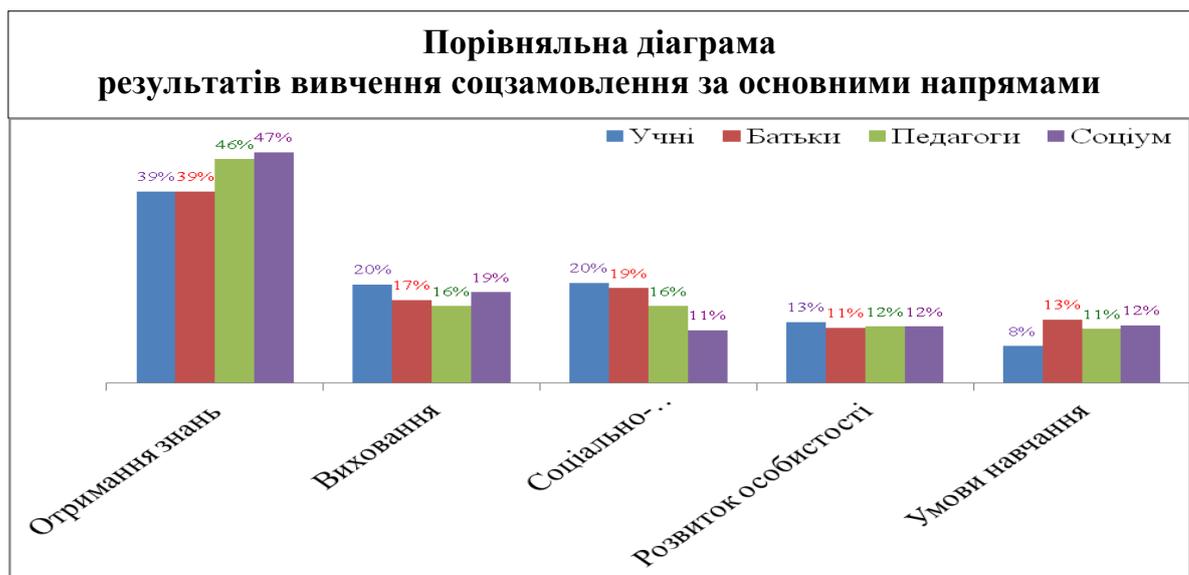


Рис. 2.8 Діаграма аркуша «Результат Н» аналітичного модуля
«Соціальне замовлення»

Основою аркуша «Результат П1» є таблиця з результатами вивчення соціального замовлення за показниками. Над таблицею розміщено її заголовок і зазначено назву ЗЗСО та дату або терміни проведення анкетування й аналізу отриманих даних.

У зазначеній таблиці подано загальні результати, які показали респонденти усіх категорій. У цій таблиці результати опитування учнів та їхніх батьків також додатково подано за гендерним принципом та за ступенем навчання. Для зручності користування таблицею та сприйняття інформації дані опитування кожної категорії респондентів також виділено різними кольорами, як і в таблиця аркуша «Результат Н» (додаток Ж).

Аркуш «Результат П2» теж складається з двох частин – таблиці та порівняльної діаграми.

У таблиці відтворено зведені результати вивчення соціального замовлення за показниками діяльності ЗЗСО (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Таблиця аркуша «Результат П2» аналітичного модуля
«Соціальне замовлення»**

ЗВЕДЕНІ РЕЗУЛЬТАТИ					
вивчення соціального замовлення (<i>показники діяльності ЗЗСО</i>)					
ЗЗСО: <i>СШ № 73 м. Києва</i>					
Дата/термін: <i>серпень-вересень 2019 року</i>					
Учасники освітнього процесу	<i>Отримання знань</i>	<i>Виховання</i>	<i>Соціально-психологічне середовище</i>	<i>Розвиток особистості</i>	<i>Умови навчання</i>
<i>Учні</i>	8,1	6,7	7,5	6,9	8,9
<i>Батьки</i>	8,0	6,6	7,4	6,9	8,8
<i>Педагоги</i>	7,9	6,3	7,5	6,6	8,5
<i>Соціум</i>	8,8	7,7	8,4	7,1	9,0
<i>Середній</i>	8,2	6,8	7,7	6,9	8,8

Порівняльна діаграма містить результати вивчення соцзамовлення за показниками діяльності ЗЗСО (рис. 2.9).



*Рис. 2.9 Діаграма аркуша «Результат П2» аналітичного модуля
«Соціальне задоволення»*

Аркуш «Діаграми» містить три діаграми:

- порівняльна діаграма за результатами вивчення соціального задоволення (респонденти, показники);
- порівняльна діаграма за результатами вивчення соціального задоволення (учні, за ступенями навчання);
- порівняльна діаграма за результатами вивчення соціального задоволення (учні, за ступенями навчання їхніх дітей) (додаток II).

Описаний аналітичний модуль «Соціальне задоволення» на схемі аналітичного кластера ми умовно позначили АМд-1 (аналітичний модуль додатковий перший).

Схема аналітичного кластера набула кінцевого вигляду (рис. 2.10).

Складовими другого – планувального – кластера є такі:

- 1) підбір маркетолога-фахівця;
- 2) визначення мети маркетингової комунікації;
- 3) визначення завдань маркетингової комунікації;

- 4) визначення маркетингових комунікацій, які доцільно задіяти в конкретному випадку;
- 5) розроблення покрокової стратегії;
- 6) розрахунок графіку маркетингової діяльності (це можна зробити у вигляді діаграми Ганта);
- 7) розрахунок активів маркетингових дій.



Рис. 2.10 Схема аналітичного кластера

Під час планування маркетингової діяльності ЗЗСО необхідно уважно вивчити потенціал маркетингових комунікацій закладу. Об'єктивному, оперативному та науково обґрунтованому визначенню такого потенціалу сприятиме використання спеціально створеного для цього аналітичного модуля.

Далі опишемо аналітичний модуль «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО». Створений він був на основі розробленої членами експертної групи відповідної кваліметричної факторно-критеріальної субмоделі.

Факторами цієї субмоделі члени експертної групи обрали такі:

1. Базовий аспект.
2. Кадровий аспект.
3. Ресурсний аспект.
4. Часовий аспект.
5. Аспект подолання ризиків.

Кожний з обраних п'яти факторів був розкладений на відповідні критерії, система яких дає вичерпне уявлення про кожний фактор окремо (додаток А.2).

Далі члени експертної групи обчислили вагомості усіх факторів та всіх їхніх критеріїв.

Потім була визначена шкала підсумкових експертних балів, яка набула такого вигляду:

- 1 бал – критерій проявляється на високому рівні;
- 0,75 бали – критерій проявляється на достатньому рівні;
- 0,5 бали – критерій проявляється на середньому рівні;
- 0,25 бали – критерій проявляється на низькому рівні;
- 0 балів – критерій не проявляється.

Наступний крок – визначення членами експертної групи вербальних (словесних) значень отриманих бальних (числових) показників, тобто було встановлено, який рівень потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО відповідає тому чи іншому отриманому числовому показнику, а саме:

- від 0,88 до 1 бала – оптимальний рівень;
- від 0,75 до 0,87 бала – високий рівень;
- від 0,6 до 0,74 бала – середній рівень;

- від 0,25 до 0,59 бала – низький рівень;
- від 0 до 0,24 бала – критичний рівень.

Насамкінець членами експертної групи було скомпоновано базову схему факторно-критеріальної субмоделі потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО.

Описана факторно-критеріальна субмодель теж була нами комп'ютеризована в табличному процесорі Excel. В отриманому аналітичному модулі «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО» були розгорнуті наступні аркуші: «Базова», «Протокол», «Список», «Дані», «Програма», «Результат», «Зведені».

Зокрема, аркуш «Базова» містить базову схему факторно-критеріальної субмоделі потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО, скомпоновану у формі таблиці із зазначенням принципів обчислення отриманих експертних балів покроково. Після схеми розміщено критерії експертного оцінювання та шкалу оцінювання за результатами експертизи Загальний вигляд аркуша «Базова» аналітичного модуля «Потенціал маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку К.

Аркуш «Протокол» містить бланк протоколу визначення потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО. Загальний вигляд аркуша «Протокол» аналітичного модуля «Потенціал маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку Л. Після таблиці протоколу зазначені критерії оцінювання, відведено місця для підписів експертів і зазначення дати проведення експертного оцінювання.

Аркуш «Список» містить список слабких сторін та/або загроз у діяльності ЗЗСО, які було встановлено за допомогою SWOT-аналізу діяльності закладу. Необхідні для аналізу слабкі сторони та/або загрози обираються зі списку, який сформовано за матеріалами аналітичного модуля «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО». Описуваний аналітичний модуль розрахований на аналіз десяти слабких сторін та/або загроз у діяльності

ЗЗСО, тому таблиця списку теж розрахована на десять слабких сторін та/або загроз. Для усіх обраних зі списку слабких сторін та/або загроз автоматично зазначається відповідний напрямам діяльності ЗЗСО (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Фрагмент таблиці аркуша «Список» аналітичного модуля
«Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»**

Перелік слабких сторін і загроз у діяльності СШ № 73 м. Києва (за результатами SWOT-аналізу)		
Дата /термін/:		Вересень 2020 р.
№	Напрямок діяльності	Слабкі сторони, загрози
1	Управління ЗЗСО	Відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти
2	Привабливість ЗЗСО для учнів	Дотримання вимог щодо наповнення класів
3	Управління ЗЗСО	Організація надання психолого-педагогічних послуг

Основою аркуша «Дані» є таблиця, в яку вносяться експертні бали. Таблиця розрахована на внесення експертних балів, виставлених одним, двома або трьома експертами. Загальний вигляд аркуша «Дані» аналітичного модуля «Потенціал маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку М.

Внесені в таблицю експертні дані обраховуються в таблиці аркуша «Програма», яка зовні схожа на таблицю аркуша «Дані». За підсумками обчислень визначається підсумковий експертний бал для кожної із десяти слабких сторін та/або загроз окремо, а також виводиться вербальне значення кожного з підсумкових балів (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Фрагмент аркуша «Програма» аналітичного модуля «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»

Програма визначення потенціалу маркетингових комунікацій СШ № 73 м. Києва <i>Вересень 2020 р.</i>				
№	Слабкі сторони, загрози	Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО	Можливість об'єктивного SWOT-аналіз діяльності закладу	Мета використання маркетингових комунікацій конкретна
1	Відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти	д о с т а т н і й	2,50	4,00
2	Дотримання вимог щодо наповнення класів	с е р е д н і й	3,50	2,50
3	Організація надання психолого-педагогічних послуг	с е р е д н і й	2,50	2,00

Аркуш «Результат» складається з двох частин. Перша частина – це назва аркуша, зазначення назви ЗЗСО, терміну проведення експертизи, напрямку діяльності закладу, формулювання слабкої сторони або загрози діяльності, загальної суми балів та відповідного експертного висновку. Слабка сторона або загрози діяльності ЗЗСО обирається зі списку, розміщеного справа від основного поля аркуша (рис. 2.11).

Результати визначення потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО	
Заклад:	<i>СШ № 73 м. Києва</i>
Термін експертизи:	<i>Вересень 2020 р.</i>
Напрямок діяльності:	<i>Управління ЗЗСО</i>
Слабка сторона/загроза:	<i>Відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти</i>
Загальна сума балів:	0,82
ЕКСПЕРТНИЙ ВИСНОВОК:	<i>Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО для покращення цієї ситуації д о с т а т н і й</i>

Рис. 2.11 Фрагмент аркуша «Результат» (верхня частина) аналітичного модуля «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»

Друга частина аркуша «Результат» – це підсумкова пелюсткова діаграма за результатами експертизи потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО, яка у відсотках пофакторно демонструє підсумкові показники (рис. 2.12).



*Рис. 2.12 Діаграма аркуша «Результат» аналітичного модуля
«Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»*

Аркуш «Зведені» за загальним виглядом має вигляд, аналогічний аркушу «Результат». Але він містить інформацію не про окрему слабку сторону або загрозу в діяльності ЗЗСО, а демонструє зведені результати аналізу потенціалу маркетингових комунікацій закладу. Такі дані забезпечують керівника ЗЗСО та лідера маркетинг-команди аналітичним матеріалом щодо загальної ситуації щодо потенціалу маркетингових комунікацій закладу в цілому, показують загальні тенденції щодо

потенційних можливостей закладу в цілому. Загальний вигляд аркуша «Зведені» аналітичного модуля «Потенціал маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку Н. Описаний аналітичний модуль, розроблений на основі відповідної факторно-критеріальних субмоделі. На схемі планувального кластера ми умовно позначили АМо-2 (аналітичний модуль основний другий). Відтак схема планувального кластера набула такого вигляду (рис. 2.13).



Рис. 2.13 Схема планувального кластера

Складовими прогностичного кластера є наступні:

- 1) прогнозування результату використання маркетингових комунікацій;
- 2) відпрацювання критеріїв оцінювання результатів маркетингової діяльності;
- 3) прогнозування реакції конкурентів і розроблення відповідних дій;

4) прогнозування можливих ризиків і розроблення шляхів їх подолання/мінімізації.

У процесі прогнозування результатів використання маркетингових комунікацій та відпрацювання критеріїв оцінювання маркетингової діяльності, а також у межах організаційного та реалізаційного кластерів можна використати аналітичний модуль «Матричне екранування» як одну з форм колективного вибору кращої ідеї. Основу цього модуля склали аркуші «Список», «Дані», «Таблиця», «Діаграма», «Матриця».

Для здійснення експертної процедури «Матричне екранування» групі експертів (програма розрахована на групу чисельністю до 40 осіб) пропонується для вирішення певної проблеми (у нашому випадку – це слабка сторона діяльності ЗЗСО або загроза, визначена за результатами SWOT-аналізу) запропонувати будь-які ідеї, які на їхню думку, можуть сприяти покращенню ситуації. Запропоновані ідеї записуються в таблицю аркуша «Список» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Фрагмент аркуша «Список» (верхня частина) аналітичного модуля
«Матричне екранування»**

Список варіантів ідей для матричного екранування (за результатами SWOT-аналізу)	
Слабка сторона/загроза:	Збільшення кількості платних послуг
№	Варіанти ідей
1	Покращення системи реклами закладу
2	Збільшення кількості приваблювальних заходів
3	Урізноманітнення асортименту освітніх послуг

Ці самі запропоновані ідеї у відповідних комірках таблиць аркушів «Дані» та «Таблиця» виводяться автоматично.

Вирішувана проблема в маркетинговій діяльності закладу обирається зі списку (можливі проблеми запропоновані з програми SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО).

Потім кожний з експертів оцінює кожну з ідей за двома параметрами: привабливість та відповідність ресурсам (фінансовим, матеріальним, кадровим, часовим тощо). Шкала оцінювання подана після таблиці аркуша «Список» (рис. 2.14).

8	Підвищення відповідальності педагогів
9	Оптимальний розподіл платних занять серед педагогів
10	Зменшення плати за платні послуги
<p>Дата проведення: « . . . » 20 . . р.</p> <p style="text-align: center;">Шкала оцінювання ідей</p> <p>Привабливість: 0 балів – неприваблива, не подобається; 2 бали – більш-менш приваблива; 4 бали – дуже приваблива, дуже подобається.</p> <p>Відповідність ресурсам: 0 балів – повністю не відповідає (у ЗЗСО немає ні фінансів, ні сил, ні часу, ні виконавців); 2 бали – деякі ресурси є; 4 бали – у нас є для цього все необхідне</p>	

Рис. 2.14 Фрагмент аркуша «Список» (нижня частина аналітичного модуля «Матричне екранування»)

Так, привабливість ідеї оцінюється за такими критеріями:

- 0 балів – ідея не приваблива, не подобається;
- 2 бали – ідея більш-менш приваблива;
- 4 бали – дуже приваблива, дуже подобається.

Відповідність ідеї ресурсам оцінюється за такими критеріями:

- 0 балів – повністю не відповідає наявним ресурсам (у ЗЗСО немає ні фінансів, ні сил, ні часу, ні виконавців);
- 2 бали – деякі ресурси у закладі є;
- 4 бали – у нас є для цього все необхідне.

Опитування має бути анонімним, оскільки важливим є не персоніфікація кожної ідеї або кожної оцінки, а колективний результат.

Результати оцінювання заносяться у дві таблиці аркуша «Дані». У першу таблицю заносяться дані опитування щодо привабливості ідей, відповідно в другу – щодо їх відповідності ресурсам ЗЗСО. Загальний вигляд аркуша «Дані» аналітичного модуля «Матричне екранування» наведено у додатку П.

Усі розрахунки та підведення підсумків здійснюються автоматично.

Запропоновані ідеї відсортовуються за такими категоріями:

- найкраща ідея;
- прийнятна ідея;
- сумнівна ідея;
- невдала ідея;
- неприйнятна ідея.

Аркуш «Таблиця» містить зведені результати експертизи: середній показник у відсотках, вербальний висновок та рейтинг кожної ідеї з числа запропонованих (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Фрагмент зведеної таблиці аркуша «Таблиця» аналітичного модуля
«Матричне екранування»**

Зведена таблиця результату матричного екранування					
Слабка сторона/загроза:		Збільшення кількості платних послуг			
№	Варіанти ідей	Середній показник		Результат екранування	
		привабливість	відповідність ресурсам	висновок	рейтинг
1	Покращення системи реклами закладу	62 %	70 %	Прийнятна ідея	6
2	Збільшення кількості привабливальних заходів	62 %	58 %	Сумнівна ідея	7
3	Урізноманітнення асортименту освітніх послуг	92 %	83 %	Найкраща ідея	1

Аркуш «Діаграма» містить наочний графічний портрет запропонованих ідей. Загальний вигляд аркуша «Діаграма» аналітичного модуля «Матричне екранування» наведено у додатку Р.

Аркуш «Матриця» містить аналітичний матричний екран, на якому відтворено «місце» кожної ідеї з урахуванням висновків. За умови наведення курсора маніпулятора миші на позначку будь-якої ідеї відтворюється напис із зазначенням її формулювання та основних показників (привабливість і відповідність ресурсам) у відсотках від максимально можливих отриманих балів. Загальний вигляд аркуша «Матриця» аналітичного модуля «Матричне екранування» наведено у додатку С.

Як засвідчує практика, матричне екранування є досить демократичним інструментом сучасного менеджменту. Обрані за його допомогою кращі ідеї досить швидко реалізуються, чимало педагогів погоджуються працювати в робочих групах з їхньої реалізації й очолювати такі групи. Оскільки це спільна ідея колективу, його члени та членкині охоче беруться за роботу й не полишають її, поки не реалізують. Керівник закладу може покласти на таких педагогів і бути впевненим, що проблему буде вирішено. Необхідно лише стимулювати таких педагогів та допомагати в межах можливостей та повноважень.

Звертаємо увагу ще на такий факт: для вирішення проблеми можна обрати не одну ідею, а за необхідності кілька, якщо вони взаємодоповнюють одна одну. За такої умови можна створити одну робочу групу, яка буде працювати над реалізацією цих кількох ідей, або кілька окремих робочих груп та призначити єдиного координатора їхньої діяльності.

Як показує практика використання матричного екранування, для його проведення зазвичай достатньо 20–25 хвилин:

- пропонування ідей – 5–10 хвилин;
- оцінювання ідей – до 5 хвилин;
- введення даних у комп'ютерну програму – до 10 хвилин.

А отриманий результат – завжди позитивний.

Окремо звертаємо увагу на ще один позитив матричного екранування: для його проведення немає необхідності окремо збирати експертів. Можна його провести під час робочої наради: на початку наради можна провести пропонування ідей та їх оцінювання, а під час самої наради дані відповідним педагогічним працівником (або лаборантом) вводяться у відповідні таблиці аналітичного модуля. Наприкінці наради результати уже можна продемонструвати колективу та визначити реалізаторів кращої ідеї / ідей та обрати керівника робочої групи.

Описаний аналітичний модуль «Матричне екранування» на схемі прогностичного кластера ми умовно позначили АМд-2 (аналітичний модуль додатковий другий). Отже, схема прогностичного кластера набула завершеного вигляду (рис. 2.15).

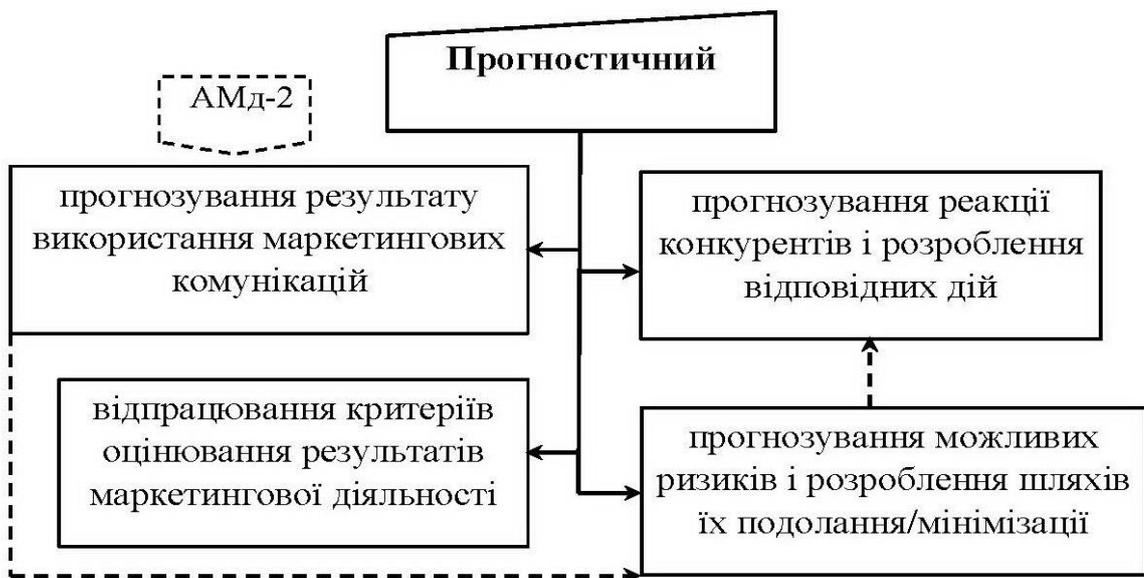


Рис. 2.15 Схема прогностичного кластера

Сім складових має організаційний кластер:

- 1) визначення інтелектуальних ресурсів ЗЗСО;
- 2) вибір лідера маркетинг-команди;
- 3) формування маркетинг-команди;
- 4) розподіл обов'язків між членами маркетинг-команди;
- 5) навчання членів маркетинг-команди;

- б) координація діяльності членів маркетинг-команди;
- 7) визначення та формування пакету документів.

У першу чергу для реалізації саме цього кластера нами була розроблена факторно-критеріальна субмодель утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Адже успіх маркетингової діяльності в значній мірі залежить від своєчасного визначення таких утруднень, їх коригування мінімізації або подолання.

Експертною групою, до складу якої увійшли досвідчені педагогічні та науково-педагогічні працівники ЗЗСО, закладів вищої освіти, наукові працівники наукових установ системи освіти, які є фахівцями в галузі маркетингу освіти, усі визначені фактори були декомпозитовані на відповідні критерії, які їх розкривають у достатній та в повній мірі. Загальний вигляд факторно-критеріальної субмоделі «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» наведена у додатку А.3.

Проте ні фактори, ні критерії за відсутності їхніх числових значень не забезпечать керівника маркетинговою діяльністю ЗЗСО необхідним матеріалом для аналізу утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями. Тому фактори та критерії отримали відповідні числові показники – вагомості, які визначають їхнє числове значення.

Після цього члени експертної групи визначили критерії оцінювання в межах субмоделі – які експертні бали в якому випадку виставляються експертами в ході оцінювання. На їхню думку, утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу мають оцінюватися так:

- 1 бал – утруднення відчуються постійно;
- 0,75 бала – утруднення відчуються часто;
- 0,5 бала – утруднення відчуються деколи;
- 0,25 бала – утруднення відчуються рідко;
- 0 балів – утруднення не відчуються.

Ще члени експертної групи визначили межі рівнів утруднень з

урахуванням загальної суми отриманих експертних балів:

- від 1 до 0,85 бала – критичний рівень;
- від 0,84 до 0,65 бала – високий рівень;
- від 0,64 до 0,41 бала – середній рівень;
- від 0,4 до 0,18 бала – допустимий рівень;
- від 0,17 до 0 балів – низький рівень.

Після того, як були визначені основні показники, було скомпоновано базову схему кваліметричної факторно-критеріальної субмоделі утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Оцифровуючи цю субмодель, члени експертної групи для аналітичного модуля обрали такі аркуші: «Базова», «Протокол», «Список», «Дані», «Результат», «Результат 2», «Діаграма 1», «Діаграма 2».

Аркуш «Базова» містить базову схему факторно-критеріальної субмоделі утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, забезпечену всіма формулами для обчислень, критеріями оцінювання та шкалою оцінювання рівнів утруднень. Загальний вигляд аркуша «Базова» аналітичного модуля «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку Т.

Аркуш «Протокол» містить бланк протоколу експертизи (рис. 2.16).

ПРОТОКОЛ		
експертизи утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями <i>Спеціалізована школа І–ІІІ ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва</i>		
№	Критерій	Експертний бал
1	Наявність методики для здійснення аналізу діяльності ЗЗСО	
2	Визначення сегментів розвитку ЗЗСО	

Рис. 2.16 Фрагмент аркуша «Протокол» (верхня частина) аналітичного модуля «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»

Під таблицею розміщено критерії оцінювання (рис. 2.17).

5	Підведення підсумків, висвітлення результатів маркетингової діяльності	
36	Узагальнення досвіду використання маркетингових комунікацій	
Критерії оцінювання:		
4 бали – утруднення відчуються постійно;		
3 бали – утруднення відчуються часто;		
2 бали – утруднення відчуються час від часу;		
1 бал – утруднення відчуються зрідка;		
0 балів – утруднення практично не відчуються.		

Рис. 2.17 Фрагмент аркуша «Протокол» (нижня частина) аналітичного модуля «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»

Аркуш «Дані» призначений для внесення балів з протоколів експертів. Крім назви таблиці зазначаються терміни експертизи (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Фрагмент таблиці аркуша «Дані» аналітичного модуля
«Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»**

Дані експертизи утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО СШ № 73 м. Києва					
№	Критерії	09.10. 2019	18.12. 2019	05.02. 2020	02.04. 2020
1	Наявність методики для здійснення аналізу діяльності ЗЗСО	1	0,75	0	0
2	Визначення сегментів розвитку ЗЗСО	0,25	0,25	0	0
3	Дослідження ринку освітніх послуг	0,25	0,25	0	0,25

Таблиця розрахована на проведення чотирьох експертиз, що дає можливість у повній мірі здійснювати моніторинг утруднень. Доцільним, на нашу думку, є проведення трьох обов'язкових експертиз, а саме:

- 1) після завершення роботи в межах організаційного кластера;
- 2) у межах реалізаційного кластера після аналізу ходу реалізації стратегії;
- 3) у межах підсумково-рефлексивного кластера під час підведення

підсумків маркетингової діяльності.

Крім того, можна провести ще одну, четверту експертизу – після завершення усіх маркетингових дій, через кілька тижнів після презентації результатів маркетингової діяльності. На нашу думку, це може сприяти більшій об'єктивності отриманих показників. Зазначені етапи моніторингу дають можливість робити висновки на різних і найбільш показових етапах маркетингової діяльності ЗЗСО.

Втім, за потреби можна обрати інші «точки експертизи», можна провести менше експертиз, якщо отримані результати в достатній мірі забезпечують необхідною інформацією.

Аркуш «Результат» відтворює інформацію про підсумкові результати щодо кожної з обраної зі списку слабких сторін або загроз в діяльності ЗЗСО. Складається аркуш з двох частин. Перша частина аркуша – це таблиця, яка демонструє підсумкові результати пофакторно (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Таблиця аркуша «Результат» аналітичного модуля
«Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»**

РЕЗУЛЬТАТИ експертизи утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти (загальні тенденції) Заклад: СШ № 73 м. Києва					
№	Фактори	Терміни експертиз			
		09.10.2019	18.12.2019	05.02.2020	02.04.2020
1	2	3	4	5	6
1	Загальний менеджмент	0,14	0,09	0,04	0,02
2	Стратегічний менеджмент	0,10	0,10	0,09	0,03
3	Прогностичний менеджмент	0,07	0,05	0,03	0,03
4	Командний менеджмент	0,09	0,08	0,04	0,04
5	Ресурсний менеджмент	0,07	0,05	0,04	0,03
6	Тайм-менеджмент	0,03	0,02	0,01	0,01
7	Зовнішні впливи	0,01	0,01	0,01	0,01
8	Рефлексія	0,02	0,01	0,01	0,01
Експертний бал		0,53	0,40	0,29	0,18
Рівень утруднень		<i>Середн.</i>	<i>Середн.</i>	<i>Доп.</i>	<i>Доп.</i>

Друга частина аркуша – це пелюсткова діаграма, яка графічно унаочнює ці результати (рис. 2.18).

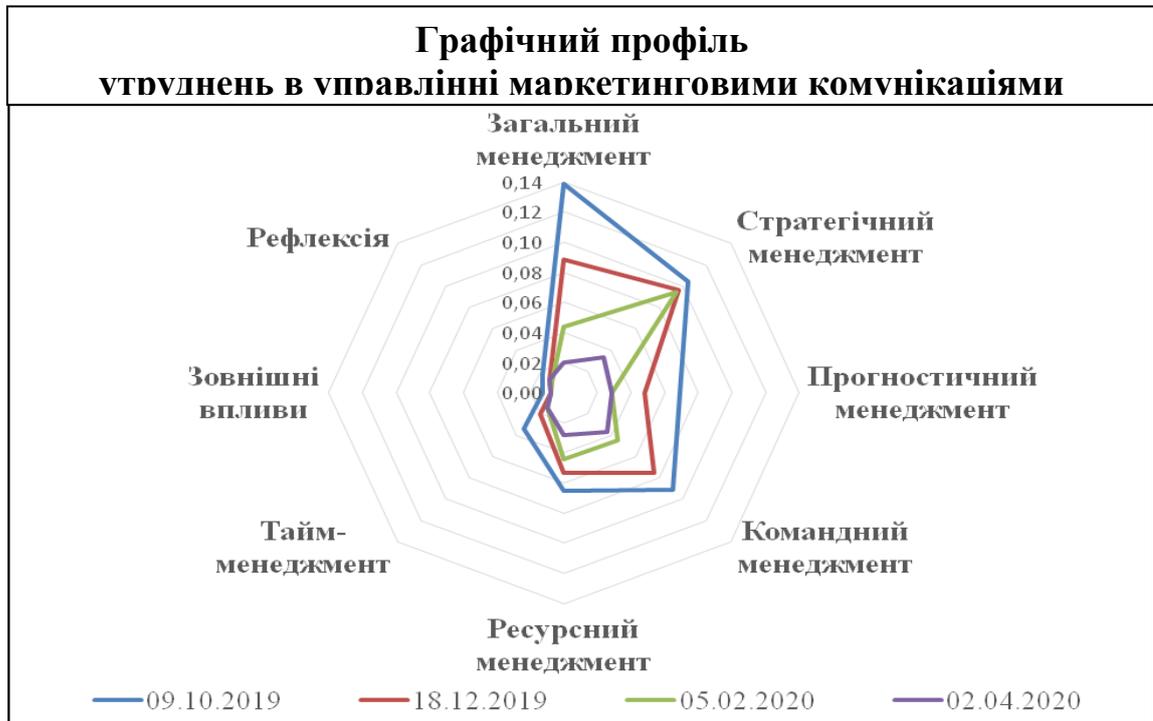


Рис. 2.18 Пелюсткова діаграма аркуша «Результат» аналітичного модуля «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»

Аркуш «Результат 2» скомпоновано так само, як аркуш «Результат», але містить він зведену інформацію про загальні тенденції щодо утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, визначену на основі аналізу утруднень усіх ситуацій. Загальний вигляд аркуша «Результат 2» аналітичного модуля «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку У.

Аркуш «Діаграма 1» містить аналітичну діаграму, яка покритеріально унаочнює утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, виявлені під час проведення кожного експертного дослідження. Для кращого сприйняття графічних зображень тло діаграми розділено на окремі поля відповідно до рівнів утруднення. Загальний вигляд аркуша «Діаграма 1» аналітичного модуля «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку Ф.

Аркуш «Діаграма 2» містить аналітичну діаграму, яка покритеріально унаочнює загальні тенденції щодо утруднень управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, виявлені під час проведення усіх експертних досліджень та подані у відсоткових еквівалентах. Тло цієї діаграми теж розділено на окремі поля відповідно до рівнів утруднення. Загальний вигляд аркуша «Діаграма 2» аналітичного модуля «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку Х.

Описаний аналітичний модуль на схемі організаційного кластера ми умовно позначили АМо-3 (аналітичний модуль основний третій).

Схема організаційного кластера має такий вигляд (рис. 2.19).



Рис. 2.19 Схема організаційного кластера

Реалізаційний кластер безпосередньо відповідає за реалізацію запланованих та зорганізованих маркетингових дій. Тож його складові такі:

- 1) реалізація розробленої стратегії;
- 2) аналіз ходу реалізації стратегії;
- 3) здійснення відповідних моніторингових досліджень, аналіз отриманих результатів;
- 4) корекція маркетингових дій;
- 5) контроль за графіком маркетингових дій.

У межах цього кластера доцільно використовувати два аналітичних модулі, які ми описали вище, а саме: аналітичний модуль «Матричне екранування» та аналітичний модуль «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО».

Схема реалізаційного кластера має такий вигляд (рис. 2.20).



Рис. 2.20 Схема реалізаційного кластера

Фінальний, підсумково-рефлексивний кластер призначений для підведення підсумків маркетингової діяльності та презентації її результатів. Тож його складовими є наступні:

- 1) підведення підсумків маркетингової діяльності;
- 2) оцінка ефективності маркетингових комунікацій;

- 3) узагальнення результатів маркетингових дій;
- 4) усупільнення досвіду використання маркетингових комунікацій.

Для підведення підсумків маркетингової діяльності є потреба у визначенні її ефективності. Одним з інструментів для такого визначення може бути розроблений нами аналітичний модуль, створений на основі факторно-критеріальної субмоделі ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО. Основою цієї субмоделі члени експертної групи визначили п'ять факторів, розкрили їх необхідними критеріями та забезпечили відповідними вагомостями.

Системі експертних балів відповідає така шкала:

- 1 бал – критерій реалізовано максимально;
- 0,75 бала – критерій реалізовано добре;
- 0,5 бала – критерій реалізовано посередньо;
- 0,25 бала – критерій реалізовано мінімально;
- 0 балів – критерій не реалізовано зовсім.

Завершило створенні базової факторно-критеріальної субмоделі визначення меж рівнів ефективності маркетингової діяльності:

- від 0,85 до 1 бала – високий рівень;
- від 0,75 до 0,84 бала – достатній рівень;
- від 0,6 до 0,74 бала – середній рівень;
- від 0 до 0,59 бала – низький рівень.

Отже, базова схема цієї факторно-критеріальної субмоделі набула остаточного вигляду (додаток А.4).

Для комп'ютеризації субмоделі ми також розробили аналітичний модуль, заклавши в нього такі аркуші: «Базова», «Протокол», «Перелік», «Дані», «Програма», «Результат», «Зведені», «Діаграма». Цей аналітичний модуль розрахований на здійснення десяти експертних досліджень.

Аркуш «Базова» – це базова схема факторно-критеріальної субмоделі ефективності маркетингових комунікацій у ЗЗСО, подана у формі таблиці з необхідними параметрами та механізмами обчислень. Під таблицею

розміщені критерії експертного оцінювання та шкала оцінювання рівня ефективності маркетингових комунікацій (додаток Ц).

Аркуш «Протокол» містить бланк протоколу описуваної факторно-критеріальної субмоделі, який складається з двох частин. Перша частина – це назва безпосередньо самого протоколу та таблиця протоколу, де зазначені критерії та відведено місце для зазначення експертних балів (рис. 2.21).

Протокол визначення ефективності маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти		
<i>Слабка сторона/загроза:</i>		
№	Критерій	Експертний бал
1	Об'єктивність визначення конкурентних переваг ЗЗСО	
2	Реалізація науково обґрунтованої стратегії	
3	Залучення цільової аудиторії до реалізації стратегії	

Рис. 2.21 Фрагмент (верхній) аркуша «Протокол» аналітичного модуля «Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО»

Під таблицею – місця для зазначення прізвища та ініціалів експерта та дати проведення експертизи. Нижче зазначені критерії оцінювання (рис. 2.22).

20	Позитивний суспільний резонанс маркетингової комунікації	
21	Набуття позитивного досвіду здійснення маркетингової комунікації	
<p>Експерт:</p> <p style="text-align: center;">Критерії оцінювання:</p> <p>4 бали – критерій реалізовано максимально; 3 бали – критерій реалізовано добре; 2 бали – критерій реалізовано посередньо; 1 бал – критерій реалізовано мінімально; 0 балів – критерій не реалізовано.</p> <p>«. . .» 20 . . р.</p>		

Рис. 2.22 Фрагмент (нижній) аркуша «Протокол» аналітичного модуля «Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО»

Аркуш «Перелік» містить таблицю з переліком слабких сторін або загроз у діяльності ЗЗСО, на подолання яких спрямовувались маркетингові дії. Перед зазначенням кожної слабкої сторони або загрози шляхом обрання зі списку автоматично виводиться відповідний напрям діяльності ЗЗСО (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Фрагмент таблиці аркуша «Перелік» аналітичного модуля
«Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО»**

Перелік слабких сторін, загроз у діяльності СШ № 73 м. Києва		
№	Напрямок діяльності	Слабкі сторони/загрози
1	Привабливість ЗЗСО для учнів	Організація дистанційної освіти
2	Привабливість ЗЗСО для педагогічних працівників	Справедливе вирішення кадрових питань
3	Привабливість ЗЗСО для батьків учнів	Відповідність рівня освітнього процесу запитам батьків

Основою аркуша «Дані» є таблиця, у комірки якої вносяться бали з протоколів трьох або двох експертів. Для полегшення сприйняття інформації назви критеріїв у межах одного фактора виділено однаковим кольором. Наприклад, критерії фактора «Базові параметри» виділено червоним кольором, критерії фактора «Командний менеджмент» – синім і т.д. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Фрагмент таблиці аркуша «Дані» аналітичного модуля
«Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО»**

Дані визначення ефективності маркетингових комунікацій СШ № 73 м. Києва							
№	Слабкі сторони/загрози	Об'єктивність визначення конкурентних переваг ЗЗСО			Реалізація науково-обґрунтованої стратегії		
		1	Організація дистанційної освіти	3	2		4
2	Справедливе вирішення кадрових питань	3	4		2	3	

Основою аркуша «Програма» є таблиця, в комірках якої за допомогою не складних формул обчислюються експертні бали, внесені до таблиці аркуша «Дані». За результатами обрахувань визначаються підсумковий експертний бал і рівень ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Фрагмент таблиці аркуша «Програма» аналітичного модуля
«Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО»**

Програма визначення ефективності маркетингових комунікацій <i>СШ № 73 м. Києва</i>					
№	Слабкі сторони/загрози	Рівень ефективності маркетингових комунікацій	Загальний експертний бал	Об'єктивність визначення конкурентних переваг ЗЗСО	Реалізація науково- обґрунто- ваної стратегії
1	Організація дистанційної освіти	достатній	0,79	2,50	3,75
2	Справедливе вирішення кадрових питань	середній	0,67	3,75	2,50

Аркуш «Результат» складається з двох частин. Перша частина – це висновки за підсумками експертизи ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО (рис. 2.23).

Результати експертизи ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО:	
Слабка сторона/загроза:	<i>Організація дистанційної освіти</i>
Напрямок діяльності:	<i>Організація освітнього процесу</i>
Загальна сума балів:	0,79
ЕКСПЕРТНИЙ ВИСНОВОК:	<i>Рівень ефективності маркетингових комунікацій д о с т а т н і й</i>

Рис. 2.23 Фрагмент (верхній) аркуша «Результат» аналітичного модуля
«Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО»

Далі розміщено пелюсткову діаграму за підсумками експертного дослідження (рис. 2.24).



Рис. 2.24 Фрагмент (нижній) аркуша «Результат» аналітичного модуля «Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО»

Аркуш «Зведені» скомпоновано так само, як аркуш «Результат», але містить він зведену інформацію про загальні тенденції ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО, визначених за наслідками експертизи ефективності усіх проаналізованих маркетингових комунікацій. Загальний вигляд аркуша «Зведені» аналітичного модуля «Ефективність маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку Ш.

Аркуш «Діаграма» містить лінійну діаграму, яка унаочнює невикористані резерви під час використання маркетингових комунікацій ЗЗСО. Загальний вигляд аркуша «Зведені» аналітичного модуля «Ефективність маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти» наведено у додатку Щ.

Описаний аналітичний модуль на схемі організаційного кластера ми

умовно позначили АМо-4 (аналітичний модуль основний четвертий).

Відтак схема підсумково-рефлексивного кластера набуває такого вигляду (рис. 2.25).

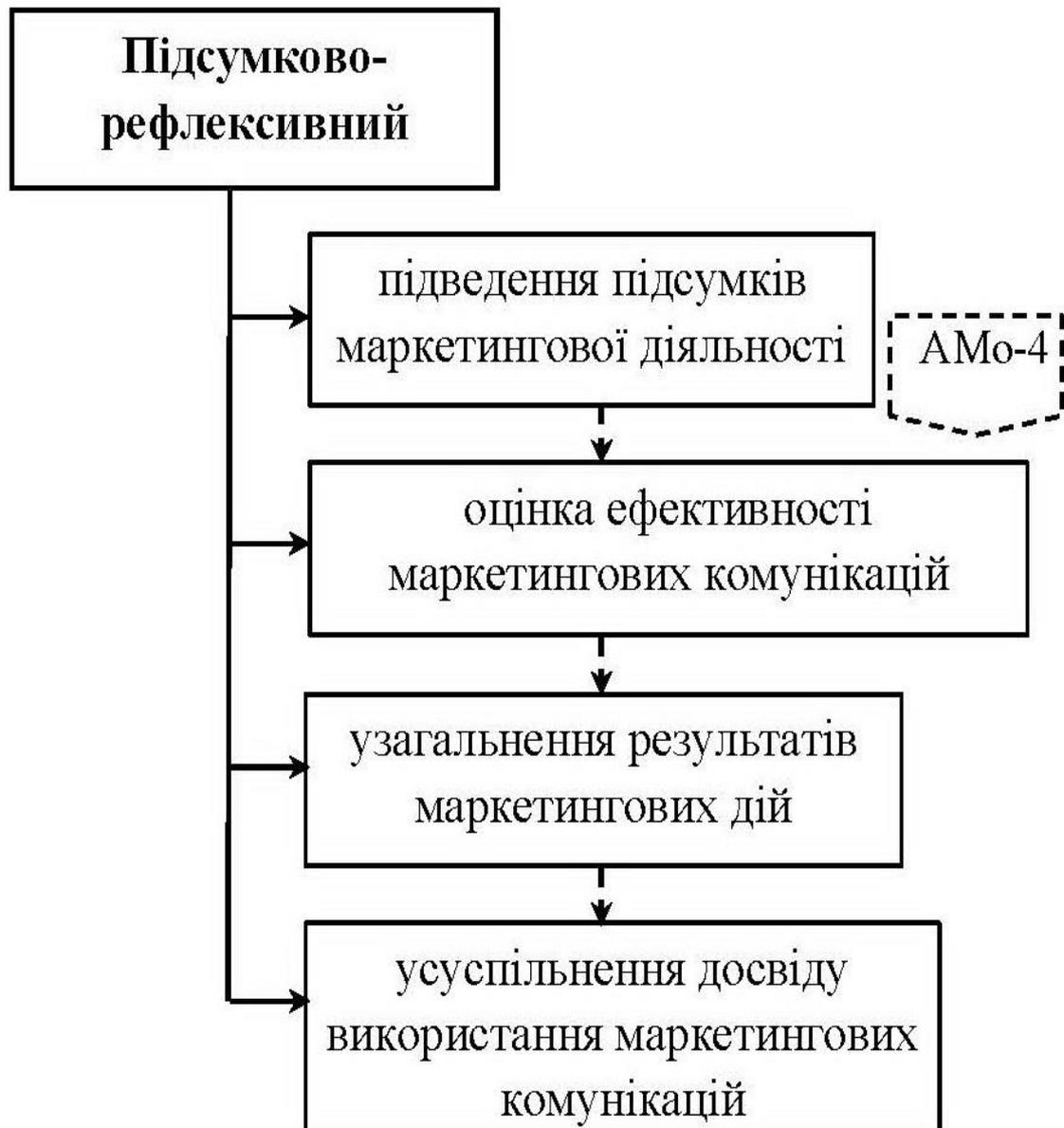


Рис. 2.25 Схема підсумково-рефлексивного кластера

Отже, ми розробили та розлого описали схеми кластерів комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, які є основними складовими загальної структурної схеми зазначеної моделі (рис. 2.26).

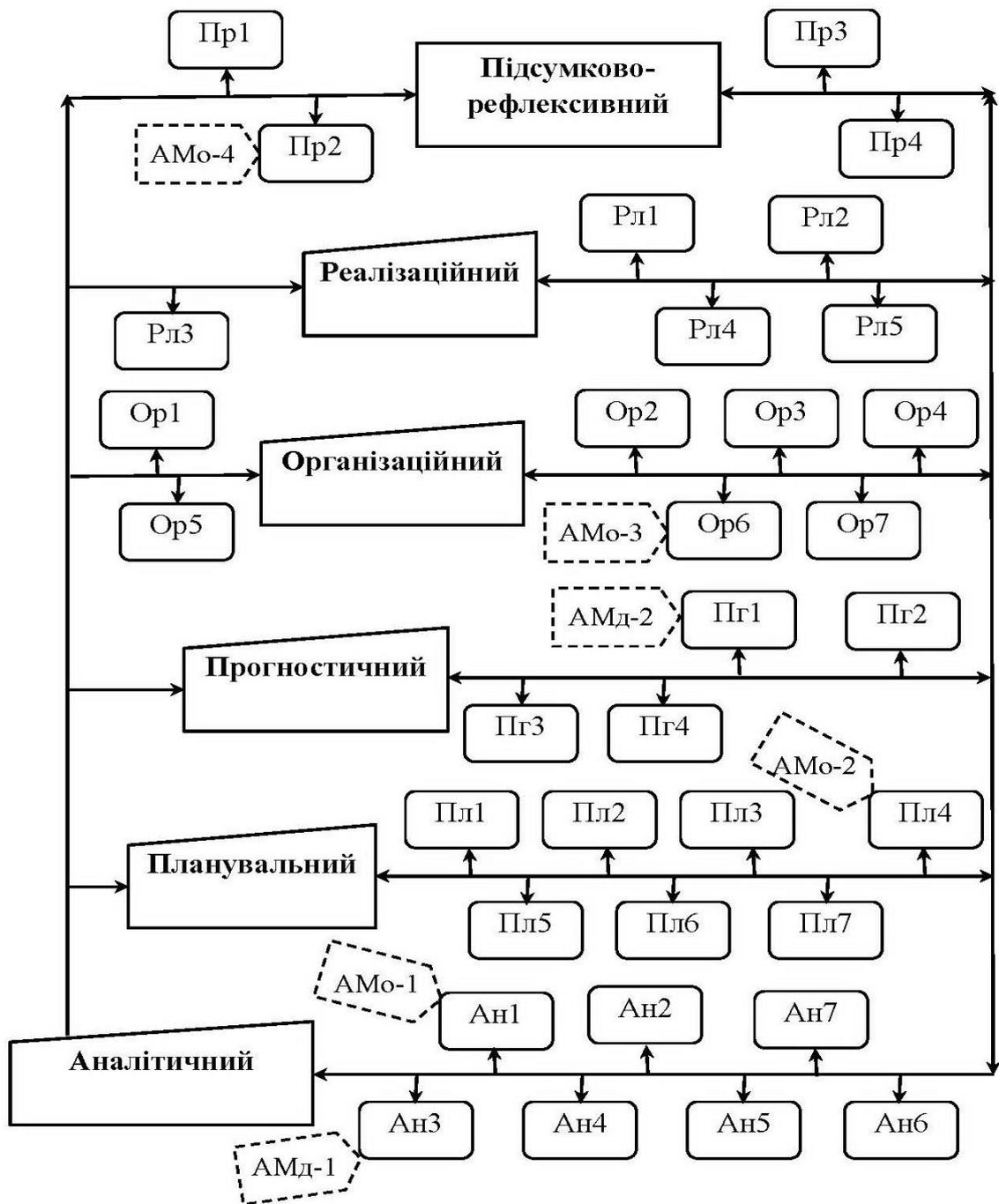


Рис. 2.26 Структурна схема комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО (основні зв'язки)

З урахуванням об'єму інформації, яку містить загальна структурна схема, складові кластерів ми позначили умовними позначеннями, які складаються з двох компонентів: дві літери, які означає відповідний кластер (аналітичний – Ан,

планувальний – Пл, прогностичний – Пг, організаційний – Ор, реалізаційний – Рл, підсумково-рефлексивний – Пр) та цифри, яка означає умовний номер складової відповідного кластера. Наприклад, складові підсумково-рефлексивного кластера «Відведення підсумків маркетингової діяльності», «Оцінка ефективності маркетингових комунікацій», «Узагальнення результатів маркетингових дій» та «Усуспільнення досвіду використання маркетингових комунікацій» позначені відповідно Пр1; Пр2; Пр3 та Пр4 (див. рис. 2.26). Про умовні позначення усіх аналітичних модулів зазначено нижче.

