**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет психології та соціальної роботи**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**Кваліфікаційна робота**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**АПАНАСЕНКО ОЛЕНИ ВОЛОДИМИРІВНИ**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту

**Рецензенти:**

**Самойленко О.В.**,к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Щотка О.П.**,к. психол. н., доцент кафедри психології Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Допущено до захисту:**

Протокол № 7 від 15 грудня 2020 р.

Завідувачка кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту, д. пед. н., професор **Турчин Т.М**.

**Ніжин – 2020**

**АНОТАЦІЯ**

**Апанасенко О.В. Маркетингові технології в управлінні сучасним закладом дошкільної освіти**: магістерська робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2020. 107 с.

Дослідження присвячено проблемі використання маркетингових технологій в системі управління закладом дошкільної освіти.

В роботі визначено сутність, зміст, принципи, функції, особливості використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО. Враховано маркетингову концепцію надання освітніх послуг, що передбачає головним завданням з’ясування філософії, стратегії та тактики відносин і взаємодій споживачів, посередників і виробників освітніх послуг в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох сторін обміну цінностями. Останні визначаються як відносини і взаємодії, що ведуть до найбільшого задоволення потреб: особистості – в освіті, закладу освіти – в конкурентоспроможності та розвитку кадрового потенціалу, суспільства – у розширеному відтворенні сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу. Ефективне задоволення цих потреб має стати цільовим орієнтиром використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО.

Уточнено та розкрито науковий зміст основних понять «маркетинг», освітній маркетинг», «освітня послуга», «маркетинг освітніх послуг», «управлінська технологія», «маркетингова технологія».

У даному випадку актуальним та доцільним є розгляд та використання на практиці маркетинг – міксу – сукупності маркетингових засобів, певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети та вирішення маркетингових завдань. Тобто, під поняттям «маркетинг–мікс» розглядається набір інструментів, параметрів, маніпулюючи якими керівництво використовує доцільні маркетингові технології в управлінні ЗДО. З метою раціонального використання маркетингових технологій запропоновано, проаналізовано та обґрунтовано формулу «4Р» (товар, ціна,поширення, просування) та розглянута модель ADIA (увага, інтерес, бажання, дія).

Подано класифікацію маркетингових технологій та виділено маркетинговий аспект управлінських технологій, тобто такий спосіб їх використання, що спрямований на досягнення цілей ЗДО шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів освітніх послуг.

Розкрито концепцію маркетингової системи сфери дошкільної освіти, яка включає такі компоненти: освітні послуги та їх характеристика, обмін та угоди, види освітніх ринків, взаємовідношення учасників ринку, маркетингові дослідження та комунікації, маркетингове середовище та управління. Визначено роль керівника у впровадженні механізму маркетингу в освітньому закладі.

Розроблено та теоретично обґрунтовано модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО, яка має блочну будову, що містить чотири компоненти: цільовий, змістовий, організаційно- діяльнісний та діагностико-результативний. Означені компоненти моделі реалізуються через процес управління (аналіз, планування, організацію, мотивацію, контроль) та управлінські дії, в результаті яких досягається очікуваний результат.

Презентовано систему роботи з суб’єктами управління щодо впровадження маркетингових технологій в ЗДО, яка включає: вебінар «Маркетинг як ефективний засіб управління у сфері дошкільної освіти», тренінг «Використання управлінських маркетингових технологій в системі роботи керівника ЗДО», ділову гру «Маркетинг освітніх послуг як ефективна система управління ринковою діяльністю ЗДО» та методичні рекомендації

для керівників закладів дошкільної освіти.

**Ключові слова:** управління ЗДО, маркетингові технології, освітня послуга, маркетинг освітніх послуг.

**ANNOTATION**

**Apanasenko Olena. Marketing technologies in the management of a modern preschool institution**: master's thesis. of Nizhyn Gogol State University, 2020. 107 p.

The study is devoted to the problem of using marketing technologies in the management system of preschool education. The essence, content, principles, functions, features of the use of marketing technologies in the management of the preschool institution are determined in the work.

The marketing concept of providing educational services is taken into account, which envisages the main task of clarifying the philosophy, strategy and tactics of relations and interactions of consumers, intermediaries and producers of educational services in the market, free choice of priorities and actions on both sides. The latter are defined as relationships and interactions that lead to the greatest satisfaction of needs: the individual - in education, educational institution - in competitiveness and development of human resources, society - in the expanded reproduction of the total personal and intellectual potential. Effective satisfaction of these needs should become a target guideline for the use of marketing technologies in the management of the preschool institution.

