

Zoja RJABOWA

## Технологія маркетингового управління в освіті

**Słowa kluczowe:** marketing edukacyjny, zarządzanie marketingowe, usługi edukacyjne, technologia, jakość edukacji.

**Keywords:** educational marketing, marketing management, educational services, technology, quality education.

У нестабільних умовах сьогодення, умовах становлення та розвитку ринкових відносин перед системою освіти постає першочергове завдання щодо формування у кожного громадянина України потреби в неперервності освіти, в постійному споживанні освітніх послуг, що забезпечить успішність її життєдіяльності. Саме це сприятиме її навчанню впродовж життя, розвитку її й забезпечить становлення освіти як соціальної цінності, що, в сучасних умовах є запорукою конкурентоспроможності кожної особистості зокрема й держави взагалі. У зв'язку із зазначеним постає необхідність у визначенні освітніх потреб особистості, певному їх формуванні та наданні на цій основі необхідних освітніх послуг.

Зазначимо, що функціонування системи освіти взагалі й кожного навчального закладу цієї системи зокрема відбувається в умовах постійних змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, то управління таким навчальним закладом має реагувати на ці зміни й своєчасно забезпечувати її перебудову.

Акцентуємо, що управління освітніми системами, за формою, – це процес об'єктивного інформування суб'єктів про стан освітньої системи, що забезпечує її відкритість та сприяє прийняттю на цій основі управлінського рішення для прогнозування політики подальшої діяльності<sup>1</sup>. Ефективність управлінських рішень цілком залежить від

---

<sup>1</sup> Г.В. Сльникова, *Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи*, [у:] за загальною та науковою редакцією Г.В. Сльникової, Київ 2009.

дієвості механізму відстеження, врахування й управління поточними змінами, незалежного визначення задоволеності споживачів та формування запитів<sup>2</sup>.

Застосування цього механізму в освіті здійснюється на основі отримання суб'єктами управління певної інформації про стан внутрішнього й зовнішнього середовища навчального закладу, яку здобувають в результаті проведення відповідних маркетингово-моніторингових досліджень. Побудова системи управління навчальним закладом на їх основі має назву «маркетингове управління». Саме описанню технології використання маркетингового управління в системі освіти й присвячена дана стаття.

### **Сутність маркетингового управління в освіті та технологія його застосування**

Розкриємо сутність маркетингового управління в освіті. Для цього визначимося, що *маркетинг в освіті, або освітній маркетинг*, розуміємо діяльність, яка спрямована на вивчення запитів і пропозицій споживачів та їх формування у майбутньому, на основі надання і отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача та піднесення освіти як соціальної цінності. Основними завданнями освітнього маркетингу є задоволення освітніх потреб споживачів, подолання конкуренції, збільшення частки ринку, забезпечення зростання обсягу надання освітніх послуг.

Складовими освітнього маркетингу вважаються освітні потреби, освітні послуги, маркетингова інформація про діяльність навчального закладу, про стан його позиціонування на ринках тощо. Ураховуючи, те, що особливістю діяльності будь-якого навчального закладу системи освіти є те, що він працює і враховує у своїй діяльності виклики двох ринків – ринку освітніх послуг і ринку праці. Зазначимо, що на ринку освітніх послуг навчальний заклад представляє такий результат діяльності, як освітня (освітньо-наукова) програма, а на ринку праці – конкурентоспроможного випускника.

*Маркетингове управління в освіті* ми розуміємо як соціальну технологію, сутність якої полягає у вивченні та формуванні освітніх потреб споживачів їх задоволення на основі надання освітніх послуг з метою розвитку особистості споживача, піднесенні освіти як соціальної цінності та розробки стратегії розвитку освіти. Освітня діяльність здійснюється навчальними закладами (школами). Тому, на основі попередньої дефініції

---

<sup>2</sup> З.В. Рябова, *Наукові основи маркетингового управління в освіті* : монографія, Київ 2013.

можна зазначити, що *маркетингове управління навчальним закладом* – це складний вид управлінської діяльності, який зорієнтовано на організацію цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану (суб'єкт), через організацію спільної діяльності суб'єктів освітнього процесу, на основі виокремлення, задоволення та формування їх освітніх потреб для визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу.