У цій структурній схемі використані такі умовні позначення:

- Ан1 – визначення проблем у діяльності ЗЗСО, які можуть бути вирішені за допомогою маркетингової комунікації (SWOT-аналіз);
- Ан2 – визначення особливостей та об'єму освітнього продукту;
- Ан3 – дослідження ринку освітніх послуг;
- Ан4 – визначення цільової аудиторії (потенційних споживачів освітніх послуг);
- Ан5 – визначення реальних можливостей цільової аудиторії (доцільність і об'єм маркетингових дій);
- Ан6 – визначення сильних сторін у діяльності, на які слід звернути увагу цільової аудиторії;
- Ан7 – визначення базових нормативно-правових засад маркетингової діяльності ЗЗСО;
- Пл1 – підбір маркетолога-фахівця;
- Пл2 – визначення мети маркетингової комунікації;
- Пл3 – визначення завдань маркетингової комунікації;
- Пл4 – визначення маркетингових комунікацій, які доцільно задіяти;
- Пл5 – розроблення покрокової стратегії;
- Пл6 – розрахунок графіку маркетингової діяльності (діаграма Ганта);
- Пл7 – розрахунок активів маркетингових дій;

- Пг1 – прогноз результату використання маркетингових комунікацій;
- Пг2 – відпрацювання критеріїв оцінювання результатів маркетингової діяльності;
- Пг3 – прогноз реакції конкурентів, розроблення відповідних дій;
- Пг4 – прогноз можливих ризиків і розроблення шляхів їх подолання/мінімізації;
- Ор1 – визначення інтелектуальних ресурсів ЗЗСО;
- Ор2 – вибір лідера маркетинг-команди;
- Ор3 – формування маркетинг-команди;
- Ор4 – розподіл обов’язків між членами маркетинг-команди;
- Ор5 – навчання членів маркетинг-команди;
- Ор6 – координація діяльності членів маркетинг-команди;
- Ор7 – визначення та формування пакету документів;
- Рл1 – реалізація розробленої стратегії;
- Рл2 – аналіз ходу реалізації стратегії;
- Рл3 – здійснення відповідних моніторингових досліджень, аналіз отриманих результатів;
- Рл4 – корекція маркетингових дій;
- Рл5 – контроль за графіком маркетингових дій;
- Пр1 – підведення підсумків маркетингової діяльності;
- Пр2 – оцінка ефективності маркетингових комунікацій;
- Пр3 – узагальнення результатів маркетингових дій;
- Пр4 – усупільнення досвіду використання маркетингових комунікацій.
- АМо-1 – аналітичний модуль основний перший;
- АМо-2 – аналітичний модуль основний другий;
- АМо-3 – аналітичний модуль основний третій;
- АМо-4 – аналітичний модуль основний четвертий;

- АМд-1 – аналітичний модуль додатковий перший;
- АМд-2 – аналітичний модуль додатковий другий.

Отже, підсумовуючи підрозділ 2.2 наукового дослідження, маємо підстави вважати, що викладений матеріал дає змогу зрозуміти та осмислити структурну схему комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Визначено, що основою цієї моделі є шість кластерів. У межах використання усіх кластерів доцільно використовувати розроблений нами інструментарій моніторингу маркетингової діяльності в ЗЗСО – це кваліметричні факторно-критеріальні субмоделі, які комп'ютеризовано у формі аналітичних модулів. Розроблено чотири основних: аналітичний модуль «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»; аналітичний модуль «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»; аналітичний модуль «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО» та аналітичний модуль «Ефективність управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО». Крім того, розроблено два допоміжних – аналітичний модуль «Соціальне замовлення та аналітичний модуль «Матричне екранування». Також підрозділ дає можливість зрозуміти принцип роботи аналітичних модулів, які підсумовують всі вимірювання та формулюють відповідні висновки.

2.3 Технологія використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти

Для використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО нами розроблено технологію застосування її на практиці. У процесі розроблення зазначеної технології ми за результати маркетингової діяльності прийняли позитивну динаміку змін у роботі закладу, яка аналізується за такими критеріями: динаміка контингенту учнів, організація діяльності ЗЗСО з урахуванням соціального замовлення учасників освітнього процесу, розвиток матеріально-технічної бази закладу та ін. А 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.

Зазначена технологія передбачає рух основними етапами з раціональним використанням засобів їхньої реалізації. Ці засоби забезпечують наскрізний взаємозв'язок мети маркетингової діяльності із завданнями висновків і сприяють запуску механізмів розвитку ЗЗСО, забезпеченню сучасних умов для здобуття учнями загальної середньої освіти.

Перший етап – обов'язкове **вивчення досвіду** здійснення **маркетингової діяльності** в ЗЗСО.

Важливо на цьому етапі вивчити позитивний досвід колективу закладу щодо здійснення маркетингової діяльності та визначення маркетингових комунікацій, які слід вдосконалювати та розвивати.

Для цього необхідно, проаналізувавши досвід маркетингової діяльності в ЗЗСО, виділити позитивний досвід у цій сфері та скласти список працівників, досвід яких був результативним. Важливо також проаналізувати невдалий досвід, який мав місце у процесі маркетингової діяльності колективу закладу, та встановити причини невдач.

Працівники ЗЗСО з позитивним досвідом здійснення маркетингової діяльності мають увійти до складу першої (як мінімум) маркетинг-команди.

Другий етап – **формування маркетинг-команди**.

Перша маркетинг-команда має виконувати наступні функції:

1) створення маркетинг-центру для впровадження та використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО;

2) пробне використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО з метою її апробації;

3) розроблення та реалізація першого епізоду з використання маркетингових комунікацій;

4) популяризація мети, змісту та результатів маркетингової діяльності серед учасників освітнього процесу.

Основні принципи формування маркетинг-команди нами описані вище, у розділі 1.2.

Наступним, третім етапом є **визначення конкретних практичних кроків з використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО**. При цьому важливо пам'ятати, що управління маркетинговими комунікаціями має бути органічною складовою цілісної системи управління ЗЗСО. Тому керівник ЗЗСО, плануючи та здійснюючи маркетингові дії, має враховувати місію та візію закладу, конкретні завдання, які стоять перед ним у найближчій, середній та довгостроковій перспективі – відповідно до освітньої програми закладу. Для цього обов'язково мають бути враховані результати вивчення соціального замовлення, проведені в межах аналітичного кластера. Упровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО не має стати самоціллю, результати цієї моделі мають працювати на розвиток закладу, не відволікали від найважливішого – від організації освітнього процесу.

Для цього під час планування маркетингової діяльності обов'язково слід врахувати вимоги статуту ЗЗСО, його історію та традиції, особливості корпоративної культури, готовність колективу до запланованих інновацій. Важливо також визначити першочергові завдання, які стоять перед колективом закладу, щоб уже перші результати використання маркетингових комунікацій в тій чи іншій мірі були спрямовані на їх вирішення. Також важливою умовою успішної маркетингової діяльності є врахування особливостей життя регіону, міста, громади, де розташований ЗЗСО.

Четвертий етап – **підготовка мінімально необхідної нормативно-регламентної бази** маркетингової діяльності ЗЗСО. При цьому важливо принципово відмовитися від бюрократизації управління, від нагромадження малоефективних або взагалі зайвих розпоряджень, форм, інструкцій, інших

актів тощо. Тому важливо чітко визначити наступне:

- поняття «маркетингова діяльність ЗЗСО», її основні характеристики та кроки з реалізації;
- поняття «маркетингові комунікації ЗЗСО» та найважливіші завдання їх використання;
- основні принципи формування маркетинг-команди, ключові вимоги до її членів та принципи взаємодії;
- основні права та обов'язки лідера маркетинг-команди.

У межах п'ятого етапу **створюється маркетинг-центр.**

Маркетинг-центр створюється з метою організації маркетингової діяльності ЗЗСО, сприяння в роботі маркетинг-команди. У маркетинг-центрі має зберігатися необхідна документація, яка готується та накопичується в ході маркетингової діяльності. Маркетинг-центр має стати місцем, де маркетинг-команда може зібратися для обговорення та вирішення нагальних робочих питань щодо здійснення маркетингової діяльності. Важливо, щоб маркетинг-команда збиралася не в кабінеті адміністратора ЗЗСО, не в учительській або методичному кабінеті, а саме в маркетинг-центрі – на окремій території, яка є робочим простором маркетинг-команди. Таким простором не обов'язково має бути окреме приміщення, кабінет. Для цього можна виділити частину кабінету, але обов'язково ця територія має бути цариною маркетинг-команди, щоб вона мала відокремлене робоче місце.

Наголошуємо, що від умов роботи в маркетинг-центрі також залежить успіх роботи маркетинг-команди. Тому матеріально-технічне наповнення маркетинг-центру слід покласти на досвідченого фахівця, який забезпечить його усім необхідним: оргтехнікою (комп'ютери або ноутбуки, принтер, сканер), канцтоварами, необхідними меблями (шафи для зберігання документації, робочі столи, стільці тощо). Створюючи маркетинг-центр та забезпечуючи його усім необхідним, керівнику ЗЗСО слід врахувати, що такий центр створюється практично один раз: для виконання наступних

маркетингових дій створювати новий маркетинг-центр вже не потрібно, адже він уже є, діє і надалі може тільки розвиватися.

Маркетинг-центр як окремий структурний підрозділ недоцільно створювати в усіх ЗЗСО. Адже немає гострої потреби в такій структурі в закладі з невеликим контингентом учнів, а відтак і з нечисельним педагогічним колективом. Рішення про створення маркетинг-центру приймає керівник ЗЗСО після консультації з фахівцем-маркетологом і членами маркетинг-команди. Під час прийняття рішення обов'язково мають бути враховані особливості складу педагогічного колективу закладу та об'єми запланованої маркетингової діяльності. У закладі з нечисельним педагогічним колективом роль маркетинг-центру може виконувати робоче місце педагога, відповідального за документацію маркетинг-команди.

Акцентуємо увагу, що для організації роботи маркетинг-центру в ЗЗСО немає потреби розробляти та приймати окреме положення про такий центр та обов'язкові інструкції для всіх членів маркетинг-команди. Достатньо буде раціонально підготовлених рекомендації для членів такої команди.

Шефом (керівником) маркетинг-центру доцільно призначити педагогічного працівника, який має досвід здійснення маркетингової діяльності та користується авторитетом серед колег. Краще, якщо це буде не лідер маркетинг-команди. Тоді лідер маркетинг-команди не буде відволікатися на вирішення поточних питань, а зосередить свій потенціал на впровадженні комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та вирішені першого маркетингового завдання.

Обираючи лідера маркетинг-команди, керівник ЗЗСО має бути готовий делегувати йому певну частину своїх повноважень. Зокрема, лідер маркетинг-команди відповідатиме не лише за загальний результат маркетингових дій, а й за психологічний клімат і робочу атмосферу всередині невеликого колективу, за раціональне використання активів маркетингової діяльності.

Наступний важливий етап (шостий) – **підготовка членів маркетинг-**

команди до здійснення маркетингової діяльності, їх навчання, забезпечення комфортних психологічних умов взаємодії між собою, шефом маркетинг-центру та лідером маркетинг-команди.

Початок повноцінної роботи маркетинг-центру ознаменує перехід від ситуативного, імпульсного управління маркетинговою діяльністю до управління науково обґрунтованого.

Маркетинг-центр, крім функції управління маркетинговою діяльністю, також стане центром накопичення досвіду здійснення такої діяльності, ще одним дієвим елементом структури управління розвитком ЗЗСО.

Сьомий етап – **розроблення інструментарію** для управління маркетинговими комунікаціями. Для цього має бути обрано або за відсутності такого окремо розроблено програмне забезпечення для автоматизації процесів управління маркетинговими комунікаціями, практична перевірка його та підготовка доступних відповідних інструкцій щодо його використання.

Також керівникові ЗЗСО варто врахувати, що долучення учасників освітнього процесу до створення такого програмного забезпечення з урахуванням умов діяльності закладу сприятиме демократизації управління маркетинговими комунікаціями.

Досить дієвим програмним забезпеченням для аналізу ходу та підсумків маркетингової діяльності в ЗЗСО можуть стати відповідні аналітичні модулі основні, створені на основі кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей, а саме:

- 1) аналітичний модуль «SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО»;
- 2) аналітичний модуль «Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО»;
- 3) аналітичний модуль «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО»;
- 4) аналітичний модуль «Ефективність управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО».

Усі зазначені аналітичні модулі враховують вектор активності (відповідні напрями маркетингової діяльності, які є найважливішими, а відтак першочерговими). Вектори активності, визначені членами експертної групи з урахуванням найсучаснішого стану маркетингової науки в галузі освіти, були закладені у факторно-критеріальних субмоделях у вигляді коефіцієнтів вагомості. Узгоджені усіма членами експертної групи коефіцієнти вагомості є безпосередніми орієнтирами для учасників маркетингової діяльності в ЗЗСО та опосередкованими орієнтирами для партнерів. Саме завдяки такому векторному цілепокладанню здійснюються взаємоадаптація та взаємокоригування діяльності, які сприяють раціональному підпорядкуванню управлінських дій керівника ЗЗСО задоволенню реальних освітніх потреб учнів. Так свідоме спрямування власних дій на заданий результат визначається відповідною субмоделлю.

Оскільки критерії вагомості відтворюють першочерговість завдань діяльності на відповідному етапі маркетингових дій, їх зміна автоматично призведе до зміни напрямку та інтенсивності регламентованих ними дій.

Отже, кожна субмодель має свої значення узгоджених коефіцієнтів вагомості факторів і критеріїв, уніфікованих щодо різних маркетингових дій, які здійснюються маркетинг-командою одного ЗЗСО.

Крім аналітичних модулів на певних етапах маркетингової діяльності ЗЗСО допомогти аналізувати певну необхідну інформацію можуть ще два аналітичних модуля допоміжних, а саме:

- 1) аналітичний модуль «Соціальне замовлення»;
- 2) аналітичний модуль «Матричне екранування».

Кожний з цих аналітичних модулів має свою власну, унікальну систему параметрів, критеріїв оцінювання та систему визначення результатів.

Накопичення та аналіз експертної інформації здійснюються в маркетинг-центрі. Її обробка та аналіз позитивно впливають на координацію роботи членів маркетинг-команди, є дієвим важелем механізму управління..

Інформація, отримана в межах моніторингової діяльності, дає підстави визначати наступні кроки щодо використання маркетингових комунікацій та напрацювати рекомендації для членів маркетинг-команди щодо подальших дій. Так уже на рівні маркетинг-команди вмикаються механізми самоорганізації, що позитивно впливає на сталий розвиток ЗЗСО.

Далі опишемо методику використання інформаційних модулів. Усі інформаційні модулі для зручності користування створені в табличному процесорі Excel і мають відповідні технологічні особливості.

Для аналітичних модулів основних, створених на основі кваліметричних факторно-критеріальних моделей, які передбачається використовувати в процесі маркетингової діяльності в ЗЗСО, був створений максимально уніфікований інтерфейс з максимально можливою кількістю схожих вкладок. Наприклад, усі основні розроблені аналітичні модулі мають вкладки «Базова», «Протокол» та «Дані».

Так, вкладки «Базова» містять базові схеми факторно-критеріальних субмоделей із зазначенням факторів, критеріїв та їхніх вагомостей. Крім того, кожна така вкладка відтворює алгоритми необхідних розрахунків, необхідних для визначення результату експертизи, критерії експертного оцінювання та шкалу відповідних рівнів.

У вкладках «Протокол» розміщені бланки експертиз, де зафіксовано таке:

- заголовок протоколу (вид експертизи, необхідні для її здійснення дані – назва закладу, термін проведення експертизи тощо);
- таблиця з критеріями відповідної субмоделі (фактори у протоколах не зазначаються для спрощення введення та оброблення експертних даних);
- критерії оцінювання (в якому випадку який саме експертний бал виставляється);
- місце для зазначення ініціалів і прізвищ експертів (за потреби);
- місце для зазначення дати (термінів) проведення експертиз.

Для зручності користування протоколами експертиз усі вони додатково

винесені в окремий файл. Кожна вкладка цього файлу відтворює бланк протоколу відповідної експертизи. Усі вкладки розташовані в логічному порядку використання протоколів згідно зі системою кластерів. Наприклад, перша вкладка містить протокол SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО; друга – протокол аналізу соціального замовлення і так далі.

П'ять із шести інформаційних модулів містять вкладки «Дані». Більшість інформаційних модулів мають графічні вкладки «Програма», «Графік», «Діаграма», «Профіль». Більшість діаграм є аналітичними – вони графічно відтворюють результати експертиз (індивідуальні або загальні тенденції) та мають аналітичні лінії, що розмежовують відповідні рівні.

Усі показники для створення діаграм і графіків автоматично внесені за допомогою формул-посилань на відповідні комірки у приховані таблиці, розміщені у полі цих вкладок.

Також усі аналітичні модулі забезпечені специфічними вкладками, що забезпечують нормальне функціонування саме цих модулів.

Усі аналітичні модулі створені в табличному процесорі Excel, тому абсолютно всі обрахунки здійснюються автоматично за допомогою відповідних формул, які закладено в можливості Excel.

Для забезпечення нормального функціонування аналітичних модулів вони убезпечені від помилкового, випадкового внесення в них непередбачених змін, які можуть призвести до отримання спотворених, не об'єктивних результатів експертизи, в усіх аналітичних модулях практично усі суто технічні комірки та комірки з параметрами оцінювання (фактори, критерії, їх вагомості), допоміжними формулами та необхідними допоміжними або проміжними показниками приховано й за допомогою пароля, однакового для всіх модулів, захищено від несанкціонованого втручання та можливого псування формул або інших даних. Відкритими для внесення даних є комірки, в які передбачено внесення експертних балів з протоколів експертиз, назви ЗЗСО, дати або термінів здійснення експертного

дослідження. Зазначені показники за потреби можна безпроблемно редагувати – видаляти, змінювати, виправляти.

Упровадженню комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО передували теоретична та практична підготовка педагогічних працівників ЗЗСО. Були організовані семінари-тренінги з педагогічними працівниками ЗЗСО. В кожному закладі були створені маркетинг-центри. Крім того, в СШ № 73 додатково почав діяти консалт-центр, який координував діяльність ЗЗСО – учасників експерименту – щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Забезпечивши необхідну теоретичну підготовку та сформувавши маркетинг-команду, за участю її членів було здійснено адаптацію кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей та аналітичних модулів до заданих умов експерименту.

Далі було визначено місце кожного аналітичного модуля в системі моніторингу в межах управління маркетинговими комунікаціями та розроблено алгоритм упровадження цього моніторингу (рис. 2.27).

Оскільки заклади – учасники експерименту – мають багато спільних рис у діяльності, усі аналітичні модулі були уніфіковані для використання в кожному з цих закладі. Це підвищило рівень об'єктивності отриманих аналітичних показників.

Терміни проведення експертиз визначалися спільно керівниками ЗЗСО, маркетологами-фахівцями, лідерами перших маркетинг-команд з урахуванням особливостей використання маркетингових комунікацій. Протоколи експертних вимірювань подавалися до маркетинг-центрів для аналізу та прийняття управлінських рішень лідерами маркетинг-команд з урахуванням отриманих результатів.

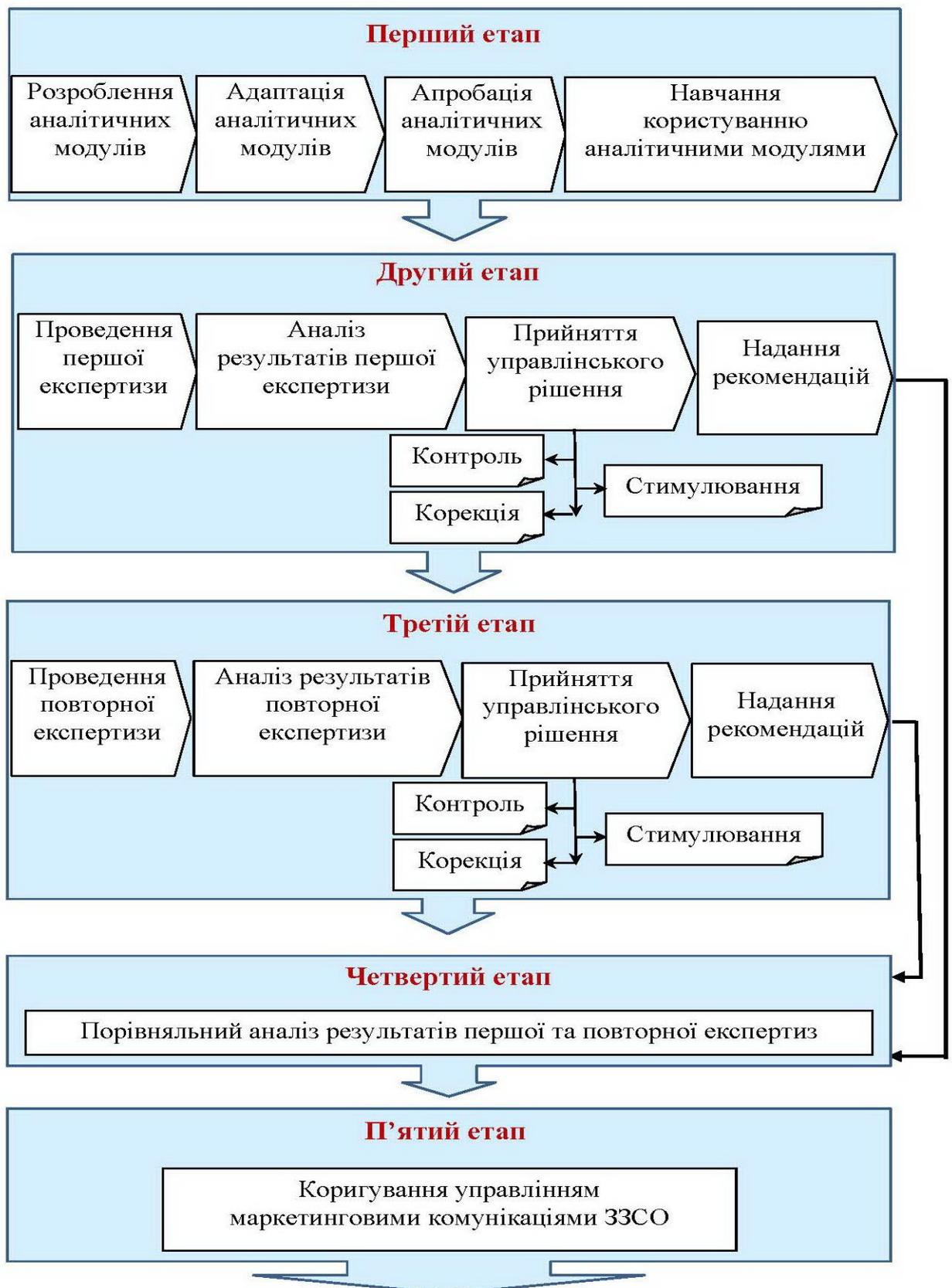


Рис. 2.27 Алгоритм упровадження моніторингу в управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО

На цьому етапі необхідно **практично перевірити комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО**. З метою перевірки нових для ЗЗСО методів управління маркетинговими діями та інструментарію слід експериментально реалізувати перше маркетингове завдання, щоб перевірити раціональність впровадженої моделі.

Після апробації важливо здійснити аналіз отриманих результатів, виділити позитивний досвід і можливі проблеми. Важливо внести необхідні корективи (за потреби) з урахуванням результатів перевірки моделі. Восьмий етап – це **початок практичного використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО**.

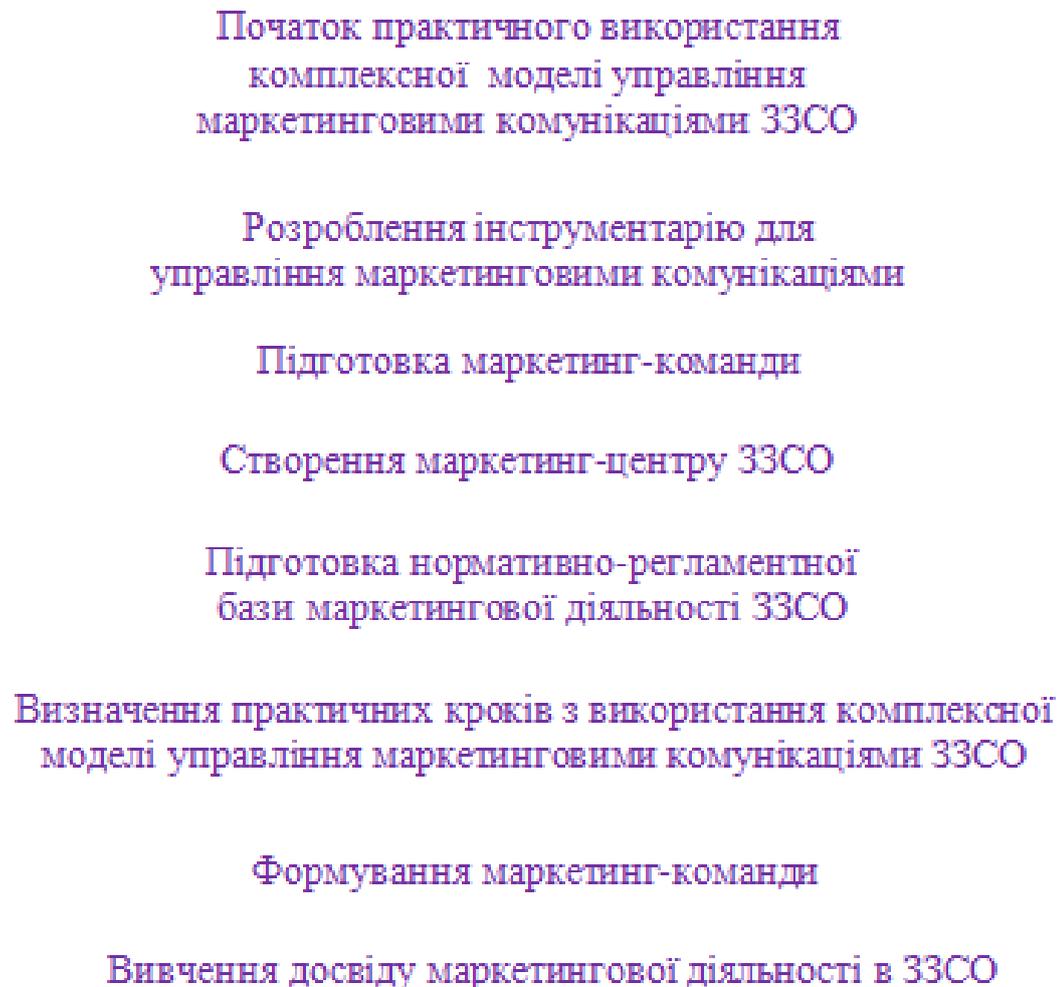


Рис. 2.28 Порядок упровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО

Використовуючи таку модель, необхідно пам'ятати, що вона тісно пов'язана із системою управління ЗЗСО (мета діяльності, спільні кадри, інтелектуальні та матеріально-технічні активи тощо). Тому позитивний результат від використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО позитивно впливатиме на імідж закладу, що в свою чергу стане сигналом для споживачів освітніх послуг, їхніх батьків, партнерів і громадськості про активний розвиток закладу, відповідність умов його діяльності до сучасних вимог і надійність як освітнього партнера, як привабливий об'єкт для перспективного інвестування.

Отже, після визначення основних етапів використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО ми завершили komponування порядку впровадження цієї моделі (див. рис. 2.28).

Керівникові ЗЗСО та маркетинг-командам у ході використання моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО важливо враховувати деякі можливі ризики суб'єктивного штибу:

1) негативне ставлення керівництва органів управління освітою до можливих перевитрат бюджету ЗЗСО, незрозуміння механізму творення та використання активів маркетингової діяльності;

2) побоювання деяких членів педагогічного колективу (особливо колег із значним педагогічним стажем) незрозумілих для них невідворотних змін у діяльності ЗЗСО, побоювання щодо можливого позбавлення свого високого соціального статусу в колективі через підтримку молодих колег – членів маркетинг-команди;

3) недостатнє розуміння мети та завдань використання маркетингових комунікацій ЗЗСО, невіра у реальні позитивні результати маркетингової діяльності;

4) ставлення батьків учнів та/або партнерів до маркетингової діяльності ЗЗСО як до невиправданих витрат активів закладу.

Для попередження зазначених проблем керівникові ЗЗСО слід

заздалегідь довести до учасників освітнього процесу мету, завдання та очікувані результати маркетингової діяльності.

Звертаємо увагу, що маркетингова діяльність в ЗЗСО може бути низько результативною або навіть невдалою, якщо в ході її не були подолані або мінімізовані ризики, які могли мати негативний вплив на цю діяльність. Цими ризиками можуть бути наступні:

- недостатній рівень підготовки керівника ЗЗСО до управління маркетинговими комунікаціями закладу;
- порушення лідером маркетинг-команди методології використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО;
- низький рівень підтримки маркетинг-команди керівництвом ЗЗСО;
- планування нереальних, завищених результатів щодо використання маркетингових комунікацій ЗЗСО;
- низький рівень навченості членів маркетинг-команди;
- недостатній рівень контролю та корекції з боку керівництва ЗЗСО щодо використання маркетингових комунікацій ЗЗСО;
- недостатній рівень роботи маркетинг-центру;
- переоцінка можливостей використання активів ЗЗСО в процесі маркетингової діяльності.

Також не сприятимуть маркетинговій діяльності нераціональні, безпідставні графіки використання маркетингових комунікацій; ігнорування впливу партнерів; несприятливий психологічний клімат всередині маркетинг-команди.

Отже, ми розробили та теоретично обґрунтували порядок поетапного впровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Зазначений порядок складається з восьми етапів: вивчення досвіду маркетингової діяльності в ЗЗСО; формування маркетинг-команди; визначення практичних кроків з використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО; підготовка нормативно-регламентної бази маркетингової діяльності ЗЗСО; створення маркетинг-

центру ЗЗСО; підготовка маркетинг-команди; розроблення інструментарію для управління маркетинговими комунікаціями; початок практичного використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Ці етапи не обов'язково мають бути послідовними. Наприклад, можна паралельно створювати маркетинг-центр та готувати маркетинг-команду. Але обов'язково всі етапи мають бути пройдені з урахуванням попередніх (паралельних) етапів. Розкрито специфіку методики використання аналітичних модулів як інструментарію управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Висновки до другого розділу

У розділі обґрунтовано комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Визначено, що складовими цієї моделі є кластери, під якими розуміємо послідовність взаємопов'язаних елементів з унікальними якостями, які складають єдине ціле та взаємодоповнюють один одного. Кожний кластер характеризується своєю особливою, багаторівневою структурою та складається з чітко визначених елементів; усі ці елементи мають власні, досить конкретні завдання. А міцний взаємовплив таких елементів усередині одного кластера сприяє взаємоузгодженню з елементами інших кластерів. Кластери є досить гнучкими конструкціями, що сприяє їх готовності до постійного вдосконалення. Визначено шість кластерів комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Перший кластер – аналітичний, має на меті здійснення моніторингу діяльності закладу для визначення проблем, питань, які теоретично можуть бути вирішені за допомогою маркетингових комунікацій. Другий кластер моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО – планувальний, у межах якого має бути розроблена покрокова стратегія дій, відпрацьований графік маркетингової діяльності та здійснений розрахунок відповідних

активів. Третій кластер – прогностичний, який відповідає за прогнозування результатів маркетингової діяльності та визначення критеріїв їх оцінювання. Четвертий кластер є організаційним, у його межах безпосередньо організовується використання маркетингових комунікацій. П'ятий кластер – реалізаційний – відповідає за реалізацію запланованих та організованих маркетингових дій. Останній, підсумково-рефлексивний кластер, передбачає аналіз, узагальнення, визначення результатів маркетингової діяльності та їх усунування. Зазначені кластери є основними структурними складовими моделі.

У розділі вибудовано структурну схему комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, проаналізовано усі її складові. Описано розроблені аналітичні модулі, які є інструментарієм моніторингу маркетингової діяльності ЗЗСО. Усього таких модулів розроблено шість: чотири основних і два допоміжних. Основні аналітичні модулі безпосередньо стосуються маркетингової діяльності в ЗЗСО; допоміжні аналітичні модулі стосуються маркетингової діяльності закладу опосередковано та виконують допоміжну експертну функцію. Описано, як саме розроблені аналітичні модулі охоплюють експертними вимірюваннями усі шість кластерів комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. У розділі описано методику використання усіх шести аналітичних модулів. Зазначено, що всі вони для зручного практичного застосування розроблені в табличному процесорі Excel і тому мають відповідну уніфіковану технологічну специфіку.

Деталізовано 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.

Матеріали розділу висвітлено у таких публікаціях автора [29; 35; 36; 37].

РОЗДІЛ 3

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА ПЕРЕВІРКА КОМПЛЕКСНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

3.1 Організація та методика експериментального дослідження

Аналіз наукової літератури та дослідження практичної діяльності у сфері використання маркетингових комунікацій у галузі освіти дали можливість виявити відсутність конкретного дослідження з розроблення комплексної моделі управління маркетинговими технологіями ЗЗСО та відповідного комп'ютеризованого інструментарію для інформаційного супроводу використання таких комунікацій. Не проводилась апробація такої моделі; також недостатньо досліджено вплив її використання на розвиток ЗЗСО.

Вирішення цієї проблеми зумовило проведення експериментального дослідження, в ході якого апробовано розроблену нами комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, систематизовано та проаналізовано отримані результати.

Мета експерименту: апробувати комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Завдання експериментального дослідження: практично перевірити ефективність комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та вплив її використання на розвиток закладу, проаналізувати й узагальнити отримані результати.

У ході експерименту перевірялась практична ефективність комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Це потребувало експериментальної перевірки зазначеної комплексної моделі за розробленим нами алгоритмом дій. Для цього були організовані та проведені наступні етапи експерименту:

I етап – підготовчий:

1) усвідомлення проблеми;

2) розроблення завдань і конструкції експериментального дослідження: вибір об'єктів експерименту; розподіл на контрольні та експериментальні групи вибірки; визначення методик статистичного опрацювання даних експертних вимірювань;

3) організаційно-технічна підготовка проведення експерименту: розроблення відповідного інструментарію – необхідних кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей та на їхній основі аналітичних модулів, а також аналітичних модулів «Матричне екранування» та «Соціальне замовлення». Було здійснено поточне коригування усіх аналітичних модулів відповідно до умов використання маркетингових комунікацій у ЗЗСО, створено маркетинг-центр у ЗЗСО, проведено навчання педагогічних працівників користуванню субмоделями та аналітичними модулями, підготовлено необхідний наклад відповідних матеріалів для практичного застосування. Також було забезпечено комп'ютерний супровід фіксування, оброблення та аналізу отриманих результатів.

II етап – проведення констатуючого експерименту:

1) проведення першого експертного вимірювання рівня діяльності ЗЗСО, які брали участь в експерименті, та інших супутніх експертиз;

2) опрацювання та аналіз результатів першого експертного вимірювання для визначення можливості вирішення встановлених проблем у діяльності ЗЗСО за допомогою маркетингових комунікацій, а також результатів супутніх експертиз;

3) узагальнення результатів констатуючого експерименту.

III етап – проведення формуючого експерименту:

1) формування експериментального спостереження за впливом використання розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на його розвиток, зокрема на динаміку чисельності

учнів, на рівень умов для здобуття загальної середньої освіти в закладах;

2) проведення консалтинг-семінарів, тренінгів, координаційних нарад для педагогічних працівників експериментальних ЗЗСО, які залучаються до проведення експерименту.

IV етап – проведення контролюючого експерименту:

1) проведення повторного вимірювання рівня діяльності ЗЗСО, які брали участь в експерименті, та супутніх експертиз;

2) порівняльний аналіз отриманих результатів експертної та контрольної груп;

3) проведення консультацій та семінарів для педагогічних працівників у контрольних ЗЗСО;

4) реєстрування появи та перевірка достовірності ознак сталого розвитку ЗЗСО, в тому числі збільшення контингенту учнів, покращення умов для здобуття загальної середньої освіти, підвищення рівня маркетингової діяльності в закладах;

5) проведення третього та четвертого вимірювань з метою підтвердження ефективності використання комплексної моделі управління маркетинговими технологіями ЗЗСО;

б) формування, узагальнення висновків;

7) розроблення практичних рекомендацій для керівників ЗЗСО, працівників різного рівня органів управління освітою та закладів післядипломної педагогічної освіти щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

На підготовчому етапі методом аналізу вивчався стан розробленості проблеми дослідження на теоретичному рівні; методами спостереження, діагностування, анкетування, математичної статистики – на практичному рівні. Методом наукового прогнозування розроблено завдання експерименту та конкретні кроки з їх виконання, визначено етапи проведення експерименту.

Апробація розробленої моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО щодо впливу її на розвиток закладу в умовах соціальної мінливості, а також з метою виконання решти завдань потребувала організації та проведення відповідної дослідно-експериментальної роботи в природних умовах і на практичній базі. Відтак для забезпечення репрезентативності вибірки до експерименту були залучені ЗЗСО різних міст із Дніпропетровської, Київської, Одеської, Хмельницької областей та міста Києва, а саме:

– Спеціалізована школа І–ІІІ ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва (далі – СШ № 73);

– Одеський навчально-виховний комплекс «Гімназія № 7 спеціалізована школа І ступеня з поглибленим вивченням англійської мови» Одеської міської ради Одеської області (далі – Одеський НВК);

– Кам'янець-Подільський ліцей № 8 Кам'янець-Подільської міської ради Хмельницької області (далі – К-ПЛ № 8);

– Броварський ліцей № 11 Броварської міської ради Броварського району Київської області (далі – БЛ № 11);

– Комунальний заклад освіти «Середня загальноосвітня школа № 6 «Дніпровської міської ради (далі – СЗОШ № 6);

– Понінківська гімназія Понінківської селищної ради Хмельницької області (далі – Понінківська гімназія).

Такий підбір закладів освіти для експерименту був зумовлений тим, що базовим закладом була визначена СШ № 73 як спеціалізована школа гуманітарного напрямку. Для порівняння до експерименту залучено Одеський НВК як заклад, у складі якого теж діє спеціалізована школа гуманітарного напрямку. К-ПЛ № 8 є типовим ліцеєм, який логічно порівнюється з БЛ № 11, теж типовим ліцеєм. Понінківська гімназія за особливостями діяльності наближена до СЗОШ № 6.

З метою визначення первинних умов і доцільності використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО в системі їх роботи були проаналізовані особливості усіх закладів, що брали участь в експерименті. Для цього використовувалися методи історичного аналізу, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між такими факторами впливу, як географічне розташування зазначених закладів, рівень розвитку освіти в обраному регіоні загалом та загальної середньої освіти зокрема, і відповідною характеристикою ЗЗСО та досвідом здійснення маркетингової діяльності в них, тенденцією творчої активності педагогічних працівників, у тому числі керівників закладів.

Усі ЗЗСО виявили бажання брати участь в експериментальному дослідженні.

Усього в шести ЗЗСО до експерименту були залучені 6 керівників, 418 педагогічних працівників, 1 124 учні та 685 батьків учнів.

Тож вибірка представляє різні типи ЗЗСО різних регіонів України, основні групи учасників освітнього процесу, задіяних на рівні ЗЗСО, та достатню їх кількість, отже є репрезентативною.

Організаційно-технічна підготовка проведення експерименту здійснювалась на теоретичному та практичному рівнях. На основі системного підходу та логічного об'єктивного аналізу теоретично визначилась технологія використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО в управлінську практику закладів. Практичний рівень передбачав підтвердження правильності визначеного механізму та регулювання послідовності виділених концептів і практичних етапів. Для цього застосовувався метод сходження від абстрактного до конкретного з наступним абстрагуванням та ідеалізацією, який дав можливість виділити кластери комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та розробити аналітичні модулі для використання в експерименті.

На основному етапі методами теоретичного аналізу, моделювання,

синтезу, узагальнення й порівняння визначено теоретико-методологічні основи розроблення аналітичних модулів для інформаційного супроводу маркетингової діяльності. За допомогою методу Дельфі визначалися фактори та критерії цих кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей, покладених в основу базових аналітичних модулів, а також здійснено констатувальний та формувальний етапи експерименту.

У процесі апробації використовувалися також класичні методи емпіричного дослідження: спостереження, анкетування, тестування, опитування, аналіз документації, реєстрація подій із наступним аналізом їх відповідності впроваджуваній комплексній моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, а також методи зовнішнього моніторингу та самомоніторингу за формулою «вхід – вихід».

Для підтвердження достовірності отриманих результатів застосовувалися відповідні методи та методики. Зокрема, статистичний метод індексної оцінки використовувався для встановлення ознак розвитку ЗЗСО та рівня маркетингової діяльності в них.

Встановлення динамічної рівноваги між процесами узгодження зустрічних потоків інформації та використанням узгодженої інформації на рівні ЗЗСО підтверджувалось за допомогою методики івент-аналізу (аналізу подій з наступною інтерпретацією отриманих результатів).

Методи визначення простого середнього арифметичного та частки від цілого застосовувалися для визначення показників динаміки розвитку ЗЗСО та маркетингової діяльності в них.

На завершальному етапі методами математичної статистики, порівняння й узагальнення перевірено та обґрунтовано результати формувального етапу експерименту; визначено вплив розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на розвиток закладу, в тому числі на зростання контингенту учнів, підвищення рівня умов для здобуття загальної середньої освіти, зростання рівня

маркетингової діяльності закладу та покращення його іміджу.

Для забезпечення обробки інформації в кожному ЗЗСО відповідно до розробленої комплексної моделі були створені спеціальні підрозділи – маркетинг-центри, які виконували наступні завдання:

1. Приведення системи маркетингової діяльності ЗЗСО у відповідність до вимог законодавства. Для цього:

1.1. Проводиться вивчення та аналіз соціального замовлення щодо діяльності ЗЗСО, які беруть участь в експерименті. На цій основі визначаються основні пріоритети освітньої діяльності цих закладів.

1.2. Проводиться узгодження складових управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО з вимогами учасників освітнього процесу, соціуму, партнерів, держави. Обчислюються коефіцієнтів вагомостей факторів і критеріїв усіх кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей, які були закладені в їхні базові схеми.

2. Проведення процедур експертного вимірювання – в межах моніторингу управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

3. Оброблення даних експертних вимірювань, їх аналіз.

4. Підготовка та надання педагогічним працівникам, дотичним до здійснення маркетингової діяльності в ЗЗСО, консультацій та рекомендацій щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

5. Реєстрація появи та перевірка достовірності ознак спрямованого розвитку ЗЗСО, в тому числі розширення контингенту учнів, підвищення рівня умов для здобуття загальної середньої освіти, зростання рівня маркетингової діяльності закладу та покращення його іміджу.

Створення маркетинг-центрів супроводжувалось обов'язковим навчанням педагогічних працівників користуванню кваліметричними факторно-критеріальними субмоделями та аналітичними модулями, а також залученням до співпраці з експертною групою усіх учасників освітнього

процесу в ЗЗСО. З цією метою з ними було проведено цикл консалтинг-семінарів і практичних тренінгів.

Для збирання даних експериментального дослідження разом із загальновідомими соціометричними методиками широко використовувалася методика самомоніторингу, що в поєднанні із зовнішнім моніторингом давало можливість «вихідну» інформацію певного етапу використовувати як «вхідну» для наступного етапу, більш високого рівня організації. Інструментарієм слугували банки даних, бланки опитування та аналітичні модулі – основні та допоміжні, розроблені нами в табличному процесорі Excel.

Отримана інформація сортувалась та аналізувалась за логічно виділеними потоками. По-перше, дані експертиз, що проводилися в ЗЗСО, сортувалась за типами закладів – гімназії, ліцеї, спеціалізовані школи, середня загальноосвітня школа, навчально-виховний комплекс, а також за основними показниками використання маркетингових комунікацій (рівень утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями, рівень ефективності використання маркетингових комунікацій та ін.). По-друге, із загального потоку інформації про напрями використання маркетингових комунікацій закладів ми вважали за потрібне виокремити дані про маркетингову діяльність, спрямовану на розширення контингенту учнів, підвищення рівня умов для здобуття загальної середньої освіти, зростання рівня маркетингової діяльності ЗЗСО та покращення їхнього іміджу.

По-третє, за необхідності отримана аналітична інформація про різні вектори використання маркетингових комунікацій ЗЗСО розглядалась не тільки в цілому, а й пофакторно, а за потреби й покритеріально.

Отже, до підсумкових протоколів надходили по 6 потоків інформації, розгалужених типами ЗЗСО, а саме:

1. Рівень конкурентних переваг ЗЗСО (за підсумками SWOT-аналізу діяльності закладу).

2. Рівень потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО.
3. Рівень утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.
4. Рівень ефективності використання маркетингових комунікацій ЗЗСО.
5. Дані про результати вивчення соціального замовлення.
6. Дані про результати матричного екранування щодо питань, які стосуються маркетингової діяльності ЗЗСО.

Для збирання, оперативного аналізу та зручного сприймання отриманої інформації були створені три форми бланків реєстрації даних експертних вимірювань. Перша з них була призначена для запису та попереднього аналізу даних усіх експертних вимірювань, проведених упродовж двох років, на рівні одного ЗЗСО. В ньому фіксувалися як дані вимірювання рівня розвитку конкретного закладу, так і зміни, які зафіксовані в ньому за період проведення експерименту.

У другій формі бланку здійснювалося констатування даних двох експертних вимірювань, проведених протягом одного навчального року кожного закладу, а також змін у діяльності усіх шести ЗЗСО, які брали участь в експерименті. Це дало можливість зіставляти виявлену динаміку змін у їх діяльності.