The scientific content of the basic concepts «marketing», «educational marketing», «educational service», «marketing of educational services», «management technology» and «marketing technology» is specified and revealed.

In this case, it is relevant and appropriate to consider and use in practice marketing - mix - a set of marketing tools, a certain structure of which ensures the achievement of the goal and the solution of marketing problems. That is, the concept of «marketing mix» refers to a set of tools, parameters, manipulating which management uses appropriate marketing technologies in the management of the preschool institution. In order to rationally use marketing technologies, the formula «4P» (product, price, distribution, promotion) is proposed, analyzed and substantiated and the ADIA model (attention, interest, desire, action) is considered.

The classification of marketing technologies is given and the marketing aspect of management technologies is allocated, such way of their use which is directed on achievement of the purposes of the preschool institution by formation of demand and the maximum satisfaction of needs of consumers of educational services.

The concept of marketing system of preschool education is revealed, which includes the following components: educational services and their characteristics, exchange and agreements, types of educational markets, relationships of market participants, marketing research and communications, marketing environment and management. The role of the leader in the implementation of the marketing mechanism in the educational institution is determined.

A model of using marketing technologies in the management of the preschool institution, which has a block structure, has been developed and theoretically substantiated, which contains four components: target, content, organizational-activity and diagnostic-effective. These components of the model are implemented through the management process (analysis, planning, organization, motivation, control) and management actions, as a result of which the expected result is achieved.

The system of work with subjects of management on introduction of marketing technologies in the preschool institution is presented, which includes: webinar «Marketing as an effective means of management in the field of preschool education», training «Use of managerial marketing technologies in system of work of the head of the preschool institution», business game «Marketing of educational services» as an effective system of market management of the preschool institution and methodical recommendations for heads of preschool education institutions.

**Key words:** management of the preschool institution, marketing technologies, educational service, marketing of educational services.

**ЗМІСТ**

ВСТУП …..7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ…………………………………………………………11

* 1. Маркетинг як ефективний засіб управління у сфері дошкільної освіти ……………………………………………….…………………………….11
	2. Суть та зміст маркетингових технологій ....30

Висновки до розділу 1 ....51

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ І РЕЗУЛЬТАТИ Дослідно-експериментальнОЇ роботИ ……………………..…………………….53

2.1. Модель використання маркетингових технологій в управлінні закладом дошкільної освіти……………. ....53

2.2. Оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗДО………………………………………………………………………………..59

2.3. Система роботи з суб’єктами управління щодо впровадження маркетингових технологій в ЗДО……………………………………………….64

Висновки до розділу 2 …68

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ …69

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …72

ДОДАТКИ ....80

**ВСТУП**

**Актуальність дослідження.** Сьогодні Україна провадить реформування національної системи освіти, визначаючи нові пріоритети розвитку, та здійснює модернізацію процесу управління галуззю. У світлі цих перетворень актуальним постає питання підвищення результативності та оптимізації управління закладами освіти.

У якості найбільш ефективних засобів вищезазначених перетворень виступають маркетингові технології як системне поєднання наукового знання, управлінських потреб та інтересів суспільства, цілей і функцій управління, можливостей та елементів управлінської діяльності. Їх раціональне та доцільне використання є запорукою ефективного функціонування закладів дошкільної освіти.

Застосування маркетингових технологій в освіті є важливою науково-методичною проблемою, яка розглядається у працях Т. Оболенської, А. Мосюри, З. Рябової, А. Панкрухіна, С. Кульневич, В. Григораш, Ф. Котлера, Г. Єльнікової, Л. Корчагової, Б. Братаніч, С. Тєлєтова, О. Зигрій.

Наявність конкурентного середовища, презентація та реклама освітнього закладу, створення його іміджу зумовлюють вивчення та застосування технологій маркетингу в систему адміністрування закладом дошкільної освіти. Аналіз наукової літератури, вивчення нормативно-правової бази, дослідження сучасного стану використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО допомагають виявити низку протиріч між:

* сучасними тенденціями зростання вимог до використання маркетингових технологій в управлінні закладом освіти та рівнем розробленості цього процесу в теорії та на практиці;
* необхідністю використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО та неготовністю керівників до здійснення управлінської діяльності на їх основі;
* актуальністю застосування технологій маркетингу в системі адміністрування ЗДО та недостатнім рівнем знань керівників з даного питання.

Необхідність подолання наведених протиріч, недостатнє розкриття питання використання маркетингових технологій в адмініструванні ЗДО визначили тему магістерського дослідження ***«Маркетингові технології в управлінні сучасним закладом дошкільної освіти».***

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати суть маркетингових технологій та розробити модель їх використання в управлінні закладом дошкільної освіти.