Маркетингове управління навчальним закладом визначається як ринкова система управління, що має підпорядкування законам класичного управління соціально-педагогічними системами. Вона включає такі маркетингово-зорієнтовані управлінські функції: *інформаційно-аналітична* (сегментація та дослідження цільових ринків); *позиціонування* (для залучення цільової аудиторії); *стратегічного планування* (SWOT-аналіз; PEST-аналіз; SMART-аналіз для визначення перспективних змін у змісті освітніх послуг та в позиціонуванні ЗНЗ); *реалізації* (розроблення, втілення в життя та постійного регулювання змісту освітніх послуг за допомогою маркетингового інструментарію – маркетинг-мікс); *контроль* (для визначення якості результатів надання освітніх послуг з поточним регулюванням / або ступеня досягнення мети діяльності навчального закладу – певної його конкурентоспроможності на ринках праці й освітніх послуг). Перелічені функції утворюють певний *управлінський цикл*, який визначає сутність маркетингового управління навчальним закладом.

Розкриємо сутність технології використання маркетингового управління навчальним закладом. Технологія (від грец. *τεχνολογια*, що походить від грец. *τεχνολογος*; грец. *τεχνη* – майстерність, техніка; грец. *λογος* – передавати<sup>3</sup>) – слово грецького походження, що в оригінальному перекладі означає «знання про майстерність». Майстерність має інтуїтивний характер, а технологія ґрунтується на закономірностях наукових знань<sup>4</sup>. Ці знання є системними і створюють уявлення про цілісність дій щодо вироблення певного продукту.

Запровадження нових освітніх технологій у навчальні заклади, за твердженням В. Олійника, необхідно для підвищення якості надання освітніх послуг і формуванню їх конкурентоспроможності<sup>5</sup>. Автор зазначає, що для успішного впровадження необхідно визначити умови та етапи цього процесу.

*Технологію* використання маркетингового управління в освіті ми визначаємо як поетапну діяльність з відповідними управлінськими

<sup>3</sup> Технологія, *dostęp: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія>*

<sup>4</sup> В.П. Беспалько, *Слагаемые педагогической технологии*, Москва 1989.

<sup>5</sup> В.В. Олійник, *Впровадження нових освітніх технологій у закладах післядипломної педагогічної освіти*, [у:] Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології: зб. наук. праць за заг. ред. Н. Г. Ничкало, Харків 2007, с. 432–438.

впливами, яка представлена у формі збору, опрацювання й аналізу інформації щодо вивчення ринку і динаміки споживчого попиту та можливостей навчального закладу шляхом проведення маркетингових досліджень з використанням специфічного інструментарію «маркетинг-мікс». Крім того, для успішності реалізації технології необхідно враховувати певні умови.

Технологія маркетингового управління в освіті має такі стадії:

- дослідження факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність навчального закладу;
- дослідження факторів внутрішнього впливу (ресурсів) навчального закладу;
- вивчення та проведення аналізу ринку освітніх послуг і ринку праці;
- формулювання місії діяльності навчального закладу з урахуванням вимог ринку в організації освітнього процесу;
- розробка стратегії діяльності навчального закладу;
- розробка комплексу освітніх послуг з урізноманітненням їх форм та видів;
- забезпечення якості надання освітніх послуг навчальним закладом;
- забезпечення переваги свого навчального закладу в умовах конкуренції.

Саме перелічені стадії дають змогу уявити процесуальну характеристику маркетингової діяльності навчального закладу та поетапного досягнення результату цієї діяльності. Розкриємо більш детально деякі зазначені вище стадії.

1. Аналіз факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність навчального закладу відбувається шляхом проведення PEST-аналізу. Це такий вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток навчального закладу. Здійснюється PEST-аналіз таким чином: відбувається аналіз факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність навчального закладу<sup>6</sup>. Класично аналізують чотири фактори, але необхідно зазначити, що функціонування та розвиток навчального закладу відбувається в умовах нестабільності, на його життєдіяльність здійснюється вплив багатьох факторів (чинників). Ці впливи відбуваються за рахунок перетворень в оточуючому середовищі, тому для успішності позиціонування закладу на ринках враховують сім факторів зовнішнього впливу, які безпосередньо пов'язані із системою освіти: економіка, соціальне середовище, політика, ринок, технологія, екологія, міжнародні зв'язки. Іноді ще виділяють інституційні фактори впливу на функціонування та розвиток навчального закладу. У зв'язку із