Третя форма бланку призначалася для фіксації зведених даних експертних вимірювань, проведених у всіх ЗЗСО упродовж двох років, протягом яких тривало експертне дослідження.

У процесі проведення дослідження отримані первинні показники та результати аналізу цих даних надходили з усіх ЗЗСО до маркетинг-центру СШ № 73, де зберігалися в базі даних на окремому накопичувачі в папках з інформацією про кожний ЗЗСО – учасник експерименту. На кожній інформації обов'язковим зазначалася дата її надходження.

Систематизація, аналіз та інтерпретація даних експертних вимірювань

дали можливість не лише проаналізувати отримані результати, а й адаптувати діяльність відповідних об'єктів дослідження до заданих умов діяльності. Проведення консалтинг-семінарів, групових та індивідуальних консультацій та тренінгів з обміну досвідом дозволили всебічно та з максимальною користю використати отримані аналітичні результати для розроблення рекомендацій усім групам учасників експерименту, а особливо для керівників ЗЗСО щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями в керованих ними закладах, а також для працівників закладів післядипломної педагогічної освіти та органів управління освітою.

Для визначення реальності практичного використання розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО необхідно було підрахувати бюджет проєкту.

Дослідно-експериментальна робота вимагала певних витрат:

- 1) можливе незначне додаткове забезпечення комп'ютерною технікою ЗЗСО;
- 2) наукове керівництво проєктом;
- 3) матеріальне забезпечення безпосереднього процесу проведення експерименту.

Отже, в результаті проведеного експерименту було встановлено, що на рівні ЗЗСО мають створюватися умови для результативного управління маркетинговими комунікаціями та організовуватися робота маркетинг-центру, що забезпечує розвиток закладу, одними з важливих показників якого є позитивна динаміка контингенту учнів, підвищення рівня умов для здобуття загальної середньої освіти, зростання рівня маркетингової діяльності ЗЗСО та покращення його іміджу.

Викладений матеріал дає підстави для наступних висновків. Для проведення експерименту 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.

3.2 Результати експериментальної перевірки комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти

З метою вивчення впливу використання розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на позитивні зміни в діяльності закладу – збільшенні контингенту учнів, покращення умов для здобуття загальної середньої освіти, підвищенні рівня маркетингової діяльності в закладах – нами було обумовлено, що після проведення першого експертного вимірювання його результати будуть ретельно проаналізовані, але доведені до відома керівників ЗЗСО лише закладів експериментальної групи: СШ № 73, КПЛ № 8 та Понінківської гімназії. Так звану контрольну групу становили Одеський НВК, БЛ № 11 та СЗОШ № 6. Відтак доведення проаналізованих матеріалів стосовно першого експертного вимірювання до відома керівників цих закладів не було передбачено умовами експерименту. Порівняння підсумків реалізації управлінських рішень щодо використання і розвитку маркетингових комунікацій, прийнятих керівниками лише трьох ЗЗСО, з управлінськими кроками трьох закладів контрольної групи, які функціонуватимуть у звичайному для них режимі, сприятимуть об'єктивному аналізу впливу комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями на розвиток ЗЗСО.

Для полегшення сприйняття, аналізу та порівняння різнопланових результатів проведених експертних вимірювань отримані кваліметричні показники ми переводили у відповідні відсотки від максимально можливого результату.

Аналізуючи результати SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО за перший рік експерименту, який проводився у 2020 році, ми зафіксували, що, як і було передбачено вибіркою закладів освіти, показники діяльності досліджуваних ЗЗСО за основними показниками подібні за деякими винятками, які не є визначальними та такими, що впливають на основні характеристики діяльності закладів.

Слід відзначити той факт, що різниця між найвищою та найнижчою підсумковими оцінками за основні показники становить усього 9 відсотків. При цьому показники факторів більш-менш рівномірно розподіляються між собою (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Зведені дані результатів SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО
(за підсумками першого експертного вимірювання)**

№ з/п	Фактори	Заклади загальної середньої освіти					
		СШ № 73	К-ПЛ № 8	Поніківська гімназія	Одеський НВК	БЛ № 11	СЗОШ № 6
1	Управління ЗЗСО	85 %	82,1 %	74,6 %	80,2 %	78,1 %	80,6 %
2	Привабливість ЗЗСО для учнів	67 %	71,3 %	73,8 %	82,4 %	81,9 %	79,9 %
3	Привабливість ЗЗСО для педагогічних працівників	63,6 %	72,8 %	78,8 %	82,5 %	81,7 %	81,5 %
4	Привабливість ЗЗСО для батьків учнів	56,7 %	58,8 %	61,1 %	78,2 %	74,7 %	79,2 %
5	Розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО	60,7 %	59,7 %	61,1 %	67,2 %	64,9 %	66 %
6	Забезпечення безпечного освітнього середовища	91,7 %	89,4 %	87 %	84,9 %	86,2 %	90 %
7	Робота в системі «ЗЗСО – соціальне середовище»	57,3 %	55 %	59,7 %	61,4 %	59,3 %	59,2 %
Підсумкова оцінка		68,9 %	69,9%	70,9 %	76,7 %	75,3 %	76,6 %

Найвищі (при цьому майже однакові) загальні показники діяльності ЗЗСО зафіксовано в Одеському НВК та СЗОШ № 6 (відповідно 76,7 та 76,6 відсотка від максимально можливого показника). Ненабагато нижчий загальний показник виставили експерти за діяльність БЛ № 11 (75,3 відсотка від максимально можливого показника). Найнижчі оцінки експерти виставили за діяльність СШ № 73 та К-ПЛ № 8 (відповідно 68,9 та 69,9 відсотка від максимально можливого показника). Дещо вище оцінили експерти Понінківську гімназію (70,9 відсотка від максимально можливого показника). БЛ № 11 оцінили в середньому приблизно так само, як інші заклади. Отже, амплітуда мінімального та максимального показників склала лише 7,7 відсотка.

А от різниця між основними показниками виявилася більш значною (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Загальні середні результати SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО

Із співбесід з експертами усіх шести ЗЗСО ми зробили висновок, що високий рівень оцінювання системи управління більшості закладів можна пояснити такими причинами:

1) педагоги не хотіли образити низькими експертними балами керівників ЗЗСО, які в усіх закладах користуються повагою та користуються заслуженим авторитетом;

2) ЗЗСО, розташовані у великих містах (міста Київ, Одеса, Дніпро) мають кращі кадрові можливості та кращі можливості для саморозвитку керівників закладів;

3) керівники ЗЗСО у громадах (міста Кам'янець-Подільський та Бровари, селище Понінка) попри дещо обмежені можливості щодо фінансування здійснюють значну роботу з підтримки закладів громадами й партнерами, що сприяє зростанню їхнього управлінського авторитету.

Найвищий загальний показник майже одногосно експерти виставили за фактор «Забезпечення безпечного освітнього середовища» – 88,2 відсотка від максимально можливого показника. Експерти практично усіх шести ЗЗСО за цей фактор виставили найбільші оцінки в порівнянні з іншими факторами.

А найнижчий загальний показник майже одногосно експерти виставили за фактор «Робота в системі «ЗЗСО – соціальне середовище» – лише 60,4 відсотка. І це було очікувано, адже зазначений напрям діяльності закладів є слабо розвинутою складовою більшості ЗЗСО: багато років не було потреби в тісному спілкуванні із соціальним середовищем, з партнерами, оскільки заклади фінансувалися стабільно та не було необхідності у значній підтримці представниками соціального середовища – батьками учнів і партнерами.

Також низьку оцінку експерти виставили за фактор «Розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО» (середній показник – 51,6 відсотка від максимально можливого). На нашу думку, в цьому випадку далася ознака непростого соціального середовища, внаслідок чого в громадах з'явилися проблеми з фінансуванням матеріально-технічного забезпечення закладів на рівні, достатньому для виконання вимог державних стандартів. Також не

розроблені нормативи забезпечення закладів освіти. Це призводить до нерівномірності та суб'єктивності розподілу коштів державного та місцевих бюджетів на рівні області, міста чи територіальної громади. Крім того, часто має місце часткове накопичення коштів освітньої субвенції в областях і на рівні місцевого самоврядування і, відповідно, ці кошти не надходять до кінцевих споживачів – закладів освіти. Тому значна складова розвитку матеріально-технічної бази ЗЗСО – це допомога партнерів. І в цьому випадку багато що залежить від дієвого використання маркетингових комунікацій закладу, комунікаційної спроможності його керівника.

Що стосується критеріїв, то експерти по-різному оцінили діяльність своїх закладів. Втім, для кожного ЗЗСО різниця між максимальним і мінімальним експертними балами в межах одного критерію в більшості випадків була незначною (рис. 3.2).



Рис. 3.2 Критерії, за які виставлені найвищі експертні бали під час проведення SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО

Тож сильними сторонами діяльності ЗЗСО експерти вважають такі:

1) відсутність незаконного збирання грошей (в усіх закладах цей показник максимальний);

- 2) відсутність фактів булінгу в дитячому колективі (середній показник – 99,7 відсотка від максимально можливого);
- 3) відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти (середній показник – 99 відсотків від максимально можливого);
- 4) дотримання вимог щодо наповнення класів (середній показник – 98,4 відсотка від максимально можливого);
- 5) стиль управління закладом (середній показник – 97,5 відсотка від максимально можливого);
- 6) стабільність складу педагогічного колективу (середній показник – майже 9 відсотків від максимально можливого);
- 7) справедливе вирішення кадрових питань (середній показник – 95,2 відсотка від максимально можливого).

Зафіксовано було й те, що в усіх шести ЗЗСО виявлені чималі резерви розвитку з окремих питань, на що ми звернули увагу керівників закладів експериментальної групи.

Крім того, SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО дав змогу виявити слабкі сторони та загрози в їхній діяльності, що потребувало підвищеної уваги керівників закладів (рис. 3.3).



Рис. 3.3 Критерії, за які виставлені найнижчі експертні бали під час проведення SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО

Отже, недопрацьованими напрямками діяльності ЗЗСО були виявлені такі:

- 1) співпраця з партнерами у т.ч. міжнародна (середній показник – 52,8 відсотка від максимально можливого);
- 2) надання платних послуг (середній показник – 50,5 відсотка від максимально можливого);
- 3) відповідність комплектування бібліотеки сучасним вимогам (середній показник – 49,7 відсотка від максимально можливого);
- 4) залучення додаткових джерел фінансування закладу (середній показник – 48,2 відсотка від максимально можливого);
- 5) співпраця з благодійними інституціями (середній показник – 47 відсотків від максимально можливого).

На нашу думку, саме цим питанням керівництво ЗЗСО мало приділити першочергову увагу під час планування маркетингових комунікацій.

Для порівняння ми проаналізували експертні бали, виставлені окремо педагогічними працівниками та керівниками ЗЗСО (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Порівняльні дані SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО
педагогічними працівниками та керівниками закладів
(за результатами першої експертизи)**

№ з/п	Показник	Заклади загальної середньої освіти					
		СШ № 73	К-ПЛ № 8	Поніківська гімназія	Одеський НВК	БЛ № 11	СЗОШ № 6
1	Оцінка членів педагогічного колективу	70 %	70 %	71 %	76 %	75 %	77 %
2	Оцінка керівника ЗЗСО	68 %	76 %	68 %	80 %	75 %	81 %

Слід відзначити, що в БЛ № 11 загальний рівень оцінки діяльності закладу педагогічними працівниками повністю такий самий, як загальний

рівень оцінки діяльності закладу його керівником (по 75 відсотків від максимально можливого).

Звертає на себе увагу й той факт, що підсумкові рівні експертної оцінки діяльності ЗЗСО, здійсненої керівниками Одеського НВК та СЗОШ № 6, помітно вищі, ніж у керівників СШ № 73 та Понінківської гімназії (80 відсотків і 81 відсоток проти 68 відсотків відповідно). Зазначений високий рівень самооцінки діяльності закладів керівниками Одеського НВК та СЗОШ № 6, як показали співбесіди з їхніми керівниками, у значній мірі був зумовлений високим рівнем матеріально-технічної бази цих ЗЗСО, в тому числі високим рівнем комп'ютеризації закладів. Ці керівники вважали такі досягнення своїм значним здобутком, враховуючи умови фінансування матеріально-технічної бази ЗЗСО на поточному етапі розвитку освіти України.

Загальна різниця між найбільшим і найменшим показниками за підсумками SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО склала 6 відсотків – за результатами оцінювання педагогічними працівниками закладів (без врахування показників керівників закладів), та 19 відсотків – за результатами оцінювання керівниками ЗЗСО.

У ході вивчення результатів SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО був зафіксований ще один показовий факт: у Одеському НВК та СЗОШ № 6 по одному експерту з числа педагогічних працівників і по одному чи по два експерта з числа батьків учнів за більшість критеріїв виставили помітно нижчі бали в порівнянні з іншими експертами, які оцінювали ці заклади. На нашу думку, аналіз цієї ситуації лежить у площині соціальної психології та не є метою нашого дослідження.

Паралельно з проведенням SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО ще одна експертна група вивчала соціальне замовлення на послуги визначених нами закладів освіти.

Аналіз отриманих результатів засвідчив кілька тенденцій, характерних

для усіх шести ЗЗСО. По-перше, лише по одному критерію думки учнів, їхніх батьків, педагогічних працівників і соціуму більш-менш співпали. Представники усіх цих категорій учасників освітнього процесу вважають, що саме отримання знань є найважливішим завданням усіх шести закладів. По-друге, практично майже усі респонденти другу сходинку в рейтингу віддали розвитку особистості.

По-третє, соціально-психологічне середовище з різних причин більшість батьки учнів, педагогічні працівники та представники соціуму розмістили на останньому, п'ятому місці в рейтингу. А от учні усіх шести ЗЗСО цей фактор визначили третім за важливістю для них.

По-четверте, учні усіх шести закладів вихованню виділили останню, п'яту сходинку (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Рейтинг основних напрямів діяльності ЗЗСО – на думку учнів

(за підсумками вивчення соціального замовлення)

№ з/п	Основні напрями діяльності ЗЗСО	Заклади загальної середньої освіти					
		СШ № 73	К-ПЛ № 8	Понінківська гімназія	Одеський НВК	БЛ № 11	СЗОШ № 6
		рейтинг основних напрямів діяльності					
1	Отримання знань	1	1	1	1	1	1
2	Виховання	4	5	4	4	5	5
3	Соціально-психологічне середовище	5	3	5	5	4	3
4	Розвиток особистості	2	2	2	2	2	2
5	Умови навчання	3	4	3	3	3	4

Батьки учнів, віддавши чільну позицію навчанню, досить неоднаково у різних закладах розподілили інші місця в рейтингу. Зокрема, більшість їх третю сходинку в рейтингу відвели соціально-психологічному середовищу в ЗЗСО, а п'яту – вихованню їхніх дітей. А от розвитку особистості відвели друге місце в рейтингу в п'яти ЗЗСО (крім Понінківської гімназії) та четверте

– умовам навчання (також крім Понінківської гімназії) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Рейтинг основних напрямів діяльності ЗЗСО – на думку батьків учнів
(за підсумками вивчення соціального замовлення)

№ з/п	Основні напрями діяльності ЗЗСО	Заклади загальної середньої освіти					
		СП № 73	К-ПЛ № 8	Понінківська гімназія	Одеський НВК	БЛ № 11	СЗОШ № 6
		рейтинг основних напрямів діяльності					
1	Отримання знань	1	1	1	1	1	1
2	Виховання	5	5	5	5	5	5
3	Соціально-психологічне середовище	3	3	3	3	3	3
4	Розвиток особистості	2	2	4	2	2	2
5	Умови навчання	4	4	2	4	4	4

Відверто кажучи, така відносна однотайність батьків учнів різних типів ЗЗСО з різних областей України стала певною несподіванкою для експертів

Педагогічні працівники теж продемонстрували певні розбіжності в розумінні основних напрямів діяльності ЗЗСО, не виявивши фахову солідарність із жодного з питань. Так, отримання знань поставили на чільне місце в рейтингу педагоги п'яти ЗЗСО (крім педагогів Понінківської гімназії, які четверте місце в рейтингу відвели розвитку особистості). Другу позицію в рейтингу у п'яти закладах відвели розвитку особистості. Умови навчання вважають не найважливішим завданням ЗЗСО у трьох закладах, а ще у двох відвели цьому напрямку четверту позицію. У питаннях щодо виховного значення ЗЗСО та соціально-психологічного середовища в них педагогічні працівники мають значні розбіжності (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рейтинг основних напрямів діяльності ЗЗСО –
на думку педагогічних працівників
(за підсумками вивчення соціального замовлення)**

№ з/п	Основні напрями діяльності ЗЗСО	Заклади загальної середньої освіти					
		СШ № 73	К-ПЛ № 8	Понінківська гімназія	Одеський НВК	БЛ № 11	СЗОШ № 6
		рейтинг основних напрямів діяльності					
1	Отримання знань	1	1	2	1	1	1
2	Виховання	3	4	4	3	5	4
3	Соціально-психологічне середовище	5	3	3	4	3	3
4	Розвиток особистості	2	2	1	2	2	2
5	Умови навчання	4	5	5	5	4	5

Щодо представників соціуму, які були залучені до вивчення соціального замовлення на послуги шести ЗЗСО, то їхні оцінки збіглися лише в питанні щодо отримання знань – цей напрям діяльності ЗЗСО практично усі експерти із зазначеної категорії поставили на чільне місце в рейтингу.

А от щодо інших питань, то їхні думки значно розійшлися. Хіба що розвиток особистості на друге місце в рейтингу поставили чотири із шести груп експертів, тоді як дві інші групи експертів (в Понінківській гімназії та в БЛ № 11) цьому напрямку відвели третю сходинку в рейтингу. При цьому в зазначених двох ЗЗСО третє місце в рейтингу було визначено не переважаючою більшістю експертів – певна частина їх віддавала перевагу розвитку особистості (див. табл. 3.6).

Тепер порівняємо узагальнені результати вивчення соціального замовлення, виявлені чотирма категоріями респондентів. Як бачимо, практично однозначною виявилася думка усіх груп респондентів щодо того, що основними напрямами діяльності ЗЗСО мають бути надання знань учням

та розвиток їхньої особистості.

Таблиця 3.6

**Рейтинг основних напрямів діяльності ЗЗСО –
на думку представників соціуму**
(за підсумками вивчення соціального замовлення)

№ з/п	Основні напрями діяльності ЗЗСО	Заклади загальної середньої освіти					
		СП № 73	К-ПЛ № 8	Понінківська гімназія	Одеський НВК	БЛ № 11	СЗОШ № 6
		рейтинг основних напрямів діяльності					
1	Отримання знань	1	1	1	1	1	1
2	Виховання	4	3	2	4	2	3
3	Соціально-психологічне середовище	5	5	4	3	5	4
4	Розвиток особистості	2	2	3	2	3	2
5	Умови навчання	3	4	5	5	4	5

Соціально-психологічному середовищу більшість респондентів відвели третє місце в рейтингу, розуміючи значення комфортних психологічних умов у дитячому колективі та важливість рівня порозуміння між педагогів й учнями, рівень їхньої співпраці. А от виховання учнів та умови їхнього навчання ділять між собою четверте та п'яте місце в рейтингу. У бесідах з батьками учнів, педагогами та представниками соціуму неодноразово висказувалась думка, що дитину повинна виховувати сім'я, а ЗЗСО має приділити увагу здебільшого національно-патріотичному, естетичному та фізичному вихованню (див. табл. 3.7).

Втім, як показали подальші бесіди з батьками учнів, педагогами та представниками соціуму, умовам навчання у своїх пропозиціях щодо подальшого розвитку ЗЗСО вони просили приділити більше уваги, значна частина їхніх пропозицій та побажань стосувалася саме умов навчання.

Таблиця 3.7

Зведений рейтинг основних напрямів діяльності ЗЗСО

(за підсумками вивчення соціального замовлення)

№ з/п	Основні напрями діяльності ЗЗСО	Респонденти			
		Учні	Батьки учнів	Педагогічні працівники	Представник и соціуму
		рейтинг основних напрямів діяльності			
1	Отримання знань	1	1	1	1
2	Виховання	5	5	4	3
3	Соціально-психологічне середовище	3	3	3	5
4	Розвиток особистості	2	2	2	2
5	Умови навчання	4	4	5	4

Тепер більш розлого розглянемо результати аналізу соціального замовлення в розрізі показників діяльності закладу. Але якщо основні напрями діяльності респонденти розміщали на першому – п'ятому місцях в рейтингу відповідно до значення, на їхню думку, того чи іншого напрямку, то показники діяльності оцінювали за десятибальною системою.

Отже, основний напрям «Отримання знань» за показниками респонденти розподілили по-різному (рис. 3.4).

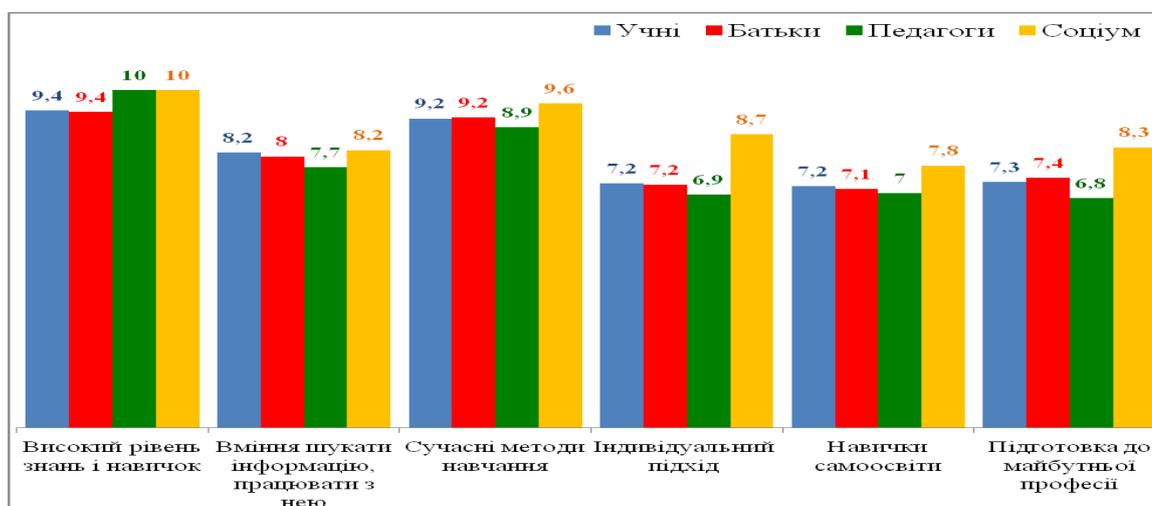


Рис. 3.4 Розподіл основного напрямку «Отримання знань» за показниками (за результатами вивчення соціального замовлення)

Найвищі бали в усіх групах респондентів отримав показник «Високий рівень знань і навичок» (середній показник – 9,7 бала). Наступними за попитом були визначені сучасні методи навчання (середній показник – 9,2 бала). Найменшою популярністю користуються навички самоосвіти (середній показник – 7,28 бала).

Аналіз показників основного напрямку «Виховання» показав, що думки учнів, їхніх батьків та педагогів дещо наближені, а вимоги представників соціуму значно вищі. Так, максимальна амплітуда в межах одного показника в учнів, їхніх батьків і педагогічних працівників складає 0,8 бала (показник «Всебічне виховання»), а різниця між середнім балом представників соціуму та середнім балом батьків учнів складає 2,8 бала (показник «Розвиток громадської активності»).

Найвищі очікування від усіх груп респондентів в межах основного напрямку «Виховання» – щодо виховання патріота України. При цьому підкреслюємо, що всі чотири експертні вимірювання здійснювалися до початку повномасштабного вторгнення росії на територію України (рис. 3.5).

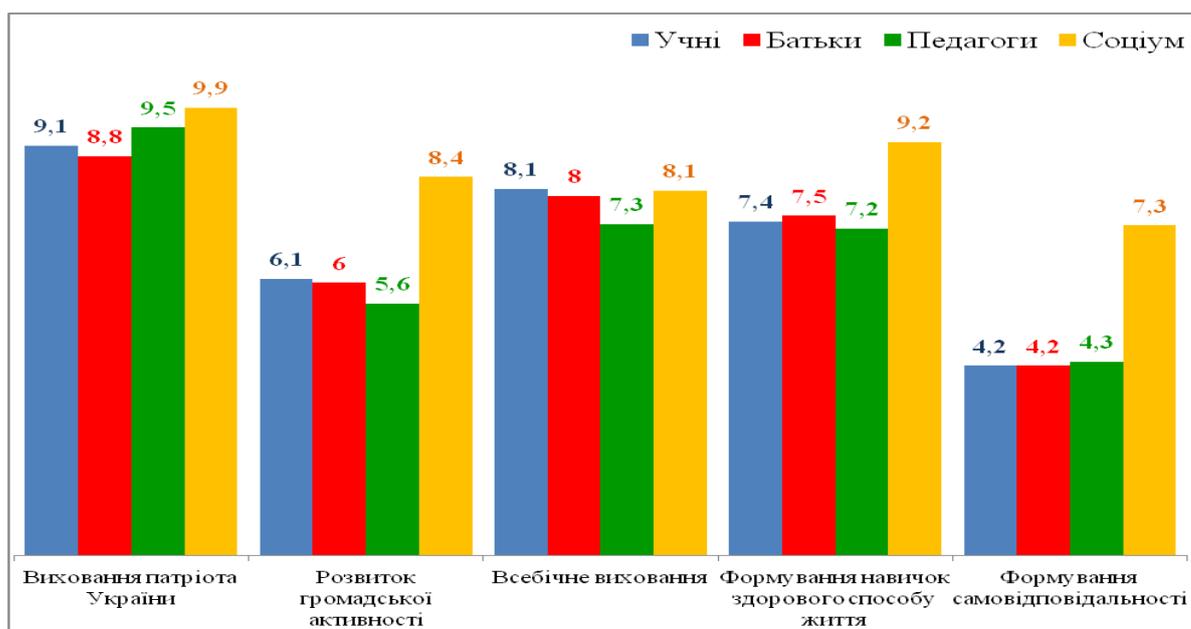


Рис. 3.5 Розподіл основного напрямку «Виховання» за показниками (за результатами вивчення соціального замовлення)

У межах основного показника «Соціально-психологічне середовище» думки учнів, їхніх батьків і педагогічних працівників усіх шести ЗЗСО виявилися ще більше консолідованими.

Найбільш важливим для цього основного показника діяльності ЗЗСО усі групи респондентів вважають психологічно комфортне середовище (середній показник – 9,4 бала). Дещо менше експертних балів отримав показник «Педагогіка партнерства» (середній показник – 8,7 бала) (рис. 3.6).

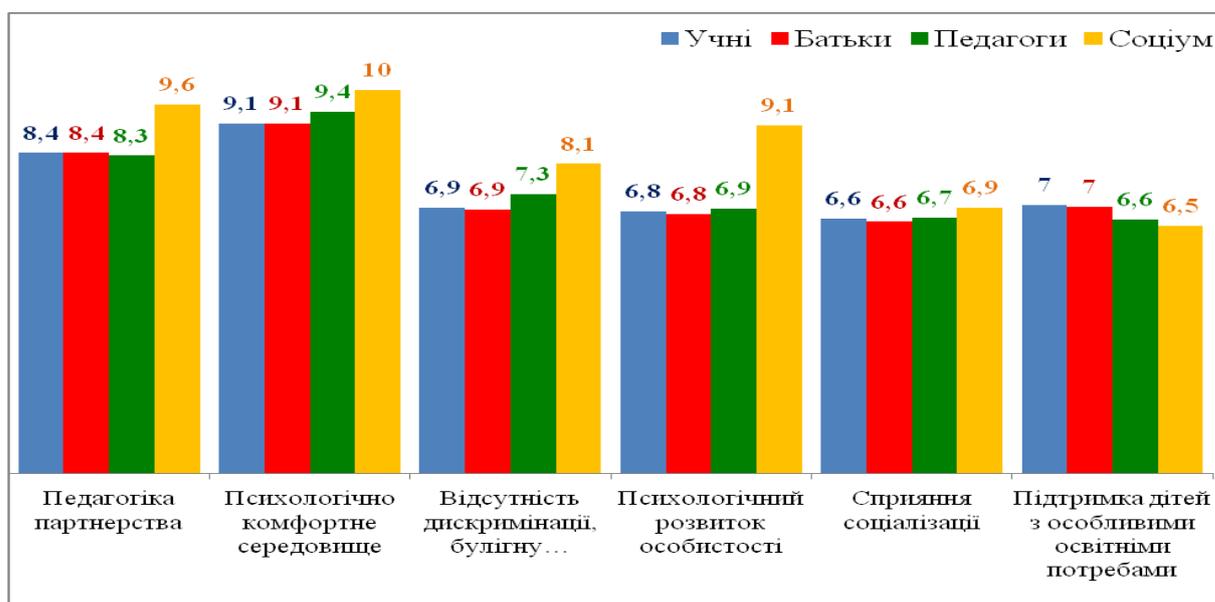


Рис. 3.6 Розподіл основного напрямку «Соціально-психологічне середовище» за показниками (за результатами вивчення соціального замовлення)

Решта чотири показники мають майже однакові експертні оцінки від усіх чотирьох груп респондентів.

Для основного напрямку діяльності ЗЗСО «Саморозвиток особистості» усі групи респондентів найважливішим вважають долучення учнів до науково-дослідницької та проєктної діяльності (середній показник – 8,6 бала).

Такі показники діяльності ЗЗСО як сприяння духовному зростанню, розвиток талантів і обдарувань, прагнення до саморозвитку в цілому отримали майже однакову оцінку (середні показники відповідно 6,8 бала, 7,2 бала, 6,9 бала).

Найменш значущим визначено формування якостей лідера (середній показник – 5,6 бала). Звертає на себе увагу той факт, що найнижчу оцінку в межах зазначеного основного напрямку виставили представники соціуму саме за цей напрям діяльності ЗЗСО – усього 5,1 бала (рис. 3.7).

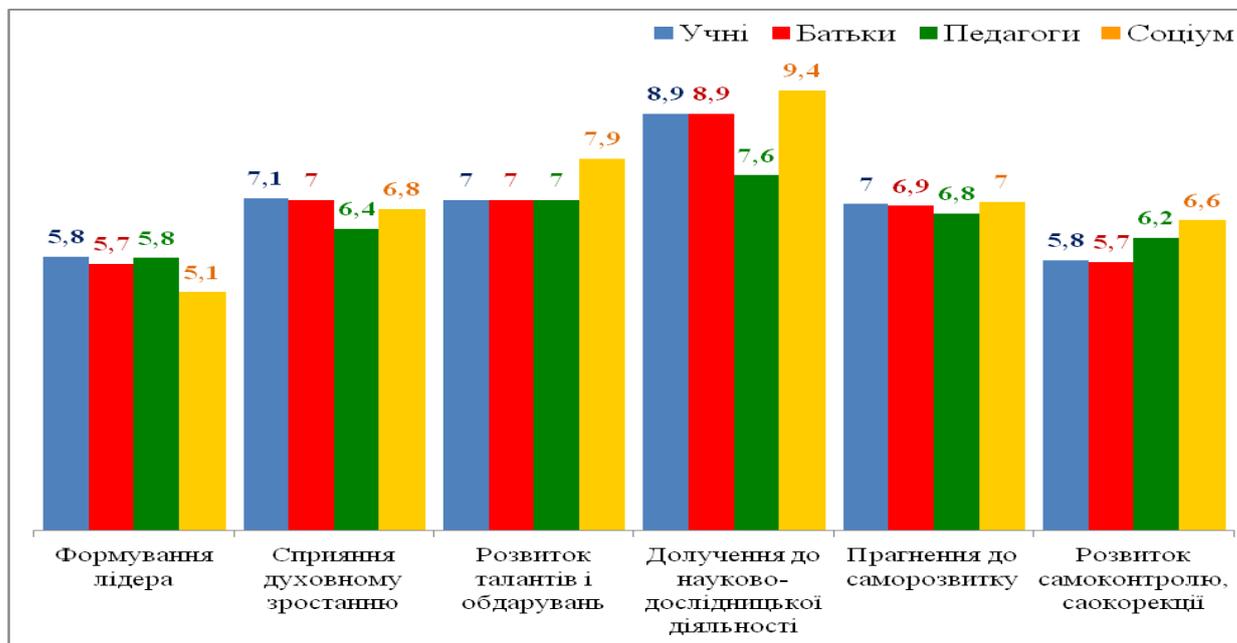


Рис. 3.7 Розподіл основного напрямку «Саморозвиток особистості» за показниками (за результатами вивчення соціального замовлення)

У межах основного напрямку діяльності ЗЗСО «Умови навчання» основну увагу усі групи респондентів пропонують приділити належному стану приміщень, території, облаштуванню їх з урахуванням принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування (середній показник один із найвищих – 9,8 бала) та сучасному стану їдальні, харчоблоку й якості харчування учнів (середній показник – 9,7 бала). А от найменше цікавлять наявність басейну та кімнати для відпочинку, стан стадіону з ігровими майданчиками, актової зали (середній показник – 7,1 бала). Втім під час спілкування з експертами представники усіх груп респондентів все ж просили приділити належну увагу стану стадіону. Особливо звертали на це увагу батьки учнів, а от педагоги просили осучаснити актові зали в усіх шести ЗЗСО, хоча за зазначений показник вони виставили найнижчий бал (рис. 3.8).

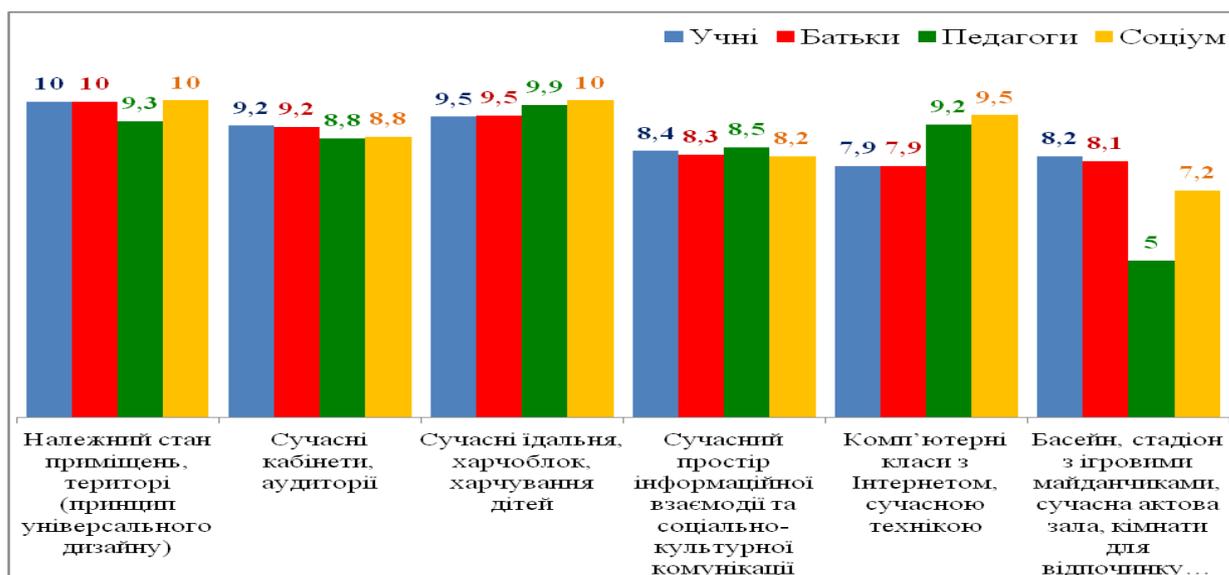


Рис. 3.8 Розподіл основного напрямку «Умови навчання» за показниками (за результатами вивчення соціального замовлення)

Отже, маємо підстави вважати, що учнів у ЗЗСО найбільше цікавлять:

- належний стан приміщень, території (середній показник – 9,96 бала);
- якість харчування (середній показник – 9,48 бала);
- високий рівень знань і навичок (середній показник – 9,4 бала);
- сучасні кабінети та аудиторії (середній показник – 9,2 бала);
- психологічно комфортне середовище (середній показник – 9,12 бала).

Ігнорують учні формування самовідповідальності (середній показник – 4,2 бала) та формування основ етикету (середній показник – 5 балів).

Батьки учнів від ЗЗСО найбільше очікують:

- належного стану приміщень і території (середній показник – 9,96 бала);
- якісного харчування учнів (середній показник – 9,52 бала);
- високого рівня знань і навичок (середній показник – 9,4 бала);
- сучасних методів навчання (середній показник – 9,2 бала);
- психологічно комфортного середовища (середній показник – 9,12 бала).

Менше уваги батьки учнів, як і їх діти, звертають на формування самовідповідальності (середній показник – 4,21 бала) та формування основ

етикету (середній показник – 5,01 бала).

Педагогічні працівники вважають, що найважливішими завданнями ЗЗСО є:

- надання високого рівня знань і навичок (середній показник – 10 балів);
- забезпечення якісного харчування учасників освітнього процесу (середній показник – 9,52 бала);
- виховання патріота України (середній показник – 9,48 балів);
- створення в закладі психологічно комфортного середовища (середній показник – 9,43 бала).

Найменше педагогів у ЗЗСО цікавлять стан стадіону та актової зали і наявність басейну (середній показник – 4,95 бала), а також формування основ етикету в учнів (середній показник – 3,71 бала).

Представники соціуму виявили найбільший інтерес до таких показників діяльності ЗЗСО:

- надання учням високого рівня знань, умінь і навичок, створення психологічно комфортного середовища, якість харчування дітей, сучасний стан приміщень та території (середній показник – по 10 балів за кожний показник);
- педагогіка партнерства (середній показник – 9,62 бала);
- виховання патріота України (середній показник – 9,92 бала).

Найменше уваги ця група респондентів приділила формуванню основ етикету (середній показник – 3,54 бала).

Результати вивчення соціального замовлення мають стати для керівників ЗЗСО цільовими орієнтирами в процесі налагодження маркетингових комунікацій з різними групами учасників освітнього процесу.

У межах експерименту експертна група здійснила також аналіз ефективності маркетингових комунікацій, що останнім часом використовувалися в усіх шести закладах (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Зведені дані аналізу ефективності маркетингових комунікацій в ЗЗСО
(за підсумками першої експертизи)

№ з/п	Фактори	Заклади загальної середньої освіти					
		СП № 73	К-ПЛ № 8	Поніківська гімназія	Одеський НВК	БЛ № 11	СЗОШ № 6
		Відсотки від максимально можливого показника фактору					
1	Базові параметри	31,2 %	21,4 %	19 %	32,9 %	23 %	29,6 %
2	Командний менеджмент	51 %	52,3 %	57,7 %	58,1 %	50,3 %	57 %
3	Відповідність результатів	66,6%	71 %	67 %	71,9 %	68 %	73,1 %
4	Розвитковий потенціал	68 %	70,5 %	69,9 %	70,7 %	69,2 %	72,4 %
5	Репутаційний потенціал	70,4 %	68,6 %	70,5 %	71,8 %	69 %	69,9 %
Підсумкова оцінка		57,4 %	56,8 %	56,8 %	61,1 %	55,9 %	60,4 %

Найрезультативнішими, на думку експертів, стали розвитковий потенціал (у середньому – 70,1 відсотка від максимально можливого) та репутаційний потенціал (у середньому – 70 відсотків від максимально можливого) маркетингових комунікацій (рис. 3.9).



Рис. 3.9 Загальні результати експертизи ефективності маркетингових дій ЗЗСО

Найпроблемніші – базові параметри (у середньому – 26,2 відсотка від максимально можливого).

Як показали бесіди з педагогічними працівниками шести ЗЗСО, більшість маркетингових дій були спрямовані за двома векторами:

- 1) прохання про допомогу щодо підтримки матеріально-технічної бази закладу (маркетингові дії здійснювалися впродовж усього навчального року);
- 2) рекламна кампанія з метою збільшення контингенту учнів у закладі (маркетингові дії здійснювалися здебільшого у травні та у серпні – наприкінці навчального року та перед його початком).

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони маркетингових комунікацій ЗЗСО з позицій критеріїв.

Отже, сильними сторонами маркетингових комунікацій ЗЗСО експерти визначили такі:

- 1) набуття позитивного досвіду здійснення маркетингової комунікації (середній показник – 83,4 відсотка від максимально можливого);
- 2) вибір лідера маркетинг-команди (середній показник – 81,3 відсотка від максимально можливого);
- 3) розвиток взаємодії з партнерами (середній показник – 74,8 відсотка від максимально можливого) (рис. 3.10).



Рис. 3.10 Критерії, за які виставлені найвищі експертні бали під час проведення експертизи ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО

Звертає на себе увагу той факт, що усі чотири критерії, за які виставлені найвищі експертні бали, є досить загальними та у значній мірі очікуваними.

Далі проаналізуємо слабкі сторони маркетингових комунікацій ЗЗСО. На думку учасників маркетингових дій ЗЗСО найпроблемнішими складовими їх є такі:

- 1) реалізація науково обґрунтованої стратегії (середній показник – 11,8 відсотка від максимально можливого);
- 2) мотивація членів команди для маркетингової комунікації ЗЗСО (середній показник – 13 відсотків від максимально можливого);
- 3) відповідність результатів потребам регіону (середній показник – 18,7 відсотка від максимально можливого);
- 4) просування закладу на ринку освітніх послуг (середній показник – 23,4 відсотка від максимально можливого);
- 5) об'єктивність визначення конкурентних переваг ЗЗСО (середній показник – 29,9 відсотка від максимально можливого) (рис. 3.11).



Рис. 3.11 Критерії, за які виставлені найнижчі експертні бали під час проведення експертизи ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО

Наведені критерії є важливими складовими для здійснення маркетингової комунікації ЗЗСО, а рівень їх експертної оцінки є надто низьким. Відтак, ми можемо констатувати, що на початок експерименту рівень підготовки маркетингових команд до маркетингових комунікацій ЗЗСО був низьким, а маркетингові дії закладів були епізодичними, недостатньо підготовленими, здебільшого локальними та мало орієнтувалися на соціальне замовлення учасників освітнього процесу.

Після проведення першого етапу експертиз у ЗЗСО їх результати були ретельно проаналізовані. З урахуванням отриманих результатів була здійснена система заходів з надання науково-методичної допомоги щодо управління маркетинговими комунікаціями закладів, які становили експериментальну групу, а саме: СШ № 73, К-ПЛ № 8, Понінківської гімназії.

Серед цих заходів:

- 1) здійснення багатовекторного спільного аналізу результатів перших експертиз (SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО, вивчення соціального запиту, експертизи ефективності маркетингових комунікацій) і визначення першочергових завдань та відповідних управлінських кроків щодо їх виконання;
- 2) проведення циклу теоретичних занять і семінарів-практикумів з керівництвом ЗЗСО з питань організації маркетингових комунікацій та управління ними;
- 3) науково-методичне консультування щодо створення маркетинг-центрів у ЗЗСО;
- 4) підготовка та надання рекомендацій щодо формування маркетинг-команд, проведення психологічних тренінгів з метою згуртування членів сформованих маркетинг-команд, навчання їх користуванню кваліметричними факторно-критеріальними субмоделями та аналітичними модулями;
- 5) підготовка лідерів маркетинг-команд до управління ними;

б) допомога в підготовці планів розроблення стратегії та тактики маркетингових комунікацій;

7) спільне здійснення експертних процедур під час розроблення та здійснення перших маркетингових комунікацій (вивчення соціального замовлення на послуги ЗЗСО, експертиза потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО, експертиза утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, підготовка та проведення матричного екранування) та аналіз отриманих результатів;

8) підготовка та надання рекомендацій за результатами аналізу отриманих експертних даних;

9) спільне з керівництвом ЗЗСО визначення можливих ризиків під час маркетингових комунікацій, обговорення оптимальних шляхів їх подолання або мінімізації;

10) допомога в підготовці та проведенні підсумкових презентацій маркетингових дій;

11) спільне визначення подальших кроків щодо розвитку системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, планування розвитку маркетингових комунікацій ЗЗСО.

Зокрема, в СШ № 73 через невисокий рівень довіри до реальних результатів маркетингових комунікацій та необхідність переходу педагогічної системи ЗЗСО на якісно новий рівень, зміни повинні були відбутися насамперед в організації маркетингової діяльності в цілому, в психології педагогів у частині довіри до результатів маркетингових комунікацій. Тому керівництвом СШ № 73 було прийнято рішення про вибір нового лідера маркетинг-команди та залучення до маркетингової діяльності науковця – фахівця у сфері освітнього маркетингу. Новий лідер маркетинг-команди спільно з маркетологом-фахівцем підготувала та провела низку заходів з метою підвищення довіри членів педагогічного колективу до результатів маркетингових комунікацій. Також спільно були сплановані нові

маркетингові комунікації, визначені стратегія та тактика їх використання, спрогнозовані результати.

Додаткові анкетування та співбесіди з членами педагогічного колективу засвідчили, що основною причиною недовірливого ставлення до маркетингових дій закладу є їх незначна ефективність. Тому директор СШ № 73 запропонував ініціативній групі розробити аргументовані пропозиції щодо ефективного використання маркетингових комунікацій, спрямованих на розвиток закладу, на задоволення інтересів учасників освітнього процесу. Більшість запропонованих пропозицій були реалізовані в ході системної маркетингової діяльності СШ № 73.

Продуктивними стали:

- інформування членів педагогічного колективу та батьківської громадськості про основні завдання, широкий спектр маркетингових комунікацій та їхні можливості для розвитку ЗЗСО;
- вироблення відкритої стратегії використання маркетингових комунікацій, підготовка лідера і членів маркетинг-команди до маркетингової діяльності;
- широке залучення педагогічних працівників і батьків учнів до вивчення соціального замовлення на послуги закладу;
- демократизація вироблення управлінських рішень маркетингових комунікацій (ширша участь членів педагогічного колективу та представників батьківської громадськості – у межах компетенції);
- навчання педагогів, які виявили бажання брати участь у маркетинговій діяльності ЗЗСО.

Важливим кроком маркетингової команди СШ № 73 стало використання можливостей цифрового маркетингу, Зокрема, був суттєво доопрацьований офіційний вебсайт закладу (<https://www.school-73.in.ua/>), що забезпечило більш цілеспрямоване просування бренду СШ № 73 та активний зворотній зв'язок з учасниками освітнього процесу, краще використання мережі Інтернет для організації дистанційного навчання в умовах пандемії та

під час активних воєнних дій на території України. Значно активізувалася робота із залучення широкого кола здобувачів освіти щодо наповнення контенту вебсайту.

Також СШ № 73 має власні сторінки в мережах Facebook та YouTube. Усі учні та педагоги закладу мають вільний доступ до останньої версії Microsoft 365. А дистанційне навчання та спілкування здійснюються через центр для командної роботи Microsoft Teams, хоча раніше навчання та спілкування здійснювалися за допомогою менш зручного для цього VoIP-застосунок для дзвінків і обміну повідомленнями Viber та програми для відео конференцій Zoom.

Керівник СШ № 73 має відкриті для спілкування власні сторінки в соціальних мережах Facebook, YouTube та Instagram. Практично усі педагогічні працівники закладу також відкрили для спілкування власні сторінки в соціальних мережах Facebook, YouTube, Instagram та Telegram.

Кожний класний керівник для відкритого спілкування з батьками здобувачів освіти створив окрему групу в соціальній мережі.

Цим крокам передувало проведення з педагогічними працівниками закладу теоретичних і практичних занять щодо використання соціальних мереж, етики користування ними та основних засад цифрової маркетингової політики СШ № 73. За результатами опитування батьків, це значно поліпшило їх прямий зв'язок з педагогами, сприяло контролю за відвідуванням занять, позитивно вплинуло на успішність учнів. Крім того, більш активно почали працювати органи батьківського самоврядування.