Відповідно до поставленої мети визначені **завдання дослідження**:

1. Провести теоретичний аналіз маркетингу як функції управління.
2. Охарактеризувати суть та зміст маркетингових технологій.
3. Охарактеризувати маркетингову діяльність в системі адміністрування ЗДО.
4. Теоретично обґрунтувати модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО.
5. Проаналізувати стан використання технологій маркетингу в управлінні ЗДО.
6. Надати методичні рекомендації керівникам щодо впровадження маркетингових технологій в систему управління закладом дошкільної освіти.

**Об’єкт дослідження** – процес управління закладом дошкільної освіти.

**Предмет дослідження** – особливості упровадження маркетингових технологій в систему управління ЗДО.

**Методи дослідження**. Вирішення поставленої мети здійснювалося за допомогою використання комплексу методів дослідження:

* *теоретичні*: аналіз наукової літератури з питань менеджменту; конкретизація, систематизація наукових категорій із проблеми використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО; моделювання – для розробки моделі впровадження маркетингових технологій; системно-узагальнюючий метод, який було використано для формулювання висновків за результатами дослідження;
* *емпіричні*: спостереження, бесіда, анкетування – для вивчення практичного стану використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО;
* *статистичні:* ранжування та статистично-математичний метод.

**Наукова новизна та теоретичне значення** одержаних результатів полягає в тому, що:

*- уточнено* сутність категорій «технологія», «маркетинг», «маркетингова технологія»; критерії з відповідними показниками оцінювання стану використання маркетингових технологій в управлінській діяльності керівника ЗДО, виділено маркетинговий аспект управлінських технологій;

*- розроблено*, теоретично обґрунтовано модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО;

*- подальшого розвитку набули:* сутнісні характеристики та класифікація управлінських технологій з виділенням маркетингового аспекту, який визначає зміст і послідовність управлінських дій та гарантує досягнення запланованого результату.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у розробці моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО; системи роботи щодо використання маркетингових технологій в системі управління ЗДО, виділенні маркетингового аспекту управлінських технологій та алгоритму їх впровадження.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності керівників закладів ЗДО, системі підвищення кваліфікації управлінських кадрів; процесі професійної підготовки керівників ЗДО у закладах післядипломної педагогічної освіти та ЗВО.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась у доповідях і виступах на 3 конференціях різного рівня: щорічній науковій  конференції молодих науковців «Молодь у науці» (м. Ніжин, 2020р.); V вузівській студентській науково-практичній конференції «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (м. Ніжин, травень 2020 р.); Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Модернізація професійної підготовки менеджерів» (м. Ніжин, 21 жовтня 2020 р.).

**Основні положення та результати дослідження висвітлені 3 у публікаціях**:

1. Маркетинговий підхід в організації роботи сучасного освітнього закладу. *Педагогічний альманах: збірник праць молодих науковців* / відп. ред. Є. І. Коваленко. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2020. Вип. 1. С.9-12.
2. Маркетингові технології як засіб управління освітніми закладами. *Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали ІІ Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Ніжин 21 жовтня 2020 р. / за заг. ред. Ю.Г.Новгородської.  Ніжин : НДУ ім. М.Гоголя, 2020. С.5-9;
3. Маркетинг освітніх послуг як система управління ринковою діяльністю закладу дошкільної освіти. *Вісник студентського наукового товариства*: збірник наукових праць студентів / за заг. ред. О. В. Мельничука. Вип. 23. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2020.  С. 148-153.
	1. **Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 107 сторінок, з них 61 сторінка основного тексту. Список використаної літератури нараховує  71 джерело. Додатки розміщені на 26 сторінках.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРАКТИКА ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**1.1. Маркетинг як ефективний засіб управління у сфері дошкільної освіти**

Сьогодні функціонування та розвиток системи освіти здійснюється в межах ринкових відносин, що занурює заклади освіти в умови нестабільності оточення та мінливості і потребує модернізації процесу управління ними. Для успішного адміністрування освітніх установ у таких умовах необхідно постійно вивчати характеристики зовнішнього середовища та співвідносити свої можливості та потенціал з його мінливими запитами та потребами.

У Національній стратегії розвитку освіти України на період до 2021 року зазначається, що «управління освітою повинно здійснюватись на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно – громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб’єктами та партнерами. Необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно – громадського управління освітою, що забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості» [42].

Процес адміністрування повинен забезпечувати не лише успішне функціонування освітньої установи, а й її якісний розвиток в умовах осучаснення та демократизації суспільства. Саме тому необхідною умовою успішної управлінської діяльності закладів освіти в системі ринкових відносин є такі дії, які являють собою маркетингову діяльність.