---

<sup>6</sup> *Инструменты разработки бизнес-плана*, Режим доступу : [http://www.lexgroup.ru/spravka/best\\_publications/publications\\_upr\\_consulting/bibl-pest/](http://www.lexgroup.ru/spravka/best_publications/publications_upr_consulting/bibl-pest/)

зазначеним вище при аналізі факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність навчального закладу використовують або класичний PEST-аналіз, або його різновиди. Існують такі різновиди PEST-аналізу: PESTLE-аналіз, доповнений двома показниками (факторами) – правовим і екологічним; SLEPT-аналіз доповнено правовим фактором; STEEPLE-аналіз, який складається із соціально-демографічного, технологічного, економічного, аналізу навколишнього середовища, політичного, правового та етнічного показників. Також може враховуватися і географічний/геополітичний показник (фактор).

2. Дослідження факторів внутрішнього впливу (ресурсів) навчального закладу здійснюється за допомогою SWOT-аналізу. У зв'язку з тим, що SWOT-аналіз не містить економічних категорій, він має широкий спектр використання. Він є універсальним методом, який використовують при стратегічному плануванні діяльності будь-якої організації, у тому числі й навчального закладу. Сутність його полягає в розподіленні чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток навчального закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози)<sup>7</sup>. Для визначення переваг та слабких сторін, зазвичай здійснюють аналіз за такими напрямками: менеджмент організації (організаційна культура, філософія, мета, стратегія, мотивація працівників), маркетинговий аспект (потреби споживачів, пропозиції конкурентів, сегмент ринку, конкурентоспроможність закладу, просування освітніх послуг; комунікації), наукові дослідження та розвиток організації (новий зміст освіти, інноваційні технології, інформатизація), кадровий потенціал (вік, стаж, досвід, освіта, кваліфікація, мотивація, система неперервної освіти), матеріальна база (приміщення, обладнання та оснащення), фінансування (бюджетне, позабюджетні надходження).

Для визначення можливостей та загроз здійснюють аналіз стану ринку (обсяг, насиченість, сегментація, розподіл ринку між конкурентами), стан позиціонування навчального закладу (розвиток комунікацій, просування освітніх послуг, структура потреб споживачів, мотиви використання послуг, засоби отримання інформації споживачами)<sup>8</sup>. Існує певна матриця SWOT-аналізу. Підкреслимо, що метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації в навчальному закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і подібних навчальних закладів. Причому SWOT-аналіз не ставить на меті виявлення усіх чинників, що характеризують слабкі та сильні сторони і впливають на діяльність навчального закладу. За результатами SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності

<sup>7</sup> Е. Кадышева, *SWOT-анализ: сделай качественно*, Режим доступу : [http://www.denga.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1005](http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1005)

<sup>8</sup> Ф. Котлер, *Стратегічний маркетинг для навчальних закладів*, Київ 2011.

навчального закладу, формулюється місія та розробляється стратегія його діяльності.

3. Вивчення та проведення аналізу ринку освітніх послуг і ринку праці. Вивчення та аналіз зазначених ринків включає три основні завдання: Оцінка й прогнозування ринку освітніх послуг і ринку праці; Сегментація ринку освітніх послуг і ринку праці; Аналіз споживачів.

Розглянемо детальніше сутність та шляхи розв'язання зазначених завдань. Перше завдання розв'язується через кількісні оцінювання попиту на послуги, що надає заклад. Аналізується динаміка останніх років кількості тих, хто навчається; запити на освітні послуги закладу. Наприклад, які розроблені спецкурси має попит, скільки педагогічних працівників пройшли навчання за цим спецкурсом, які були відгуки. Друге завдання розв'язується шляхом сегментування ринку відповідно до різних груп споживачів, різних запитів. Тобто, визначається цільова аудиторія (група споживачів, якій пропонується та чи інша освітня послуга). Сегментувати ринок можна за такими ознаками: за рівнем освіти педагогів; категорією педагогічних працівників; стажем їх роботи тощо. Третє завдання розв'язується шляхом визначення характеристики цільової аудиторії, їх потреб, уподобань для адаптації комплексу освітніх послуг саме до них.