Зв'язки з партнерами стали частішими та більш результативними.

Суттєво сприяли залученню педагогічних працівників і представників батьківської громадськості до маркетингових комунікацій закладу презентація результатів попередніх ефективних маркетингових комунікацій та відзначення їх учасників. Безпосередньо керівник СШ № 73 на цьому етапі виконував такі завдання: забезпечував поінформованість про потенційні

можливості маркетингових комунікацій та очікуваний результат, активно сприяв формуванню маркетинг-команди; забезпечував участь маркетолога-фахівця у підготовці маркетинг-команди та її лідера, у плануванні перших маркетингових комунікацій; забезпечував творчу автономію маркетинг-команди.

Слід зазначити, що до підготовки планів і завдань частини маркетингових комунікацій долучалися учні закладу. При цьому вони надавали досить цікаві пропозиції членам маркетинг-команд, ділячись власним баченням щодо шляхів розвитку закладу та пропонуючи свіжий погляд на цей процес.

У К-ПЛ № 8 та Понінківській гімназії були організовані й проведені аналогічні заходи з урахуванням особливостей та традицій їх діяльності. Наприклад, у К-ПЛ № 8 у межах аналітичного та планувального кластерів основні зусилля були спрямовані на теоретичну підготовку відповідних педагогічних працівників щодо здійснення маркетингових комунікацій закладу та практичну роботу з планування маркетингових дій. При цьому здійснювалася підготовка не лише безпосередньо членів маркетинг-команд, а й тих педагогів, які також можуть бути долучені до зазначеної діяльності (підготовка свого роду можливих дублерів членів маркетинг-команд, а також можливого дублера лідера маркетинг-команди – у разі необхідності).

У Понінківській гімназії крім багатовекторної підготовки педагогічних працівників до маркетингових комунікацій значна увага була зосереджена на питаннях підпорядкування маркетингової діяльності реалізації освітньої програми закладу. Робота спрямовувалась здебільшого на розвиток системи маркетингових дій, оскільки на початок експерименту в закладі вже був чималий досвід такої діяльності. Тому в межах практичних тренінгів педагоги вчилися відпрацьовувати більш складні завдання як за метою, так і за потенціалом впливу маркетингових комунікацій на розвиток закладу, на розширення чисельності партнерів.

В усіх трьох ЗЗСО експериментальної групи під час організації та проведення описаних заходів були активно використані в якості моніторингового інструментарію інформаційні модулі, розроблені на основі відповідних кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей, а також аналітичний модуль «Матричне екранування».

Зокрема, інформаційний модуль визначення ефективності маркетингових комунікацій дав можливість встановити, які саме проблеми в діяльності ЗЗСО, виявлені під час SWOT-аналізу їхньої діяльності, потенційно можна вирішити за допомогою маркетингових комунікацій. Ця експертиза була спрямована, перш за все, на можливість розв'язання найнагальніших завдань. Ретельне вивчення підсумків експертизи допомогло встановити, що не всі виявлені проблеми можна вирішити за допомогою маркетингових комунікацій. Найменш проблемними виявилися визначення мети маркетингових комунікацій, мінімізація ризику перевищення бюджету маркетингових дій та наявність гідної кандидатури відповідального за комунікацію.

Логічно, що більше уваги під час розроблення та реалізації маркетингових комунікацій довелося приділити найпроблемнішим питанням, а саме: реалізації науково обґрунтованої стратегії, відповідності результатів маркетингової діяльності потребам регіону, просуванню закладу на ринку освітніх послуг.

Використання інформаційного модуля в трьох ЗЗСО експериментальної групи виявило загальні для цих закладів тенденції щодо проблем у їхній роботі, які першочергово необхідно вирішувати за допомогою маркетингових комунікацій. Найвагомішими учасники освітнього процесу визначили такі:

– удосконалення матеріально-технічної бази ЗЗСО (у широкому сенсі, з облаштуванням сучасних інформатизованих робочих місць учнів і педагогів, з інформатизацією бібліотек тощо);

- суттєве покращення умов харчування учнів і педагогічних працівників;
- переформатування системи позашкільної роботи на потреби учнів, а не на педагогічне довантаження вчителів;
- розвиток спортивної бази закладів;
- залучення більшої кількості партнерів до вирішення нагальних питань діяльності ЗЗСО.

Як бачимо, розвиток матеріально-технічної бази в усіх закладах був поставлений на чільне місце. І це зрозуміло, адже без сучасної матеріально-технічної бази ЗЗСО важко уявити сучасний освітній процес. Тому, наприклад, у СШ № 73 після аналізу можливостей закладу, адміністрація взялась за суттєве зміцнення його матеріально-технічної бази та нарощування фінансової спроможності. Крім того, було прийнято рішення про відтермінування маркетингових комунікацій, які вимагали значних активів, а їх віддача передбачалася не в найближчому часі. Тож у 2020 році за підтримки партнерів першочергово були придбані інтерактивна система проєкції /інтерактивна підлога/ (вартість – 138,5 тис. грн), два типових мультимедійних проєктори з інтерактивними панелями (загальна вартість – 139,5 тис. грн), чотири нових комплекти парт і стільців-трансформерів (загальна вартість – більше 651 тис. грн), значно оновлена методична база закладу (придбано навчальні тренажери, дидактичні матеріали, посібники, наочність). Крім того, були капітально відремонтовані туалети (загальний кошторис – більше 1 млн 259 тис. грн), встановлені система відеонагляду (загальний кошторис – більше 299 тис. грн) та пароконвектомат (вартість – 57,2 тис. грн). Здійснено повну реконструкцію спортивного майданчика (загальний кошторис – майже 1 млн 467 тис. грн), облаштовано скеледром (загальний кошторис – майже 900 тис. грн).

У 2021 році ця робота була продовжена. Так, з метою покращення умов харчування дітей та працівників закладу було зроблено капітальний ремонт

їдальні та частково оновлено кухонне обладнання (загальний кошторис – майже 580,7 тис. грн), придбані нові столи та стільці для їдальні (загальна вартість – майже 138,6 тис. грн). Також придбані комплект меблів для ресурсної кімнати (вартість – 76 тис. грн), ще дві інтерактивні панелі для перших класів (загальна вартість – більше 170 тис. грн) та інше.

У закладі повністю оновлено систему позашкільної освіти з урахуванням результатів соціального замовлення – були враховані побажання учнів та їхніх батьків стосовно можливостей розвитку талантів та обдарувань дітей і молоді. Зокрема, з'явилося більше гуртків художньо-естетичного спрямування, а до переліку курсів за вибором внесені ті, які просили відкрити учні. Також було суттєво поглиблено співпрацю з Українським державним центром позашкільної освіти.

У К-ПЛ № 8 у 2020 році проведено ремонт їдальні та харчоблоку, оновлено кухонне обладнання, встановлено нову витяжку, придбано нові столи та стільці. Крім того, були проведені капітальний ремонт південної та західної частин фасаду корпусу № 1 й капітальний ремонт туалетів із повною заміною всього сантехнічного обладнання, встановлено два комп'ютери в бібліотеці. Також було змінено провайдера Інтернет-послуг та осучаснено загальний дизайн вебсайту закладу. Оновлено телевізійну та відеовідтворювальну техніку в корпусі № 2 (корпус початкових класів). У 2021 році встановлено систему відеонагляду, капітально відремонтовано гардероб та встановлено нові вішалки, в південному крилі закладу встановлено нові енергозберігаючі вікна. Придбано три комплекти парт і стільців, дві меблевi стінки. Замінено технічне обладнання актової зали.

У Понінківській гімназії в 2020 році було здійснено буріння власної свердловини, що забезпечило безперебійне постачання води в заклад (загальна вартість робіт – 36 тис. грн). Значно розширено приміщення їдальні, проведено його капітальний ремонт. Встановлено нове кухонне обладнання, придбано нові столи та стільці (загальна вартість – більше

78 тис. грн). У закладі було замінено твердопаливний котел та встановлено нове котельне обладнання (загальний кошторис – 220 тис. грн); на численні прохання учнів і їхніх батьків за підтримки партнерів були влаштовані внутрішні туалети (загальний кошторис – 200 тис. грн). По-новому облаштовано спортивний майданчик, повністю оновлено спортивне обладнання, встановлено спортивні тренажери (загальна вартість – 65 тис. грн). У 2020 році в закладі почав формуватися сквер із вічнозелених кущів і дерев (посадковий матеріал на суму 9 тис. грн надали партнери). Також на прохання учнів гуртки відкрито з урахуванням можливості здобувати в закладі позашкільну освіту за різними напрямками: художньо-естетичним, еколого-натуралістичним, фізкультурно-спортивним. У 2021 році зроблено ремонт коридорів з повною заміною підлоги та стелі (загальний кошторис – більше 80 тис. грн). Крім того, придбано одномісні парти, столи, стільці, меблеві стінки (загальна вартість – понад 80 тис. грн), інтерактивну дошку, проектор, інше комп'ютерне обладнання (загальна вартість – 75 тис. грн), а також дидактичні матеріали (загальна вартість – понад 65 тис. грн).

Слід зазначити, що такі позитивні зміни мали місце завдяки новому підходу до маркетингових комунікацій, оптимальному використанню їхнього потенціалу. Так, якщо до початку експерименту ЗЗСО використовували здебільшого безособові маркетингові комунікації (в основному соціальну рекламу та паблік рилейшнз) та епізодично прямий маркетинг, то після відповідних семінарів і тренінгів арсенал маркетингових комунікацій значно розширився. Був використаний весь спектр і потенціал основних маркетингових комунікацій, активно задіяні додаткові маркетингові комунікації (частіше – брендінг, ембієнт-медіа та івент-маркетинг). А прямий маркетинг став більш професійним, а відтак і значно результативнішим.

Після проведеної роботи з колективами ЗЗСО експериментальної групи рівень потенціалу їхніх маркетингових комунікацій під час проведення другої експертизи зріс із 64,8 відсотка до 85,2 відсотка (середнє зростання

склало 20,4 відсотка) (рис. 3.12).



*Рис. 3.12 Динаміка потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО
(за результатами двох експертиз)*

Позитивним зрушенням у ЗЗСО експериментальної групи сприяло ще й те, що їхні керівники в межах власної самоосвіти приділили достатньо уваги уважному вивченню секретів адаптивного управління ЗЗСО, основ освітнього маркетингу та економіки закладу освіти. Довелось також поглиблювати власні знання законодавчо-нормативної бази з основ економічного маркетингу, соціальної реклами, піар-менеджменту та брендінгу для досягнення кращих результатів, ефективнішого використання матеріальних і фінансових активів, визначення додаткових шляхів розвитку керованих ними закладів та організації на науковій основі системи маркетингової діяльності в них.

На нашу думку, загальному успіху маркетингових комунікацій трьох ЗЗСО сприяло також долучення учні та їхніх батьків, які теж зацікавилися новими підходами до розвитку закладів, у яких здобувають освіту та розвиваються їхні діти.

Факт не значного зростання потенціалу маркетингових комунікацій

ЗЗСО контрольної групи (середнє зростання склало бiльше 5 вiдсоткiв) можна пояснити тим, що пiднята тема заiкавила iхнiх керiвникiв i вiдтак ними були здiйсненi певнi дiї з удосконалення маркетингової дiяльностi керованих закладiв.

Факторно-критерiальна субмодель утруднень в управлiннi маркетинговими комунiкацiями ЗЗСО та розроблений на її основi iнформацiйний модуль допомогли визначити, якi дiї з зазначеного спектру управлiння закладом є без проблемними для членiв маркетинг-команд, а якi гальмують маркетингову дiяльнiсть.

Найменше утруднень викликали такi критерiї:

1) наявнiсть методики для здiйснення аналізу дiяльностi ЗЗСО (середнiй показник – 93,8 вiдсотка вiд максимально можливого);

2) використання iнформацiйних ресурсiв ЗЗСО (середнiй показник – 93,8 вiдсотка вiд максимально можливого);

3) визначення сегментiв розвитку ЗЗСО та дотримання принципу клiєнтоцентризму (середнi показники – по 90,6 вiдсотка вiд максимально можливого);

4) врахування особливостей дiяльностi ЗЗСО, а також розподiл обов'язкiв мiж членами маркетинг-команд (середнi показники – по 81,3 вiдсотка вiд максимально можливого).

Найбiльш проблемними визначенi наступнi критерiї:

1) залучення фахiвця-маркетолога – (середнiй показник – 43,1 вiдсотка вiд максимально можливого);

2) прогнозування можливих ризикiв i розроблення шляхiв їх подолання/мiнiмiзацiї (середнiй показник – 43,8 вiдсотка вiд максимально можливого);

3) розроблення алгоритму реалiзацiї стратегiї маркетингової комунiкацiї (середнiй показник – 44,9 вiдсотка вiд максимально можливого);

4) замикання надто багатьох питань на керiвниковi ЗЗСО (середнiй

показник – 46,7 відсотка від максимально можливого);

5) залучення додаткових активів (середній показник – 56,3 відсотка від максимально можливого);

б) вибір маркетингових комунікацій (середній показник – 59 відсотків від максимально можливого).

Оперативне та об'єктивне встановлення утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями та їхнього рівня дало можливість вчасно, науково обгрунтовано спланувати тематику необхідних теоретичних семінарів і практичних тренінгів у ЗЗСО експериментальної групи. Так, у СШ № 73 та К-ПЛ № 8 участь у цих заходах брала Рябова Зоя Вікторівна, завідувач кафедри менеджменту освіти та права Центрального інституту післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, доктор педагогічних наук, професор.

У Понінківській гімназії до участі в цих заходах були запрошені відповідні фахівці Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти.

Долучення науковців до подолання утруднень дозволило мінімізувати більшість утруднень, що підтвердив аналіз результатів другого експертного вимірювання.

В Одеському НВК, БЛ № 11 та СЗОШ № 6 проблеми в управлінні маркетинговими комунікаціями не були подолані, оскільки на рівні закладу без допомоги фахівця та/або відповідних науковців самотужки це зробити надто важко. У період між першим і другим експертними вимірюваннями показники утруднень лише дещо змінювали конфігурацію в кожному ЗЗСО контрольної групи окремо. У БЛ № 11 ефективність маркетингових комунікацій закладу навіть знизилася на 0,3 відсотка, а рівень подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями зменшився на 1,8 відсотка, хоча загальний показник все ж зріс на 4,7 відсотка – в

основному за рахунок підвищення потенціалу маркетингових комунікацій закладу (рис. 3.13).

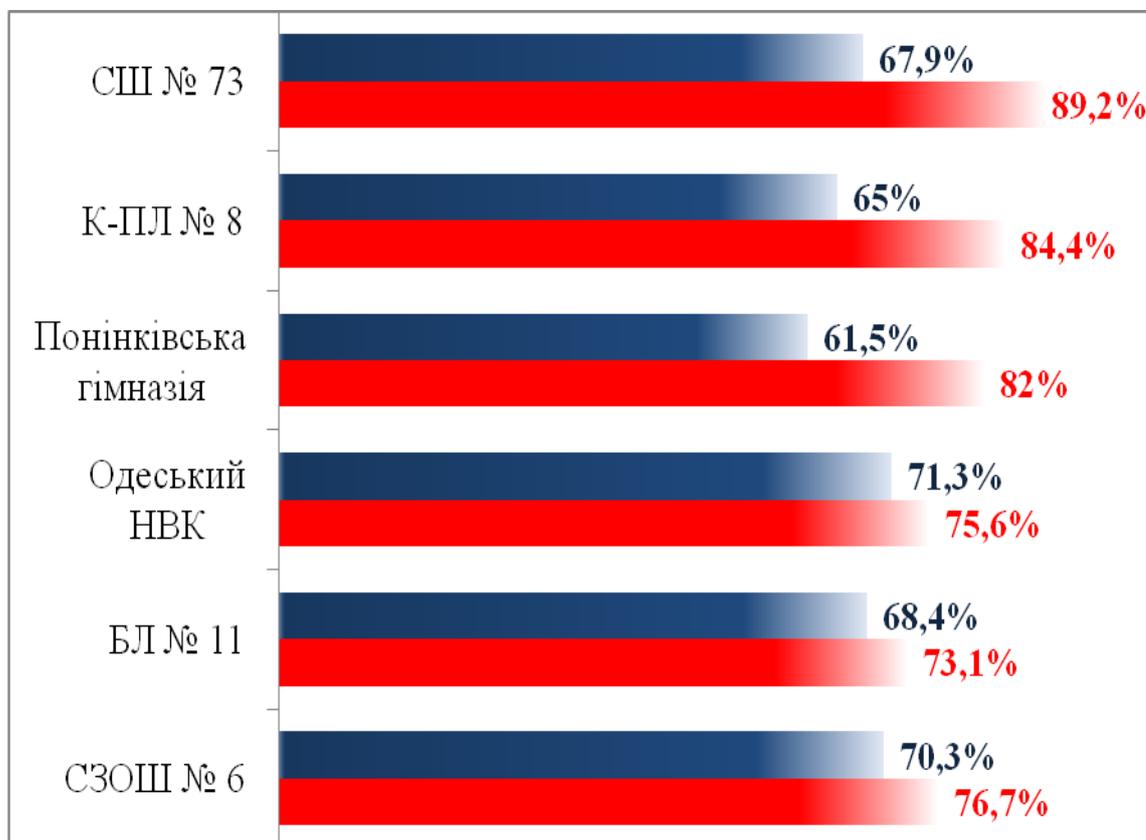


Рис. 3.13 Динаміка подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями в ЗЗСО (за підсумками двох експертиз)

За результатами другої експертизи, проведеної за основними напрямками експерименту, в ЗЗСО експериментальної групи середні значення основних показників в СШ № 73 зросли на 18,5 відсотка, в К-ПЛ № 8 – на 17,1 відсотка, в Понінківській гімназії – на 16,4 відсотка.

Отже, в усіх трьох ЗЗСО експериментальної групи завдяки системній підготовці педагогічних колективів до маркетингових комунікацій значно зросли їхні маркетингові можливості. У подальшому педагогічні працівники цих закладів лише дещо нарощували свій маркетинговий потенціал у межах компетентності (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Зведені дані про основні показники за основними напрямками експерименту в ЗЗСО експериментальної групи
(за підсумками двох експертиз)

№	Показники	СШ № 73		К-ПЛ № 8		Понінківська гімназія	
		експертиза		експертиза		експертиза	
		1-а	2-а	1-а	2-а	1-а	2-а
1	Рівень діяльності ЗЗСО (за результатами SWOT-аналізу)	68,9 %	79,1 %	69,9 %	78,7 %	70,9 %	79,6 %
2	Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО	67,9 %	89,2 %	65 %	84,4 %	61,5 %	82 %
3	Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО	57,4 %	81,5 %	56,8 %	79,8 %	56,8 %	78,3 %
4	Подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО	66%	84,4%	63,6%	80,8%	67,9%	82,7%
Середній показник		63,8 %	83,6 %	63,9 %	80,9 %	64,3 %	80,7 %
Середній приріст		+19,8 %		+17,1 %		+16,4 %	

Водночас в Одеському НВК, БЛ № 11 та СЗОШ № 6, які становили контрольну групу, аналіз результатів другого експертного вимірювання виявив незначне зростання загальних показників: у Одеському НВК – від 68,5 відсотка до 70,1 відсотка, у БЛ № 11 – від 65,9 відсотка до 66,8 відсотка, у СЗОШ № 6 – від 68,9 відсотка до 71 відсотка (табл. 3.10).

Причиною зазначеного, ймовірно, є спрацювання прихованого вектору активності: педагоги ЗЗСО контрольної групи під час маркетингової діяльності, що здійснювалася після першого експертного вимірювання, взяли до уваги фактори та критерії усіх факторно-критеріальних субмоделей й, можливо, їхні вагомості, що дало змогу частково скоригувати заплановані або розробити нові маркетингові дії.

Усі результати другої експертизи були доведені до учасників освітнього процесу не лише ЗЗСО експериментальної групи, а й до учасників освітнього процесу ЗЗСО контрольної групи: Одеського НВК, БЛ № 11, СЗОШ № 6.

Таблиця 3.10

Зведені дані про основні показники за основними напрямками експерименту в ЗЗСО контрольної групи
(за підсумками двох експертиз)

№	Показники	Одеський НВК		БЛ № 11		СЗОШ № 6	
		експертиза		експертиза		експертиза	
		1-а	2-а	1-а	2-а	1-а	2-а
1	Рівень діяльності ЗЗСО (за результатами SWOT-аналізу)	76,7 %	77 %	75,3 %	76,1 %	76,6 %	76,4 %
2	Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО	71,3 %	75,6 %	68,4 %	73,1 %	70,3 %	76,7 %
3	Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО	61,4 %	62 %	55,9 %	55,6 %	60,4 %	60,7 %
4	Подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО	64,4 %	65,7 %	64,1 %	62,3 %	68,2 %	70,2 %
Середній показник		68,5 %	70,1 %	65,9 %	66,8 %	68,9 %	71 %
Середній приріст		+1,6 %		+0,9 %		+2,1 %	

Після цього маркетинг-центри усіх шести ЗЗСО запрацювали на повну потужність, керівництво закладів отримало дані експертиз для ретельного аналізу, прийняття необхідних управлінських рішень і забезпечення їх виконання. На семінарах у ЗЗСО контрольної групи досвідом з колегами поділилися члени маркетинг-команд ЗЗСО експериментальної групи – здебільшого в режимі онлайн.

Педагогічними колективами ЗЗСО контрольної групи було принципово переформатовано роботу з батьками учнів, оновлено зв'язки з громадськістю та партнерами, суттєво активізовано суспільну рекламу досягнень колективів закладів у цілому та досягнення учнів у різних етапах Всеукраїнських учнівських олімпіадах, Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів – членів Малої академії наук України, різних конкурсах, змаганнях, фестивалях, виставках тощо за різними напрямками позашкільної освіти, у спортивних змаганнях різних рівнів (місцевого, обласного, всеукраїнського, міжнародного).

Важливим фактором позитивних зрушень стало долучення до планування маркетингових дій органів учнівського самоврядування, що

виявилось значною моральною підтримкою для членів маркетинг-команд. Учнівські лідери допомагали їм у роботі з учнівською аудиторією, підказували нагальні потреби дитячих колективів у закладах, допомагали залучати до маркетингових комунікацій своїх батьків, а іноді й наявних і нових партнерів. Учнівські лідери також брали активну участь в кардинальному оновленні вебсайтів закладів, що теж позитивно вплинуло на вдосконалення маркетингових комунікацій.

Ще одним напрямом розвитку маркетингових комунікацій ЗЗСО контрольної групи стало значне розширення їх видів, перехід від локальних, епізодичних дій до системного використання маркетингових комунікацій та залучення фахівців-маркетологів до їх розроблення й планування.

Аналіз даних проведених експертних вимірювань засвідчив, що за час експерименту підвищилися результати фактично за всіма основними показниками управління маркетинговими комунікаціями усіх шести ЗЗСО (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

Приріст основних показників управління маркетинговими комунікаціям ЗЗСО

(за підсумками двох експертиз)

№	Показники	Приріст показників	
		експериментальна група	контрольна група
1	Рівень діяльності ЗЗСО (за результатами SWOT-аналізу)	9,2 %	0,3 %
2	Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО	20,4 %	5,1 %
3	Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО	22,9 %	0,2 %
4	Подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО	18,4 %	0,5 %
Середній приріст		17,3 %	1,5 %

Отримані показники засвідчили зовсім незначну позитивну динаміку контингенту вихованців практично в усіх ЗЗСО та зафіксували деяке

зростання рівня діяльності ЗЗСО за результатами SWOT-аналізу. При цьому зафіксовано, що в кожному закладі дещо зросла чисельність педагогічних працівників, готових долучитися до маркетингових комунікацій, та значно зменшилася чисельність «маркетингових скептиків». Такий факт можна пояснити тим, що друге вимірювання проводилося якраз у розпал карантину, встановленого постановами Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 року № 211 «Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2», від 20 травня 2020 року № 392 «Про встановлення карантину з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2» та від 22 липня 2020 року № 641 «Про встановлення карантину та запровадження посилених протиепідемічних заходів на території із значним поширенням гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2». І саме в умовах дистанційного та змішаного навчання маркетингові комунікації сприяли не лише нормальному функціонуванню ЗЗСО, а й їхньому розвитку, в тому числі в частині нарощування матеріально-технічної бази, що не могло залишитися поза увагою педагогів.

Під час карантину значно активізувались такі види маркетингових комунікацій, як прямий маркетинг, персональний продаж та івент-маркетинг. В умовах самоізоляції основною цільовою аудиторією для маркетингових комунікацій стали батьки учнів. Значно ускладненою була комунікація з партнерами, оскільки більшість з них працювали в дистанційному режимі, що в певній мірі зменшувало можливість спілкування з ними по робочим телефонам та здебільшого обмежувалося мережею Інтернет.

Третє експертне вимірювання було проведено на початку 2021 року з метою підтвердження впливу розробленої комплексної моделі управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО на її розвиток.

На другому році експертні вимірювання були здійснені самими ЗЗСО.

Їх результати засвідчили дієвість прийнятих управлінських рішень та проведеного коригування.

Слід зазначити, що сталися значні позитивні зміни в таких напрямках діяльності, як потенціал маркетингових комунікацій, результативність маркетингових комунікацій ЗЗСО, подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Були значно укріплені зв'язки з партнерами, в ЗЗСО з'явилося чимало нових надійних партнерів. Були відпрацьовані система вивчення соціального замовлення на послуги ЗЗСО та система колективного вибору кращої ідеї (матричне екранування).

Зазначимо також, що на даному етапі дослідження зміни в діяльності ЗЗСО контрольної групи – Одеського НВК, БЛ № 11, СЗОШ № 6 – були значно інтенсивнішими, ніж у ЗЗСО експериментальної групи.

У середньому зміни в ЗЗСО контрольної групи склали 19,1 відсотки, а в ЗЗСО експериментальної групи – 17,3 відсотків (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Приріст основних показників управління маркетинговими комунікаціям ЗЗСО

(за підсумками трьох експертиз)

№	Показники	Приріст показників	
		експериментальна група	контрольна група
1	Рівень діяльності ЗЗСО (за результатами SWOT-аналізу)	12,5 %	13,3 %
2	Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО	18,3 %	19,4 %
3	Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО	20,5 %	23,3 %
4	Подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО	18 %	20,2 %
Середній приріст		17,3 %	19,1 %

Якщо аналізувати не динаміку змін у діяльності ЗЗСО між другим і третім експертними вимірюваннями, а рівень, якого вони досягли за період експерименту, то слід звернути увагу те, що СШ № 73 та К-ПЛ № 8

продовжували дещо випереджати решту закладів за основними показниками, адже в цих закладах вже був початковий досвід маркетингових технологій.

На четвертому етапі експерименту – у жовтні 2021 року – було відзначено деяке «вирівнювання» ЗЗСО за основними напрямками використання маркетингових комунікацій. В управлінні маркетинговими комунікаціями СШ № 73 та К-ПЛ № 8 відзначена тенденція щодо сталих позитивних змін. Майже за всіма основними показниками експерименту колективи цих закладів досягли найвищого рівня. Крім того, загальний рівень управління маркетинговими комунікаціями в Понінківській гімназії наближається до оптимального. Причиною такого «відставання» вважаємо її менші фінансові активи, ніж у СШ № 73 та К-ПЛ № 8.

Цікавим, на нашу думку, є порівняння графіків діяльності СШ № 73 як одного із ЗЗСО з експериментальної групи та Одеського НВК як одного із ЗЗСО з контрольної групи (рис. 3.14, рис. 3.15).

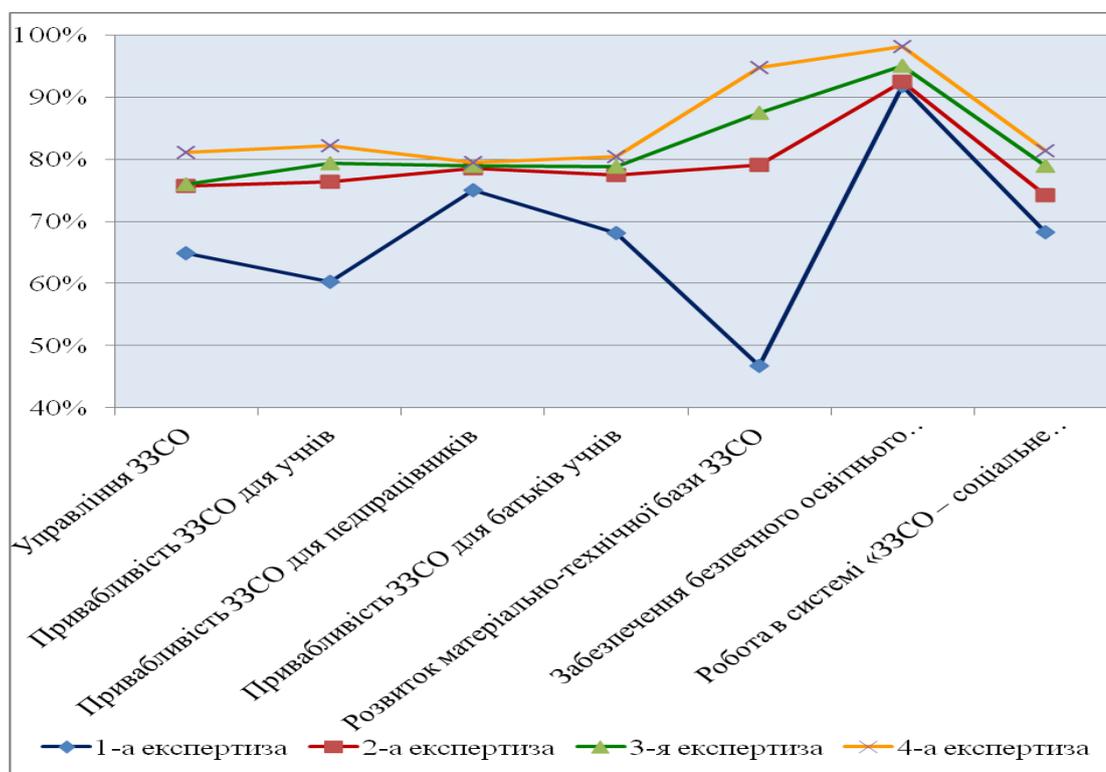


Рис. 3.14 Порівняльний графік змін у діяльності СШ № 73
(за результатами SWOT-аналізу)

Порівнюючи зазначені графіки діяльності ЗЗСО, а особливо результати четвертого експертного вимірювання, ми маємо підстави стверджувати, що в ході експерименту відбувається вирівнювання більшості показників їх роботи, що є ознакою позитивного впливу моніторингових досліджень, які супроводжують використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

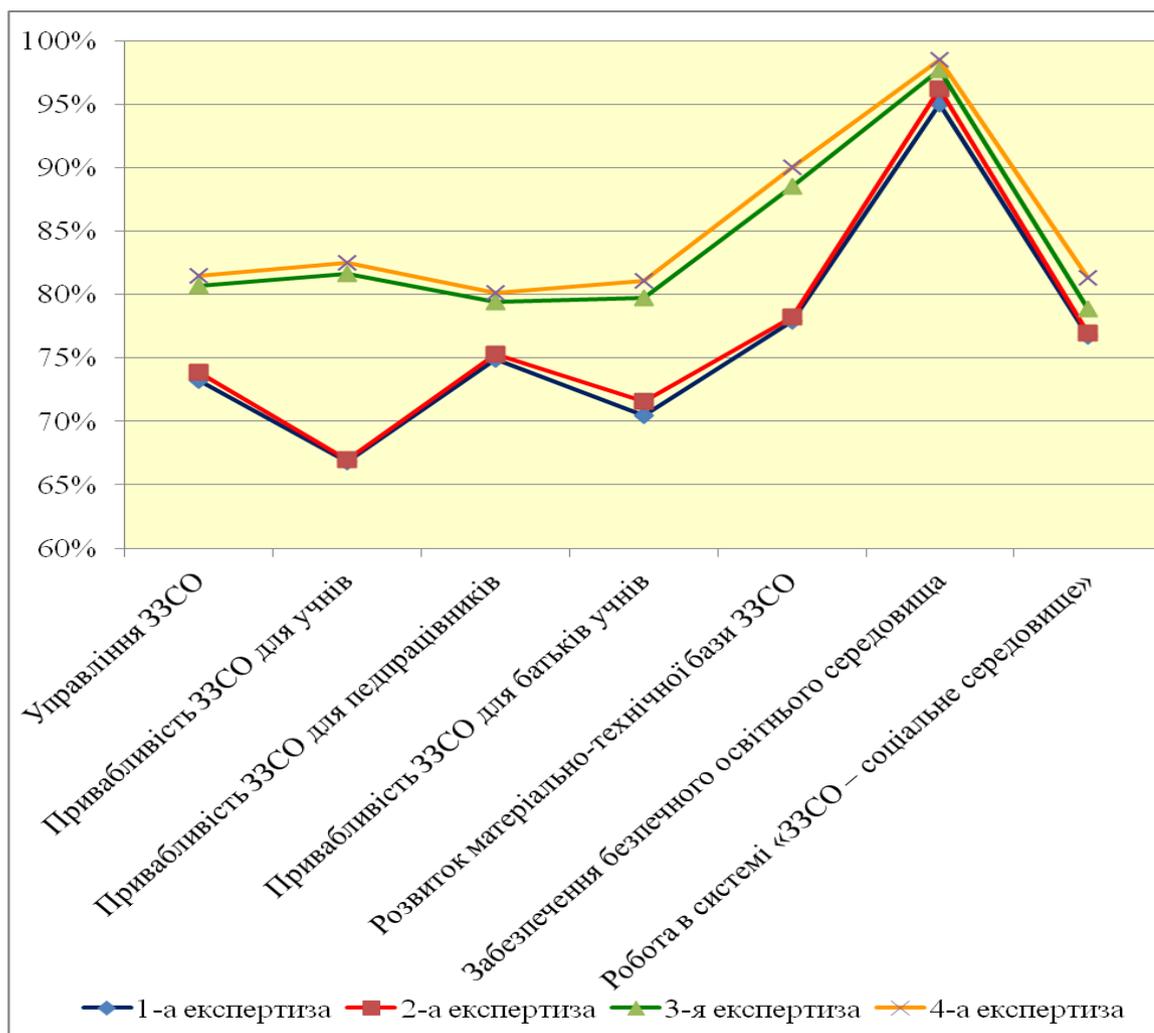


Рис. 3.15 Порівняльний графік змін у діяльності Одеського НВК
(за результатами SWOT-аналізу)

Позитивні зміни відзначені також практично за всіма основними показниками управління маркетингових комунікацій, більш різноманітним став вибір їх видів, педагогічні працівники та батьки учнів почали виявляти більше бажання долучитися до тих чи інших маркетингових проєктів.

Важливим вважаємо й той факт, що маркетингові комунікації з епізодичного, сезонного явища стали важливою системною, обґрунтованою складовою діяльності ЗЗСО.

Найсуттєвіші зміни сталися в ряді визначальних складових управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО:

– загальний рівень діяльності ЗЗСО – за результатами SWOT-аналізу (СШ № 73, Одеський НВК, Понінківська гімназія, СЗОШ № 6);

– потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО (СЗОШ № 6, СШ № 73, Одеський НВК);

– ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО (К-ПЛ № 8, СШ № 73, Одеський НВК, СЗОШ № 6);

– подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО (К-ПЛ № 8, Понінківська гімназія, Одеський НВК, СЗОШ № 6) (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Зміни в діяльності ЗЗСО за період експерименту
(зведені порівняльні дані)

№	Показники	Заклади загальної середньої освіти						Середній показник
		СШ № 73	К-ПЛ № 8	Понінківська гімназія	Одеський НВК	БЛ № 11	СЗОШ № 6	
1	Рівень діяльності ЗЗСО (за результатами SWOT-аналізу)	19 %	16 %	17 %	18 %	16 %	17 %	17 %
2	Потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО	24 %	21 %	22 %	23 %	22 %	25 %	23 %
3	Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО	27 %	28 %	24 %	26 %	25 %	26 %	26 %
4	Подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО	24 %	26 %	26 %	25 %	23 %	25 %	25 %
Загальні зміни		24 %	23 %	22 %	23 %	22 %	23 %	23 %

Спільним для ЗЗСО, які брали участь в експерименті, стало досягнення високого рівня в загальній діяльності (за результатами SWOT-аналізу), помітне зростання таких показників маркетингової діяльності, як потенціал, ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО та подолання утруднень в управлінні ними.

Жоден з основних показників управління маркетинговою діяльністю ЗЗСО не залишився на достатньому або середньому рівні. Аналіз основних показників засвідчив відповідність рівня управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, які брали участь в експерименті, сучасним вимогам.

Збір отриманих показників допоміг нам також відпрацювати механізм надання та обробки інформації в маркетинг-центрах ЗЗСО.

Під час проведення експерименту був зафіксований ще один важливий факт: у всіх шести ЗЗСО в тій чи іншій мірі зріс контингент учнів (рис. 3.16).

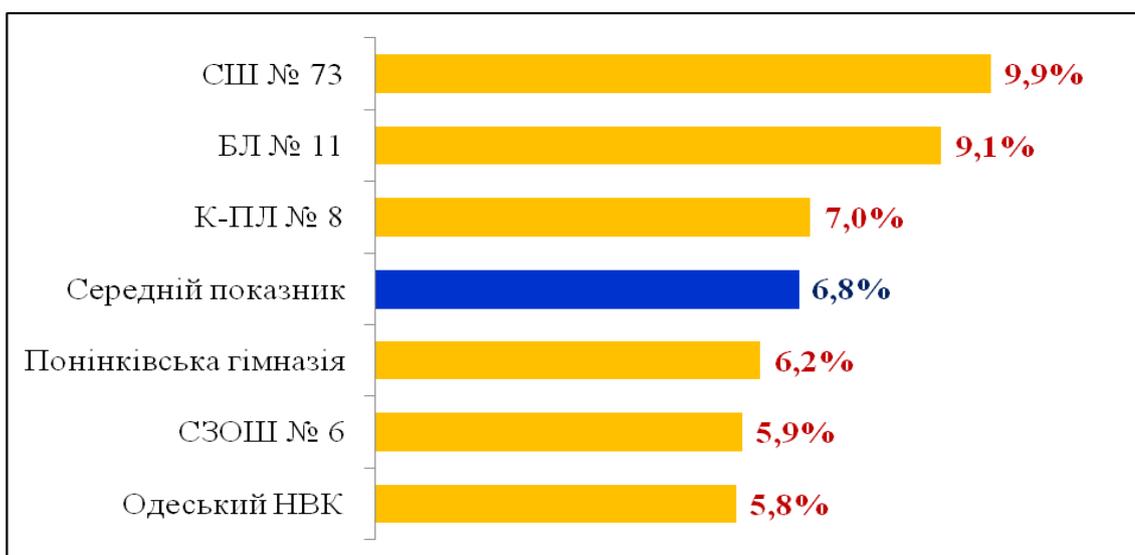


Рис. 3.16 Зміни у динаміці контингенту учнів у ЗЗСО – учасників експерименту (кінець 2019 року – кінець 2021 року)

У різних ЗЗСО загальний приріст контингенту різний (від 5,8 відсотка в Одеському НВК до 9,9 відсотка у СШ № 73), але загальний середній приріст склав 6,8 відсотка. Це сталося попри те, що в цілому по країні відповідно до офіційних статистичних даних чисельність учнів ЗЗСО за час проведення

експерименту зросла лише на 1,73 відсотка. На тлі такої тенденції в ЗЗСО експериментальної групи чисельність учнів зросла в середньому на 8,4 відсотка: найбільше – в СШ № 73 (на 9,9 відсотка). А в ЗЗСО контрольної групи чисельність учнів зросла в середньому на 6,9 відсотка, що теж є досить позитивним показником. Тому ми маємо підстави стверджувати, що розвиток системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО сприяє також зростанню контингенту учнів.

Проведене повторно вивчення соціального запиту на послуги ЗЗСО показало, що такі питання, як якість харчування, стан приміщень, стан спортивного майданчика, матеріально-технічна база закладу менше стали цікавити респондентів практично усіх груп, оскільки за період експерименту усі шість ЗЗСО в цих напрямках досягли значних успіхів. Відтак, на думку респондентів, на чільні ролі, крім надання якісних знань, виходять виховання лідера, соціально-психологічний клімат у колективі та рівень співпраці педагогів з учнями. А це є одні з ключових вимог до сучасного ЗЗСО.

Отже, аналіз впливу використання розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на якісні зміни в їхній діяльності засвідчив, що основні показники покращилися в середньому на 23 відсотка.

У цілому покращився також загальний рівень діяльності досліджуваних ЗЗСО – середній показник позитивних змін становить плюс 17,2 відсотка. Ми зафіксували вирівнювання показників діяльності закладів за всіма напрямками, що теж засвідчує позитивний вплив впровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на їхній розвиток.

За підсумками проведеного експерименту в шести ЗЗСО експериментальної та контрольної груп, які розташовані в різних областях України, можна стверджувати, що використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО впливає на основні показники діяльності цих закладів – не лише кількісні, а й якісні – та мало

залежить від типу закладу, чисельності учнів у ньому та місця розташування.

3.3 Методичні рекомендації щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти

Основними завданнями комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО є наступні:

– оперативне отримання об'єктивної інформації про проблеми в діяльності ЗЗСО, які теоретично можуть бути вирішені за допомогою маркетингових комунікацій;

– аналіз оперативної інформації про стан ЗЗСО в заданий період його діяльності шляхом здійснення SWOT-аналізу та опрацювання отриманих експертних даних за допомогою відповідного аналітичного модуля;

– вироблення та реалізація управлінських рішень щодо використання маркетингових комунікацій для вирішення проблем у діяльності ЗЗСО з метою забезпечення сталого розвитку закладу;

– управлінський супровід маркетингових комунікацій ЗЗСО;

– вивчення соціального замовлення на освітні послуги ЗЗСО;

– оперативний демократичний пошук оптимальних шляхів вирішення нагальних питань у діяльності ЗЗСО.

Основні завдання реалізуються такими шляхами:

1) організація діяльності маркетинг-центру в ЗЗСО;

2) формування маркетинг-команди;

3) організація, проведення необхідних експертних вимірювань;

4) аналіз отриманих показників – у послідовності згідно з відповідними кластерами;

5) розвиток системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО з урахуванням його місії та візії.

Виконання основного завдання щодо використання системи моніторингу в

ЗЗСО в межах зазначених шляхів забезпечується такими способами:

1. У межах першого шляху:

1.1. Призначення шефа (керівника) та працівників маркетинг-центру.

1.2. Навчання педагогічних працівників користуванню аналітичними модулями.

1.3. Забезпечення маркетинг-центру необхідною комп'ютерною технікою та канцелярськими товарами.

1.4. Забезпечення необхідного накладу відповідних матеріалів проведення експертних вимірювань.

2. У межах другого шляху:

2.1. Призначення членів маркетинг-центру.

2.2. Проведення з членами маркетинг-команди необхідних консалтинг-семінарів і практичних тренінгів для формування навичок використання маркетингових комунікацій.

2.3. Проведення з маркетинг-командою психологічних тренінгів з метою її згуртування, формування готовності до співпраці в колективі.

3. У межах третього шляху:

3.1. Визначення пріоритетів маркетингової діяльності ЗЗСО з урахуванням результатів аналізу соціального замовлення на освітні послуги та встановлення обґрунтованих коефіцієнтів вагомості факторів і критеріїв кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей, взаємоузгодження їх з місією та візією ЗЗСО, з його метою та завданнями.

3.2. Адаптація комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО до умов діяльності закладу та соціуму (мікрорайон, громада, регіон).

3.3. Проведення у заплановані терміни необхідних експертних вимірювань, занесення отриманих показників до відповідних аналітичних модулів.

4. У межах четвертого шляху:

4.1. Аналіз даних експертних вимірювань.

4.2. Доведення результатів аналізу експертних вимірювань до відповідних учасників освітнього процесу.

4.3. Регулювання діяльністю ЗЗСО з урахуванням аналітичних даних за підсумками експертних вимірювань.

5. У межах п'ятого шляху:

5.1. Прогнозування напрямів розвитку ЗЗСО відповідно до його місії та візії.

5.2. Удосконалення системи управління маркетинговими комунікаціями закладу.

Засобами вирішення завдань щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями на рівні міста, територіальної громади є:

1. Створення Інтернет-мережі, яка зв'язує ЗЗСО. Створення такої мережі автоматизуватиме процеси передачі та аналізу даних зустрічними потоками інформації. Це сприятиме реалізації закону економії часу в діяльність усіх суб'єктів управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

2. Створення спеціальних структурних підрозділів – маркетинг-центрів.

Один маркетинг-центр створюється в одному із ЗЗСО, який визначено базовим. Підпорядковані маркетинг-центри створюються в ЗЗСО, в яких планується використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями. Забезпечення їх діяльності здійснюється шляхом комп'ютеризації робочих місць та призначення шефами маркетинг-центрів фахівців відповідного рівня, на посади системних операторів маркетинг-центрів – педагогічних працівників, які вільно працюють у табличному процесорі Excel. Це можуть бути вчителі інформатики або лаборанти кабінетів інформатики. Усі маркетинг-центри мають бути зв'язані між собою спільною Інтернет-мережею.

Аналіз апробації комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями показав, що оптимальною кількістю працівників маркетинг-центру є 3–4 особи:

1. Один лідер маркетинг-команди (бажано педагогічний працівник з високим рівнем креативності та відповідальності), який забезпечує його роботу, відповідає за:

- врахування вимог нормативно-правових і директивних документів під час розроблення та необхідної корекції кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей;

- навчання працівників маркетинг-центру користуванню аналітичними модулями, а також методиці проведення експертних вимірювань;

- визначення обґрунтованих строків проведення необхідних експертних вимірювань;

- конфіденційність результатів експертних вимірювань і результатів їх аналізу;

- своєчасне доведення результатів аналізу даних експертних вимірювань до відповідних учасників освітнього процесу для включення їх у відповідні потоки інформації;

- матеріально-технічне забезпечення діяльності маркетинг-центру.

2. 1–2 працівники маркетинг-центру (залежно від чисельності контингенту учнів у ЗЗСО, в якому планується впроваджувати комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями) відповідають за:

- відповідність проведення експертних вимірювань розробленій методиці;

- дотримання принципу толерантності в процесі проведення експертних вимірювань;

- дотримання принципу конфіденційності щодо отриманої інформації;

- своєчасність подання бланків експертних вимірювань для введення експертних балів до аналітичних модулів та аналізу отриманих результатів.

3. Один системний оператор (бажано вчитель інформатики або лаборант кабінету інформатики), який відповідає за:

- дотримання принципу якісну роботу інформаційно-аналітичних систем;

- своєчасне введення експертних балів з протоколів до аналітичних модулів;
- своєчасне надання лідеру маркетинг-команди опрацьованих матеріалів для аналізу.

Членами маркетинг-команди упродовж двох навчальних років проводяться необхідні експертні вимірювання в межах кожного відповідного кластера відповідно до визначеного графіка.

Оптимальна циклічність проведення експертних вимірювань визначена з урахуванням особливостей організації діяльності ЗЗСО: усі чотири вимірювання доцільно провести, вклавшись у строки двох навчальних років. Тож експертні вимірювання проводяться чотири рази протягом двох навчальних років – по два експертних вимірювання кожного навчального року – двічі упродовж першого навчального року та двічі впродовж наступного навчального року.