Заслуговує на увагу думка Н.В. Лісової про те, що процес управління ринковою діяльністю освітнього закладу спрямований на «регулювання ринкових процесів та вивчення освітнього ринку, яка призводить до найбільш ефективного задоволення споживачів: особистості – в освіті; освітнього закладу – в розвитку; фірм та інших організацій – замовників – в зростанні кадрового потенціалу; суспільства – в розширеному виробництві сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу» [30].

Забезпечити прогрес дошкільної освіти в сучасних ринкових умовах неможливо без використання концепції маркетингу, мета якого – виявлення та прогнозування перспективних напрямків розвитку дошкільної освіти в умовах конкурентного середовища. Впровадження концепції та інструментів маркетингу як системи управління в закладах дошкільної освіти в методичний, освітній та виховний процеси сприятиме розширенню їх інноваційної складової, сформує потреби соціуму у відповідних освітніх послугах.

На наш погляд, застосування маркетингового підходу в процесі управління сучасним закладом дошкільної освіти сприяє формуванню схвальної суспільної думки та позитивного іміджу установи, побудові системи маркетингових комунікацій, вивченню маркетингового середовища й прогнозування ринкової кон’юнктури, диференціації освітніх послуг та формуванню попиту на них, здійсненню управлінської діяльності з просування послуг на освітньому ринку.

Зазначимо, що маркетинговий підхід в системі управління сучасним закладом дошкільної освіти має ряд функцій:

* комплексне дослідження ринку освітніх послуг;
* виявлення попиту та потенційних потреб;
* розробка заходів для задоволення потреб;
* планування та здійснення збуту освітньої продукції.

Дослідженням питань маркетингової діяльності в освітній сфері займалися як вітчизняні, так і зарубіжні науковці: В. Сиченко, Т. Оболенська, Г. Єльнікова, Л. Пісоцька, Н. Плахотіна, А. Панкрухін, С. Тєлєнова, С. Біла, І. Мроз, Л. Балабанова, В. Кремень, Дж. Еванс, Ф. Котлер, Дж. Сондерс та ін..

Сучасний менеджмент насичений різнобічною палітрою визначень сутності поняття «маркетинг». Найбільш розповсюдженим та визнаним є трактування американської асоціації: «Маркетинг – це процес планування і втілення задуму щодо ціни, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій» [24, с.15].

Деякі науковці розглядають маркетинг, як:

* «соціальний процес, завдяки якому прогнозується, розповсюджується та задовольняється попит на товари і послуги шляхом розробки їх просування і реалізації» (Ф. Котлер) [23, с.47];
* «підприємницьку діяльність, спрямованою на просування товарів і послуг від виробника до користувача (споживача)» (Л. Корчагова) [22];
* «процес управління процесом просування ідей, що ведуть до задоволення на товар і послуги організацій, територій, окремих людей» (С. Кульневич) [27, с. 11].

 Т. Оболенська вважає, що для освітніх закладів «маркетинг – це розробка, реалізація та оцінка освітніх послуг шляхом установлення відносин обміну між освітніми установами та споживачами освітніх послуг з метою гармонізації інтересів та задоволення потреб школярів, учнів, студентів і слухачів» [43].

Проаналізувавши визначення маркетингу різними авторами, ми розробили робоче трактування досліджуваного феномену, під яким розуміємо *творче управління процесом просування ідей, товарів та послуг від виробника до споживачів, що ведуть до задоволення потреб споживачів та отримання бажаного результату для виробника*.

Б. Братаніч зазначає, що «маркетинг має принципове значення для системи освіти, насамперед, у розрізі двох аспектів: формування критеріїв соціальної й індивідуальної значущості освіти в контексті соціокультурних характеристик інформаційного суспільства й забезпечення зростання ролі освіти як соціальної цінності системі його ціннісних пріоритетів» [3, с.8].

В системі управлінні сучасним освітнім закладом постає необхідність створення освітнього маркетингу, як «виду управлінської діяльності, спрямованого на виявлення, прогнозування та формування попиту на освітні послуги певної групи споживачів та найбільш повне його задоволення засобами обміну між виробниками освітніх послуг та їх безпосередніми споживачами»[44].

В «Енциклопедії освіти» даний вид маркетингу визначено «як вид людської діяльності, спрямованої на дослідження і прогнозування потреб, попиту та інтересів того чи іншого цільового ринку і забезпечення бажаного їх задоволення найбільш ефективними засобами зі збереженням та зміцненням благополуччя як окремого споживача, так і суспільства в цілому. Маркетинг в освіті – це соціально-етичний маркетинг, що вимагає збалансованості трьох факторів: прибутку освітнього закладу, потреб і сподівань споживачів та інтересів суспільства» [10, с.473].