4. Формулювання місії діяльності навчального закладу з урахуванням вимог ринку в організації педагогічного процесу. За результатами проведених SWOT-аналізу, PEST-аналізу, аналізу ринку освітніх послуг і ринку праці здійснюється формулювання місії навчального закладу. Місія навчального закладу. Саме слово «місія» (від. лат. missio) у перекладі з латинської означає роль, відповідальне завдання. За словником, це роль, яку виконує організація в суспільстві. Під місією навчального закладу розуміють сутність існування (призначення) навчального закладу, його відмінність від інших, йому подібних організацій. Місія навчального закладу – це чітке уявлення про те, яким він має бути і яких результатів йому необхідно досягти<sup>9</sup>. Місія – це високе призначення, відповідальна роль. Вона виступає основою для визначення цілей та формування стратегії розвитку навчального закладу.

5. Розробка стратегії діяльності навчального закладу. Стратегія є загальним, довгостроковим планом діяльності навчального закладу. Т. Сорочан зазначає, що стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку навчального закладу, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле, визначає ресурсне забезпечення з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації<sup>10</sup>. Провідним у розробці стратегіє

<sup>9</sup> О. Пайгусов, *Як сформулювати місію школи*, Режим доступу : <http://osvita.ua/school/theory/1318/>

<sup>10</sup> *Освітній менеджмент в умовах змін: Навчальний посібник*, Л. Калініна [у.], за ред. В. Олійника, Н. Протасової, Луганськ 2011.



є формулювання мети діяльності навчального закладу. Ефективним засобом для перевірки якості визначення мети діяльності є акронім SMART: S – specific – конкретна, чітко (точно) сформульована. M – measurable – вимірювальна; ступінь досягнення мети можна виміряти. Мета повинна мати можливість вимірювання (перевірки) результату. A – achievable – можлива для досягнення. Мета має бути здійсненою для конкретного виконавця. R – realistic – реалістична, що відповідає контексту. Досягнення мети повинно бути забезпечене ресурсами. T – timely – обмежена у часі. Не визначено час – немає мети, є мрія.

Стратегія діяльності навчального закладу деталізується у відповідній програмі, яка включає характеристику навчального закладу, місію, концепцію розвитку закладу, цілі діяльності, план діяльності. Обов'язково програма повинна мати характеристику навчального закладу, яка деталізується такими показниками: управління закладом; професорсько-викладацький склад; матеріально-технічна база; навчально-виховний процес; результативність діяльності. Затверджується програма керівником навчального закладу. Таким чином, для того, щоб визначитися зі стратегічним плануванням, сформулювати мету діяльності навчального закладу, необхідно здійснити певні дії маркетингового управління.

6. Розробка комплексу освітніх послуг з урізноманітненням їх форм та видів. Для організації діяльності навчального закладу на основі маркетингового управління вивчаються, задовольняються і формуються нові освітні потреби споживачів. Взагалі, будь-які потреби або бажання виступають внутрішніми спонукачами діяльності. Для споживачів освітніх послуг потребами чи бажаннями виступають: знання, вміння, навички, життєва компетентність. Потреби мають лінійну залежність від рівня розвитку людини, суспільства, держави. Задоволення одних потреб формує появу нових. Використовуючи маркетингові підходи, навчальний заклад вивчає коло освітніх потреб та пропонує механізми їх задоволення у вигляді розширення навчальних занять: введення нових навчальних програм курсів, спецкурсів, факультативів тощо. Застосування маркетингового управління навчальним закладом приводить до регулювання потреб для досягнення соціального ефекту від освітньої діяльності. Іноді навчальний заклад створює умови для формування нових освітніх потреб споживачів з метою піднесення цінності освіти. Механізмом, що реалізує цей процес (або об'єктом маркетингу), виступають освітні послуги, які надає навчальний заклад.

Під освітніми послугами розуміють цілісну систему, спрямовану на реалізацію місії закладу та розвитку того, хто навчається, через формування у нього життєвої компетентності. Освітні послуги в основному спрямовані на реалізацію місії навчального закладу<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> В.Т. Александров, *Освітня послуга: суть та моделі якості*, Освіта і управління 2006, Том 9, № 1, с. 156–164.

Спираючись на роботи науковців, можна стверджувати, що навчальні заклади надають комплекс освітніх послуг, які спрямовані на задоволення потреб споживачів і пов'язані зі зміною їх освітнього рівня чи професійної підготовки та забезпечені ресурсами цього навчального закладу<sup>12</sup>. Цей комплекс послуг називають освітньою програмою, яка водночас є і продуктом навчального закладу.