Перше експертне вимірювання доцільно проводити восени, наприкінці вересня, коли освітній процес у ЗЗСО практично вже запущено, заклад увійшов у звичну колію роботи, а більшість звітних документів щодо початку нового навчального року вже здано. Друге експертне вимірювання краще проводити навесні, наприкінці квітня, коли вже є певні результати діяльності закладу, а жвавий рух щодо зовнішнього незалежного оцінювання ще не розпочався. Третє експертне вимірювання ми рекомендуємо проводити наприкінці вересня наступного навчального року, що дає можливість проаналізувати досягнення ЗЗСО за рік. Відтак четверте експертне вимірювання із зазначених вище міркувань має проводитися наприкінці квітня наступного навчального року.

Вивчення отриманих результатів здійснюється з урахуванням шкали оцінювання відповідно до вимог кваліметричної науки. Для кожної кваліметричної факторно-критеріальної субмоделі розроблено окрему шкалу оцінювання з урахуванням мети експертного вимірювання за допомогою

саме цієї субмоделі та бажаного кінцевого результату (реального ідеального максимуму). Звертаємо увагу, що кількість рівнів показників у всіх кваліметричних факторно-критеріальних субмоделях не співпадає. Крім того, ці рівні у різних субмоделях мають різні формулювання відповідно до основних завдань цих субмоделей.

Межі рівнів визначали члени експертної групи так: кожний експерт за кожний критерій кваліметричної факторно-критеріальної субмоделі виставляв мінімально допустимий та максимально можливий бали за кожний критерій окремо. Бали, виставлені кожним членом експертної групи, вносилися до аналітичного модуля, де вони автоматично обраховувалися. Визначені таким чином межі рівнів вносилися до базової схеми кваліметричної факторно-критеріальної субмоделі. Під час здійснення цієї процедури бралися до уваги мінімально допустимі межі кожного критерію.

Наприклад, кваліметрична факторно-критеріальна субмодель SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО має відповідну п'ятирівневу шкалу оцінювання (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

**Шкала оцінювання
рівня діяльності ЗЗСО за результатами SWOT-аналізу**

№	Рівень діяльності ЗЗСО	Межі рівнів	
		мінімальний бал	максимальний бал
1	Оптимальний	0,91	1
2	Високий	0,8	0,9
3	Середній	0,6	0,79
4	Низький	0,26	0,59
5	Критичний	0	0,25

Шкала оцінювання кваліметричної факторно-критеріальної субмоделі потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО теж має п'ять рівнів, але з іншими межами (табл. 3.15).

Таблиця 3.15

**Шкала оцінювання
потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО**

№	Рівень потенціалу	Межі рівнів	
		мінімальний бал	максимальний бал
1	Оптимальний	0,88	1
2	Високий	0,75	0,87
3	Середній	0,6	0,74
4	Низький	0,25	0,59
5	Критичний	0	0,24

Утруднення в управлінні маркетинговою діяльністю ЗЗСО аналізуються за зворотнім принципом, тобто, мінімальні утруднення оцінюються низьким рівнем, а за найбільші проблеми виставляється найбільший бал (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Шкала оцінювання
утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО**

№	Рівень утруднень	Межі рівнів	
		мінімальний бал	максимальний бал
1	Критичний	0,85	1
2	Високий	0,65	0,84
3	Середній	0,41	0,64
4	Допустимий	0,18	0,4
5	Низький	0	0,17

Ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО визначається за чотирирівневою шкалою (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Шкала оцінювання
ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО**

№	Рівень ефективності	Межі рівнів	
		мінімальний бал	максимальний бал
1	Високий	0,85	1
2	Достатній	0,75	0,84
3	Середній	0,6	0,74
4	Низький	0	0,59

Інструментарієм для обслуговування комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО є:

1) кваліметричні факторно-критеріальні субмоделі:

– кваліметрична факторно-критеріальна субмодель SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО;

– кваліметрична факторно-критеріальна субмодель потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО;

– кваліметрична факторно-критеріальна субмодель утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗС;

– кваліметрична факторно-критеріальна субмодель ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО.

2) аналітичні модулі, створені в табличному процесорі Excel на основі цих кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей; за їх допомогою автоматично здійснюються всі обчислення, вибудовуються потрібні графіки, діаграми, гістограми;

3) бланки протоколів для проведення необхідних експертних вимірювань;

4) спеціально підготовлені таблиці в табличному процесорі Excel для обрахування коефіцієнтів вагомості факторів і критеріїв кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей (за результатами роботи експертних груп).

Під час першого експертного вимірювання проводяться SWOT-аналіз діяльності ЗЗСО та вивчення соціального замовлення. Для SWOT-аналізу потрібно у відповідному аналітичному модулі відкрити вкладку «Протокол», у третьому рядку протоколу зазначити назву ЗЗСО, роздрукувати необхідний наклад протоколів і роздати їх експертам для проведення експертного вимірювання. Заповнені експертами протоколи передаються до маркетинг-центру для внесення експертних балів до таблиці вкладки «Дані» відповідного аналітичного модуля. Внесені експертні бали автоматично обчислюються у відповідних таблицях вкладок «Дані», «Результат ск», «Результат пвн» та «Профіль». Завдяки цьому ми отримуємо розподіл

критеріїв діяльності ЗЗСО на такі категорії:

- сильні сторони діяльності ЗЗСО;
- можливості в діяльності ЗЗСО;
- слабкі сторони діяльності ЗЗСО;
- загрози в діяльності ЗЗСО.

Гістограма, отримана у вкладці «Профіль», наочно відтворює у відсотковому еквіваленті конкурентні переваги у діяльності ЗЗСО. Тож завдяки SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО ми можемо визначити, які проблеми у діяльності закладу можуть бути вирішені за допомогою маркетингових комунікацій.

Підсумки SWOT-аналізу роздруковуються та надаються керівництву ЗЗСО для визначення тих проблем у діяльності закладу, які першочергово мають вирішуватися за допомогою маркетингових комунікацій.

Паралельно з описаним експертним вимірюванням необхідно вивчити соціальне замовлення щодо освітньої діяльності ЗЗСО. Зробити це об'єктивно та оперативно можна за допомогою аналітичного модуля «Соцзамовлення». Спочатку потрібно відкрити вкладку «Протокол», роздрукувати необхідний наклад протоколів і передати їх для заповнення учасниками освітнього процесу.

Далі заповнені протоколи опитування передаються до маркетинг-центру для внесення експертних балів до відповідних вкладок аналітичного модуля – «Учні», «Батьки», «Педагоги», «Соціум». Далі у вкладці «Результат Н» автоматично виводяться вже обраховані підсумки опитування – за основними напрямками діяльності ЗЗСО. Також подається порівняльна діаграма загальних результатів за основними учасниками освітнього процесу.

У таблиці вкладки «Результат П1» виводяться розлогі результати опитування за показниками діяльності ЗЗСО. У вкладці «Результати П2» подається зведені результати опитування за показниками діяльності ЗЗСО, а також узагальнена діаграма, створена на основі цих результатів.

Вкладка «Діаграма» виводить декілька діаграм, а саме:

- 1) розлогу порівняльну діаграму результатів опитування за показниками діяльності ЗЗСО – порівнюються результати вивчення соціального замовлення за напрямками «учні» – «батьки» – «педагоги» – «соціум»;
- 2) порівняльну діаграму результатів опитування учнів на початку навчального року – за ступенями навчання;
- 3) порівняльну діаграму результатів опитування учнів на кінець навчального року – за ступенями навчання.

Далі доцільно перевірити потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО. З цією метою використовуємо аналітичний модуль «Потенціал», який призначений для перевірки можливості вирішення за допомогою маркетингових комунікацій проблем, виявлених за підсумками SWOT-аналізу. Для цього слід відкрити вкладку «Список», у комірку C5 ввести дату або термін проведення експертизи та з переліку показників діяльності ЗЗСО обрати десять тих, які за підсумками SWOT-аналізу потребують першочергової уваги. Це ті показники діяльності, які потрапили до категорій «Слабкі сторони» та «загрози». Далі потрібно відкрити вкладку «Протокол», зазначити у третьому рядку назву ЗЗСО та роздрукувати необхідний наклад протоколів. Роздруковані протоколи роздаються для здійснення експертизи керівнику ЗЗСО та двом членам маркетинг-команди. Заповнені протоколи передаються до маркетинг-центру для внесення виставлених експертних балів до таблиці вкладки «Дані» (заносяться три експертних бали по кожному показнику діяльності ЗЗСО).

У таблиці вкладки «Програма» введені експертні бали автоматично обраховуються. Відтак у вкладці «Результат» виводяться узагальнені результати та пелюсткова діаграма, яка унаочнює потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО щодо обраного зі списку показника діяльності ЗЗСО (пофакторно).

Вкладка «Зведені» демонструє таблицю, схожу на таблицю вкладки «Результат», але складену на підставі аналізу потенціалу маркетингових

комунікацій ЗЗСО щодо усіх десяти показників діяльності закладу. Подана у цій вкладці пелюсткова діаграма теж відтворює загальні тенденції щодо потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО.

Дуже корисним інструментом маркетингової діяльності ЗЗСО є аналітичний модуль визначення утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями. Для його використання необхідно відкрити вкладку «Протокол», зазначити у третьому рядку назву ЗЗСО та роздрукувати необхідний наклад протоколів. Роздруковані протоколи роздаються для здійснення експертизи керівнику ЗЗСО, лідеру маркетинг-команди та членам маркетинг-команди. Заповнені протоколи передаються до маркетинг-центру для внесення виставлених експертних балів до таблиці вкладки «Дані» (можна внести окремо експертні бали кожного учасника експертного вимірювання, а можна внести середнє арифметичне для даних усіх протоколів). Таблиця вкладки «Дані» розрахована на чотири експертних вимірювання – відповідно до запропонованого вище графіка проведення експертних вимірювань.

Надалі усі аналітичні показники ми отримуємо автоматично. Зокрема, у вкладці «Результат» у таблиці пофакторно виводяться результати експертного вимірювання в обраний із запропонованого списку термін, а гістограма у відсотковому еквіваленті унаочнює ці результати. У вкладці «Результат 2» у таблиці пофакторно виводяться результати усіх чотирьох експертних вимірювань, проведених упродовж двох навчальних років; у відсотковому еквіваленті ці результати унаочнює гістограма.

У вкладці «Діаграма 1» результати усіх чотирьох експертних вимірювань подаються покритеріально у формі аналітичної гістограми. У вкладці «Діаграма 2» ці результати узагальнюються на рівні загальних тенденцій по ЗЗСО та унаочнюються у відсотковому еквіваленті.

Проміжні та загальні підсумки роботи членів маркетинг-команди зручніше підбивати за допомогою аналітичного модуля «Ефективність

маркетингових комунікацій ЗЗСО». Для цього необхідно спочатку відкрити вкладку «Перелік», у третій рядок ввести назву ЗЗСО, з переліку показників діяльності ЗЗСО обрати десять тих, які за підсумками SWOT-аналізу потребують першочергової уваги й були метою використання маркетингових комунікацій закладу. Напрямок діяльності обирається автоматично.

Далі потрібно відкрити вкладку «Протокол» та роздрукувати необхідний наклад протоколів. Роздруковані протоколи роздаються для здійснення експертизи керівнику ЗЗСО та членам маркетинг-команди. Заповнені протоколи передаються до маркетинг-центру для внесення виставлених експертних балів до таблиці вкладки «Дані» (заносяться три експертні бали по кожному показнику діяльності ЗЗСО). Після введення необхідних експертних балів усі аналітичні показники в наступних вкладках отримуємо автоматично. Наприклад, у таблиці вкладки «Програма» усі експертні бали попередньо автоматично обраховуються відповідно до базової схеми кваліметричної факторно-критеріальної субмоделі. Вкладка «Результат» містить результати ефективності маркетингових комунікацій щодо обраної з переліку проблеми та пелюсткову діаграму про пофакторні підсумки експертизи. У вкладці «Зведений» в аналогічній формі виводяться результати експертизи ефективності усіх маркетингових комунікацій ЗЗСО (загальні тенденції по закладу. Вкладка «Діаграма» за допомогою гістограми унаочнює невикористані резерви під час використання маркетингових комунікацій ЗЗСО.

Для оперативного, об'єктивного та максимально демократичного отримання колективної думки розроблено аналітичний модуль «Матричне екранування». Для проведення матричного екранування групі експертів (до 40 осіб) пропонується запропонувати будь-які ідеї, які на їхню думку можуть сприяти покращенню ситуації з певного питання діяльності ЗЗСО. Усі запропоновані ідеї (до 10 ідей) записуються в таблицю аркуша «Список». Запропоновані ідеї у таблиці аркушів «Дані» та «Таблиця» виводяться

автоматично. Опитування обов'язково має бути анонімним, оскільки важливим є не персоніфікація кожної ідеї або кожної оцінки, а загальний колективний результат.

Вирішувана проблема в маркетинговій діяльності закладу обирається зі списку (можна запропонувати визначити шляхи вирішення проблем, виявлених за підсумками SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО). Потім кожний з експертів оцінює кожну із запропонованих ідей за двома параметрами:

- 1) привабливість ідеї;
- 2) відповідність реалізації ідеї ресурсам ЗЗСО (фінансовим, матеріальним, кадровим, часовим тощо).

Привабливість ідеї оцінюється за такими критеріями:

- 0 балів – ідея не приваблива, не подобається;
- 2 бали – ідея більш-менш приваблива;
- 4 бали – дуже приваблива, дуже подобається.

Відповідність реалізації ідеї ресурсам оцінюється за такими критеріями:

- 0 балів – повністю не відповідає наявним ресурсам (у ЗЗСО немає ні фінансів, ні сил, ні часу, ні виконавців);
- 2 бали – деякі ресурси у закладі є;
- 4 бали – у нас є для цього все необхідне.

Результати оцінювання заносяться у дві таблиці аркуша «Дані». У першу таблицю заносяться дані опитування щодо привабливості ідей, в другу – щодо їх відповідності ресурсам ЗЗСО.

Далі усі розрахунки та підведення підсумків результатів здійснюються автоматично. Усі ідею відсортовуються за такими категоріями:

- найкраща ідея;
- прийнятна ідея;
- сумнівна ідея;
- невдала ідея;

– неприйнятна ідея.

Аркуш «Таблиця» містить зведені результати експертизи: середній показник у відсотках, вербальний висновок та рейтинг кожної ідеї з числа запропонованих. Аркуш «Діаграма» містить наочний графічний портрет запропонованих ідей. Аркуш «Матриця» містить аналітичний матричний екран, на якому відтворено «місце» кожної ідеї з урахуванням висновків. З наведенням курсору маніпулятора миші на позначку будь-якої ідеї відтворюється напис із зазначенням її формулювання та основних показників (привабливість і відповідність ресурсам) у відсотках від максимально можливих балів.

Як показує практика використання аналітичного модуля «Матричне екранування» не лише забезпечує оперативне, об'єктивне та демократичне визначення кращої ідеї, а й у значній мірі сприяє згуртуванню педагогічного колективу та зростанню взаємодовіри між педагогами.

Окремо наголошуємо, що важливо перед використанням кожного аналітичного модуля відкрити вкладку «Базова» та уважно ознайомитися з базовою схемою відповідної факторно-критеріальної субмоделі.

Для наступного чи багаторазового використання аналітичних модулів достатньо зберегти потрібний файл з новими експертними балами, надавши цьому файлу нове ім'я, або скопіювати необхідний файл у потрібну папку та замінити стару назву скопійованого файлу на нову (наприклад: «СШ № 73 жовтень 2020» змінити на «СШ № 73 квітень 2021»). Далі у вкладці «Дані», після видалення старих експертних балів можна вводити нові експертні бали.

Виходячи із зазначеного, можемо констатувати таке:

1. Особливості використання та дії маркетингових комунікацій визначають технологію використання, методику та способи застосування відповідного інструментарію.

2. Кожний кластер має своє функціональне призначення для логічної послідовності використання маркетингових комунікацій та для збирання,

оброблення й аналізу інформації для забезпечення оперативного отримання об'єктивних даних.

3. Важливим для отримання об'єктивних даних є вивчення соціального замовлення на освітні послуги.

4. Важливою складовою експертизи ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО є синтез самооцінювання, яке забезпечує високий рівень довіри до отриманих показників, та незалежного вимірювання. Такий симбіоз є основою для об'єктивного оцінювання усіх основних складових маркетингової діяльності в ЗЗСО.

Отже, результатом використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО мають бути:

1. Відстеження рівня діяльності ЗЗСО з метою визначення проблем, які теоретично можуть бути вирішені за допомогою маркетингових комунікацій.

2. Досягнення взаємоузгодженості дій на всіх рівнях маркетингової комунікації ЗЗСО: учні – учні та їхні батьки – педагогічні працівники – учні та педагогічні працівники – учні, їхні батьки та педагогічні працівники – педагогічні працівники та партнери – батьки учнів, педагогічні працівники, партнери. Показниками взаємоузгодженості дій є рівень досягнення спільної мети – зростання якості освітніх послуг та інших послуг у ЗЗСО, покращення умов здобуття загальної середньої освіти, зростання чисельності партнерів, відкритість взаємодії з ними.

3. Поява та розвиток процесів самоорганізації в частині готовності педагогічних працівників ЗЗСО до покращення умов здобуття загальної середньої освіти в закладі; значний розвиток навчально-методичної бази ЗЗСО.

4. Позитивна динаміка чисельності учнів, їхніх батьків, педагогічних працівників, партнерів, представників громадськості й владних структур, які задоволені освітнім процесом у конкретному ЗЗСО та результатом його діяльності.

5. Зростання іміджу закладу, збільшення числа його партнерів.

6. Позитивна динаміка основних показників використання маркетингових комунікацій та спрямований розвиток ЗЗСО.

7. Підвищення здатності керівників ЗЗСО керувати маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

8. Створення системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, показниками якої є: наявність в управлінському циклі реалістичної місії, візії, мети; придатних до корекції кваліметричних факторно-критеріальних субмоделей та розроблених на їх основі аналітичних модулів, а також дієвість маркетинг-центру.

Викладене дає підстави зробити такі висновки. Визначено та сформульовано основні завдання комплексної програми управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та шляхи їх реалізації. Розроблено методичні рекомендації щодо використання зазначеного продукту в ЗЗСО. Підготовлено рекомендації щодо використання на практиці аналітичних модулів, які комп'ютеризують більшість інформаційних процесів і полегшують використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та сприйняття отриманих результатів.

Висновки до третього розділу

Зміст розділу присвячено проведенню експериментального дослідження, в ході якого апробовано розроблену комплексна модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та проаналізовано отримані результати. Відповідно до мети та завдань експерименту розроблено програму експериментального дослідження, яка складалася з чотирьох етапів: I етап – підготовка експерименту; II етап – проведення констатуючої частини експерименту; III етап – проведення формуючої частини експерименту; IV етап – проведення контролюючої частини експерименту. Для забезпечення якісної обробки інформації в кожному ЗЗСО згідно з розробленою комплексною моделлю були створені спеціальні підрозділи –

маркетинг-центри, які на які покладалось завдання привести маркетингові комунікації у відповідність до нормативних вимог та соціального замовлення на освітні послуги кожного закладу. Для цього проводилося 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. Останнім завданням було: реєстрація появи та перевірка достовірності ознак спрямованого розвитку ЗЗСО, в тому числі збільшення контингенту учнів, покращення умов для здобуття загальної середньої освіти, підвищення рівня маркетингової діяльності в закладах.

Підкреслено, що створення маркетинг-центрів супроводжувалось навчанням педагогічних працівників користуванню аналітичними модулями, а також активним залученням до співпраці з експертною групою широкого кола педагогічних працівників ЗЗСО.

Розкрито сутність підсумкових протоколів, до яких надходили 5 потоків інформації, розгалужених за напрямками інформації, а саме: соціальне замовлення на освітні послуги ЗЗСО; рівень конкурентних переваг ЗЗСО (за наслідками SWOT-аналізу); потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО; рівень утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО; ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО.

Розкрито, що дослідно-експериментальна робота вимагала певних витрат: можливе додаткове забезпечення комп'ютерною технікою ЗЗСО;

наукове керівництво експериментом; матеріальне забезпечення безпосереднього процесу проведення експерименту.

Описано процедуру експериментальної перевірки, механізм розподілу бази дослідження на контрольні та експериментальні заклади й зазначено, що для вивчення впливу використання розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на позитивні зміни в діяльності закладу, обумовлено, що після проведення першого експертного вимірювання його результати не тільки детально проаналізовані, а й доведені до основних учасників освітнього процесу.

Визначено, що в результаті проведеного експерименту було встановлено, що на рівні ЗЗСО мають створюватися умови для ефективного управління маркетинговими комунікаціями та організовуватися 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.

У розділі розкрито зміст методичних рекомендацій щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

Матеріали розділу висвітлено у таких публікаціях автора [31; 32; 35].

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Дослідження присвячене вивченню актуального питання щодо управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО шляхом наукового обґрунтування, розроблення та впровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та аналізу впливу її впровадження на якісні зміни в діяльності закладу, у тому числі на зростання ефективності маркетингових комунікацій, на забезпечення позитивної динаміки контингенту, а також для підготовки в системі післядипломної освіти керівників ЗЗСО до використання моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО; для розроблення методичних рекомендацій та програми підготовки керівників закладів освіти для використання на практиці зазначеної моделі. Узагальнення результатів роботи дає підстави для формулювання наступних висновків:

1. Здійснено аналіз теорії та практики управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО шляхом аналізу та узагальнення теоретичних і практичних напрацювань з теми дослідження, проаналізовано стан управління зазначеними комунікаціями. Зокрема, здійснено уточнення сутності основних дефініцій та виявлення їх особливостей. Визначено та з'ясовано, що управління взагалі – це цілеспрямований комплексний вплив на об'єкт з метою забезпечення його функціонування та розвитку. Управління ЗЗСО – це цілеспрямований, систематичний вплив на освітній процес, складовими якого є: планування, організація, координація 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.

Під час аналізу наукових джерел сформульовано основні дефініції дослідження: освітній маркетинг – це один із напрямів управління, комплекс дій, зорієнтованих на ринок освітніх послуг з метою розвитку освітнього об'єкту та комунікацій закладу освіти. Управлінням маркетинговою діяльністю ЗЗСО – це 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.

2. Науково обґрунтовано та розроблено комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та технологію її впровадження. Унаслідок структурно-функціонального аналізу сформовано структуру комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та визначено основні й допоміжні взаємозв'язки між її складовими. Комплексна модель управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО об'єднує в цілісну, логічно обґрунтовану систему всі найважливіші складові управління такими комунікаціями, відтворює внутрішню структуру взаємозв'язків і взаємозалежностей між цими складовими, показує місце й роль такого управління в алгоритмі управлінської діяльності керівника ЗЗСО. Основними складовими зазначеної моделі є базові кластери. Кластерами комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО визначено такі: аналітичний, планувальний, прогностичний, організаційний, реалізаційний, підсумково-рефлексивний.

Кластери мають логічну послідовність, взаємопов'язані між собою та утворюють систему управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Усі кластери, які є складовими комплексної моделі, детально описано й наочно представлено у формі графічних схем. Обґрунтовано, що модель є дієвим інструментом забезпечення успішності маркетингових комунікацій ЗЗСО. Унаслідок маркетингової діяльності відбувається отримання певного продукту, який презентується та забезпечує успішність позиціонування

закладу на ринку освітніх послуг. Інструментами маркетингової діяльності ЗЗСО є маркетингові комунікації, які за умови фахового використання здатні посилити комунікативний вплив на цільову аудиторію. Такого ефекту можна досягнути, в першу чергу, за наявності якісних і доступних освітніх послуг, які задовольняють потреби цільового споживача. Крім того, важливу роль для розвитку ЗЗСО може відіграти раціональне, системне, фахове використання комплексу маркетингових комунікацій.

Описано характеристику технології упровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

3. Здійснено експериментальну апробацію комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО, оброблено та узагальнено результати. Для проведення експериментальної перевірки було розроблено відповідну програму, визначено базу проведення експерименту та розподілено заклади на експериментальні й контрольні. Успішність експериментальної перевірки було забезпечено детальною розробкою методики використання спеціально розроблених аналітичних модулів.

Для моделі системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО розроблено шість аналітичних модулів у табличному редакторі Excel. Модель системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО ґрунтується на таких чотирьох субмоделях: факторно-критеріальна субмодель SWOT-аналізу діяльності ЗЗСО; факторно-критеріальна субмодель потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО; факторно-критеріальна субмодель ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО; факторно-критеріальна субмодель утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Крім того, розроблено два допоміжних аналітичних модулі: аналітичний модуль «Соціальне замовлення» та аналітичний модуль «Матричне екранування (колективний вибір кращої ідеї)». Ці програмні засоби необхідні для вивчення базових складових маркетингової діяльності

ЗЗСО та впливу моделі системи управління технологію її використання. Розлого описано принципи роботи усіх аналітичних модулів.

Для забезпечення обробки інформації в кожному ЗЗСО відповідно до розробленої комплексної моделі були створені спеціальні підрозділи – маркетинг-центри.

Аналіз результатів експериментальної перевірки дає підстави констатувати дієвість комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО та ефективність її використання. Середній приріст основних показників маркетингової діяльності закладів скла: рівень діяльності ЗЗСО (за результатами SWOT-аналізу) – +17 %, потенціал маркетингових комунікацій ЗЗСО – +23 %, ефективність маркетингових комунікацій ЗЗСО – +26%, подолання утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО – +25 %. Аналіз впливу використання розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на якісні зміни в їхній діяльності засвідчив, що основні показники покращилися в середньому на 23 відсотка.

Зафіксовано зростання в тій чи іншій мірі контингенту учнів в усіх ЗЗСО, що брали участь в експерименті: середній приріст склав 6,8 %.

Аналіз впливу використання розробленої комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на якісні зміни в їхній діяльності засвідчив, що основні показники покращилися в середньому на 23 %.

Виявлено зростання загального рівня діяльності досліджуваних ЗЗСО – середній показник позитивних змін становить плюс 17,2 %. Зафіксовано вирівнювання показників діяльності закладів за всіма напрямками, що також засвідчує позитивний вплив на розвиток закладів впровадження комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО.

За підсумками проведеного експерименту в ЗЗСО, які розташовані в різних областях України, можна стверджувати, що використання

комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО впливає на основні показники діяльності цих закладів – не лише кількісні, а й якісні – та мало залежить від типу закладу, чисельності учнів у ньому та місця розташування.

Виявлено та науково обґрунтовано вплив застосування комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО на основні показників маркетингової діяльності на розвиток контингенту вихованців, учнів і слухачів та формування життєвої компетентності учасників освітнього процесу. Крім того, зафіксовано, що зазначена комплексна модель позитивно впливає на створення умов для результативного управління маркетинговими комунікаціями, зростання рівня маркетингової діяльності ЗЗСО та іміджу закладу. Також підвищується рівень умов для здобуття загальної середньої освіти, що є ознакою розвитку ЗЗСО.

Використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями в ЗЗСО, які брали участь в експерименті, дозволило виявити чималі резерви розвитку цих закладів з окремих питань.

4. Розроблено рекомендації для керівників ЗЗСО, інших учасників освітнього процесу в них, а також для закладів післядипломної педагогічної освіти та органів управління освітою щодо технології використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Рекомендації включають характеристику напрямів та визначають шляхи запровадження комплексної моделі: організація діяльності маркетинг-центру в ЗЗСО, формування маркетинг-команди, організація, проведення необхідних експертних вимірювань, аналіз отриманих показників, розвиток системи управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО з урахуванням його місії та візії.

Проведене дослідження не вичерпує в повному обсязі вивчення питання управління маркетинговими комунікаціями ЗЗСО. Потребують дослідження напрями професійного та особистісного розвитку учасників

маркетингової діяльності в закладі освіти. Подальші наукові розвідки будуть присвячені формуванню системи презентаційної діяльності закладу, розробленню нових аналітичних модулів для вдосконалення системи його маркетингової діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Авраменко О. В., Павличенко Г. Ю., Паращук С. Д. *Статистичні методи в освітніх вимірюваннях. Частина 1. Класична теорія тестування* : навч.-метод. посібник. Кіровоград : видавець Лисенко В. Ф., 2012. 118 с.
2. *Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект* : кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова [та ін.]; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків : Мачулін, 2017. 440 с.
3. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/provokacija> (дата звернення: 14.12.2019).
4. Амосов О. Ю., Діденко Н. В., Лебедєва К. Ю. Брендінг як основний інструмент маркетингу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід. Економічні науки*. 2015. № 12. С. 10–12. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2015/4.pdf (дата звернення: 01.10.2019).
5. Андрєєва Л. О. Моделювання роботи економічного механізму маркетингу. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 1(2). С. 28–35.
6. Андросюк В. М. *Педагогічний менеджмент* : навч. посібник; Міністерство освіти і науки України. Тернопіль : ТНЕУ, 2010. 199 с.
7. Андрушків Б. М., Кузьмін О. Є. *Основи менеджменту*. Львів : Вид-во «Світ», 1995. 294 с.
8. Андрущенко В. Державно-громадський характер управління освітою. *Вища освіта України*. 2011. № 3. С. 5–8.
9. Афанасьєв Є. В., Щєкович О. С. Моделювання типу інновацій та їх інтенсифікації. *Сучасний менеджмент: проблеми теорії та практики* : матеріали VII Міжвузів. наук.-практ. конф. студ., молодих вчених та спеціалістів, 26 квіт. 2013 р. Кривий Ріг : Видав. «Донікс», 2013. С. 26–28.
10. Балабанова Л. В. *Маркетинг* : підручник. – 3-тє вид., перероб. і

доп. Київ : КНЕУ, 2011. 543 с.

11. Балюк В. О. Використання хмаро орієнтованих технологій в управлінні навчально-виховним процесом. *Управління навчально-виховним процесом нової української школи в контексті реформи впровадження інклюзивної освіти в Україні* : матеріали Всеукр. форуму молодих науковців (учнів, студентів, магістрантів, аспірантів), Полтава, 16–17 квіт. 2020 р. Полтава : Астроя, 2020. С. 40–42.

12. Безпалько О. В., Крайнюченко О. Ф. Використання методу експертних оцінок в маркетингових дослідженнях. *Харчова промисловість*. 2008. № 7. С 128–132.

13. Береза А. М. *Основи створення інформаційних систем* : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 201 с.

14. Березняк Є. *Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи* : метод. посіб. для керівників шкіл. Київ : Ін-т педагогіки АПН України, 1996. с.

15. Бесквіт Г. *Продаючи невидиме. Керівництво з сучасного маркетингу послуг*. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2018. 192 с.

16. Бех І. Д. *Вибрані наукові праці. Виховання особистості*: у 2-х т. Чернівці : Букрек, 2015. Т. 1. 840 с. (Серія «Школа майбутнього»).

17. Бех І. Д. *Вибрані наукові праці. Виховання особистості*: у 2-х т. Чернівці : Букрек, 2015. Т. 2. 640 с. (Серія «Школа майбутнього»).

18. Белкін І. В. Ділова гра в навчанні майбутнього менеджера маркетингових комунікацій. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. Збірник наук. праць. 2015. Вип. 43. С. 147–152.

19. Биков В. Ю. *Автоматизовані інформаційні системи єдиного інформаційного простору освіти і науки*. Умань : СПД Жовтий, 2008. Ч. 2. 56 с.

20. Биков В. Ю. *Моделі організаційних систем відкритої освіти* :

монографія. Київ : Атіка, 2008. 684 с.

21. Бихова О. М. Роль бренду в організації інтегрованих маркетингових комунікацій. *Бізнес-інформ*. 2012. № 6. С. 191–193.

22. Білоусова С. В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес-Навігатор*. 2015. № 1(36). С. 39–43.

23. Боднар О. С. *Управління аналітико-експертною діяльністю у сфері загальної середньої освіти регіону (теоретико-прикладний аспект)* : монографія. Тернопіль : Крок, 2013. 554 с.

24. Божкова В. В., Мельник Ю. М. Реклама та стимулювання збуту : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладів. Київ : Центр учбової літ-ри, 2009. 200 с.

25. Божкова В. В., Тимохіна Я. О. Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 2(39). Ч. 1. С. 31–37.

26. Бондар В. І. *Теоретичні основи і технологія педагогічного аналізу: управлінський аспект* : навч. посібник. Київ : УДПУ, 1996. 67 с.

27. Борисов В. В. *Теоретико-методологічні засади формування національної самосвідомості учнівської та студентської молоді: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.07 «Теорія і методика виховання»*; Тернопільський національний педагогічний університет ім. В. Гнатюка Тернопіль, 2006. 528 с.

28. Борова Т. А. *Теоретичні і методичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.06*. Київ, 2012. 488 с.

29. Борсук Д. В. Кваліметрія в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти. *Порівняльна професійна педагогіка* : наук. журн. 2023. Т. 13. № 1. С. 132–139. Київ-Хмельницький : ХНУ, 2023. URL: <https://cpp.khmnu.edu.ua/index.php/cpp/issue/view/4> (дата звернення: 01.06.2023).

30. Борсук Д. В. Маркетингові комунікації закладу загальної середньої освіти: їх сутність і характеристика. *Імідж сучасного педагога* : електрон. наук. фах. журн. (категорія «Б»). 2023. № 2(209). С. 77–87.

31. Борсук Д. В. *Методичні рекомендації щодо використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти*. Київ : НАПН України ДЗВО «УМО», 2023. 36 с.

32. Борсук Д. В. Організація експериментальної перевірки комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. Вип. 15(29).

33. Борсук Д. В. Особливості професійної діяльності сучасного менеджера освіти. *Наука, освіта, технології, інновації: актуальні проблеми теорії та практики*: зб. тез доп. міжнар. наук.-практ. конф., 10 листоп. 2021 р.: у 2 ч. Полтава : ЦФЕНД, 2021. Ч. 1. С. 8–10.

34. Борсук Д. В. Сутність і класифікація маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти. *Автоматизація та комп'ютерно-інтегровані технології у виробництві та освіті: стан, досягнення, перспективи розвитку* : матеріали наук.-практ. Інтернет-конф., 11–17 берез. 2019 р. Черкаси, 2019. URL: https://conference.ikto.net/pub/akit_2019_11-17march_black_cat.pdf (дата звернення 25.03.2019).

35. Борсук Д. В. Технологія використання комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2022. Вип. 14(27). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/553/469> (дата звернення: 01.10.2019).

36. Борсук Д. В. Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти на основі хмарних технологій. *Педагогіка: минуле, сьогодення і майбутнє* : матеріали наук.-практ. конф., 26–27 листоп. 2021 р. Харків : Херсон : Видав. «Молодий вчений», 2021. С. 100–104.

37. Борсук Д. В. Хмарні технології навчання як інструмент реалізації модернізації вчителя закладу загальної середньої освіти. *Міжнародні наукові дослідження: інтеграція науки та практики як механізм ефективного розвитку* : матеріали III міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 квіт. 2021 р.; ГО «Інститут інноваційної освіти»; Науково-навчальний центр прикладної інформатики НАН України. Київ : ГО «Інститут інноваційної освіти», 2021. С. 17–18.

URL: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/konferenc/2021/%D0%A1%D1%82%D1%83%D0%B4_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84_%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%9C%D0%90_2021.pdf (дата звернення: 26.04.2021).

38. Братаніч Б. В. *Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філос. наук: 09.00.10 «Філософія освіти»*; Інститут вищої освіти АПН України. Київ, 2006. 20 с.

39. Брацлавська Є. Роль лояльності в світовій практиці. *Наукові записки* : аналітичний журн. 2006. № 15. С. 13–14.

40. Булах І. В., Надтока Т. Б. *Оцінка конкурентоспроможності підприємства сфери телекомунікацій* : монографія. Донецьк, 2010. 244 с.

41. Бурячок А. А., Гнатюк Г. М., Головащук С. І., Горюшина Г. Н., Лозова Н. Є., Мельник Н. Ю., Нечитайло О. І., Родніна Л. О., Тараненко О. О., Фридрак В. Б. та ін. *Словник синонімів української мови* : в двох томах. Т. 2: О–Я; Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні; Інститут української мови; НАН України. Київ : Наук. думка, 2001. 960 с.

42. Г. Г. Ващенко – видатний педагог національного відродження України. Збірник наук. праць. Черкаси, 2003. 165 с.

43. Вікіпедія. *Вільна енциклопедія*. URL: <http://uk.wikipedia.org> (дата звернення: 04.02.2020).

44. Вільхова Т. В., Могила Ю. М. Застосування маркетингових інструментів у закладах загальної середньої освіти. *Економіка та держава*.

2018. Вип. 5. С. 57–59.

45. Вільчинська С. Б., Ковальчук С. В. Сфера освітніх послуг як об'єкт маркетингу відносин. *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. Спец. вип. *Маркетингова освіта в Україні*. Київ : КНЕУ, 2011. С. 14–25.

46. Вовк Ю. Я., Свінцов О. М. Особливості функціонування національного ринку освітніх послуг. *Інтернаціоналізація освіти і науки : національні особливості та світові тенденції* : кол. монографія; за наук. ред. А. В. Рибчука. Дрогобич : Ред.-видав. відділ Дрогобицького держ. пед. ун-ту імені Івана Франка, 2017. 484. С. 120–133.

47. Вознюк В. С. *Маркетинг освітніх послуг* : навч. посібник. Луцьк : Волинська книга, 2007. 64 с.

48. Волкова Н. П. Педагогіка : навч. посібник. – 4-те вид., стереотип. Київ : Академвидав, 2012. 616 с.

49. Гаєвський Б. А., Гаєвська О. Б. Державне управління в системі соціального управління. *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2011. Вип. 47. С. 17–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpqgvzdia_2011_47_4 (дата звернення: 12.02.2020).

50. Гамаюнов В. Г. *Дидактичний менеджмент: навчаюче управління*. Харків : Видав. група «Основа». 2004. С. 24–64.

51. Гамаюнов В. Менеджер навчально-виховного закладу. *Освіта і управління*. 2000(2001). Т. 4. № 1/2. С. 89–94.

52. Гаркавенко С. С. *Маркетинг* : підручник. – 7-ме вид. Київ : Лібра, 2010. 720 с.

53. Гевко О. Етапи розроблення стратегії брендингу. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 1(30). С. 185–197.

54. Глазунова О. Г., Мокрієв М. В., Кузьмінська О. Г., Якобчук О. В. *Архітектура гібридного хмаро-орієнтованого середовища навчального закладу*. Київ : ТОВ «НВЦ Інтерсервіс», 2018.

55. Голідей Р. *Маркетинг майбутнього*. Київ : Наш Формат, 2018. 104 с.
56. Гончаренко С. У. *Педагогічні закони, закономірності, принципи*. Рівне : Волинські обереги, 2012. 192 с.
57. Гончаренко С. У. *Український педагогічний словник*. Київ: Либідь, 1997. 421 с.
58. Гончарова О. В. Маркетинг на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 169–178.
59. Гошко А., Дмитренко Г., Князєв В. *Контури нового управлінського курсу трансформації України*. Київ : НАДУ, 2004. 176 с.
60. Гребенюкова О. О. Сучасна структура комплексу маркетингових комунікацій. *Траекторія науки*. 2015. Т. 1. № 1. С. 228–233. URL: <https://is.gd/zGNMOX> (дата звернення: 14.09.2019).
61. Григораш В. В. *Маркетингова діяльність директора ЗНЗ*. Харків : Вид. група «Основа», 2014. 224 с. (Серія «Абетка керівника»).
62. Гриньова М. В. *Педагогічні технології: теорія та практика* : навч.-метод. посібник; за ред. проф. М. В. Гриньової. Полтава, 2012. 232 с.
63. Гульчук А. О. Вірусний маркетинг: специфіка використання та складові елементи. *69-та студентська наук.-тех. конф.: секція «Економіка і менеджмент»*: зб. тез доп.; Національний університет «Львівська політехніка». Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2011. С. 204–206.
64. Гуревич Р. С. Інтернет і його соціальні мережі в сфері освіти: напрями використання. *Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи* : зб. наук. праць III Міжнар. наук.-практ. конф., С. 52–56. URL: http://ubgd.lviv.ua/konferenc-kon_ikt/plen_zasid/Gurevuch.pdf (дата звернення: 07.05.2020).
65. Гуревич Р. С., Кадемія М. Ю., Шевченко Л. С. *Інформаційні технології навчання: інноваційний підхід* : навч. посібник. Вінниця : Планер, 2013. 499 с.

66. Гуржій А. М., Лапінський В. В. Взаємозв'язок інформатизації суспільства й системи освіти. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2015. № 8. С. 5–9.
67. Гурський В. А., Присакар В. В. *Педагогіка. Загальні основи педагогіки теорія освіти і навчання*: у двох кн. Книга 1: навч. посіб. для студ. вищих навч. закладів. – вид. 2-е, доопр. і допов. Кам'янець-Подільський : Медобори-2006, 2014. 218 с.
68. Даниленко Л. *Менеджмент інновацій в освіті*. Київ : Шкільний світ, 2007. 120 с.
69. Дарманський М. *Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні*. Хмельницький : Поділля, 1997. 384 с.
70. Демчук В. С. *Основи освітнього менеджменту*. Київ : Ленвіт, 2007. 263 с.
71. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.12.2021).
72. Дибач І. Л., Парсяк В. Н., Парсяк К. В. *Управління якістю освітніх послуг* : монографія. Миколаїв : Вид-во «Талісман», 2014. 296 с.
73. Діброва Т. Г. *Маркетингова політика комунікацій: стратегії, вітчизняна практика* : навч. посібник. Київ : Професіонал, 2009. 320 с.
74. Дмитренко Г. А., Олійник В. В., Ануфрієва О. Л. *Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів* : навч.-метод. посібник. Київ : УПКККО, 1996. 84 с.
75. Дмитренко Г. *Стратегічний менеджмент: цільове управління освітою на основі кваліметричного підходу* : навч. посібник. Київ : МАУП, 1996. 140 с.
76. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. *Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка: Логістика»*. 2010. № 690. С. 40–43.
77. Дорошенко Ю. О., Левшин М. М., Мельник Ю. С., Савченко В. Ю. Дидактичні функції мультимедійних технологій навчання у початковій

школі. *Інформаційні технології в науці та освіті* : друга Всеукр. конф. молодих науковців. Черкаси : ЧДУ ім. Б. Хмельницького, 2000. С. 90–91.

78. Драннік О. В. «Кластер» як один із методів формування критичного мислення студентів на уроках суспільних дисциплін. Педагогічні читання, 04.01–12.01. 2017. С. 2. URL: <https://is.gd/VygQpK> (дата звернення: 15.12.2021).

79. Дяченко Т. О. *Основи менеджменту* : навч. посібник. Київ : Кондор, 2010. 174 с.

80. *Економічна енциклопедія* / відп. ред. С. В. Мочерний. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с.

81. *Енциклопедія освіти* / Національна академія педагогічних наук України; голов. ред. В. Г. Кремень; заст. голов. ред. В. І. Луговий, О. М. Топузов; відп. наук. секр. С. О. Сисоєва: 2-ге вид., допов. та перероб. Київ : Юрінком Інтер, 2021. 1144 с.

82. Єжова Л. Ф. *Інформаційний маркетинг* : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 560 с.

83. Єльнікова Г. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : монографія. Харків : ДАККО, 1999. 394 с.

84. Єльнікова Г. В. *Основи адаптивного управління* : курс лекцій. Київ : ЦППО АПН України, 2003. 133 с.

85. Єльнікова Г. В., Борова Т. А., Касьянова О. М., Полякова Г. А. та ін. *Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи* : кол. монографія; за заг. та наук. ред. Г. В. Єльнікової. Київ, 2009. 480 с.

86. Єльнікова Г. Технологія адаптивного управління персоналом організації. *Науковий вісник Ін-ту проф.-тех. освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2011. № 1. С. 8–14. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/708364/1/visnyk1.pdf> (дата звернення: 08.11.2021).

87. Жалдак М. І. Система підготовки вчителя до використання

інформаційно-комунікаційних технологій в навчальному процесі. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. Серія 2: Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання*. 2011. № 11. С. 3–15. URL: <https://is.gd/4VQuCo> (дата звернення: 02.10.2019).

88. Жерносек І. П. *Удосконалення науково-методичної роботи в сучасних загальноосвітніх школах, ліцеях і гімназіях* : монографія. Київ, 2001. 204 с.

89. Жук О. Інтернет-Маркетинг: тенденції спеціальності. *Ринок освітніх послуг: виклики сучасності* : зб. матеріалів наук.-практ. конф. з міжнар. участю, м. Київ, 11 черв. 2019 р. / уклад. : Т. Семигіна, О. Корчинська, О. Жук. Київ : АПСВТ, 2019. С. 30–31.

90. Жук Ю. О., Соколюк О. М., Дементієвська Н. П., Пінчук О. П. *Організація навчальної діяльності у комп'ютерно орієнтованому навчальному середовищі* / за ред. Ю. О. Жука. Київ : Пед. думка, 2012. 128 с.

91. Забарна Є. М. *Маркетинг* : підручник. Одеса : ОНПУ. 2012. 149 с.

92. Задорожна Н. Т., Базелюк О. В., Регейло І. Ю. Концепція Інтернет-порталу Національної Академії педагогічних наук України. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2010. № 3(17). URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/241> (дата звернення: 07.07.2019).

93. Зайченко І. В. *Педагогіка* : підручник. Київ : Вид-во Ліра-К, 2016. 608 с.

94. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Маркетинг партнерських стосунків у навчально-виховному процесі вищого навчального закладу. *Механізм регулювання економіки*. 2008. № 4. С. 66–73.

95. Зарубіна В. В. Сутність та специфіка маркетингу освітніх послуг в Україні. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. / за заг. ред. О. В. Прокопенко, О. В. Люльова. Суми, 2014. Т. 2. С. 157–158.

96. Зінчук Н. А. Поняття та сутнісні характеристики стратегії управління конкурентоспроможністю сучасного закладу освіти. *Стратегії глобальної конкурентоспроможності: соціально-економічні виміри* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. Черкаси, 2018. С. 62–64.

97. Зоріна О. І., Сиволовська О. В. Використання ambient-маркетингу як сучасної технології маркетингових комунікацій в українському медіа просторі. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6048> (дата звернення: 15.03.2020).

98. Зязюн І. А. Освітні парадигми в контексті філософських ідей. *Професійна освіта: педагогіка і психологія* : укр.-пол. журн. / за ред. І. Зязюна, Т. Левовицького, Н. Ничкало, І. Вільш-Ченстохова; Київ, 2003. Вип. № 5. С. 213–226.

99. *Іван Огієнко і сучасна наука та освіта* : наук. зб. Серія історична та філологічна / редкол.: Людмила Марчук (голов. ред.), Олег Рарицький (відп. ред.) та ін. Кам'янець-Подільський : Кам'янець-Подільський нац. ун-т імені Івана Огієнка, 2021. Вип. XVIII. 204 с.

100. Івашньова С. В. Використання соціальних сервісів та соціальних мереж в освіті / С. В. Івашньова // Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. Психолого-педагогічні науки. – 2012. – № 2. – С. 15–17.

101. Івко Н. В. Маркетинговий підхід в управлінні сучасними навчальними закладами. *Вісник Національного технічного ун-ту України «Київський політехнічний інститут»*. Філософія. Психологія. Педагогіка : зб. наук. праць. Київ : ІВЦ «Політехніка», 2005. № 2. Ч. 1. С. 134–139.

102. Ілляшенко С. М. *Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань* : монографія. Суми : Діса плюс, 2016. 192 с.

103. Ілляшенко С. М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технології маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2. № 4. С. 64–74.