Так, С. Тєлєтова та О. Тєлєтов стверджують, що «освітній маркетинг – це один із напрямів діяльності з управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, який забезпечує дослідження попиту на освітні послуги та певні знання понад встановлені державою стандарти, впливає на розвиток освітніх потреб громадян шляхом розроблення й впровадження концепції надання їм якісного освітнього продукту» [61].

Різновидом цільового маркетингу є маркетинг освітніх послуг, який розглядається «як наука та наукова дисципліна, що використовує загальнометодологічний маркетинговий інструментарій, методики досліджень та діагностики для реалізації специфічних функцій сфери освіти» [32, c.3].

Слід проаналізувати саме визначення поняття «освітня послуга». Так, пунктом 18 частини першої статті 1 Закону України «Про освіту» встановлюється, що «освітня послуга – це комплекс визначених законодавством освітньою програмою та/або договором дій суб’єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [13].

Вчені одноголосно визначають маркетинг освітніх послуг як систему управління ринковою діяльністю освітніх закладів. На думку С. Тєлєтової та О. Тєлєтова, «освітня послуга – це комплекс навчальної й наукової інформації, який створюється під час діяльності педагогічного колективу навчального закладу і передається учню, студенту чи слухачу у вигляді суми знань загальноосвітнього та спеціального характеру, а також практичних навичок для подальшого застосування у професійній роботі з метою задоволення різноманітних потреб особистості, суспільства, держави» [61].

За визначенням Ф. Котлера і К.Фокса, під маркетингом освітніх послуг розуміється «…дослідження, планування, здійснення та контроль ретельно сформованих програм, з метою ініціювання добровільного обміну цінностями з цільовими ринками для досягнення цілей навчальних закладів» [7, c.126].

Т.Оболенська зазначає, що «маркетинг освітніх послуг – це розробка, реалізація та оцінка освітніх послуг шляхом встановлення відносин обміну між освітніми установами та споживачами освітніх послуг з метою гармонізації інтересів та задоволення потреб школярів, студентів та слухачів» [70, c.246].

А. Панкрухін визначає даний вид маркетингу як «філософію (сукупність загальних принципів ринкових відносин як систему поглядів), стратегію та тактику стосунків та взаємин споживачів, посередників та виробників освітніх та супутніх послуг та продуктів в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів та дій з обох сторін, обмін цінностями» [46].

Зазначимо, що освітнім послугам, які надає заклад дошкільної освіти, притаманні:

* загальні особливості (характерні для всіх видів): нематеріальність, невіддільність, мінливість, незбереженість;
* специфічні особливості (притаманні тільки даному виду діяльності): тривалість надання послуги (дитина може відвідувати заклад як усі 4 роки, так і менший проміжок часу); чітка періодичність надання (тривалість навчального року та оздоровчого періоду); залежність якості від того, хто надає послугу (потенціал закладу дошкільної освіти), та того, хто її отримує (психо-фізіологічні можливості дитини); взаємозв’язок послуги та місця її надання; перенесення виявлення дієвості наданої послуги (оцінка її рівня можлива лише в подальшому навчанні); обов’язковий державний та суспільний контроль за якістю надання послуги.

Як зазначає О.В. Зигрій, «при розробці засад формування освітнього маркетингу, слід врахувати, що міжнародним стандартом є підпорядкованість ринкових цілей цілям соціуму. Ціннісні основи соціально орієнтованого маркетингу в освіті розробляються не на принципах вільної конкуренції та правових норм, а на принципах відповідності маркетингової діяльності інтересам суспільства та окремих людей»[14].

Концепція маркетингу освітніх послуг «полягає в створенні такого продукту, який максимально відповідає потребам теперішнього та майбутнього поколінь на основі впровадження досягнень науки та інноваційних технологій навчання» [32, c.32].

Розглянемо основні завдання маркетингу освітніх послуг, які надає заклад дошкільної освіти, в ракурсі складових концепції «4Р», запропоновану Е.Дж.Маккарті.

**Товар** (безпосередня якість послуг, які надає освітній заклад) – треба створювати такий продукт, який:

* відповідає явним та не явним, а також фактичним та потенційним потребам дітей та їх батьків;
* створює необхідний імідж (закладу, особистості) та сприяє забезпеченню фінансування майбутньої діяльності;
* сприяє формуванню оптимального середовища для вихованців.