7. Забезпечення якості надання освітніх послуг. Актуалізуємо, що якість надання освітніх послуг впливає на конкурентоспроможність навчального закладу. Для забезпечення якості надання освітніх послуг необхідно проаналізувати стан організації навчального процесу в закладі. Аналізуються такі показники як умови перебігу навчального процесу, рівень кадрового забезпечення, зміст освіти, форми та методи, які використовує професорсько-викладацький склад й відстежується результат цього процесу тощо.

8. Забезпечення переваги свого навчального закладу в умовах конкуренції. Перевага навчального закладу забезпечується за рахунок: забезпечення своєчасного надання нових освітніх послуг й уникнення їх запізнення виходу на ринок; надання освітніх послуг у більшому обсязі та кращої якості; організації впливу на ринок за допомогою педагогічних і управлінських засобів.

Таким чином, нами описано технологію маркетингового управління в освіті та надано характеристику її основним етапами. Підкреслимо, що провідним в технології є: проведення аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін діяльності закладу, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей діяльності навчального закладу, визначення цільової аудиторії та ін. Зазначимо, що основне призначення описаного вище є забезпечення ефективності та якості надання навчальними закладами комплексу освітніх послуг для задоволення потреб споживачів, пов'язаних зі зміною їх освітнього рівня чи професійної підготовки і забезпечених ресурсами цього навчального закладу.

## Висновки

Описання сутності та розкриття технології маркетингового управління навчальним закладом дозволило стверджувати, що забезпечення конкурентоспроможності навчального ґрунтується на детальному аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, вивченні освітніх потреб і бажань існуючих та потенційних споживачів послуг, що надає заклад,

<sup>12</sup> А.П. Панкрухин, *Маркетинг образовательных услуг*, Режим доступу : <http://mou.marketologi.ru>



формулюванні на цій основі мети діяльності навчального закладу, перевірці її якості, розробці стратегії та програми її реалізації та побудові системи моніторингу якості та результативності діяльності навчального закладу.

## Література

- Беспалько В.П., *Слагаемые педагогической технологии*, Москва 1989.
- Єльнікова Г.В., *Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи*, [у:] за загальною та науковою редакцією Г.В. Єльнікової, Київ 2009.
- Кадышева Е., *SWOT-анализ: сделай качественно*, Режим доступу: [http://www.denga.com.ua/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1005](http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1005).
- Котлер Ф., *Стратегічний маркетинг для навчальних закладів*, Київ 2011.
- Рябова З.В., *Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія*, Київ 2013.
- Технологія*, dostep: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Технологія>.
- Олійник В.В. *Впровадження нових освітніх технологій у закладах післядипломної педагогічної освіти*, [у:] Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти: педагогічна майстерність, творчість, технології: зб. наук. праць за заг. ред. Н.Г. Ничкало, Харків 2007, с. 432–438.
- Инструменты разработки бизнес-плана*, Режим доступу: [http://www.lexgroup.ru/spravka/best\\_publications/publications\\_upr\\_consulting/bibl-pest/](http://www.lexgroup.ru/spravka/best_publications/publications_upr_consulting/bibl-pest/).
- Пайгусов О., *Як сформулювати місію школи*, Режим доступу: <http://osvita.ua/school/theory/1318/>.
- Освітній менеджмент в умовах змін: Навчальний посібник*, Л. Калініна [у:], за ред. В. Олійника, Н. Протасової, Луганськ 2011.
- Александров В.Т., *Освітня послуга: суть та моделі якості*, Освіта і управління, 2006, Том 9, № 1, с. 156–164.
- Панкрухин А.П., *Маркетинг образовательных услуг*, Режим доступу: <http://mou.marketologi.ru>.

## **Streszczenie**

### **Technologia zarządzania marketingowego w edukacji**

W artykule przedstawiono istotę i etapy zarządzania marketingowego w edukacji. Autorka uważa, że zarządzanie marketingowe zapewnia konkurencyjność instytucji oświatowej, co sprzyja strategii rozwoju. Podkreślono, że dla sukcesu działalności tej instytucji są niezbędne badania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego instytucji, określenie grupy docelowej oraz ciągłe monitorowanie jakości kształcenia oferowanego przez szkołę.

## **Summary**

### **The Marketing Management Technology in Education**

A description of the nature and reverse engineering marketing management institution allowed to claim that providing competitive ability training is based on a detailed analysis of the external and internal environment, the study of educational needs and wishes of existing and potential users of services provided by the institution, the wording of the basis of the purpose of the institution, check quality, strategy development and program implementation and construction of monitoring system quality and efficiency of the institution.