104. *Інноваційні маркетингові комунікації в освіті* : метод. рек. до практичних завдань та самостійної роботи студентів спеціальності 073 «Менеджмент» другого (магістерського) рівня / уклад. З. В. Рябова, О. О. Почуєва. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 48 с.

105. *Інформаційно-освітнє середовище професійно-технічних навчальних закладів* : посібник / Л. А. Карташова, В. В. Юрженко, А. Г. Гуралюк, Л. В. Липська, Л. С. Гуменна, А. Б. Зуєва, І. М. Шупік, М. Л. Ростока, В. Л. Шевченко; за наук. ред. П. Г. Лузана. Київ : ІІТО НАПН, 2017. 124 с.

106. Ісайкіна О. Д. Реклама освітніх послуг як складова комплексу маркетингових комунікацій сучасних навчальних закладів. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 16/1. С. 85–88.

107. Йон Е. *Суперспоживачі. Швидкий шлях до зростання бренду*. Київ : Наш Формат, 2019. 160 с.

108. Кадемія М. Ю., Кобися В. М. Можливості, що надають хмарні технології. *Хмарні технології в освіті* : матеріали Всеукр. наук.-метод. 259 Інтернет-семінару, Кривий Ріг – Київ – Черкаси – Харків, 21 груд. 2012 р.; Криворіз. нац. ун-т та ін. Кривий Ріг, 2012. С. 66–67.

109. Каленюк І. С., Цимбал Л. І. *Особливості регулювання ринку освітніх послуг* : монографія. Чернігів : ЧДІЕУ, 2011. 184 с.

110. Калініна Л. М., Онаць О. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи. *Керівник нової української школи: світоглядні орієнтири* : зб. наук. праць; ред. кол. В. П. Андрущенко (голова) [та ін.]. Київ : вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52–60.

111. Калініна Л. Феномен організаційної культури: стратегічний підхід. *Директор школи*. 2015. № 19/20. С. 21–27.

112. Каневська І. М., Гунченко М. В. Концептуальні засади формування маркетингової діджитал-стратегії позиціонування закладу освіти. *KELM (Knowledge, Education, Law, Management)*. 2021. Вип. 1.

№ 7(43). С. 153–159.

113. Каневська І. М. Сучасні підходи до маркетингового менеджменту освітніх послуг закладів вищої освіти. *Стратегії сталого розвитку територій в умовах посткризового відновлення* : міжнар. кол. монографія; за заг. ред. В. В. Храпкіної, В. А. Устименко. Київ : Інтерсервіс, 2021. С. 152–160.

114. Каневська І. М., Хадарцев О. В. Наукові підходи до ланцюжка створення цінності освітніх послуг з використанням інструментів маркетингу *Економіка та суспільство*. 2022. № 38.

115. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту. *Освіта і управління*. 2002. Т. 5. № 4. С. 41–57.

116. Карпіщенко О. О., Логінова Ю. Е. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. *Електронний архів Сумського державного ун-ту*. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua> (дата звернення: 30.04.2019).

117. Карпюк О. А. Теоретичні аспекти ринку освітніх послуг. *Наука й економіка*. 2009. № 2(14). С. 297–299.

118. *Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст* : навч. посібник / Г. А. Дмитренко, О. Л. Ануфрієва, Т. І. Бурлаєнко, В. В. Медвідь; за заг. ред. Г. А. Дмитренка. Київ : Вид-во «Аграрна освіта», 2016. 335 с.

119. Квіт С. *Масові комунікації*. Київ : Кієво-Могилянська академія, 2018. 352 с.

120. Кендюхов О. В., Ягельська К. Ю. *Паблік рилейшнз в корпоративному брендингу: механізм управління та методологія оцінки* : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2010. 225 с.

121. Кириченко М., Кравчинська Т., Просіна О., Швень Я. Нелінійне світорозуміння освіти дорослих: неформальна освіта в системі Українського відкритого університету післядипломної освіти. *Науковий часопис*

Національного педагогічного ун-ту імені М. П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки: реалії та перспективи. 2020. Вип. №77. (фаховий, категорія Б).

122. Кислова М. А. GeoGebra – засіб створення динамічних моделей в навчальному середовищі. *Наукові записки. Серія: Проблеми методики фізико-математичної і технологічної освіти. 2013. Вип. 4. Ч. 2. С. 36–40.*

123. Клокар Н. І. Інформаційно-навчальне середовище системи освіти регіону як чинник професійного розвитку педагогічних, управлінських і методичних кадрів. *Післядипломна освіта в Україні. 2011. № 1. С. 72–75.*

124. Клокар Н. І. Опорна школа як центр освітнього кластеру. *Актуальні питання, проблеми та перспективи розвитку гуманітарного знання у сучасному інформаційному просторі: національний та інтернаціональний аспекти* : зб. наук. праць; ред. М. А. Журба. Монреаль, 2018. С. 63–65.

125. Клокар Н. Розвиток професійних компетентностей керівників місцевих органів управління освітою в умовах децентралізації. *Rocznik Polsko-Ukraiński : Prace Naukowe Akademii im. Jana Diugosza w Człuchowie. Człuchowa. 2016. T. XVIII. С. 399–414.*

126. Клочко В. І., Клочко О. В. Дослідження структури складових інформаційної компетентності із застосуванням методу групування багатовимірних спостережень. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наук. праць. Київ-Вінниця : ТОВ фірма «Планер», 2018. Вип. 52. С. 23–28.

127. Коваль Т. І. Проблема формування педагогічного професіоналізму викладачів в інформаційно-освітньому середовищі вищого навчального закладу. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного ун-ту. Серія: Педагогіка. 2014. Вип. 2. С. 127–132.*

128. Ковальчук М. С., Сердуніч Н. В. Використання інтернет-

технологій для формування іміджу навчального закладу. *Вісник Хмельницького національного ун-ту*. 2011. Т. 4. № 6. С. 200–202.

129. Ковальчук С., Пугачова О. Ambient-media: новий шлях розвитку партизанського маркетингу. *Маркетинг в Україні*. 2011. № 5/6. С. 39–45. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197229332.pdf> (дата звернення: 01.08.2020).

130. Кожухівська Р. Б. Цілі маркетингових комунікацій і використання інтернет-реклами. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 120–126.

131. Колос К. Р. *Теоретико-методичні засади проектування і використання комп'ютерно орієнтованого навчального середовища закладу післядипломної педагогічної освіти : дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.10*; Ін-т інформ. технологій і засобів навчання НАПН України. Київ, 2017. 453 арк.

132. Коноваленко А. С. Потенціал маркетингового механізму організації харчування закладами загальної середньої освіти. *Вісник Хмельницького національного ун-ту. Серія Економічні науки*. 2020. Т. 2(284). № 4. С. 320–330.

133. Коноваленко А. С. Соціометрична оцінка взаємодії суб'єктів маркетингового механізму. *Інтернаука. Серія: «Економічні науки»*. 2021. № 1. С. 111–117. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/15056> (дата звернення: 27.09.2019).

134. Коновалова С. О. Інструменти електронного маркетингу в системі просування освітніх послуг. *Бізнес Інформ*. 2014. № 11. С. 342–346.

135. Конституція України. *Верховна Рада України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР*. Дата оновлення: 03.09.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 27.09.2019).

136. Концептуальні підходи до використання засобів доповненої реальності в освітньому процесі / С. Г. Литвинова, О. Ю. Буров, С. О. Семеріков. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики*

навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми. 2020. Вип. 55. С. 46–62. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mitimpt_2020_55_8 (дата звернення: 21.10.2020).

137. Концепція нової української школи. Управління школою. 2017. № 34/36. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/nova-ukrainska-shkola> (дата звернення 09..07.2019).

138. Король І. В. *Маркетинові комунікації*: навч.-метод. посібник. Умань : ВПЦ «Візаві», 2018. 191 с.

139. Королько В. Г. *Паблік рілейинз. Наукові основи, методика, практика* : підручник. – 2-е вид. допов. Київ : Видав. дім «Скарби», 2001. 400 с.

140. Котлер Філіп. *Десять смертних гріхів маркетингу: ознаки і методи вирішення*; пер. з англ. І. П. Гусака. Київ : Академія, 2006. 143 с.

141. Котлер Ф., Келлер К. Л., Павленко А. Ф. та ін. *Маркетинговий менеджмент* : підручник. Київ : Хімджест, 2008. 720 с.

142. Котлер Ф., Фокс Карен Ф. А. *Стратегічний маркетинг для навчальних закладів*; пер. с англ. Київ : УАМ, Вид. Хімджест, 2011. 580 с.

143. Кравченко Г. Ю., Почуєва О. О. Моделювання в теорії управління освітніми процесами. *Науковий вісник Херсонського державного ун-ту*. 2017. Вип. 25. Ч. 1. С. 152–155.

144. Красовська О. Ю. Методи досліджень ефективності маркетингових інструментів. *Економіка та держава* : наук.-практ. журн. 2020. № 5. С. 133–136.

145. Красовська О. Ю. Сутність маркетингових інструментів. *Регулювання міжнародних економічних відносин: проблеми та перспективи* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 8–9 груд. 2017 р. Київ : Київський економічний науковий центр, 2017. Ч. 2. С. 6–8.

146. Красуля М. В. Розвиток ринку освітніх послуг в Україні. *Економічні проблеми сталого розвитку* : матеріали Міжнар. наук.-практ.

конф., присвяч. пам'яті проф. Балацького О. Ф., м. Суми, 6–8 трав. 2014 р.: у 2-х т. Суми, 2014. С. 324–326.

147. Кратт О. А., Доровських Г. П. Кваліфікація поняття «послуги вищої освіти» у контексті маркетингової доктрини. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2013. № 3(65). С. 133–140.

148. Кремень В. Г. Проект сучасної освіти: інноваційна людина. *Рідна школа*. 2013. № 8/9. С. 4–8.

149. Кудряк С. М. *Сучасні вектори розвитку системи планування організаційно-педагогічної діяльності закладу загальної середньої освіти*: монографія. Ніжин: Видав. ПП Лисенко М. М., 2020. 464 с.

150. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Основи менеджменту*. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

151. Кухаренко В. М. Дистанційний навчальний процес: навч. посібник / за ред. В. Ю. Бикова, В. М. Кухаренка. Київ: Міленіум, 2005. 292 с.

152. Лаврентьєва Г. П. Методичні рекомендації щодо добору і використання електронних засобів навчального призначення в загальноосвітніх навчальних закладах. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2011. Вип. 4 (24).

URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/547> (дата звернення: 22.11.2019).

153. Лазаренко І. Формування іміджу освітньої установи. *Директор школи*. 2006. № 11. С. 36–39.

154. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегічний маркетинг*; пер. з фр. Київ: Наука, 1996. 589 с.

155. Лапінський В. В., Пилипчук А. Ю., Шишкіна М. П. та ін. *Засоби інформаційно-комунікаційних технологій єдиного інформаційного простору системи освіти України*: монографія / за наук. ред. проф. В. Ю. Бикова. Київ: ІТЗН, 2008. 200 с.

156. Левченко Л. С. *Маркетинг в освіті* : навч.-метод. посібнику. Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2012. 86 с.

157. Літвякова Н. В. Маркетинг у сфері освітніх послуг як управлінський і соціальний процес. *Вісник Луганського національного ун-ту імені Тараса Шевченка*. 2017. № 8(313). С. 200–208.

158. Літвякова Н. В. Маркетингові дослідження як механізм управління в системі освіти: історія та сучасність. *Science and Educationa New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2017. V(52). Is. 113. P. 42–46.

159. Літкевич А. М. *Позиціонування навчального закладу на ринку освітніх послуг* : Міжвідом. наук.-методологіч. семінар, 30 жовт. 2018 р. Київ, 2018.

160. Літкевич А. М. Практичні аспекти використання моделі системи управління розвитком конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти. *ScienceRise: Pedagogical Education*. 2020. № 1(34). С. 54–60.

161. Лошенюк І. Р. та ін. *Маркетингова цінова політика* : навч. посібник. Київ : Дакор: КНТ, 2018. 184 с.

162. Луговий В. І. *Управління освітою* : навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління». Київ : Вид-во УАДУ, 1997. 302 с.

163. Лукашова Л. В. *Організація виставкової діяльності* : навч. посіб. для вищ. навч. закладів. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. 372 с.

164. Лукіна Т. О. Інформаційна компетентність керівника закладу освіти як чинник ефективного управління Новою українською школою. *Розвиток інформаційної компетентності та медіаграмотності керівника Нової української школи в умовах післядипломної педагогічної освіти* : електрон. зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., 25.04.2019; Харків. акад. неперерв. освіти. Харків, 2019. С. 28–30. URL: https://conf-hano.at.ua/load/zbirniki/elektronnij_zbirnik_materialiv/4-1-0-693 (дата звернення: 20.04.2020).

165. Лукіна Т. *Моніторинг якості освіти: теорія і практика*. Київ :

Шкільний світ, 2006. 128 с.

166. Лукіна Т. О. Технологія розробки анкет для моніторингових досліджень освітніх проблем : метод. рек. до обл. семінару. Розвиток регіональної системи моніторингу. Всеукр. наук.-практ. конф. *Моніторинг в освіті: становлення та розвиток в Україні*. Миколаїв : ОППО, 2012. 32 с.

167. Лук'янець Т. І. *Маркетингова політика комунікацій* : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2004. 380 с.

168. Лунячек В. Е. Розвиток теорії управління освітою в Україні і світі в новітній період (після 1991 р.). *Актуальні проблеми державного управління*. 2014. № 1. С. 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2014_1_3 (дата звернення: 13.09.2019).

169. Лунячек В. Е. *Педагогічний менеджмент* : навч. посібник; Національна академія державного управління при Президентові України, Харківський регіональний ін-т державного управління. Харків : Магістр, 2014. 511 с.

170. Любченко Н. В. Потенціал кластерних механізмів як ресурс управління освітою в умовах децентралізації влади. *Вісник післядипломної освіти. Серія: Управління та адміністрування*. 2016. Вип. 2(31). С. 65–81. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/2_32_2016/uprav1/%D0%9B%D0%AE%D0%91%D0%A7%D0%95%D0%9D%D0%9A%D0%9E.pdf (дата звернення: 09.04.2019).

171. Мадзігон В. М. Інформатизація освіти в Україні: стан, проблеми, перспективи. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2011. № 8. С. 3–8.

172. Майборода О. О. *Маркетингова політика комунікацій* : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2007. 256 с.

173. Майборода Т. М. Аналіз сучасного стану державного регулювання галузі освіти в Україні. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2019. № 1(45). С. 16–22.

174. Макар Л. М. Сутність освітнього середовища в педагогічному процесі. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2013. Вип. 30. С. 229–236.

175. Максимова Т. С. Активізація прямого маркетингу на підставі використання інтегрованих маркетингових комунікацій. *Маркетинг в Україні* : зб. тез XI Міжнар. наук-практ конф., м. Київ, 22–23 жовт. 2010 р. – Київ : Українська Асоціація Маркетингу, 2010. С. 153–154.

176. Максимюк С. П. *Педагогіка* : навч. посібник. Київ : Кондор, 2009. 670 с.

177. Малицька І. Д. Принципи і критерії щодо застосування онлайн ресурсів освітніх мереж у школах зарубіжжя та України (порівняльний аналіз). *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2009. № 6(14). URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/200> (дата звернення: 21.07.2019).

178. Мамалига С. В., Чорнокозинська К. М. Сучасні напрямки розвитку маркетингу. *Економіка і управління*. 2012. № 3. С. 72–77. URL: <https://is.gd/t8GkXK> (дата звернення: 21.07.2019).

179. Манако А. Ф. Стратегічні питання впровадження ІКТ у навчальний процес. *Інформатика та інформаційні технології в навчальних закладах*. 2014. № 5. С. 3–10.

180. *Маркетинг: бакалаврський курс* : підручник / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми : Університетська книга. 2009. 1134 с.

181. *Маркетинг* : підручник / В. Руделіус, О. М. Азарян, О. А. Виноградов та ін.: ред.-упоряд. О. І. Сидоренко, П. С. Редько. Київ : Навчально-методичний центр «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2005. 422 с.

182. *Маркетингова освіта в Україні* : зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 7–8 жовт. 2021 р. Київ : КНЕУ, 2021. 448 с.

183. *Маркетингова політика закладу освіти* : кол. монографія / за заг.

ред. Н. Л. Савицької. Харків : ХДУХТ, 2018.

184. *Маркетингові дослідження* : підручник / Н. С. Косар та ін. Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 457 с.

185. *Маркетингові комунікації* : навч.-метод. посібник / уклад. І. В. Король; МОН України, Уманський державний пед. ун-т імені Павла Тичини. Умань : Візаві, 2018. 191 с.

186. Мармаза О. І. *Інноваційний менеджмент*. Харків : ТОВ«Планета-принт», 2016. 197 с.

187. Мармаза О. І. *Менеджмент освітньої організації*. Харків : ТОВ «Щедрасадиба», 2017. 126 с.

188. Мармаза О. *Проектний підхід до управління навчальним закладом*. Харків : Основа, 2003. 80 с.

189. Мартякова О. В., Мудра О. В. Сучасні моделі гармонізації ринків освітніх послуг та праці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4. С. 274–281.

190. Марушкевич А. А. Спіцин Є. С., Кошечко Н. В. *Педагогіка (у структурно-логічних схемах та таблицях)* : навч. посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2020. 91 с.

191. Маслов В. І., Боднар О. С., Гораш К. В. *Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом* : монографія. Тернопіль : Крок, 2012. 320 с.

192. Маслов В. І. Моделювання педагогічних систем: сутність та технологія. *Післядипломна освіта в Україні*. 2013. № 1. 108 с.

193. В. І. *Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами* : навч. посібник. Тернопіль : Астон, 2007. С. 7–8.

194. Маслоу А. *Психологія буття*. Київ : Рефл-бук; Веклер, 1997. 300 с.

195. Махиня Т. А. Визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища.

Народна освіта: наук.-метод. електрон. пед. журн. 2015. № 3(27).
URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=3641 (дата звернення: 07.04.2019).

196. Махиня Т. А. Комунікації як стратегічний ресурс закладу загальної середньої освіти. Управління закладами освіти на засадах акмеологічного підходу : зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., 16 берез. 2018 р.: в 2 ч. Житомир. держ. ун-т ім. І. Франка, Нац акад. пед. наук України, Полтав. держ. ун-т ім. В. Г. Короленк; відп. за вип.: Б. М. Ренькас, Т. Є. Рожнова. Житомир : Вид-во ФО-П Левковець, 2018. Ч. 2. 220 с. С. 11–16.

197. Махиня Т. А. Сутність та специфіка діяльності навчальних закладів у сфері зв'язків з громадськістю. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія: Педагогіка. 2017. Вип. 3 (5).
URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/2/29> (дата звернення: 09.04.2019).

198. Медведєв В. PEST-аналіз.
URL: <http://www.medvedevmarketing.narod.ru/PESTanaliz.htm> (дата звернення: 01.07.2019).

199. Меджибовська Н. С. *Електронна комерція*. Київ : Центр навч. літ-ри, 2014. 384 с.

200. Мельник Ю., Божкова В. *Реклама та стимулювання збуту*. Київ : Центр навч. літ-ри, 2017. 208 с.

201. Менеджмент : понятійно-термінологічний словник / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. Київ : МАУП, 2007. 744 с.
URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Schokin_Heorhii/Menedzhment_Poniatiiino-terminolohichniy_slovyk.pdf?PHPSESSID=ti6q41lm3m6gnkm3bn7b7ol793
(дата звернення: 01.07.2019).

202. Михасюк О. К. Маркетингова складова системи громадсько-державного управління в закладі загальної середньої освіти. *Scientific Journal*

Virtus. 2020. № 45. С. 109–113.

203. Михасюк О. К. Реалізація ситуативного підходу у системі громадсько-державного управління закладом загальної середньої освіти. *Український психолого-педагогічний збірник* : наук. період. вид. 2020. № 20(20). С. 60–63.

204. Міщенко Г. *Автоматизована система інформаційно-аналітичного забезпечення маркетингових досліджень*. Київ, 2000. 60 с.

205. Мойсєєв В. А. Паблік рилейшнз : навч. посібник. Київ : Академвидав, 2007. 226 с.
URL: https://library.udpu.edu.ua/library_files/436760.pdf (дата звернення: 21.01.2020).

206. Морзе Н. В. *Основи інформатизаційно-комунікаційних технологій*. Київ : Вид-ча група ВНУ, 2007. 352 с.

207. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг в освіті : навч.-метод. посібник. Київ : Освіта України, 2009. 192 с.

208. Мороз Л. А., Чухрай Н. І. *Управління маркетинговою діяльністю. Маркетинг* : підруч. для студ. ВНЗ; М-во освіти і науки України; за ред. Л. А. Мороз. – Вид. 4-е. Львів, 2009. С. 145–163.

209. Мосюра А. І. Маркетингові технології в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. *Теорія та методика управління освітою* : електронне наук. фахове вид. 2017. № 1(19).
URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v1_17/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8E%D1%80%D0%B0.PDF (дата звернення: 02.06.2020).

210. Муті І. *Брендинг за 60 хвилин*; пер. з англ. Харків : Фабула: Ранок, 2019. 255 с.

211. *Навчально-методичний посібник з курсу «Педагогіка» для студентів спеціальності «Здоров'я людини»* / авт.-уклад. Г. М. Розлуцька, І. І. Розман. Дніпропетровськ : Середняк Т. К., 2016. 280 с.

212. Ничкало Н. Г. Науково-методичне забезпечення – ключова умова розвитку системи. *Професійно-технічна освіта*. 2006. № 2. С. 12–14.

213. Ніколаєнко С. М. Проблеми і перспективи становлення процесу державно-громадського управління освітою в Україні. *Модус державно-громадського управління освітою* : монографія; Міністерство освіти і науки України, Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова; за наук. ред. В. П. Беха; редкол.: В. П. Бех (голова), Н. В. Крохмаль (заст. голови) та ін. Київ : Вид-во НУП імені М. П. Драгоманова, 2015. С. 125–138.

214. Ніколюк О. В., Дьяченко Ю. В., Савченко Т. В. Особливості розвитку івент-менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 98–103.

215. Нова українська школа. Концептуальні засади реформування середньої школи; Міністерство науки і освіти України. 2017. URL: <http://nus.org.ua/wp-content/uploads/2017/07/konczepczyia.pdf> (дата звернення: 21.09.2019).

216. Носенко Ю. Г. Хмарні технології у просторі відкритої освіти. *Моделювання й інтеграція сервісів хмаро орієнтованого навчального середовища* : монографія. Київ : ЦП «Компринт», 2015. С. 24–34.

217. Оболенська Т. Є. *Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід* : монографія. Київ, 2001. 208 с.

218. Оболенська Т. Є. *Маркетинг у сфері освітніх послуг : вітчизняний і зарубіжний досвід*. Київ : КНЕУ, 2002. URL: <http://ut.net.ua/art/166/0/3088> (дата звернення: 16.01.2020).

219. Оболенська Т. Є. *Маркетинг у сфері освітніх послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.06.02*; Харківський держ. економічний ун-т. Харків, 2002. 33 с.

220. Огілві Девід. *Про рекламу*. Харків : Клуб сімейного дозвілля, 2019. 288 с.

221. Олійник В. В. Деякі концептуальні ідеї методології управління

освітою. *Теорія та методика управління освітою*: електрон. наук. фах. вид. 2010. Вип. 4. С. 1–13.

222. *Освітній менеджмент в умовах змін* : навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін.; за ред. В. Олійника, Н. Протасової. Луганськ : СПД Рєзніков В. С., 2011. 308 с.

223. Острроверхова Н. Оцінка якості освіти. *Освіта і управління*. 2005. № 1. С. 109.

224. Офіційний вісник України. 2020 р. № 23. С. 896;
URL: <https://vespi.dpcoi.com.ua/documents?release=177>; № 30. С. 1061.
URL: <https://vespi.dpcoi.com.ua/documents?release=184> дата звернення: 16.12.2022).

225. Офіційний вісник України. 2020 р. № 43. С. 1394;
URL: <https://vespi.dpcoi.com.ua/documents?release=197>; № 52. С. 1626.
URL: <https://vespi.dpcoi.com.ua/documents?release=206> (дата звернення: 16.12.2022).

226. Офіційний вісник України. 2020 р. № 63. С. 2029.
URL: <https://vespi.dpcoi.com.ua/documents?release=217> (дата звернення: 16.12.2022).

227. Офіційний сайт Міністерства освіти і науки України.
URL: <http://mon.gov.ua> (дата звернення: 16.12.2022).

228. Павленко А. Ф., Войчак А. В., Примак Т. О. *Маркетингові комунікації: сучасна теорія та практика* : монографія. Київ : КНЕУ, 2005. 408 с.

229. Панченко Л. Ф. *Теоретико-методологічні засади розвитку інформаційно-освітнього середовища університету* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: спец. 13.00.10. Луганськ, 2011. 46 с.

230. Паращенко Л. І. *Механізми державного управління розвитком загальної середньої освіти в Україні* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: 25.00.02. Київ, 2012. 36 с.

231. Парсяк В. Н., Дибач І. Л., Парсяк К. В. Систематизація особливостей освітніх послуг як специфічного товару. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 54–57.

232. Патора Р. *Ринок освіти в системі кадрового забезпечення стратегічного розвитку країни*. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2002. 336 с.

233. *Педагогічна інноватика: термінологічний словник* / авт. кол. за заг. ред. О. І. Шапран. Переяслав-Хмельницький (Київська обл.): Домбровська Я. М., 2019. 384 с.

234. Петренко Л. *Теорія і практика розвитку інформаційно-аналітичної компетентності керівників професійно-технічних навчальних закладів*: монографія. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2013. 456 с.

235. Петруня Ю. Є. Маркетинг на ринку освітніх послуг. *Маркетинг в Україні*. 2004. № 1. С. 124–129.

236. Пилипчук В. Маркетингове забезпечення якості освітніх послуг. *Маркетинг в Україні*. 2009. № 4. С. 22–28.

237. Писаренко В. В., Багорка М. О. *Стратегічний маркетинг*: навч. посібник. Дніпро: Пороги, 2020. 240 с.

238. Пікельна В. С., Удод О. А. *Управління школою*. Київ: Альфа, 1998. 260 с.

239. Поліщук О. П., Теплицький І. О., Семеріков С. О. Комп'ютерне моделювання у Web-середовищі. *Комп'ютерне моделювання в освіті*: матеріали VI Всеукр. наук.-метод. семінару, Кривий Ріг, 12 квіт. 2013 р. Кривий Ріг: Видавничий відділ КМІ, 2013. С. 29–30.

240. Пометун О. І. Запровадження компетентнісного підходу – перспективний напрям розвитку сучасної освіти. *Вісник програм шкільних обмінів*. 2004. № 22.

241. Попов О. С., Мельников С. М. *Брендинг*: навч. посібник. Харків: ХАІ, 2019. 103 с.

242. Попова Н. В., Катаєв А. В., Базалієва Л. В., Кононов О. І., Муха Т. А. *Маркетингові комунікації*: підручник; за заг. ред. Н. В. Попової. Харків : «Факт», 2020. 315 с.

243. Портер Майкл. *Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів*; пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

244. Почепцов Г. *Від покемонів до гібридних війн: нові комунікативні технології XXI століття*. Київ : Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 260 с.

245. Примак Т. О. *Маркетингові комунікації*: навч. посібник. Київ : Ельга, Ніка-Центр, 2003. 280 с.

246. Примак Т. О. *Маркетингова політика комунікацій*: навч. посібник. Київ : Атака, Ельга-Н, 2009. 328 с.

247. Прищенко С. *Дизайн і реклама. Ілюстрований глосарій (основні терміни та поняття)*. Київ : Кондор, 2020. 208 с.

248. Про благодійну діяльність та благодійні організації. *Закон України від 5 липня 2012 року № 5073-VI*. Дата оновлення: 16.20.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text> (дата звернення: 03.02.2020).

249. Про внесення змін до Державного стандарту початкової освіти. *Постанова Кабінету Міністрів України від 24 липня 2019 року № 688*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/688-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.01.2020).

250. Про гранти Президента України для обдарованої молоді. *Указ Президента України від 02 серпня 2000 року № 945/2000*. Дата оновлення: 02.07.2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/945/2000#Text> (дата звернення: 03.02.2020).

251. Про деякі питання підтримки розвитку освіти, науки та спорту. *Указ Президента України від 2 червня 2021 року № 223/2021*. Дата

оновлення: 14.12.2021.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/223/2021#Text> (дата звернення: 19.12.2021).

252. Про затвердження Державної цільової соціальної програми національно-патріотичного виховання на період до 2025 року та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України. *Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 2021 року № 673*. Дата оновлення: 27.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/673-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 09.01.2023).

253. Про затвердження норм та Порядку організації харчування у закладах освіти та дитячих закладах оздоровлення та відпочинку. *Постанова Кабінету Міністрів України від 24 березня 2021 року № 305*. Дата оновлення: 18.08.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.08.2021).

254. Про затвердження переліку платних послуг, які можуть надаватися закладами освіти, іншими установами та закладами системи освіти, що належать до державної і комунальної форми власності. *Постанова Кабінету Міністрів України від 27 серпня 2010 року № 796*. Дата оновлення: 21.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/796-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.07.2022).

255. Про затвердження Положення про відомчі заохочувальні відзнаки Міністерства освіти і науки України. *Наказ Міністерства освіти і науки України від 30 серпня 2013 року № 1047*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1427-13#Text> (дата звернення: 21.07.2022).

256. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання у закладах загальної середньої освіти. *Постанова Кабінету Міністрів України від 15 вересня 2021 року № 957*. Дата оновлення: 30.08.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/957-2021-%D0%BF#Text> (дата

звернення: 27.09.2022).

257. Про заходи щодо розвитку системи виявлення та підтримки обдарованих і талановитих дітей та молоді. *Указ Президента України від 30 вересня 2010 року № 927/2010.*

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/927/2010#Text> (дата звернення: 30.12.2022).

258. Про інформацію. *Закон України від 02 жовтня 1992 року № 2657-XII.* Дата оновлення: 16.11.2021.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 28.11.2021).

259. Про наукову і науково-технічну діяльність. *Закон України від 26 листопада 2015 року № 848-VIII.* Дата оновлення: 13.12.2022.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> дата звернення: 21.12.2022).

260. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року. *Указ Президента України від 12 березня 2021 року № 94/2021.*

URL: <https://www.president.gov.ua/documents/942021-37337> (дата звернення: 29.03.2021).

261. Про освіту. *Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII.* Дата оновлення: 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 24.12.2022).

262. Про охорону дитинства. *Закон України від 26 квітня 2001 року № 2402-III.* Дата оновлення: 25.05.2022.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення: 12.06.2022).

263. Про положення про стипендії Президента України для переможців Всеукраїнських учнівських олімпіад з базових навчальних предметів і Всеукраїнського конкурсу-захисту науково-дослідницьких робіт учнів-членів Малої академії наук України. *Указ Президента України від 16 травня*

2006 року № 398/2006. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/2006#Text> (дата звернення: 12.06.2021).

264. Про повну загальну середню освіту. Закон України від 16 січня 2020 р. № 463-IX. Дата оновлення: 19.06.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> (дата звернення: 29.06.2022).

265. Про рекламу. Закон України від 03 липня 1996 року № 270/96-ВР. Дата оновлення: 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20 - Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20-Text) (дата звернення: 29.12.2022).

266. Про Стратегію національно-патріотичного виховання. Указ Президента України від 18 травня 2019 року № 286/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286/2019#Text> (дата звернення: 14.08.2019).

267. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.07.2021).

268. Протасова Н. Г. Актуальні проблеми теорії і практики управління освітою дорослих в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2013. Вип. 7. С. 149–159.

269. Птащенко О. В., Божкова В. В., Сагер Л. Ю., Сигина Л. О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2018. № 1. С. 73–82.

270. Пустовіт Г. П. Позашкільна освіта та виховання в Україні у векторах сучасного розвитку. *Освіта та педагогічна наука*. 2013. № 3. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/OsDon_2013_3_2 (дата звернення: 07.02.2019).

271. Раков С. А. Проблеми інформатичної освіти в Україні. *Комп'ютер у школі та сім'ї*. 2010. № 2. С. 34–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/komp_2010_2_16 (дата звернення: 12.03.2019).

272. Рамський Ю. С. Інформаційне суспільство. Інформатизація освіти. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова. – Серія 2. Комп'ютерно-орієнтовані системи навчання*. 2010. № 7. URL: <https://sj.npu.edu.ua/index.php/kosn/article/view/590> (дата звернення: 17.02.2019).

273. Рамський Ю. С., Цибко Г. Ю. *Проектування й опрацювання баз даних*: посіб. для вчителів. Тернопіль: Навчальна книга – Богдан, 2005. 116 с.

274. Решетнікова І. Маркетингове забезпечення конкурентоспроможності вищих навчальних закладів. *Маркетинг в Україні*. 2010. № 4. С. 67–70.

275. Рикова В. Що таке прихований маркетинг? URL: <https://vlada-rykova.com/ua/skrytyj-marketing> (дата звернення: 02.12.2021).

276. *Розвиток маркетингової компетентності керівника закладу освіти*: посібник / В. І. Свистун, Л. М. Петренко, Н. Д. Проценко. Харків: Основа, 2018. 79 с. (Серія «Бібліотека журналу «Управління школою»; вип. 12(191)).

277. Романенко О. Інтегровані маркетингові комунікації: сутність, характеристика та особливості формування. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. № 1. С. 187–196.

278. Руденко Ю. Прагнуть навчатися в козацьких колегіумах. Заклик до створення козацького колегіуму. *Освіта*. 2002. № 41, 21–28 серпня.

279. Рябова З. В. Забезпечення якості надання освітніх послуг на рівні навчального закладу шляхом маркетингово-моніторингових досліджень. *Імідж сучасного педагога*. 2009. № 8/9(97/98). С. 25–31.

280. Рябова З. В. Застосування результатів маркетингових досліджень в управлінській діяльності керівника навчального закладу. *Імідж сучасного педагога*. 2008. № 3/4(82/83). С. 22–25.

281. Рябова З. В., Назарян Р. Т. Кваліметричний підхід в управлінні навчальним закладом. *Палітра педагога*. 2005. № 3. С. 13–15.

282. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління навчальним закладом : монографія. Київ : Пед. думка, 2013. С. 127.

283. Рябова З. В. Маркетингове управління в освіті: технологічний аспект. *Народна освіта*. 2014. № 3(24).

284. Рябова З. В. Моніторинг і контроль в освітніх системах. *Дошкільне виховання* : щомісячний наук.-метод. журн. для педагогів і батьків МОН України; голов. ред. Н. Андрусич. 2005. № 9. С. 11.

285. Рябова З. В. Сутнісна характеристика методів та етапів експертного оцінювання. *Педагогічний альманах* : зб. наук. праць. Херсон, 2013. Вип. 18. С. 234–241.

286. Савченко З. В. Використання інформаційно-комунікативних технологій в управлінській діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

URL: https://lib.iitta.gov.ua/100/1/%D0%A1%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_8_-08.pdf (дата звернення: 09.02.2019).

287. Самойлик Ю. В., Шкуркупій О. В., Шматько О. О. Маркетингові особливості освітніх послуг в конкурентному середовищі: міжнародні та національні тренди. *Економіка та держава*. 2020. № 11. С. 47–54.

288. Свистун В. І., Помаран П. І., Палькевич Ю. С. та ін. *Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки* : метод. посібник / за ред.: В. О. Радкевич, В. І. Свистун. Ромни : Роменське ВПУ, 2015. 102 с.

289. Селезень Г. В. Професійна підготовка фахівців з маркетингу у коледжах як педагогічна проблема. *Директор школи, ліцею, гімназії. Спец.*

тем. вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». 2018. Кн. 2. Т. II(80). № 6. С. 236–243.

290. Семеріков С. О., Теплицький І. О., Шокалюк С. В. Нові засоби дистанційного навчання інформаційних технологій математичного призначення. *Вісник. Тестування і моніторинг в освіті*. 2008. № 2. С. 42–50.

291. Семиченко В. А. *Психологія педагогічної діяльності*: навч. посібник. Київ: Вища шк., 2004. 335 с.

292. Сенишин О. С., Кривешко О. В. *Маркетинг*: навч. посібник. Львів: Львівський національний ун-т імені Івана Франка, 2020. 347 с.

293. Сергеева Л. М. *Управління розвитком професійно-технічного навчального закладу: теорія і методика*: монографія. Київ, Херсон: Айлант, 2013. 451 с.

294. Сєвонькаєва О. О. Івент-маркетинг в системі інтегрованих маркетингових комунікацій. *Формування ринкової економіки*: зб. наук. праць; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; редкол.: О. О. Беляєв (відп. ред.) та ін. Київ: КНЕУ, 2013. Вип. 30. С. 515–525.

295. Сиротенко Г. О. Інноваційний розвиток освіти: проблеми переходу від теорії до практики. *Управління школою*. 2005. № 1. С. 15–18.

296. Сиченко В. В. Сутність та особливості маркетингу освітніх послуг в Україні. *Державне будівництво*. 2007. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2007_2_23 (дата звернення: 23.06.2020).

297. Сіренко К. В. Аналіз змістовного наповнення категорії «інтегровані маркетингові комунікації». *Управління розвитком*. 2011. № 4(10). С. 227–228.

298. Сладкевич В. П. *Мотиваційний менеджмент*: курс лекцій. Київ: МАУП, 2001. 168 с.

299. Словник-довідник основних понять та визначень українського освітнього законодавства / І. Б. Жилияєв, Б. Г. Чижевський. Київ: Нора-Друк,

2011. 112 с.

300. *Словник основних термінів і понять з дисципліни «Менеджмент і адміністрування (теорія організації)» для студентів спеціальності 073 Менеджмент ступеня вищої освіти «бакалавр»* / А. І. Соловійов. Херсон : вид-во ФОП Вишемирський В. С., 2019. 31 с.

301. Смерічевський С. Ф., Петропавловська С. Є., Радченко О. А. *Бренд-менеджмент* : навч. посібник. Київ : НАУ, 2019. 155 с.

302. Сміт П. Р. *Маркетингові комунікації: комплексний підхід*; пер. з 2-го англ. вид. Київ : Знання-Прес, 2003. 796 с.

303. Сорочан Т. М. Маркетинг – нова концепція управління сучасною школою. *Управління освітою*. 2003. № 13/14. С. 12–13.

304. Сорочан Т. М. *Сучасні технології шкільного менеджменту*. Управлінський конспект для слухачів курсів підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Луганськ : СПД Резніков В. С., 2009. С. 176–179.

305. *Соціальна педагогіка* : навч.-метод. комплекс; М-во освіти і науки України, [Національний педагогічний університет ім. М. Драгоманова](#), Інститут соціальної роботи та управління ; ред. [А. Й. Капська](#). Київ : НПУ, 2005. Т. 1. 302 с.

306. *Соціально-екологічні проблеми вдосконалення управлінської діяльності* / ред.: М. Ф. Головатий; Міжрегіон. акад. упр. персоналом. Київ, 2003. 207 с.

307. Співаковський О. В. *Теорія і практика використання інформаційних технологій у процесі підготовки студентів математичних спеціальностей* : монографія. Херсон : Айлант, 2003. 229 с.

308. Спирін О. М., Шишкіна М. П., Запорожченко Ю. Г. Проблеми інформатизації освіти України в контексті розвитку досліджень оцінювання якості засобів ІКТ. *Інформаційні технології і засоби навчання* : електрон. наук. фах. вид. 2012. Т. 27. № 1.

URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/632> (дата звернення: 12.07.2019).

309. Струк Н. Р., Карпій О. П. Маркетингово-логістичне управління в умовах сучасного підприємництва. *Наукові записки*. 2019. № 2(59). С. 126–134.

310. Супрун В. М. Продакт плейсмент в ефірі сучасного українського телебачення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2021. Т. 32(71). № 4. Ч. 3. С. 174–179.

311. Сухович Г. А. Прогноз розвитку ЗНЗ на основі комп'ютерних технологій. *Комп'ютер в сім'ї і школі*. 2008. № 3. С. 32–37.

312. Сухомлинська О. Концептуальні засади розвитку історико-педагогічної науки в Україні. *Шлях освіти*. 1999. № 1. С. 45–47.

313. Сухомлинський В. *Вибрані твори* : в 5 т. Київ : Рад. шк., 1977. Т. 3. 446 с.

314. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання у підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми* : зб. наук. праць. 2007. Вип. 14. 484 с.

315. Сущенко Т. І. *Управління позашкільним педагогічним процесом*. Запоріжжя, 1994. 80 с.

316. Танасійчук А. М., Сіренко С. О., Пневський В. В. Формування стратегії просування бренду засобами цифрового маркетингу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 24. С. 161–167.

317. *Тенденції та проблеми управління закладом освіти: виклики XXI століття* : кол. монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка. Київ : ДЗВО «Ун-т менедж. освіти», 2021. 284 с.

318. Телетова С. Г., Телетов О. С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. Т. 2. № 3. С. 117–124.

319. Тимохіна Я. О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 4(21). С. 324–328.

320. Тимохіна Я. О., Божкова В. В. Теоретичні підходи до класифікації інструментів маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2013. Вип. 2(39). Ч. 1. С. 31–37.

321. Тимошко Г. М. *Органайзер керівника навчального закладу* : метод. рекомендації. Ніжин, 2016. 188 с.

322. Тимцуник Ю. М. *Маркетингова діяльність керівника навчального закладу* : навч.-метод. комплекс. Київ : ТОВ «Академпрес», 2016. 7 с.

323. Ткаченко Т. І., Дупляк Т. П. *Виставковий бізнес* : монографія. Київ : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 244 с.

324. Ткачук В. А., Шлаудерер Р., Коваленко Н. О., Лабенко О. М., Строкаль В. П. Диджиталізація освітнього процесу в Україні: виклики для студентів та викладачів (English). *Modern Economics*. 2022. № 31(2022). С. 113–123. [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-16](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-16) (дата звернення: 21.12.2022).

325. Ткачук С. В., Стахурська С. А., Стахурський В. О. Маркетинг освітніх послуг: проблеми та перспективи. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2018. Т. 24. № 1. С. 37–47.

326. Триус Ю. В., Герасименко І. В. Використання вільно-поширюваного ПЗ для створення систем управління навчальним процесом у ВНЗ. *FOSS Lviv 2012*, 26–28 квіт. 2012 року. Львів, 2012. С. 136–139.

327. Тульчинська С. О., Кириченко С. О., Савіцький Н. Ю. Застосування сучасних інструментів маркетингу в умовах інноваційної економіки. *Агросвіт*. 2019. № 3. С. 19–23.

328. *Українська педагогіка в персоналіях* : у 2 кн. Кн. 1–2 / О. В. Сухомлинська (ред.) та ін. Київ : Либідь, 2005.

329. Ушакова І. О. Вплив соціальних каналів на просування освітніх

послуг. *Системи обробки інформації*. 2016. Вип. 4. С. 188–191.

330. Федоров Г. Організація маркетингової діяльності в навчальному закладі. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Npd/2009_3/Fedorov.pdf (дата звернення: 16.02.2020).

331. *Філософський енциклопедичний словник* / В. І. Шинкарук (голов. ред. та ін. Київ : Інститут філософії імені Григорія Сковороди НАН України : Абрис, 2002. 742 с.

332. Фіцула М. *Педагогіка* : навч. посіб. для студ. вищих пед. закладів освіти. Київ : Академія, 2002. 528 с.

333. Фокс Карен. Маркетинг у сфері вищої освіти: досвід США. *Університетська освіта*. 2012. № 2. С. 8–12.

334. Хмарська І. А. Етапізація процесу формування маркетингових комунікацій. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 554–563.

335. Хриков Є. М. *Управління навчальним закладом*. 2-ге вид., допов. тадоопр. Харків : Компанія СМІТ, 2016. Ч. 2. 337 с.

336. Цимбал Л. І. Суб'єкти ринку освітніх послуг та їх взаємодія. *Стратегія розвитку України*. 2006. № 1. С. 71–76.

337. Шаповал М. І. *Менеджмент якості* : підручник. Київ : Знання, 2006. 471 с.

338. Шишкіна М. П. Інноваційні технології модернізації освітнього середовища вищого навчального закладу. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного ун-ту. Серія: Педагогіка*. 2014. Вип. XII. С. 154–160.

339. Шульга Л. В., Терещенко І. О., Шарлай О. В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8192> (дата звернення: 01.04.2021).

340. Щокін Г. В. *Закони соціального розвитку і управління*. Київ : МАУП, 2006. 192 с.

341. Якименко І. М. Маркетингові засади розвитку ринку освітніх послуг. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/467> (дата звернення: 18.02.2019).

342. Яцишин А. В. Застосування віртуальних соціальних мереж для потреб загальної середньої освіти. *Інформаційні технології в освіті*. 2014. № 19. С. 119–126.

343. Яцюк Д. В. *Реклама в інтернеті* : навч. посібник. Київ : КНТЕУ, 2018. 296 с.

344. Яшанов С. М., Дзус С. Б. Наукові засади застосування технологій комп'ютерного моделювання у фаховій підготовці учителів технологій. *Освітній дискурс. Гуманітарні науки*; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова Київ : Гілея, 2019. С. 45–58.

345. Baker M. (2000). *Marketing Strategy and Management*. Mc-Millan, London.

346. Bird Drayton. (2007). *Commonsense direct and digital marketing*. 5th ed. 434 p.

347. Burnett J., Moriarty S. (2000). *Introduction to marketing communications: an integrated approach*. Upper Saddle River NJ: Prentice Hall, 208 p.

348. Castells M. (2014) The Impact of the Internet on Society: A Global Perspective. URL: www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2014/03/BBVA-OpenMind-Internet-Manuel-Castells-The-Impact-of-the-Internet-on-Society-AGlobal-Perspective.pdf (дата звернення: 18.02.2019).

349. Don E. Schultz, Stanley I. Tannenbaum, Robert F. Lauterborn. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Chicago : NTC Business Books.

350. Kartashova, L., Prykhodkina, N., Makhynia, T., Tymoshko, H., Sholokh, O. and Zhuravlev, F. (2022). Social Media as a Strategic Tool in School Management: Experience of Ukraine and USA. *In Proceedings of the 1st Symposium on Advances in Educational Technology*. Vol. 1: AET, ISBN 978-989-

758-558-6.

Р. 196–210.

URL: <https://www.scitepress.org/PublicationsDetail.aspx?ID=3XaxoehbbBQ=&t=1> (дата звернення: 18.02.2019).

351. Kotler Philip, Kevin Lane Kaller. (2012). *Marketing management*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall, 816 p.

352. [Michael E. Porter](#). (2008). Harvard Business Press, 544 p.

353. Patrick Lencioni. (2017). The five dysfunctions of a team leadership fable. © Patrick Lencioni, 5 вад у роботі команди. Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 192 с.

354. Product placement effectiveness: revisited and renewed / Kaylene Williams and others. *Journal of Management and Marketing Research*. 2011. Т. 7. Р. 1–24. URL: <https://www.aabri.com/manuscripts/10712.pdf> (дата звернення: 21.02.2019).