**Ціна** – оскільки дошкільна освіта в Україні є безкоштовною, дана складова передбачає надання платних освітніх та інших послуг, перемогу в конкуренції за інвестиції та додаткові джерела фінансування. Кошти на фінансування закладу дошкільної освіти можуть виділяти органи місцевої влади, фонди та організації, а також зацікавлені особи.

**Поширення** (або дистрибуція) освітніх послуг – передбачає формування системи, що включає вибір каналів та методів збуту, за допомогою яких освітню продукцію можна реалізовувати споживачам найбільш ефективним способом. Для сучасних освітніх послуг ЗДО межі збутової діяльності розширюються завдяки застосуванню традиційних та інноваційних технологій та форм здобуття дошкільної освіти (соціально-педагогічний патронат, короткотривале перебування, дистанційне навчання, інклюзивна освіта тощо).

**Просування** – дозволяє впливати на членів суспільства засобами маркетингових та міжособистісних комунікацій (основні: реклама, public relations, стимулювання збуту, директ-маркетинг, пропаганда, та ін.). Звичайно, всі інструменти та засоби маркетингових комунікацій будуть відтворювати специфічні особливості саме освітніх послуг (мал.1).

Для кращого розуміння маркетингу освітніх послуг розглянемо *модель ADIA*, яка була розроблена Ел. Левісом у 1896 році [36].

***ADIA*** – це модель поведінки споживача під час прийняття позитивного рішення під час придбання товару.

**ADIA = A (увага) – attention + I (інтерес) – interest +**

**D (бажання) – desire + A (дія) – action**

ПРОДУКТ

* відповідає явним та не явним, а також фактичним та потенційним потребам дітей та їх батьків;
* створює необхідний імідж (закладу, особистості) та сприяє забезпеченню фінансування майбутньої діяльності;
* формуванню оптимального середовища для вихованців.

ФІНАНСУВАННЯ

* кошти фізичних осіб;
* кошти юридичних осіб;
* кошти органів місцевої влади;
* кошти фондів та організацій.

ПОШИРЕННЯ

* дистанційно

ПРОСУВАННЯ

* безпосередньо;засоби та інструменти маркетингових комунікацій;
* міжособистісні комунікації

*Мал.1. Модель інструментів та засобів маркетингових комунікацій*

Привернення **уваги** до навчальної установи означає забезпечення обізнаності про заклад дошкільної освіти певної кількості можливих клієнтів. Особливої уваги на цьому етапі потребує створення комплексу рекламних засобів, які несуть цільову інформацію про ЗДО. Це може бути інформація щодо кількості груп та дітей в них, якісний склад персоналу, переваги місця розташування, специфіка освітнього процесу, можливість надання додаткових освітніх послуг тощо.

Етап формування **інтересу** споживача є найбільш складним через стимулювання до того, щоб потенційний клієнт виявив зацікавленість до товару або послуги. Для закладів дошкільної освіти такими засобами формування інтересу споживачів можуть бути поширення інформації про участь освітньої установи в різноманітних конкурсах, соціокультурних заходах чи проєктах міста, співпраця з організаціями та установами, залучення громадськості до вирішення питань функціонування закладу та ін..

**Бажання**, яке формується під впливом одержаної інформації. Саме бажання батьків, щоб їх дитина здобувала якісну дошкільну освіту, є необхідним фактором у виборі послуг певного закладу. Освітня установа фактично повинна переконати потенційного споживача в тому, що здатна повністю задовольнити його потреби, бажання та очікування.

**Дія** є завершальним етапом, а точніше, поштовх до дії. Важливість етапу полягає в тому, що батьки або законні представники повинні оформити дитину до освітнього закладу, поки у них є бажання, створене на попередньому етапі, інакше клієнт може обрати інший ЗДО.

Сукупність методологічних принципів, прийомів та засобів організації системи адміністрування сучасним закладом дошкільної освіти як самостійного суб’єкту ринку освітніх послуг на засадах освітнього маркетингу складає маркетинговий підхід в управлінні освітньою установою. Сукупністю основних понять маркетингового підходу в керуванні закладами освіти є цілий ряд загальноекономічних категорій, таких, як «потреба», «попит», «пропозиція», «інфраструктура ринку», «кон`юктура ринку», «конкуренція», «маркетингове середовище», «маркетингові дослідження», маркетингові комунікації», «маркетингова інформаційна система» тощо [45].

Розглянемо деякі маркетингові поняття в розрізі освітньої сфери.