355. Prykhodkina N., Makhynia T. Using of Social Media in School Management: Experience of Ukraine and United States of America. *Освітній вимір* : зб. наук. праць. 2020. Вип. 3(55). С. 181–198. <https://doi.org/10.31812/educdim.v55i0.3952>

ДОДАТКИ

Додаток А

Факторно-критеріальні субмоделі комплексної системи управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти

Додаток А.1

Факторно-критеріальна субмодель «SWOT-аналіз діяльності закладу загальної середньої освіти»

Фактор «Управління ЗЗСО»	
1	Відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти
2	Стиль управління закладом
3	Участь органів самоврядування в управлінні закладом
4	Організація надання соціальних послуг
5	Організація надання психолого-педагогічних послуг
6	Вивчення попиту на освітні послуги ЗЗСО
7	Інформаційне забезпечення управління закладом
8	Комунікаційна політика
9	Співпраця з партнерами (у т.ч. міжнародна)
Фактор «Привабливість ЗЗСО для учнів»	
1	Динаміка контингенту учнів
2	Дотримання вимог щодо наповнення класів
3	Дотримання вимог щодо обсягу домашніх завдань
4	Організація індивідуальної роботи
5	Організація дистанційної освіти
6	Організація інклюзивної освіти (за наявності таких дітей у ЗЗСО)
7	Забезпечення учнів підручниками
8	Сприятливий соціально-психологічний клімат у дитячому колективі
9	Спрямованість освітнього процесу на підготовку до майбутньої професійної діяльності
10	Дотримання встановлених вимог до оцінювання знань учнів
11	Залучення учнів до науково-дослідницької діяльності
12	Робота з розвитку талантів і обдарувань учнів
13	Організація культурного дозвілля учнів
14	Демократичність стилю спілкування учнів з педагогами
15	Відсутність фактів булінгу в дитячому колективі
16	Наявність позитивних традицій у колективі ЗЗСО
17	Естетичний вигляд приміщень, подвір'я закладу

Продовження Додатку А.1

Фактор «Привабливість ЗЗСО для педагогічних працівників»	
1	Стабільність складу педагогічного колективу
2	Справедливе вирішення кадрових питань
3	Оптимальність розподілу педагогічного навантаження
4	Підтримка молодих спеціалістів
5	Участь педагогів в управлінні закладом
6	Сприятливе мотиваційне середовище в закладі
7	Підтримка інноваційної діяльності педагогів
8	Сприятливий психологічний клімат у педагогічному колективі
9	Задоволення інформаційних потреб педагогів
10	Забезпечення безперервної освіти педагогічних кадрів
Фактор «Привабливість ЗЗСО для батьків учнів»	
1	Відповідність рівня освітнього процесу запитам батьків
2	Дієвість органів батьківського самоврядування
3	Організація харчування та медичного обслуговування
4	Підтримка дітей із соціальних категорій, які її потребують
5	Зручність інфраструктурного розміщення
6	Відсутність незаконного збирання грошей
Фактор «Розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО»	
1	Стан навчальних кабінетів, майстерень, лабораторій, бібліотеки, актового та спортивного залів, інших приміщень, необхідних для здійснення освітнього процесу
2	Регулярність та якість проведення ремонтів
3	Відповідність комплектування бібліотеки сучасним вимогам
4	Надання платних послуг
5	Залучення додаткових джерел фінансування закладу
Фактор «Забезпечення безпечного освітнього середовища»	
1	Відповідність режиму роботи закладу санітарно-гігієнічним вимогам
2	Дотримання вимог техніки безпеки, температурного режиму, санітарно-гігієнічних норм
3	Відповідність санітарного утримання приміщень санітарно-гігієнічним нормам
Фактор «Робота в системі "ЗЗСО – соціальне середовище"»	
1	Взаємодія із закладами позашкільної освіти, які діють у мікрорайоні, у громаді
2	Взаємодія із соціальними службами
3	Взаємодія з державними інституціями
4	Співпраця з громадськими організаціями
5	Співпраця з благодійними інституціями

Додаток А.2

Факторно-критеріальна субмодель «Потенціал маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти»

Фактор «Базовий аспект»	
1	Можливість об'єктивного SWOT-аналізу діяльності закладу
2	Мета використання маркетингових комунікацій конкретна
3	Особливості комунікацій відповідають меті маркетингу
4	Наявність зацікавленої цільової аудиторії
5	Результат маркетингової комунікаційної діяльності є реальним
Фактор «Кадровий аспект»	
1	Є можливість залучити фахівця-маркетолога
2	Проблему вирішуватимуть професіонали
3	Є гідна кандидатура відповідального за комунікацію
Фактор «Ресурсний аспект»	
1	Конкурентні переваги закладу визначено об'єктивно
2	Для вирішення проблеми достатньо інформаційних ресурсів
3	Є можливість інтеграції маркетингових комунікацій
4	Асортиментний ресурс освітніх послуг закладу є сучасним
5	Бюджет маркетингу є оптимальним для закладу
Фактор «Часовий аспект»	
1	Планування маркетингових комунікацій не буде тривалим
2	Проблему можна вирішити в оптимальні терміни
3	Ефект від використання маркетингових комунікацій буде тривалим
Фактор «Аспект подолання ризиків»	
1	Ризик впливу соціальної нестабільності мінімальний
2	Ризик перевищення бюджету маркетингу мінімальний
3	Реакцію конкурентів можна передбачити
4	Інші ризики можуть бути передбачені та подолані /мінімізовані/

Додаток А.3

Факторно-критеріальна субмодель «Утруднення в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти»

Фактор «Загальний менеджмент»	
1	Наявність методики для здійснення аналізу діяльності ЗЗСО
2	Визначення сегментів розвитку ЗЗСО
3	Дослідження ринку освітніх послуг
4	Врахування особливостей діяльності ЗЗСО
5	Дотримання принципу клієнтоцентризму
Фактор «Стратегічний менеджмент»	
1	Вибір стратегії маркетингової комунікації
2	Розроблення алгоритму реалізації стратегії маркетингової комунікації
3	Формування комунікаційної політики ЗЗСО
4	Контроль за реалізацією маркетингової стратегії
5	Дотримання принципу «білого» PR
Фактор «Прогностичний менеджмент»	
1	Прогнозування результату використання маркетингових комунікацій
2	Відпрацювання критеріїв оцінювання результатів маркетингової комунікації
3	Прогнозування реакції конкурентів і розроблення відповідної стратегії
4	Прогнозування можливих ризиків і розроблення шляхів їх подолання / мінімізації
Фактор «Командний менеджмент»	
1	Залучення фахівця-маркетолога (консалтинг...)
2	Взаємодія між фахівцем-маркетологом і маркетинг-командою
3	Вибір лідера маркетинг-команди
4	Рівень відповідних знань і навичок членів маркетинг-команди
5	Розподіл обов'язків між членами маркетинг-команди
6	Мотивація членів маркетинг-команди
7	Подолання можливих конфліктів між членами маркетинг-команди
8	Комунікація керівника ЗЗСО і маркетинг-команди
9	Замикання надто багатьох питань на керівникові ЗЗСО
Фактор «Ресурсний менеджмент»	
1	Розрахунок активів маркетингової діяльності
2	Використання інформаційних ресурсів ЗЗСО
3	Використання інтелектуальних ресурсів ЗЗСО
4	Поточна корекція використання активів

Продовження Додатку А.3

<i>Фактор «Тайм-менеджмент»</i>	
1	Розрахунок графіку маркетингової діяльності (діаграма Ганта)
2	Контроль за графіком маркетингової діяльності
3	Своєчасність прийняття управлінських рішень і корекції
<i>Фактор «Менеджмент зовнішніх і внутрішніх факторів впливу»</i>	
1	PEST-аналіз
2	Надмірне втручання керівництва
3	Врахування дій конкурентів
<i>Фактор «Менеджмент зворотнього зв'язку»</i>	
1	Комунікація з партнерами
2	Підведення підсумків, висвітлення результатів маркетингової діяльності
3	Усуспільнення досвіду використання маркетингових комунікацій

Додаток А.4

Факторно-критеріальна субмодель «Ефективність маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти»

Фактор «Базові параметри»	
1	Об'єктивність визначення конкурентних переваг ЗЗСО
2	Реалізація науково обґрунтованої стратегії
3	Залучення цільової аудиторії до реалізації стратегії
4	Раціональність вибору маркетингових комунікацій, врахування їх особливостей
5	Використання активів маркетингової комунікації ЗЗСО
Фактор «Командний менеджмент»	
1	Підбір членів команди для маркетингової комунікації ЗЗСО
2	Вибір лідера команди для маркетингової комунікації ЗЗСО
3	Мотивація членів команди для маркетингової комунікації ЗЗСО
4	Налагодження комунікації між членами команди
Фактор «Відповідність результатів»	
1	Відповідність результатів меті та завданням діяльності ЗЗСО
2	Відповідність отриманих результатів запланованим
3	Відповідність результатів потребам здобувачів освіти
4	Відповідність результатів потребам регіону
Фактор «Розвитковий потенціал»	
1	Вплив отриманих результатів на розвиток ЗЗСО
2	Розвиток взаємодії з партнерами
3	Сприяння маркетингової діяльності зростанню конкурентоспроможності ЗЗСО
4	Вплив отриманих результатів на розвиток діджиталізації ЗЗСО
Фактор «Репутаційний потенціал»	
1	Просування закладу на ринку освітніх послуг
2	Поява нових перспективних партнерів
3	Позитивний суспільний резонанс маркетингової комунікації
4	Набуття позитивного досвіду здійснення маркетингової комунікації

Додаток Б

Загальний вигляд аркуша «Базова» аналітичного модуля «SWOT-аналіз діяльності закладу загальної середньої освіти»

Базова схема факторно-критеріальної субмоделі SWOT-аналізу діяльності закладу загальної середньої освіти			
Фактори (F)	Ваго- мість (m)	Критерії (K)	Ваго- мість (v)
I. Управління ЗЗСО	$m1 = 0,16$	1. Відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти	$v1=0,1$
$F1 = m1(k1+k2+k3+$ $+k4+k5+k6+k7+$ $+k8+k9)$		2. Стиль управління закладом	$v2=0,14$
		3. Участь органів самоврядування в управлінні закладом	$v3=0,13$
		4. Організація надання соціальних послуг	$v4=0,13$
		5. Організація надання психолого-педагогічних послуг	$v5=0,14$
		6. Вивчення попиту на освітні послуги ЗЗСО	$v6=0,1$
		7. Інформаційне забезпечення управління закладом	$v7=0,13$
		8. Комунікаційна політика	$v8=0,08$
		9. Співпраця з партнерами (у т.ч. міжнародна)	$v9=0,05$
			$b1=$
			$b2=$
			$b3=$
			$b4=$
			$b5=$
			$b6=$
			$b7=$
			$b8=$
			$b9=$
			$k1=v1 * b1$
			$k2=v2 * b2$
			$k3=v3 * b3$
			$k4=v4 * b4$
			$k5=v5 * b5$
			$k6=v6 * b6$
			$k7=v7 * b7$
			$k8=v8 * b8$
			$k9=v9 * b9$

Продовження Додатку Б

II. Привабливість ЗССО для учнів	m2 = 0,25	10. Динаміка контингенту учнів	v10=0,06	b10=	k10=v10*b10
F2= m2(k10+k11+		11. Дотримання вимог щодо наповнення класів	v11=0,04	b11=	k11=v11*b11
+k12+k13+k14+		12. Дотримання вимог щодо обсягу домашніх завдань	v12=0,11	b12=	k12=v12*b12
+k15+k16+k17+		13. Організація індивідуальної роботи	v13=0,1	b13=	k13=v13*b13
+k18+k19+k20+		14. Організація дистанційної освіти	v14=0,05	b14=	k14=v14*b14
+k21+k22+k23+		15. Організація інклюзивної освіти (за наявності таких дітей у ЗССО)	v15=0,04	b15=	k15=v15*b15
+k24+k25+k26)		16. Забезпечення учнів підручниками	v16=0,1	b16=	k16=v16*b16
		17. Сприяючий соціально-психологічний клімат у дитячому колективі	v17=0,1	b17=	k17=v17*b17
		18. Спрямованість освітнього процесу на підготовку до майбутньої професійної діяльності	v18=0,08	b18=	k18=v18*b18
		19. Дотримання встановлених вимог до оцінювання знань учнів	v19=0,04	b19=	k19=v19*b19
		20. Залучення учнів до науково-дослідницької діяльності	v20=0,04	b20=	k20=v20*b20
		21. Робота з розвитку талантів і обдарувань учнів	v21=0,06	b21=	k21=v21*b21
		22. Організація культурного дозвілля учнів	v22=0,04	b22=	k22=v22*b22
		23. Демократичність стилю спілкування учнів з педагогами	v23=0,04	b23=	k23=v23*b23
		24. Відсутність фактів булінгу в дитячому колективі	v24=0,05	b24=	k24=v24*b24
		25. Наявність позитивних традицій у колективі ЗССО	v25=0,02	b25	k25=v25*b25
		26. Естетичний вигляд приміщень, подвір'я закладу	v26=0,01	b26=	k26=v26*b26

Продовження Додатку Б

II. Привабливість ЗЗО для учнів F2= m2(k10+k11+k12+k13+k14+k15+k16+k17+k18+k19+k20+k21+k22+k23+	m2 = 0,25	10. Динаміка контингенту учнів	v10=0,06	b10=	k10=v10*b10		
		11. Дотримання вимог щодо наповнення класів	v11=0,04	b11=	k11=v11*b11		
		12. Дотримання вимог щодо обсягу домашніх завдань	v12=0,11	b12=	k12=v12*b12		
		13. Організація індивідуальної роботи	v13=0,1	b13=	k13=v13*b13		
		14. Організація дистанційної освіти	v14=0,05	b14=	k14=v14*b14		
		15. Організація інклюзивної освіти (за наявності)	v15=0,04	b15=	k15=v15*b15		
		27. Стабільність складу педагогічного колективу	v27=0,13	b27=	k27=v27*b27		
		28. Справедливе вирішення кадрових питань	v28=0,1	b28=	k28=v28*b28		
		29. Оптимальність розподілу педагогічного навантаження	v29=0,1	b29=	k29=v29*b29		
		30. Підтримка молодих спеціалістів	v30=0,6	b30=	k30=v30*b30		
		31. Участь педагогів в управлінні закладом	v31=0,17	b31=	k31=v31*b31		
		32. Сприятливе мотиваційне середовище в закладі	v32=0,1	b32=	k32=v32*b32		
		33. Підтримка інноваційної діяльності педагогів	v33=0,09	b33=	k33=v33*b33		
		34. Сприятливий психологічний клімат у педагогічному колективі	v34=0,06	b34=	k34=v34*b34		
		III. Привабливість ЗЗО для педагогічних працівників F3= m3(k27+k28+k29+k30+k31+k32+k33+k34+k35+k36)	m3 = 0,16	35. Задоволення інформаційних потреб педагогів	v35=0,09	b35=	k35=v35*b35
36. Забезпечення безперервної освіти педагогічних кадрів	v36=0,1			b36=	k36=v36*b36		
37. Відповідність рівня освітнього процесу запитам батьків	v37=0,22			b37=	k37=v37*b37		
38. Дієвість органів батьківського самоврядування	v38=0,22			b38=	k38=v38*b38		
39. Організація харчування та медичного обслуговування	v39=0,12			b39=	k39=v39*b39		
40. Підтримка дітей із соціальних категорій, які	v40=0,13			b40=	k40=v40*b40		
IV. Привабливість ЗЗО для батьків учнів F4= m4(k37+k38+k39+k40+k41+k42)	m4 = 0,12			37. Відповідність рівня освітнього процесу запитам батьків	v37=0,22	b37=	k37=v37*b37
				38. Дієвість органів батьківського самоврядування	v38=0,22	b38=	k38=v38*b38

Продовження Додатку Б

V. Розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО	m5 = 0,11	43. Стан навчальних кабінетів, майстерень, лабораторій, бібліотеки, актового та спортивного залів, інших приміщень, необхідних для здійснення освітнього процесу	v43=0,3	b43=	k43=v43*b43
F5= m5(k43+k44+k45+k46+k47)		44. Регулярність та якість проведення ремонтів	v44=0,2	b44=	k44=v44*b44
VI. Забезпечення безпечного освітнього середовища	m6 = 0,13	45. Відповідність комплектування бібліотеки сучасним вимогам	v45=0,15	b45=	k45=v45*b45
F6= m6(k48+k49+k50)		46. Надання платних послуг	v46=0,25	b46=	k46=v46*b46
VII. Робота в системі «ЗЗСО – соціальне середовище»	m7 = 0,07	47. Запущення додаткових джерел фінансування закладу	v47=0,1	b47=	k47=v47*b47
F7= m7(k51+k52+k53+k54+k55)		48. Відповідність режиму роботи закладу санітарно-гігієнічним вимогам	v48=0,25	b48=	k48=v48*b48
		49. Дотримання вимог техніки безпеки, температурного режиму, санітарно-гігієнічних норм	v49=0,55	b49=	k49=v49*b49
		50. Відповідність санітарного утримання приміщень санітарно-гігієнічним нормам	v50=0,2	b50=	k50=v50*b50
		51. Взаємодія із закладами позашкільної освіти, які діють у мікрорайоні, у громаді	v51=0,3	b51=	k51=v51*b51
		52. Взаємодія із соціальними службами	v52=0,27	b52=	k52=v52*b52
		53. Взаємодія з державними інституціями	v53=0,32	b53=	k53=v53*b53
		54. Співпраця з громадськими організаціями	v54=0,11	b54=	k54=v54*b54
		55. Співпраця з благодійними інституціями	v55=0,11	b55=	k55=v55*b55

Продовження Додатку Б

Критерії оцінювання:	
4 бали – критерій реалізується без зауважень;	
3 бали – критерій реалізується з незначним зауваженням;	
2 бали – критерій реалізується наполовину;	
1 бал – критерій реалізується із суттєвими зауваженнями;	
0 балів – критерій не реалізується.	
Шкала оцінювання рівня діяльності ЗЗСО (SWOT-аналіз)	
Оптимальний	0,91 бала – 1 бал
Високий	0,8 бала – 0,9 бала
Середній	0,6 бала – 0,79 бала
Низький	0,26 бала – 0,59 бала
Критичний	0 балів – 0,25 бала

Додаток В

**Загальний вигляд аркуша «Дані» аналітичного модуля
«SWOT-аналіз діяльності закладу загальної середньої освіти»**

*Програма для аналізу даних
SWOT-аналізу діяльності закладу загальної середньої освіти
Спеціалізована школа I–III ступенів № 73 з поглибленим вивченням
української мови, літератури та українознавства
Шевченківського району м. Києва
Підсумкова кількість балів: 0,76
Рівень конкурентних переваг закладу: С е р е д н і й*

№	Фактори. Критерії	Експертна оцінка			Коефіцієнт відповідності
		експерти			
		1	2	3	
I.	Управління ЗЗСО				0,13
1	Відповідність мети діяльності ЗЗСО сучасному етапу розвитку освіти	4	4	4	0,10
2	Стиль управління закладом	3	4	3	0,13
3	Участь органів самоврядування в управлінні закладом	3	4	4	0,08
4	Організація надання соціальних послуг	3	4	3	0,10
5	Організація надання психолого-педагогічних послуг	2	3	3	0,08
6	Вивчення попиту на освітні послуги закладу	3	4	2	0,09
7	Інформаційне забезпечення управління закладом	3	4	3	0,09
8	Комунікаційна політика	3	4	3	0,08
9	Співпраця з партнерами (у т.ч. міжнародна)	2	4	4	0,07
II.	Привабливість ЗЗСО для учнів				0,19
10	Динаміка контингенту учнів	3	4	3	0,04
11	Дотримання вимог щодо наповнення класів	3	3	4	0,04
12	Дотримання вимог щодо обсягу домашніх завдань	3	3	4	0,02
13	Організація індивідуальної роботи	2	4	4	0,03
14	Організація дистанційної освіти	2	4	3	0,03
15	Організація інклюзивної освіти (за наявності таких дітей у ЗЗСО)	2	3	3	0,03

Продовження Додатку В

16	Забезпечення учнів підручниками	4	4	3	0,05
17	Сприятливий соціально-психологічний клімат у дитячому колективі	4	4	4	0,15
18	Спрямованість освітнього процесу на підготовку до майбутньої професійної діяльності	3	4	3	0,05
19	Дотримання встановлених вимог до оцінювання знань учнів	3	4	3	0,03
20	Залучення учнів до науково-дослідницької діяльності	2	0	4	0,03
21	Робота з розвитку талантів і обдарувань учнів	2	4	4	0,09
22	Організація культурного дозвілля учнів	3	4	4	0,04
23	Демократичність стилю спілкування учнів з педагогами	3	3	3	0,06
24	Відсутність фактів булінгу в дитячому колективі	1	0	2	0,02
25	Наявність позитивних традицій у колективі ЗЗСО	2	4	3	0,05
26	Естетичний вигляд приміщень, подвір'я закладу	1	3	3	0,01
III.	Привабливість ЗЗСО для педагогічних працівників				0,12
27	Стабільність складу педагогічного колективу	2	3	4	0,09
28	Справедливе вирішення кадрових питань	3	3	4	0,12
29	Оптимальність розподілу педагогічного навантаження	3	3	4	0,08
30	Підтримка молодих спеціалістів	3	3	3	0,04
31	Участь педагогів в управлінні закладом	3	3	2	0,08
32	Сприятливе мотиваційне середовище в закладі	2	4	3	0,08
33	Підтримка інноваційної діяльності педагогів	2	4	2	0,05
34	Сприятливий психологічний клімат у педагогічному колективі	2	3	2	0,09
35	Задоволення інформаційних потреб педагогів	3	4	3	0,05
36	Забезпечення безперервної освіти педагогічних кадрів	2	4	4	0,06
IV.	Привабливість ЗЗСО для батьків учнів				0,08
37	Відповідність рівня освітнього процесу запитам батьків	3	3	3	0,18
38	Дієвість органів батьківського самоврядування	3	3	3	0,15

Продовження Додатку В

39	Організація харчування та медичного обслуговування	3	0	4	0,09
40	Підтримка дітей із соціальних категорій, які їй потребують	3	3	4	0,09
41	Зручність інфраструктурного розміщення	2	0	3	0,04
42	Відсутність незаконного збирання грошей	2	0	4	0,10
V. Розвиток матеріально-технічної бази ЗЗСО					0,07
43	Стан навчальних кабінетів, майстерень, лабораторій, бібліотеки, актового та спортивного залів, інших приміщень, необхідних для здійснення освітнього процесу	2	0	4	0,15
44	Регулярність та якість проведення ремонтів	2	3	3	0,13
45	Відповідність комплектування бібліотеки сучасним вимогам	2	0	2	0,04
46	Надання платних послуг	1	0	2	0,04
47	Залучення додаткових джерел фінансування закладу	2	3	3	0,17
VI. Забезпечення безпечного освітнього середовища					0,12
48	Відповідність режиму роботи закладу санітарно-гігієнічним вимогам	3	4	4	0,18
49	Дотримання вимог техніки безпеки, температурного режиму, санітарно-гігієнічних норм	3	4	4	0,50
50	Відповідність санітарного утримання приміщень санітарно-гігієнічним нормам	3	4	4	0,23
VII. Робота в системі «ЗЗСО – соціальне середовище»					0,06
51	Взаємодія із закладами позашкільної освіти, які діють у мікрорайоні, у громаді	2	4	3	0,23
52	Взаємодія із соціальними службами	3	4	3	0,18
53	Взаємодія з державними інституціями	3	3	3	0,15
54	Співпраця з громадськими організаціями	3	4	4	0,10
55	Співпраця з благодійними інституціями	3	4	3	0,15

Додаток Д

**Загальний вигляд аркуша «Результат пвн» аналітичного модуля
«SWOT-аналіз діяльності закладу загальної середньої освіти»**

Результат SWOT-аналізу	
діяльності закладу позашкільної освіти	
<p>Спеціалізована школа І-ІІІ ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства Шевченківського району м. Києва (новий)</p>	
Сильні сторони	Можливості
<p>Мета діяльності. Участь самоврядування в управлінні. Забезпечення підручниками. Соціально-психологічний клімат. Культурне довілля. Режим роботи. Техніка безпеки, температура... Утримання приміщень. Співпраця з ГО.</p>	<p>Стиль управління. Соціальні послуги. Психолого-педагогічні послуги. Попит на освітні послуги. Інформаційне забезпечення управління. Комунікаційна політика. Співпраця з партнерами. Контингент учнів. Наповнення класів. Обсяг домашніх завдань. Індивідуальна робота. Дистанційна освіта. Інклюзивна освіта. Підготовку до майбутньої професії. Вимоги до оцінювання. Розвиток талантів. Демократичність спілкування. Традиції у колективі. Стабільність складу педколективу. Вищення кадрових питань. Розподіл педнавантаження. Підтримка молодих спеціалістів. Участь педагогів в управлінні. Мотиваційне середовище. Підтримка інноваційної діяльності. Задоволення інформаційних потреб. Безперервна освіта педкадрів. Рівень освітнього процесу. Дієвість батьківського самоврядування. Підтримка дітей із соціальних категорій. Ремонти. Додаткових джерела фінансування.</p>
Слабкі сторони	Загрози
<p>Відсутність булінгу. Комплектування бібліотеки. Платні послуги.</p>	

Додаток Е

**Загальний вигляд аркуша «Протокол» аналітичного модуля
«Соціальне замовлення»**

ПРОТОКОЛ

вивчення соціального замовлення Клас (для учнів і батьків):

Стать учня (для учнів і батьків):

Шановний респонденте! Опитування проводиться з метою вивчення соціального замовлення на діяльність закладу загальної середньої освіти.

Дякуємо за об'єктивність!

У таблиці 1 у стовпчику «Експертний бал» просимо проставити рейтинг основних напрямів діяльності закладу від 1 до 5: найважливіший – 1, важливий – 2 і т.д. до найменш, на Вашу думку, важливого – 5.

Таблиця 1

№	Напрями основної діяльності	Експ. бал
I	Отримання знань	
II	Виховання	
III	Соціально-психологічне середовище	
IV	Саморозвиток особистості	
V	Умови навчання	

У таблиці 2 у стовпчику «Експертний бал» просимо оцінити показники діяльності закладу, які, на Вашу думку, мають бути найбільш важливими у закладі – від 10 (найвищий бал) до 0 – (найнижчий бал)

Таблиця 2

№	Показники діяльності закладу	Експ. бал
1	Високий рівень знань і навичок	
2	Вміння шукати інформацію, працювати з нею	
3	Сучасні методи навчання	
4	Індивідуальний підхід	
5	Навички самоосвіти	
6	Підготовка до майбутньої професії	
7	Виховання патріота України	
8	Розвиток громадської активності	
9	Всебічне виховання	
10	Формування навичок здорового способу життя	

Продовження Додатку Е

11	Формування самовідповідальності	
12	Формування основ етикету	
13	Педагогіка партнерства	
14	Психологічно комфортне середовище	
15	Відсутність дискримінації, булінгу...	
16	Психологічний розвиток особистості	
17	Сприяння соціалізації	
18	Підтримка дітей з особливими освітніми потребами	
19	Формування лідера	
20	Сприяння духовному зростанню	
21	Розвиток талантів і обдарувань	
22	Долучення до науково-дослідницької, проєктної діяльності	
23	Прагнення до саморозвитку	
24	Розвиток самоконтролю та самокорекції	
25	Належний стан приміщень, території, облаштованих з урахуванням принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування	
26	Сучасні кабінети, аудиторії	
27	Сучасні їдальня, харчоблок, харчування дітей	
28	Сучасний простір інформаційної взаємодії та соціально-культурної комунікації	
29	Комп'ютерні класи з Інтернетом, сучасною технікою	
30	Басейн, стадіон з ігровими майданчиками, сучасна актовий зала, кімнати для відпочинку...	

Дата проведення опитування: « » 20 р.

Додаток Ж

**Загальний вигляд аркуша «Результат П1» аналітичного модуля
«Соціальне замовлення»**

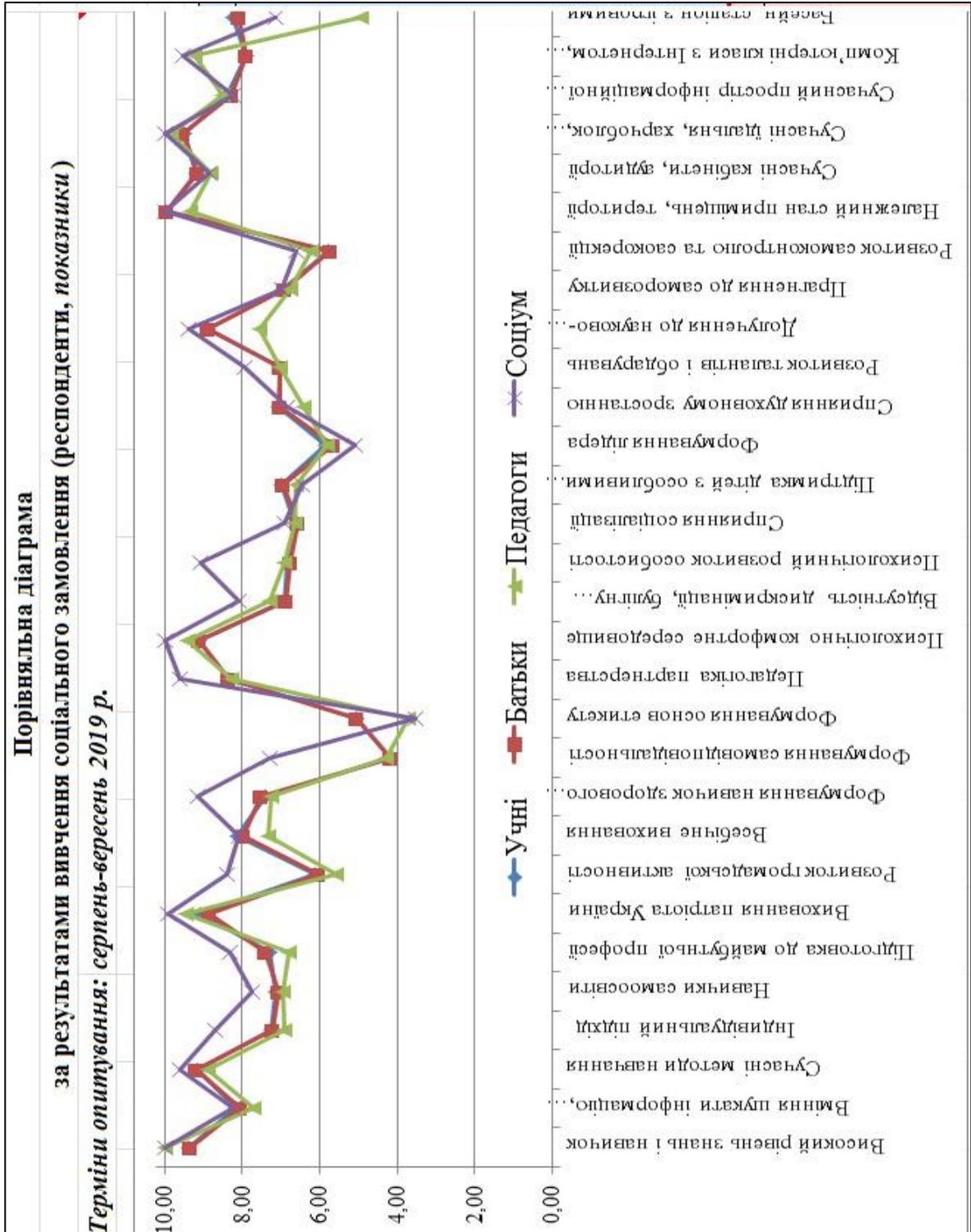
РЕЗУЛЬТАТИ						
вивчення соціального замовлення						
<i>(показники діяльності)</i>						
ЗЗСО:	<i>Спеціалізована школа I-III ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства</i>					
Дата/термін:	<i>серпень-вересень 2019 року</i>					
№	Показники діяльності закладу	Загальний	Учні	Батьки	Педагоги	Соціум
			зведені	зведені		
1	Високий рівень знань і навичок	9,69	9,40	9,36	10,00	10,00
2	Вміння шукати інформацію, працювати з нею	8,04	8,16	8,04	7,71	8,23
3	Сучасні методи навчання	9,22	9,16	9,2	8,90	9,62
4	Індивідуальний підхід	7,51	7,24	7,2	6,90	8,69
5	Навички самоосвіти	7,24	7,16	7,08	6,95	7,77
6	Підготовка до майбутньої професії	7,45	7,28	7,4	6,81	8,31
7	Виховання патріота України	9,33	9,08	8,84	9,48	9,92
8	Розвиток громадської активності	6,53	6,12	6,04	5,57	8,38
9	Всебічне виховання	7,87	8,12	7,96	7,33	8,08
10	Формування навичок здорового способу життя	7,83	7,40	7,52	7,24	9,15
11	Формування самовідповідальності	5,00	4,20	4,2	4,29	7,31
12	Формування основ етикету	4,33	5,04	5,04	3,71	3,54
13	Педагогіка партнерства	8,66	8,36	8,36	8,29	9,62
14	Психологічно комфортне середовище	9,42	9,12	9,12	9,43	10,00
15	Відсутність дискримінації, булігну...	7,29	6,92	6,88	7,29	8,08
16	Психологічний розвиток особистості	7,40	6,84	6,76	6,90	9,08
17	Сприяння соціалізації	6,70	6,64	6,56	6,67	6,92
18	Підтримка дітей з особливими освітніми потребами	6,76	7,00	6,96	6,62	6,46
19	Формування лідера	5,60	5,84	5,68	5,81	5,08
20	Сприяння духовному зростанню	6,85	7,08	7,04	6,43	6,85
21	Розвиток талантів і обдарувань	7,26	7,04	7,04	7,05	7,92

Продовження Додатку Ж

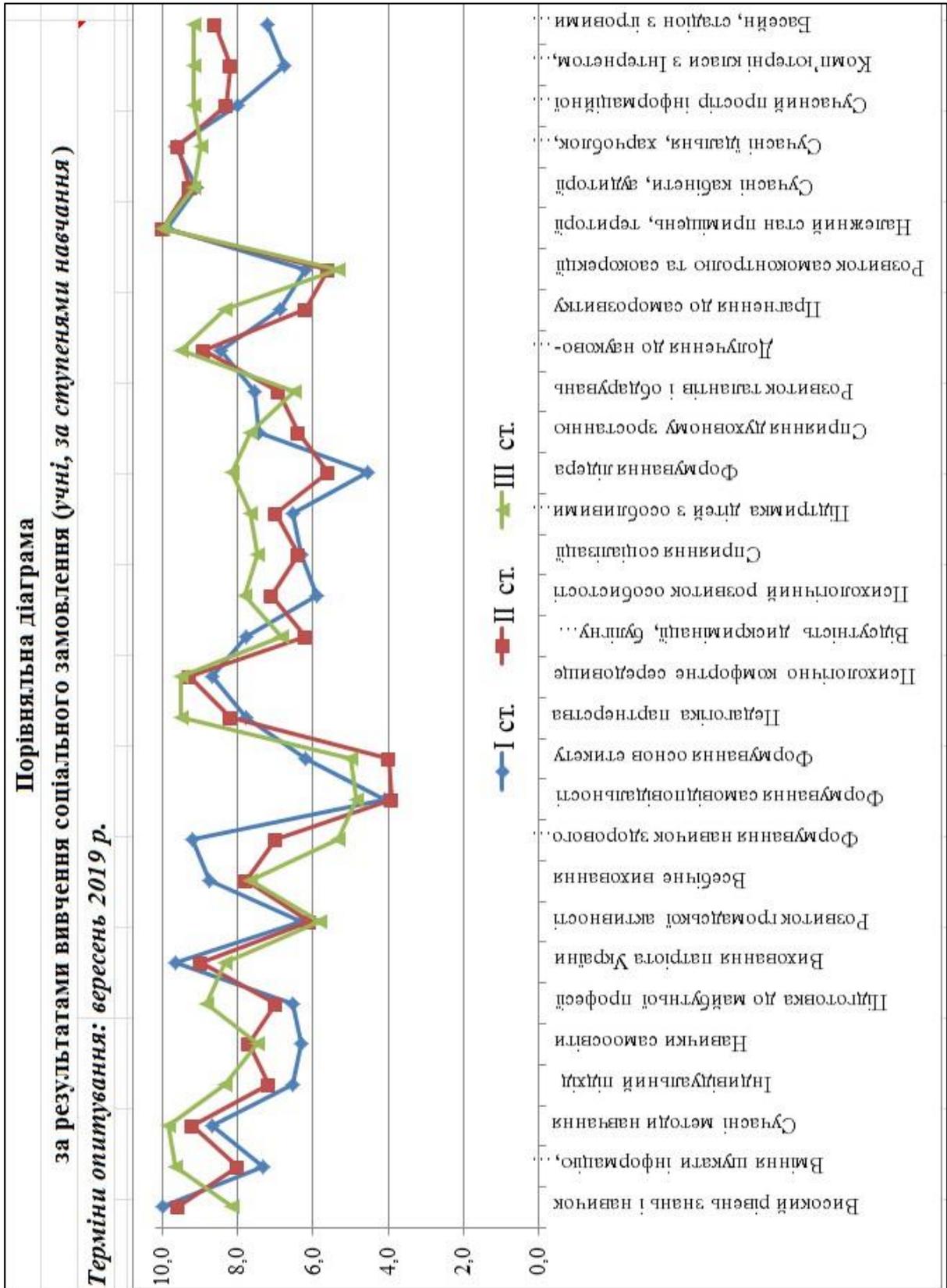
22	Долучення до науково-дослідницької, проектної діяльності	8,88	8,88	7,57	9,38
23	Прагнення до саморозвитку	6,96	6,92	6,76	7,00
24	Розвиток самоконтролю та саокорекції	5,76	5,72	6,24	6,62
25	Належний стан приміщень, території, облаштованих з урахуванням принципів універсального дизайну та/або розумного пристосування	9,96	9,96	9,33	10,00
26	Сучасні кабінети, аудиторії	9,20	9,16	8,81	8,85
27	Сучасні їдальня, харчоблок, харчування дітей	9,48	9,52	9,86	10,00
28	Сучасний простір інформаційної взаємодії та соціально-культурної комунікації	8,40	8,28	8,52	8,23
29	Комп'ютерні класи з Інтернетом, сучасною технікою	7,92	7,92	9,24	9,54
30	Басейн, стадіон з ігровими майданчиками, сучасна актова зала, кімнати для відпочинку...	8,24	8,08	4,95	7,15

Додаток И

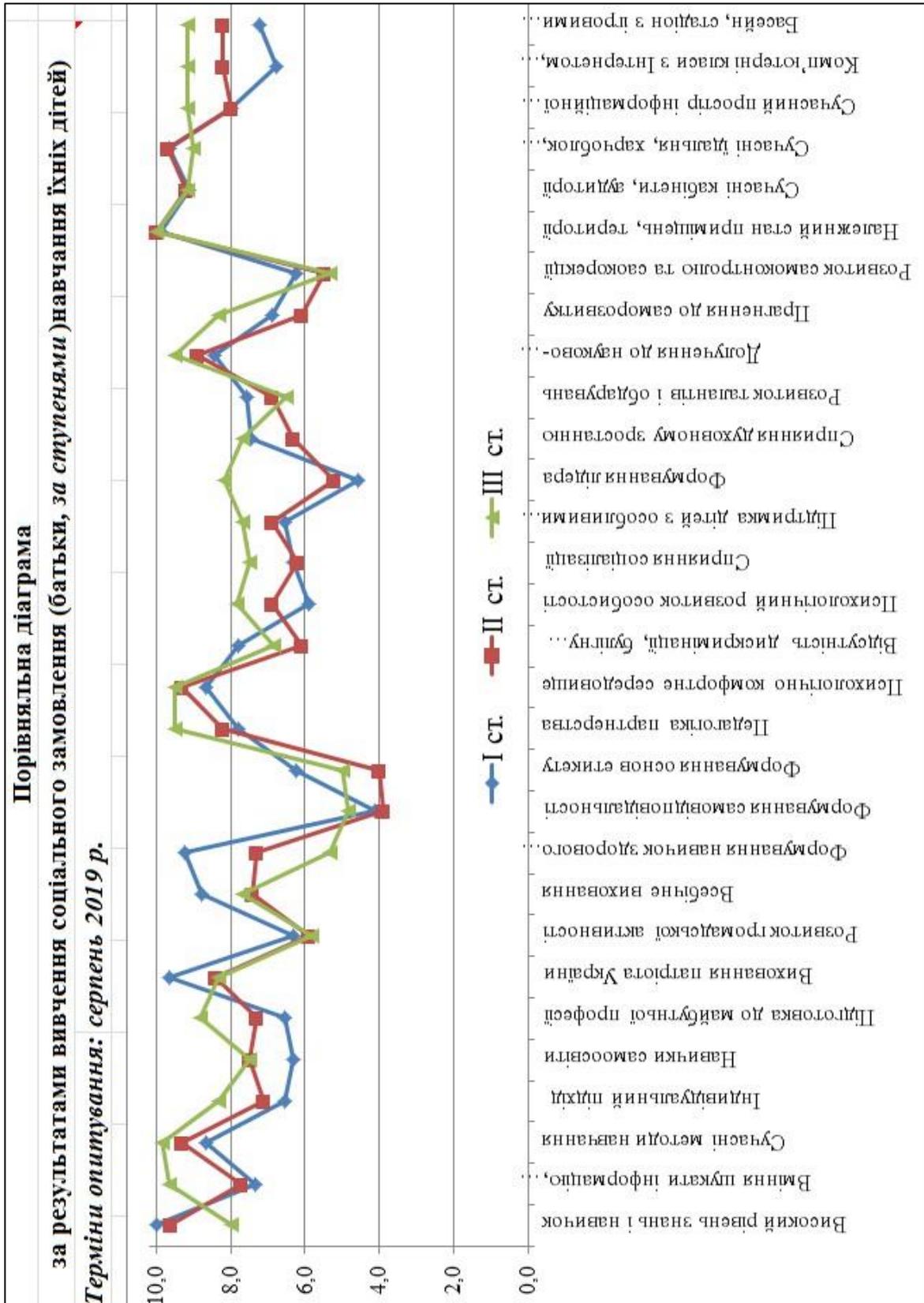
Загальний вигляд аркуша «Діаграми» аналітичного модуля «Соціальне замовлення»



Продовження Додатку И



Продовження Додатку И



Додаток К

Загальний вигляд аркуша «Базова» аналітичного модуля «Потенціал маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти»

Базова схема					
Факторно-критеріальний субмоделі					
потенціалу маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти					
Фактори (F)	Вагомість (m)	Критерії (K)	Вагомість (v)	Експертний бал (b)	Коефіцієнт відповідності (k)
1. Базовий аспект $F1 = m1(k1+k2+k3+k4+k5)$	$m1 = 0,33$	1. Можливість об'єктивного SWOT-аналізу діяльності закладу 2. Мета використання маркетингових комунікацій конкретна 3. Особливості комунікацій відповідають меті маркетингу 4. Наявність зацікавленої цільової аудиторії 5. Результат маркетингової комунікаційної діяльності є реальним	$v1=0,25$ $v2=0,17$ $v3=0,19$ $v4=0,13$ $v5=0,26$	$b1=$ $b2=$ $b3=$ $b4=$ $b5=$	$k1=v1*b1$ $k2=v2*b2$ $k3=v3*b3$ $k4=v4*b4$ $k5=v5*b5$
2. Кадровий аспект $F2 = m2(k6+k7+k8)$	$m2 = 0,22$	6. Є можливість залучити фахівця-маркетолога 7. Проблему вирішуватимуть професіонали 8. Є гідна кандидатура відповідального за комунікацію	$v6=0,45$ $v7=0,4$ $v8=0,15$	$b6=$ $b7=$ $b8=$	$k6=v6*b6$ $k7=v7*b7$ $k8=v8*b8$
3. Ресурсний аспект $F3 = m3(k9+k10+k11+k12+k13)$	$m3 = 0,24$	9. Конкурентні переваги закладу визначено об'єктивно 10. Для вирішення проблеми достатньо інформаційних ресурсів 11. Є можливість інтеграції маркетингових комунікацій	$v9=0,18$ $v10=0,26$ $v11=0,11$	$b9=$ $b10=$ $b11=$	$k9=v9*b9$ $k10=v10*b10$ $k11=v11*b11$

Продовження Додатку К

		12. Асортиментний ресурс освітніх послуг закладу є сучасним	v12=0,28	b12=	k12=v12*b12
		13. Бюджет маркетингу є оптимальним для закладу	v13=0,17	b13=	k13=v13*b13
4. Часовий аспект	m4 = 0,09	14. Планування маркетингових комунікацій не буде тривалим	v14=0,15	b14=	k14=v14*b14
	F4= m4(k14+k15+k16)	15. Проблему можна вирішити в оптимальні терміни	v15=0,35	b15=	k15=v15*b15
		16. Ефект від використання маркетингових комунікацій буде тривалим	v16=0,5	b16=	k16=v16*b16
5. Аспект подолання ризиків	m5 = 0,12	17. Ризик впливу соціальної нестабільності мінімальний	v17=0,25	b17=	k17=v17*b17
	F5= m5(k17+k18+k19+k20)	18. Ризик перевищення бюджету маркетингу мінімальний	v18=0,3	b18=	k18=v18*b18
		19. Реакцію конкурентів можна передбачити	v19=0,18	b19=	k19=v19*b19
		20. Інші ризики можуть бути передбачені та подолані /мінімізовані/	v20=0,27	b20=	k20=v20*b20
		Критерії оцінювання:			
	4 бали – критерій проявляється на високому рівні;				
	3 бали – критерій проявляється на достатньому рівні;				
	2 бали – критерій проявляється на середньому рівні;				
	1 бал – критерій проявляється на низькому рівні;				
	0 балів – критерій не проявляється.				

Продовження Додатку К

Шкала оцінювання за результатами експертизи потенціалу маркетингових комунікацій ЗСОО					
Оптимальний	0,88	бала	-	1	бал
Високій	0,75	бала	-	0,87	бала
Середній	0,6	бала	-	0,74	бала
Низький	0,25	бала	-	0,59	бала
Критичний	0	бала	-	0,24	бала

Додаток Л

**Загальний вигляд аркуша «Протокол» аналітичного модуля
«Потенціал маркетингових комунікацій
закладу загальної середньої освіти»**

ПРОТОКОЛ

визначення потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО К-ПЛ № 8

№	Критерій	Експертний бал
1	Можливість об'єктивного SWOT-аналіз діяльності закладу	
2	Мета використання маркетингових комунікацій конкретна	
3	Особливості комунікацій відповідають меті маркетингу	
4	Наявність зацікавленої цільової аудиторії	
5	Результат маркетингової комунікаційної діяльності є реальним	
6	Є можливість залучити фахівця-маркетолога	
7	Проблему вирішуватимуть професіонали	
8	Є гідна кандидатура відповідального за комунікацію	
9	Конкурентні переваги закладу визначено об'єктивно	
10	Для вирішення проблеми достатньо інформаційних ресурсів	
11	Є можливість інтеграції маркетингових комунікацій	
12	Асортиментний ресурс освітніх послуг закладу є сучасним	
13	Бюджет маркетингу є оптимальним для закладу	
14	Планування маркетингових комунікацій не буде тривалим	
15	Проблему можна вирішити в оптимальні терміни	
16	Ефект від використання маркетингових комунікацій буде тривалим	
17	Ризик впливу соціальної нестабільності мінімальний	
18	Ризик перевищення бюджету маркетингу мінімальний	
19	Реакцію конкурентів можна передбачити	
20	Інші ризики можуть бути передбачені та подолані / мінімізовані/	

Продовження Додатку Л

Критерії оцінювання:

- 4 бали – критерій проявляється на високому рівні;
- 3 бали – критерій проявляється на достатньому рівні;
- 2 бали – критерій проявляється на середньому рівні;
- 1 бали – критерій проявляється на низькому рівні;
- 0 балів – критерій практично не проявляється.