Батьки та дитина з її індивідуальними потребами є головним **споживачем**, на якого сьогодні орієнтується сфера освітніх послуг дошкільної галузі. Тому головним завданням закладів дошкільної освіти в сучасних ринкових умовах є створення необхідних умов для навчання та виховання дітей з урахуванням запитів та вимог їх батьків. Аналізуючи визначення потреби за Є. Ільїним, можна визначити «освітню потребу як динамічний стан психіки особистості, що виникає внаслідок відображення у свідомості потреби, бажаності чогось в даний момент, що спонукає психічну активність, пов’язану з цілепокладанням» [16].

**Попит** на освітні послуги формується **освітніми потребами** споживачів, підкріпленими їх платоспроможністю. У свою чергу **пропозиція** формується комплексом освітніх послуг, які пропонують освітні заклади. **Інфраструктура** ринку освітніх послуг являє собою сукупність усіх установ та соціальних інститутів, які забезпечують функціонування даного виду послуг.

**Кон`юктура** ринку освітніх послуг – це економічна ситуація на ринку, що характеризується співвідношенням між попитом та пропозицією, рухом цін на освітні послуги, тенденціями освітніх процесів. Так як навчальні установи є неприбутковими організаціями, при вивченні кон`юктури необхідно досліджувати ще й соціальні, особистісні, організаційно – педагогічні та політичні чинники впливу на організацію діяльності та здійснення управління сучасними освітніми закладами.

Необхідним є виділення **суб’єктів та об’єктів** освітнього ринку, наведені в мал.2.

Середовище, в якому функціонують освітні установи як суб’єкти ринкових відносин називається **маркетинговим середовищем**, що має свою структуру: внутрішнє середовище (ресурси, освітня продукція, маркетинговий інструментарій) та зовнішнє середовище.

**СУБ’ЄКТИ ОСВІТНЬОГО РИНКУ**

Споживачі освітніх послуг (батьки та діти)

Надавачі освітніх послуг (навчальні заклади)

Посередницькі структури освіти (фонди, асоціації освітніх установ, спеціалізовані освітні центри

Державні органи управління

**ОБ’ЄКТИ ОСВІТНЬОГО РИНКУ**

Освітні послуги

Місце розташування навчальних закладів

Матеріально – технічне база

Навчально – методичне забезпечення освітнього процесу

Імідж закладу

*Мал.2. Суб’єкти та об’єкти освітнього ринку*

Останнє, в свою чергу, має двокомпонентну структуру: мікросередовище (внутрішнє середовище навчального закладу, споживачі, конкуренти, контактні аудиторії) та макросередовище (чинники соціально – політичної та економічної системи держави, на які навчальний заклад не може впливати: народжуваність та кількість дітей, інфляція, вартість енергоресурсів, політична ситуація, цінності та мораль).

Покращення ефективності управління сучасним закладом освіти слід почати зі створення системи інформаційного забезпечення та інформаційно- аналітичної діяльності. Характер циркуляції інформаційних потоків в такій системі визначає ефективність її функціонування. Маркетингові комунікації є різновидом таких інформаційних потоків, що являють собою налагодження інформаційних каналів між закладом дошкільної освіти та громадськістю (батьками, спонсорами). Такі комунікації повинні забезпечувати привабливість ресурсів закладу освіти для батьків та дітей, підтримку освітніх проєктів, стимулювати додаткове фінансування на покращення матеріально – технічної бази спонсорів та місцеву владу.

До основних **засобів маркетингових комунікацій** закладів дошкільної освіти можна віднести:

* рекламну діяльність, яка носить публічний характер та має одностороннє спрямування;
* виставкову діяльність (під час проведення масових заходів), яка забезпечує прямий контакт з аудиторією, обмін інформацією, зустрічі з представниками влади;
* стимулювання збуту здійснюється за допомогою надання додаткових освітніх послуг, впровадження програм розвитку та інноваційних методик і технологій;
* пропаганда закладу освіти та його послуг у вигідному ракурсі реалізується за допомогою повідомлень у періодичній пресі та соціальних мережах, спеціальних заходів (дні відкритих дверей, свята, презентації).

Одним з механізмів управління закладом дошкільної освіти є **маркетингові дослідження освітнього простору**. Це процес систематичного збирання, аналізу та оцінки інформації, що стосується освітнього маркетингу, а також узагальнення інформації для прийняття маркетингового рішення. Проведення таких досліджень – це постійний збір та глибокий аналіз даних у сфері маркетингу освітніх послуг регіону, в якому використовуються статистичні звіти та аналітичні довідки ЗДО, експертні оцінки, опитування та спостереження з проблеми вивчення запитів у освітніх послугах дошкільних установ.

Зазначимо, що ефективність здійснення маркетингової діяльності в системі управління закладом дошкільної освіти забезпечується реалізацією низки завдань, які необхідно розглянути.