Експерти:

1. _____
2. _____
3. _____

Дата експертизи: « _____ » 20 _____ року

Додаток М

**Загальний вигляд аркуша «Дані»
аналітичного модуля «Потенціал маркетингових комунікацій закладу
загальної середньої освіти**

Дані										
експертизи потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗО										
К-ПЛ №8										
Вересень 2022 р.										
№	Слабкі сторони, загрози	Можливість об'єктивного SWOT-аналізу діяльності закладу	Мета використання маркетингових комунікацій конкретна	Особливості комунікацій відповідають меті маркетингу	Наявність зацікавленої цільової аудиторії	Результат маркетингової комунікаційної діяльності є реальним				
1	Вивчення попиту на освітні послуги закладу	3 2	4 4	4 3	4 4	3 3				
2	Комунікаційна політика	3 4	2 3	3 2	4 4	2 4				
3	Інформаційне забезпечення управління	3 2	2 2	2 1	4 4	2 2				
4	Організація культурного дозвілля учнів	2 3	2 3	2 4	3 3	2 3				

Продовження Додатку М

Є можливість залучити фахівця-маркетолога	Проблему вирішуватимуть професіонали	Є гідна кандидатура відповідального за комунікацію	Конкурентні переваги закладу визначено об'єктивно	Для вирішення проблеми достатньо інформаційних ресурсів	Є можливість інтеграції маркетингових комунікацій	Асортиментний ресурс освітніх послуг закладу є сучасним	Бюджет маркетингу є оптимальним для закладу
3	4	3	3	3	4	3	3
3	2	1	3	3	2	3	2
2	3	2	3	3	2	3	4
2	4	1	3	2	3	4	0

Продовження Додатку М

Планування маркетингових комунікацій не буде тривалим	Проблема можна вирішити в оптимальні терміни	Ефект від використання маркетингових комунікацій буде тривалим	Ризик впливу соціальної нестабільності мінімальний	Ризик перевищення бюджету маркетингу мінімальний	Реакцію конкурентів можна передбачити	Інші ризики можуть бути передбачені та подолані /мінімізовані/
4	4	4	3	1	2	2
3	2	2	1	3	3	3
3	3	3	4	2	3	1
2	3	2	3	2	1	3

Додаток Н

**Загальний вигляд аркуша «Зведені» аналітичного модуля
«Потенціал маркетингових комунікацій
закладу загальної середньої освіти»**

Зведені результати	
визначення потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО	
<i>(загальні тенденції по закладу)</i>	
Заклад:	<i>К-ІІЛ №8</i>
Термін експертизи:	<i>Вересень 2022 р.</i>
Загальна сума балів:	<i>0,69</i>
Експертний висновок:	<i>Загальний потенціал маркетингових комунікацій закладу с е р е д н і й</i>
Графічний портрет	
загального потенціалу маркетингових комунікацій ЗЗСО	
<p align="center">Базовий аспект 67%</p> <p>Аспект подолання ризиків 57%</p> <p>Кадровий аспект 61%</p> <p>Часовий аспект 60%</p> <p>Ресурсний аспект 66%</p>	

Додаток П

Загальний вигляд аркуша «Дані» аналітичного модуля
«Матричне екранування»

Дані																					
матричного екранування																					
Слабка сторона/загроз:										Збільшення кількості платних послуг											
Приаблительність варіанту																					
№	Варіанти ідей	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1	Покращення системи реклами закладу	62	3	2	4	4	3	2	3	3	2	2	2	2	1	2	2	3	2	2	3
2	Збільшення кількості приваблювальних заходів	62	4	3	3	3	2	4	3	2	4	3	3	1	1	1	1	4	1	4	1
3	Урізноманітнення асортименту освітніх послуг	92	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
4	Покращення матеріального вмотивування педагогів	86	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	4	3	1	4
5	Вдосконалення роботи з батьками	64	2	2	2	3	4	3	4	2	2	3	2	3	2	2	4	1	1	3	4
6	Покращення матеріально-технічної бази закладу	28	3	1	0	1	0	1	1	1	1	0	2	1	1	2	1	1	1	1	2
7	Посилення контролю за якістю платних послуг	78	4	4	3	4	4	2	3	4	4	4	4	3	1	2	2	3	3	1	4
8	Підвищення відповідальності педагогів	26	1	2	2	1	2	1	1	0	1	2	1	1	0	1	1	1	1	0	1
9	Оптимальний розподіл платних занять серед педагогів	70	4	3	2	4	2	4	3	3	4	3	3	2	2	2	1	3	3	2	3
10	Зменшення плати за платні послуги	22	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	2	1	1	2	0	2	1	2	2
Усього опитаних		19																			

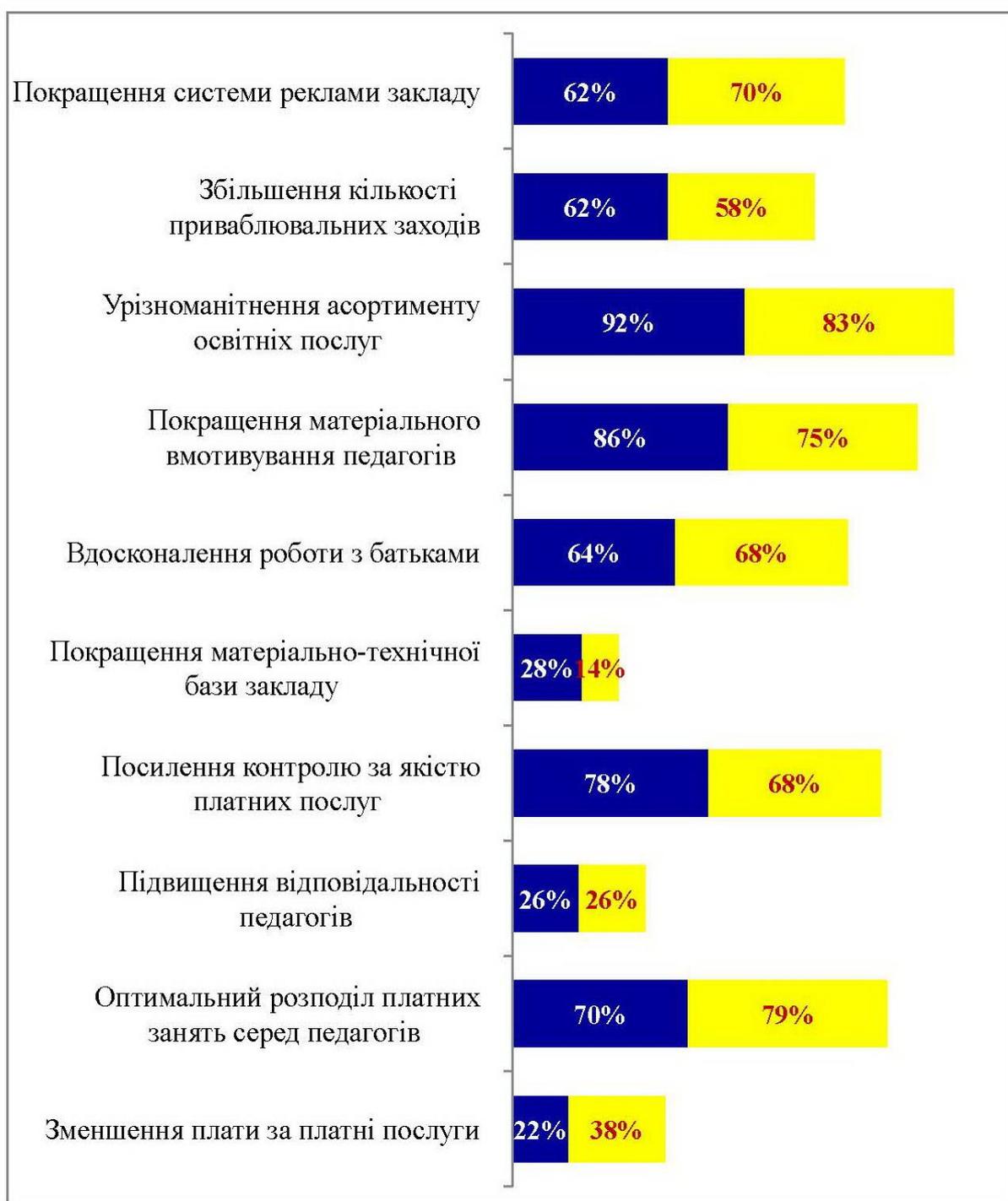
Продовження Додатку II

Відповідність ресурсам																						
№	Варіанти ідей	%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	Покращення системи реклами закладу	70	3	3	3	4	1	2	2	3	3	3	2	3	2	3	4	4	3	3	2	
2	Збільшення кількості приваблювальних заходів	58	2	3	2	0	1	1	3	3	2	3	2	3	2	2	1	4	3	4	3	
3	Урізноманітнення асортименту освітніх послуг	83	4	2	4	2	4	4	4	4	4	2	3	4	2	3	4	3	3	3	4	4
4	Покращення матеріального вмотивування педагогів	75	4	1	4	3	2	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3	4
5	Вдосконалення роботи з батьками	68	4	2	2	2	4	2	3	4	3	2	4	3	2	2	2	3	3	3	2	3
6	Покращення матеріально-технічної бази закладу	14	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0
7	Посилення контролю за якістю платних послуг	68	3	2	3	2	1	2	3	4	2	2	3	3	2	2	4	4	2	4	4	4
8	Підвищення відповідальності педагогів	26	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1
9	Оптимальний розподіл платних занять серед педагогів	79	4	3	3	3	1	1	4	3	3	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	3
10	Зменшення плати за платні послуги	38	1	2	2	1	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2
Усього опитаних		19																				

Додаток Р

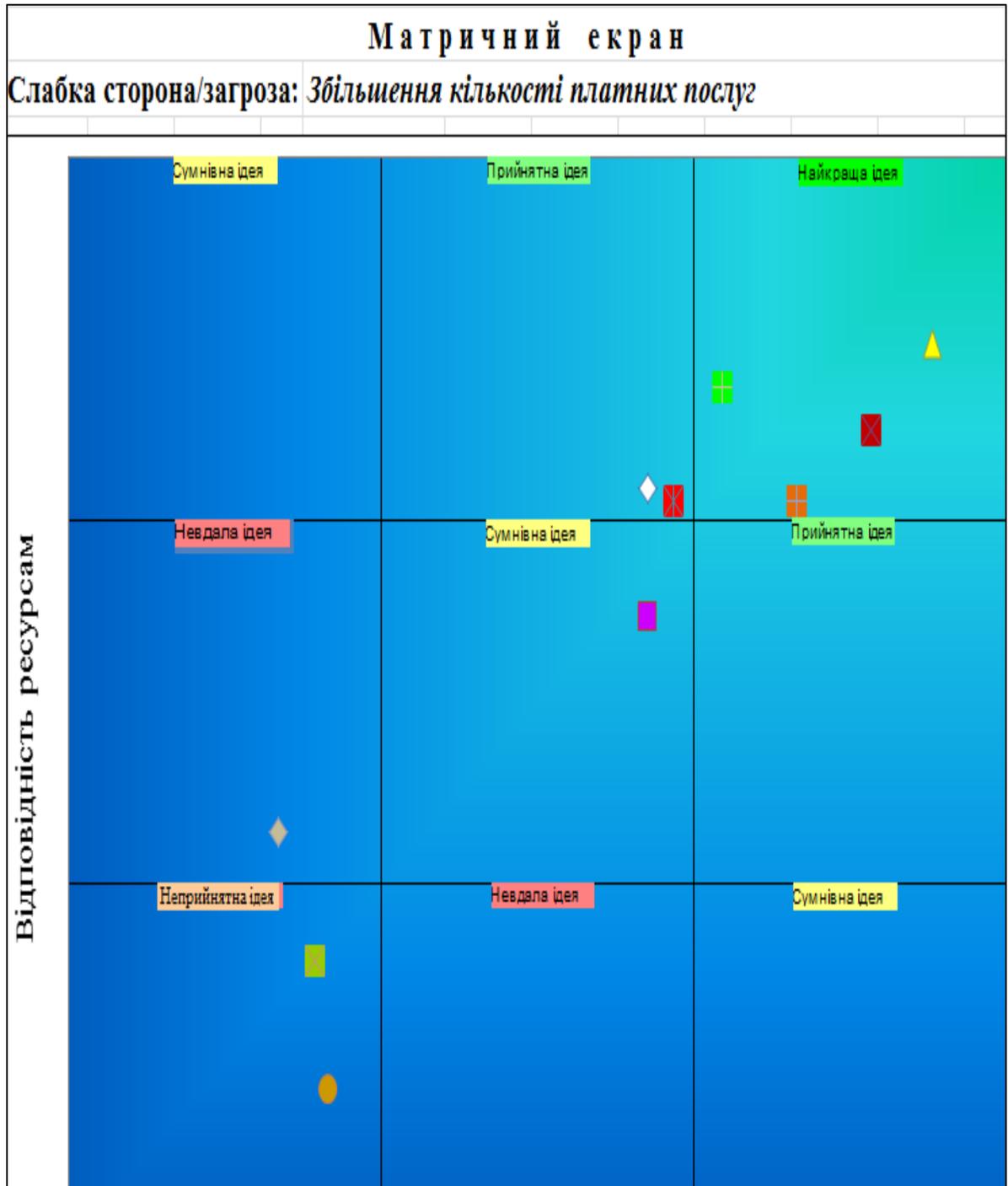
**Загальний вигляд аркуша «Діаграма» аналітичного модуля
«Матричне екранування»**

**Графічний портрет
ідей, запропонованих для матричного екранування**



Додаток С

**Загальний вигляд аркуша «Матриця» аналітичного модуля
«Матричне екранування»**



Додаток Т

**Загальний вигляд аркуша «Базова»
аналітичного модуля «Утруднення в управлінні маркетинговими
комунікаціями закладу загальної середньої освіти»**

Базова схема					
Факторно-критеріальний субмоделі					
утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти					
Фактори (F)	Ваго- мість (m)	Критерії (K)	Ваго- мість (b)	Експерт- ний бал (b)	Коефіцієнт відповідності (k)
1. Загальний менеджмент $\Phi 1 = m1(k1+k2+k3+k4+k5)$	$m1 = 0,2$	1. Наявність методики для здійснення аналізу діяльності ЗССО 2. Визначення сегментів розвитку ЗССО 3. Дослідження ринку освітніх послуг 4. Врахування особливостей діяльності ЗССО 5. Дотримання принципу клієнтоцентризму	$v1=0,23$ $v2=0,28$ $v3=0,2$ $v4=0,14$ $v5=0,15$	$b1=$ $b2=$ $b3=$ $b4=$ $b5=$	$k1=v1*b1$ $k2=v2*b2$ $k3=v3*b3$ $k4=v4*b4$ $k5=v5*b5$
2. Стратегічний менеджмент $\Phi 2 = m2(k6+k7+k8+k9+k10)$	$m2 = 0,2$	6. Вибір стратегії маркетингової комунікації 7. Розроблення алгоритму реалізації стратегії маркетингової комунікації 8. Формування комунікаційної політики ЗССО 9. Контроль за реалізацією маркетингової стратегії 10. Дотримання принципу «білого» PR	$v6=0,25$ $v7=0,22$ $v8=0,22$ $v9=0,18$ $v10=0,13$	$b6=$ $b7=$ $b8=$ $b9=$ $b10=$	$k6=v6*b6$ $k7=v7*b7$ $k8=v8*b8$ $k9=v9*b9$ $k10=v10*b10$
3. Прогностичний менеджмент $\Phi 3 = m3(k11+k12+k13+k14)$	$m3 = 0,15$	11. Прогнозування результату використання маркетингових комунікацій 12. Відпрацювання критеріїв оцінювання результатів маркетингової діяльності 13. Прогнозування реакції конкурентів і розроблення відповідної реакції 14. Прогнозування можливих ризиків і розроблення шляхів їх подолання/мінімізації	$v11=0,35$ $v12=0,27$ $v13=0,16$ $v14=0,22$	$b11=$ $b12=$ $b13=$ $b14=$	$k11=v11*b11$ $k12=v12*b12$ $k13=v13*b13$ $k14=v14*b14$

Продовження Додатку Т

4. Командний менеджмент Ф4= m4(k15+k16+k17+k18+k19+k20+k21+k22+k23)	m4 = 0,17	15. Залучення фахівця-маркетолога (консалтинг...) 16. Взаємодія між фахівцем-маркетологом і маркетинг-командою 17. Вибір лідера маркетинг-команди 18. Рівень відповідних знань і навичок членів маркетинг-команди 19. Розподіл обов'язків між членами маркетинг-команди 20. Мотивація членів маркетинг-команди 21. Подолання можливих конфліктів між членами маркетинг-команди 22. Комунікація керівника ЗССО і маркетинг-команди 23. Замикання надто багатьох питань на керівникові ЗССО	v15=0,2 v16=0,16 v17=0,18 v18=0,15 v19=0,1 v20=0,04 v21=0,05 v22=0,06 v23=0,06	b15= b16= b17= b18= b19= b20= b21= b22= b23=	k15=v15*b15 k16=v16*b16 k17=v17*b17 k18=v18*b18 k19=v19*b19 k20=v20*b20 k21=v21*b21 k22=v22*b22 k23=v23*b23
5. Ресурсний менеджмент Ф5= m5(k24+k25+k26+k27)	m5 = 0,11	24. Розрахунок активів маркетингової діяльності 25. Використання інформаційних ресурсів ЗССО 26. Використання інтелектуальних ресурсів ЗССО 27. Поточна корекція використання активів	v24=0,36 v25=0,22 v26=0,22 v27=0,2	b24= b25= b26= b27=	k24=v24*b24 k25=v25*b25 k26=v26*b26 k27=v27*b27
6. Тайм-менеджмент Ф6= m6(k28+k29+k30)	m6 = 0,08	28. Розрахунок графіку маркетингової діяльності (діаграма Ганта) 29. Контроль за графіком маркетингової діяльності 30. Своєчасність прийняття управлінських рішень і корекції	v28=0,4 v29=0,3 v30=0,34	b28= b29= b30=	k28=v28*b28 k29=v29*b29 k30=v30*b30
7. Менеджмент зовнішніх і внутрішніх факторів впливу Ф7= m7(k31+k32+k33)	m7 = 0,04	31. PEST-аналіз 32. Надмірне втручання керівництва 33. Врахування дій конкурентів	v31=0,46 v32=0,33 v33=0,21	b31= b32= b33=	k31=v31*b31 k32=v32*b32 k33=v33*b33

Продовження Додатку Т

8. Менеджмент зворотнього зв'язку	m8 = 0,05	34. Комунікація з партнерами 35. Підведення підсумків, висвітлення результатів маркетингової діяльності 36. Успішнення досвіду використання маркетингових комунікацій	v34=0,62 v35=0,2 v36=0,18	b34= b35= b36=	k34=v34*b34 k35=v35*b35 k36=v36*b36
Критерії оцінювання:					
4 бали – утруднення відчуваються постійно;					
3 бали – утруднення відчуваються часто;					
2 бали – утруднення відчуваються деколи;					
1 бал – утруднення відчуваються рідко;					
0 балів – утруднення не відчуваються.					
Шкала оцінювання рівня утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями ЗЗСО					
Критичний	0,85 бала – 1 бал				
Високий	0,65 бала – 0,84 бала				
Середній	0,41 бала – 0,64 бала				
Допустимий	0,18 бала – 0,4 бала				
Низький	0 балів – 0,17 бала				

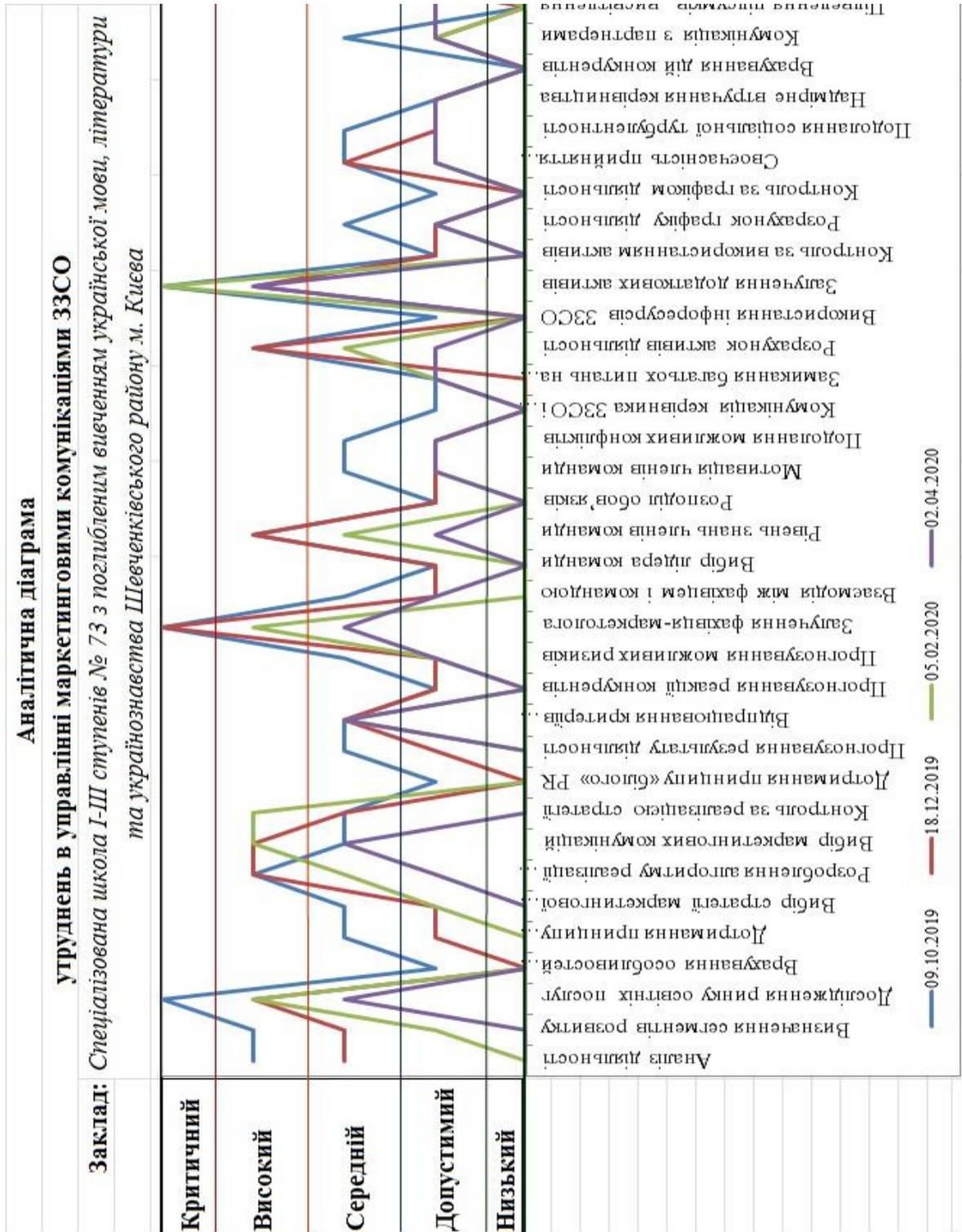
Додаток У

**Загальний вигляд аркуша «Результат 2» аналітичного модуля
«Утруднення в управлінні маркетинговими
комунікаціями закладу загальної середньої освіти»**

РЕЗУЛЬТАТИ					
експертизи утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти					
(загальні тенденції)					
Заклад:	<i>Спеціалізована школа I-III ступенів № 73 з поглибленим вивченням української мови, літератури та українознавства</i>				
№	Фактори	Терміни експертиз			
		09.10.2019	18.12.2019	05.02.2020	02.04.2020
1	Загальний менеджмент	0,14	0,09	0,04	0,02
2	Стратегічний менеджмент	0,10	0,10	0,09	0,03
3	Прогностичний менеджмент	0,07	0,05	0,03	0,03
4	Командний менеджмент	0,09	0,08	0,04	0,04
5	Ресурсний менеджмент	0,07	0,05	0,04	0,03
6	Тайм-менеджмент	0,03	0,02	0,01	0,01
7	Зовнішні впливи	0,01	0,01	0,01	0,01
8	Рефлексія	0,02	0,01	0,01	0,01
Експертний бал		0,53	0,40	0,29	0,18
Рівень утруднень		<i>Середн.</i>	<i>Середн.</i>	<i>Доп.</i>	<i>Доп.</i>
Графічний профіль					
утруднень в управлінні маркетинговими комунікаціями					
<p align="center"> — 09.10.2019 — 18.12.2019 — 05.02.2020 — 02.04.2020 </p>					

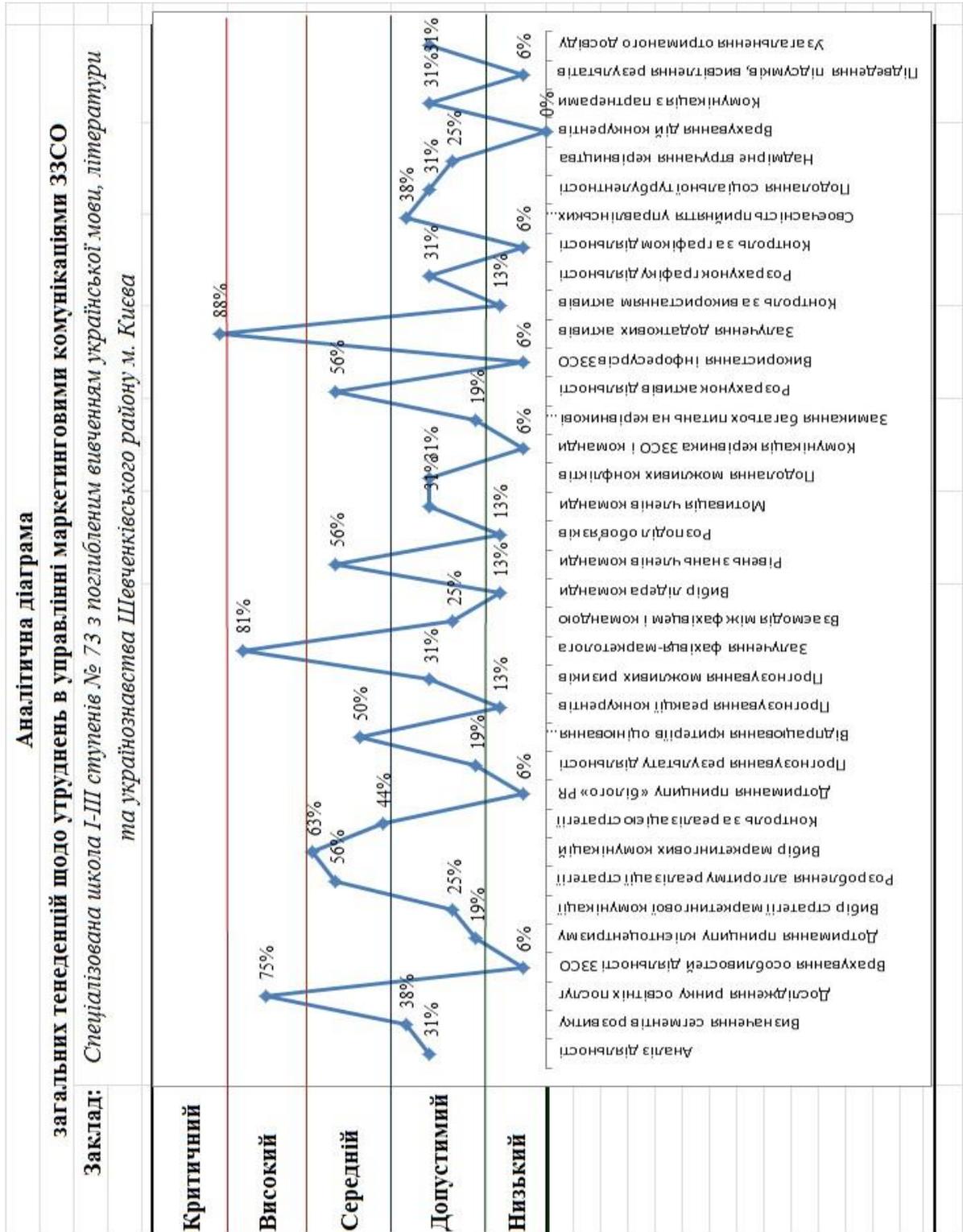
Додаток Ф

**Загальний вигляд аркуша «Діаграма 1» аналітичного модуля
«Утруднення в управлінні маркетинговими
комунікаціями закладу загальної середньої освіти»**



Додаток X

Загальний вигляд аркуша «Діаграма 2» аналітичного модуля
 «Утруднення в управлінні маркетинговими
 комунікаціями закладу загальної середньої освіти»



Додаток Ц

**Загальний вигляд аркуша «Базова»
аналітичного модуля «Ефективність маркетингових комунікацій
закладу загальної середньої освіти»**

Базова схема					
факторно-критеріальної субмоделі					
ефективності маркетингових комунікацій закладу загальної середньої освіти					
Фактори (F)	Вагомість (m)	Критерії (K)	Вагомість (v)	Експертний бал (b)	Коефіцієнт відповідності (k)
1. Базові параметри $F1 = m1(k1+k2+k3+k4+k5)$	$m1 = 0,11$	1. Об'єктивність визначення конкурентних переваг ЗЗСО 2. Реалізація науково обґрунтованої стратегії 3. Залучення цільової аудиторії до реалізації стратегії 4. Рациональність вибору маркетингових комунікацій, врахування їх особливостей 5. Використання активів маркетингової комунікації ЗЗСО	$v1=0,18$ $v2=0,23$ $v3=0,18$ $v4=0,24$ $v5=0,17$	$b1=$ $b2=$ $b3=$ $b4=$ $b5=$	$k1=v1*b1$ $k2=v2*b2$ $k3=v3*b3$ $k4=v4*b4$ $k5=v5*b5$
2. Командний менеджмент $F2 = m2(k6+k7+k8+k9)$	$m2 = 0,13$	6. Підбір членів команди для маркетингової комунікації ЗЗСО 7. Вибір лідера команди для маркетингової комунікації ЗЗСО 8. Мотивація членів команди для маркетингової комунікації ЗЗСО 9. Налагодження комунікації між членами команди	$v6=0,35$ $v7=0,3$ $v8=0,15$ $v9=0,2$	$b6=$ $b7=$ $b8=$ $b9=$	$k6=v6*b6$ $k7=v7*b7$ $k8=v8*b8$ $k9=v9*b9$
3. Відповідність результатів $F3 = m3(k10+k11+k12+k13)$	$m3 = 0,33$	10. Відповідність результатів меті та завданням діяльності ЗЗСО 11. Відповідність отриманих результатів запланованим 12. Відповідність результатів потребам здобувачів освіти 13. Відповідність результатів потребам регіону	$v10=0,27$ $v11=0,27$ $v12=0,35$ $v13=0,11$	$b10=$ $b11=$ $b12=$ $b13=$	$k10=v10*b10$ $k11=v11*b11$ $k12=v12*b12$ $k13=v13*b13$

Продовження Додатку Ц

4. Розвитковий потенціал $F4 = m4(k14 + k15 + k16 + k17)$	$m4 = 0,27$	14. Вплив отриманих результатів на розвиток ЗЗСО	$v14 = 0,3$	$b14 =$	$k14 = v14 * b14$
		15. Розвиток взаємодії з партнерами	$v15 = 0,2$	$b15 =$	$k15 = v15 * b15$
		16. Сприяння маркетингової діяльності зростанню конкурентоспроможності ЗЗСО	$v16 = 0,33$	$b16 =$	$k16 = v16 * b16$
5. Репутаційний потенціал $F5 = m5(k18 + k19 + k20 + k21)$	$m5 = 0,16$	17. Вплив отриманих результатів на розвиток діджиталізації ЗЗСО	$v17 = 0,17$	$b17 =$	$k17 = v17 * b17$
		18. Просування закладу на ринку освітніх послуг	$v18 = 0,34$	$b18 =$	$k18 = v18 * b18$
		19. Поява нових перспективних партнерів	$v19 = 0,25$	$b19 =$	$k19 = v19 * b19$
		20. Позитивний суспільний резонанс маркетингової комунікації	$v20 = 0,21$	$b20 =$	$k20 = v20 * b20$
		21. Набуття позитивного досвіду здійснення маркетингової комунікації	$v21 = 0,2$	$b21 =$	$k21 = v21 * b21$
Критерії оцінювання:					
4 бали – критерій реалізовано максимально;					
3 бали – критерій реалізовано добре;					
2 бали – критерій реалізовано посередньо;					
1 бал – критерій реалізовано мінімально;					
0 балів – критерій не реалізовано.					
Шкала оцінювання ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО					
Високий	0,85 бала	– 1 бал			
Достатній	0,75 бала	– 0,84 бала			
Середній	0,6 бала	– 0,74 бала			
Низький	0 балів	– 0,59 бала			

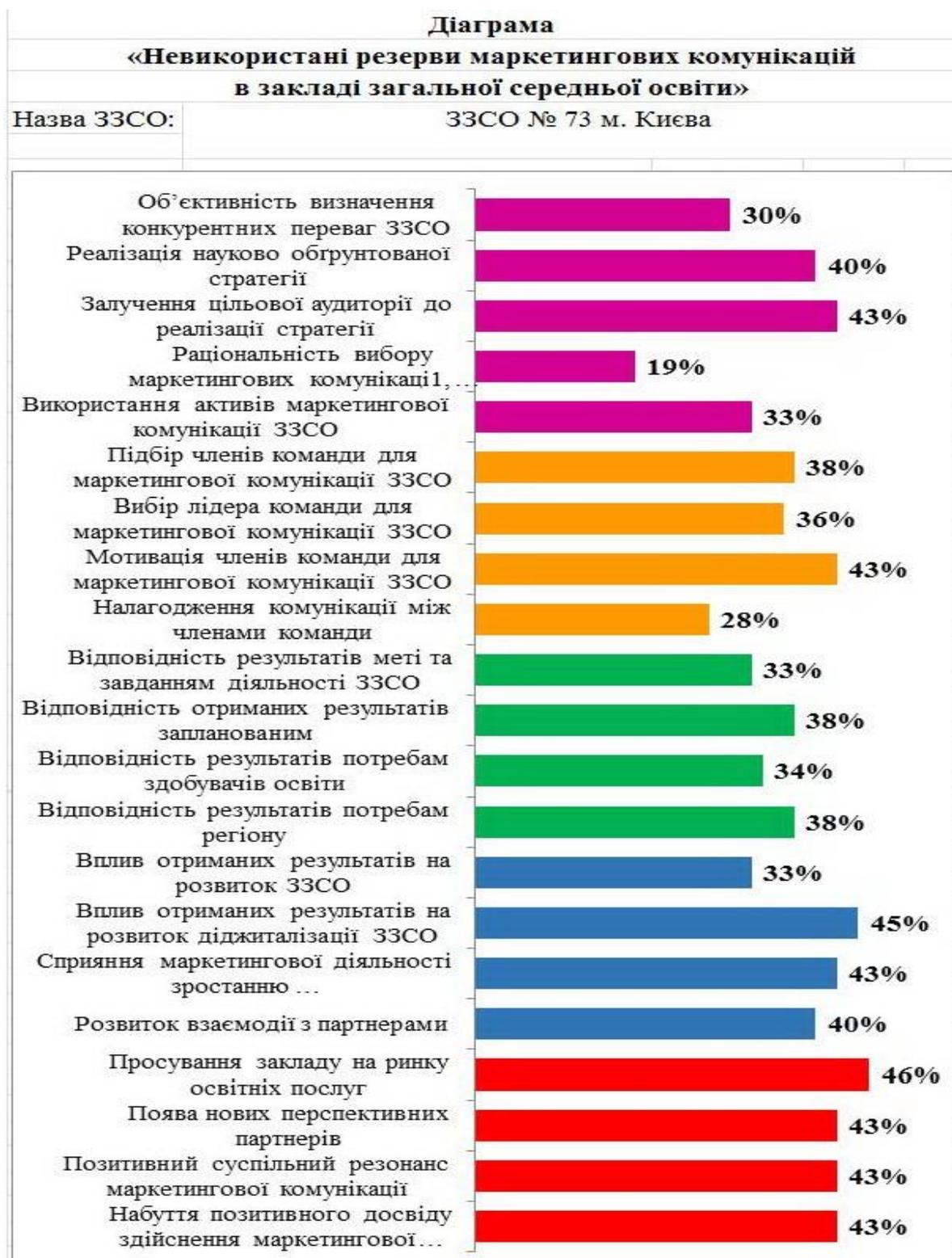
Додаток Ш

**Загальний вигляд аркуша «Зведені»
аналітичного модуля «Ефективність маркетингових комунікацій
закладу загальної середньої освіти»**

Результати				
експертизи ефективності маркетингових комунікацій				
<i>(загальні тенденції по ЗЗСО)</i>				
	ЗЗСО:	<i>ЗЗСО № 73 м. Києва</i>		
Загальна сума балів:		<i>0,63</i>		
ЕКСПЕРТНИЙ ВИСНОВОК:		<i>Загальний рівень ефективності маркетингових комунікацій ЗЗСО середній</i>		
Графічний профіль				
загальної ефективності маркетингових комунікацій				
в ЗЗСО № 73 м. Києва				
<p align="center">Дотримання базових показників 67%</p> <p>Задоволеність результатами 57%</p> <p>Робота команди 64%</p> <p>Відповідність результату 60%</p> <p>Розвитковий потенціал проєкту 65%</p>				

Додаток Ш

**Загальний вигляд аркуша «Діаграма»
аналітичного модуля «Ефективність маркетингових комунікацій
закладу загальної середньої освіти»**





ОДЕСЬКА МІСЬКА РАДА
ОДЕСЬКИЙ НАВЧАЛЬНО-ВИХОВНИЙ КОМПЛЕКС
«ГІМНАЗІЯ №7 – СПЕЦІАЛІЗОВАНА ШКОЛА І СТУПЕНЯ
З ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ»
ОДЕСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСТІ
 вул. Ростовська, 4-а, м. Одеса, 65069, тел./факс: (0482) 7510049
 e-mail: g7svmelnik@ukr.net, web: srvo.od.ua/school/gim7/Код ЄДРПОУ 23211320

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Борсука Дмитра Валерійовича за темою «Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – науки про освіту

Видана Борсуку Д. В. про те, що у 2019-2022 роках здійснювалося впровадження продуктів дисертаційного дослідження: комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти, технологію користування нею, відповідне програмне забезпечення в табличному редакторі Excel для аналізу маркетингових комунікацій та впливу комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти на розвиток закладу.

Теоретичні засади та практичні результати роботи свідчать про високий науковий рівень виконаного дослідження й дозволяють констатувати, що результати дослідження та науково-методичне забезпечення реалізації комплексної моделі та технології управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти можуть успішно використовуватися в системі загальної середньої освіти. Запропонована система управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти сприятиме забезпеченню якості надання освітніх послуг та інших послуг закладом, налагодженню комунікацій із соціумом та партнерами.

Напрацювання Борсука Д. В. та розроблені ним комп'ютеризовані субмоделі сприятимуть позитивній динаміці показників якості надання освітніх послуг закладом і контингенту учнів, а також підвищенню рівня фахової компетентності педагогів і розвитку освітнього простору закладу. Здійснена робота дає підстави зробити висновок про доцільність впровадження її результатів в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 01 від 30.08.2022).

Директор



Світлана МЕЛЬНИК



**СПЕЦІАЛІЗОВАНА ШКОЛА І-ІІІ СТУПЕНІВ № 73
З ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ,
ЛІТЕРАТУРИ ТА УКРАЇНОЗНАВСТВА
ШЕВЧЕНКІВСЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА**

проспект Перемоги, 86, м. Київ, 03062, тел./факс 3300589
e-mail:school-73@ukr.net, код ЄДРПОУ 26187881

від «12» жовтня 2022 р. № 01-13/155

ДОВІДКА

*про упровадження результатів дисертаційного дослідження
Борсука Дмитра Валерійовича за темою*

**«Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 – науки про освіту**

Видана Борсуку Д. В. про те, що у 2019-2022 роках здійснювалося впровадження продуктів дисертаційного дослідження: комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти, технологію користування нею, відповідне програмне забезпечення в табличному редакторі Excel для аналізу маркетингових комунікацій та впливу комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти на розвиток закладу.

Теоретичні засади та практичні результати роботи свідчать про високий науковий рівень виконаного дослідження й дозволяють констатувати, що результати дослідження та науково-методичне забезпечення реалізації комплексної моделі та технології управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти можуть успішно використовуватися в системі загальної середньої освіти. Запропонована система управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти сприятиме забезпеченню якості надання освітніх послуг та інших послуг закладом, налагодженню комунікацій із соціумом та партнерами.

Напрацювання Борсука Д. В. та розроблені ним комп'ютеризовані субмоделі сприятимуть позитивній динаміці показників якості надання освітніх послуг закладом і контингенту учнів, а також підвищенню рівня фахової компетентності педагогів і розвитку освітнього простору закладу. Здійснена робота дає підстави зробити висновок про доцільність впровадження її результатів в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 1 від 29.08.2022).

В.о. директора



Оксана ПЕТРУК

КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКИЙ ЛІЦЕЙ № 8
КАМ'ЯНЕЦЬ-ПОДІЛЬСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
Хмельницької області

вул. Шевченка, 24, м. Кам'янець-Подільський, Хмельницька область, 32300, тел.(03849)74151

E-mail: zosh8school@gmail.com Код ЄДРПОУ 22783965

Вих. № 58 від 14.10.2022 На № _____ від _____

ДОВІДКА

*про упровадження результатів дисертаційного дослідження
Борсука Дмитра Валерійовича за темою*

**«Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 011 – науки про освіту**

Видана Борсуку Д. В. про те, що у 2019-2022 роках здійснювалося впровадження продуктів дисертаційного дослідження: комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти, технологію користування нею, відповідне програмне забезпечення в табличному редакторі Excel для аналізу маркетингових комунікацій та впливу комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти на розвиток закладу.

Теоретичні засади та практичні результати роботи свідчать про високий науковий рівень виконаного дослідження й дозволяють констатувати, що результати дослідження та науково-методичне забезпечення реалізації комплексної моделі та технології управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти можуть успішно використовуватися в системі загальної середньої освіти. Запропонована система управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти сприятиме забезпеченню якості надання освітніх послуг та інших послуг закладом, налагодженню комунікацій із соціумом та партнерами.

Напрацювання Борсука Д. В. та розроблені ним комп'ютеризовані субмоделі сприятимуть позитивній динаміці показників якості надання освітніх послуг закладом і контингенту учнів, а також підвищенню рівня фахової компетентності педагогів і розвитку освітнього простору закладу. Здійснена робота дає підстави зробити висновок про доцільність впровадження її результатів в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 5 від 30.06.2022).



Олена РОМАСЬ



БРОВАРСЬКИЙ ЛІЦЕЙ №11

БРОВАРСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ БРОВАРСЬКОГО РАЙОНУ КИЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

вул. Лагунової Марії, 17 А, м. Бровари, Броварського району Київська обл., 07400,
тел./факс (04594) 6-13-14, E-mail: brovary-nvo@ukr.net, web: www.bnvo.com.ua

28.10.2022 № 127/1 на № _____ від _____

ДОВІДКА

про упровадження результатів дисертаційного дослідження Борсука Дмитра Валерійовича за темою «Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – науки про освіту

Видана Борсуку Д. В. про те, що у 2019-2022 роках здійснювалося впровадження продуктів дисертаційного дослідження: комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти, технологію користування нею, відповідне програмне забезпечення в табличному редакторі Excel для вивчення важливих складових та аналізу маркетингових комунікацій та впливу комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти на розвиток закладу.

Емпіричні результати та теоретичні положення дослідження свідчать про науковий рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що результати дослідження та науково-методичне забезпечення реалізації комплексної моделі та технології управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти можуть успішно використовуватися в системі загальної середньої освіти. Запропонована система управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти сприятиме забезпеченню якості надання освітніх послуг закладом, налагодженню комунікацій із соціумом та партнерами.

Напрацювання Борсука Д. В. та розроблені ним комп'ютеризовані субмоделі сприятимуть позитивній динаміці показників якості надання освітніх послуг закладом і контингенту учнів, а також підвищенню рівня фахової компетентності педагогів і розвитку освітнього простору закладу. Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження її результатів в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 2 від 21 жовтня 2022 року).

Директор



Ірина ТКАЧУК

ПОНІНКІВСЬКА ГІМНАЗІЯ
ПОНІНКІВСЬКОЇ СЕЛИЩНОЇ РАДИ ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ
30511, вул.Майданська,9, смт. Понінка,
 тел. (03843) **7-15-66**, E-mail: poninka1.2st@gmail.com
 код ЄДРПОУ **25834410**

14.09.2022 р.

№63

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Борсука Дмитра Валерійовича за темою «Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – науки про освіту

Видана Борсуку Д.В. про те, що у 2019-2022рр. здійснювалося впровадження продуктів дисертаційного дослідження: комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти та технологію її використання і комп'ютеризовані програмні засоби в табличному редакторі Excel для вивчення важливих складових маркетингових комунікацій та впливу комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про науковий рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що результати дослідження та науково-методичне забезпечення реалізації комплексної моделі та технології управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти можуть з успіхом використовуватися у системі загальної середньої освіти. Запропонована система управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти сприятиме забезпеченню якості надання освітніх послуг закладом.

Авторські напрацювання та запропоновані продукти дослідження сприятимуть позитивній динаміці показників якості надання освітніх послуг закладом, можуть позитивно вплинути на підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників, покращення умов здобуття освіти та забезпечать високий рівень підготовки здобувачів загальної середньої освіти. Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження її результатів в управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол №1 від 31.08.2022).

Директор гімназії



Юрій ТКАЧУК

**ДЕПАРТАМЕНТ ГУМАНІТАРНОЇ ПОЛІТИКИ ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ОСВІТИ «СЕРЕДНЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНЯ ШКОЛА № 6»
ДНІПРОВСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ**

49006, м. Дніпро, вул. Робоча, 64, тел. (050) 340-05-28 e-mail: sz006@dhp.dniprorada.gov.ua, web: <http://shkola6.dp.ua>
код ЄДРПОУ 33339323

Вих № 580 від 03.11.2022

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження Борсука Дмитра Валерійовича за темою «Управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти» на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 011 – науки про освіту

Видана Борсуку Д. В. про те, що у 2019-2022 роках здійснювалося впровадження продуктів дисертаційного дослідження: комплексну модель управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти, технологію користування нею, відповідне програмне забезпечення в табличному редакторі Excel для вивчення важливих складових та аналізу маркетингових комунікацій та впливу комплексної моделі управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти на розвиток закладу.

Теоретичні положення та емпіричні результати дослідження свідчать про науковий рівень виконаного дослідження і дають підстави стверджувати, що результати дослідження та науково-методичне забезпечення реалізації комплексної моделі та технології управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти можуть успішно використовуватися в системі загальної середньої освіти. Запропонована система управління маркетинговими комунікаціями закладу загальної середньої освіти сприятиме забезпеченню якості надання освітніх послуг закладом, налагодженню комунікацій із соціумом та партнерами.

Авторські напрацювання Борсука Д. В. та розроблені ним комп'ютеризовані субмоделі сприятимуть позитивній динаміці показників якості надання освітніх послуг закладом і контингенту учнів, а також підвищенню рівня фахової компетентності педагогів і розвитку освітнього простору закладу. Проведена робота дозволяє зробити висновок про доцільність впровадження її результатів управлінську діяльність закладу загальної середньої освіти.

Результати впровадження розроблених продуктів дослідження були обговорені на засіданні педагогічної ради (протокол № 8 від).

Директор комунального закладу освіти
«Середня загальноосвітня школа №6»
Дніпровської міської ради



Людмила МОРОККО