Для успішного функціонування дошкільної установи в зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється, необхідно встановити взаємозв’язок з існуючими та потенційними споживачами через маркетингові засоби (реклама, створення іміджу ЗДО, мережа Інтернет, участь у заходах).

*Угоди та обмін на ринку освітніх послуг*. Щоби надавати додаткові освітні послуги освітньому закладу необхідно отримати ліцензію на їх провадження, мати достатнє навчально – матеріальне забезпечення та підбір кваліфікованих кадрів. «У разі неспроможності закладу забезпечити одну з даних умов, можливий обмін на ринку освітніх послуг (залучення спеціалістів з інших закладів дошкільної освіти, або використання матеріально – технічної бази)» [48].

*Управління відносинами учасників освітніх послуг.* Одночасне надання та споживання освітньої послуги вимагає взаємодії між виробником та споживачем. Координатором таких відносин мають виступати органи управління на різних рівнях, які здійснюють матеріально – технічне забезпечення та впровадження нових послуг.

*Створення діапазону освітніх послуг ЗДО* (можливість здобути дошкільну освіту в різних формах, забезпечення якості освітнього процесу та харчування, гнучкий режим роботи, надання додаткових освітніх послуг тощо).

*Реклама освітніх послуг.* Для успішного функціонування та забезпечення розвитку кожен заклад дошкільної освіти має створити власний імідж та рекламувати свою діяльність серед споживачів.

*Створення маркетингової інформаційної системи освітнього закладу*. Даний процес передбачає створення єдиної системи інформаційно – аналітичної діяльності з визначеним змістом, джерелам, обсягом та сформованими потоками інформації, виведеними на певні рівні управління. Також необхідно визначитися з формою та місцем збереження даної інформації.

Управлінська діяльність освітнього закладу з просування освітніх послуг на ринку за допомогою розробки дієвих програм, моделей, технологій, як складова системи адміністрування сучасним закладом на засадах маркетингового підходу, можлива лише за умови функціонування **маркетингової інформаційної системи** навчальної установи, яка є постійно діючим механізмом збору, обробки та зберігання маркетингової інформації. Дана система складається з чотирьох підсистем: зовнішніх даних, внутрішніх джерел, маркетингових досліджень, обробки маркетингової інформації».

Факторами та ресурсами успішного розвитку закладу освіти є «продуманий вибір засобів просування освітніх послуг до споживача, формування планів маркетингової та комунікаційної діяльності, проведення маркетингових досліджень та ефективна організація рекламної діяльності» [6].

Ринковим відносинам у сфері освітніх послуг також притаманні конкуренція та лідерство, тому, успішне функціонування маркетингово орієнтованих освітніх закладів залежить від наявних ресурсів: кваліфікованих кадрів, якісної навчально-матеріальної бази, створення комфортних умов для перебування вихованців, використання освітніх програм та інноваційних підходів у провадженні освітньої діяльності тощо.

В межах маркетингової діяльності закладів дошкільної освіти виконуються наступні завдання:

* вивчення загального ринку освітніх послуг (ОП) у сфері дошкільної освіти;
* аналіз споживачів з метою створення їх портрету;
* виявлення існуючого та потенційного попиту на дані ОП;
* дослідження запиту на додаткові ОП;
* дослідження конкурентних переваг та недоліків тих чи інших ОП;
* виявлення впливу зовнішніх факторів на споживачів ОП;
* дослідження очікувань споживачів;
* контроль обслуговування та якісного надання ОП;
* вивчення методів надання ОП та реакції споживачів;
* дослідження педагогічних працівників.

Загальний процес маркетингової діяльності закладу дошкільної освіти можна представити у вигляді схеми (мал.3).

Для виробників товарів та послуг, в тому числі й освітніх, міра прихильності до маркетингу як філософії ринку втілюється по мірі переходу від так званої «виробничої» орієнтації до ринкової, маркетингової орієнтації. Аналіз практики показує, що для освітніх установ основні відмінності між цими типами орієнтацій полягають в наступних аспектах (табл.1.1.).

**Маркетингове дослідження освітніх послуг**

**Комплекс**

**маркетингу ЗДО**

* вивчення загального ринку освітніх послуг
* аналіз споживачів
* виявлення попиту на дані освітні послуги
* дослідження очікувань споживачів
* контроль якісного надання послуг
* вивчення методів надання освітніх послуг
* якісне покращення умов для проведення освітнього процесу
* постійний моніторинг ринку освітніх послуг
* активне провадження комунікативної діяльності
* вибір форм та принципів ведення агітаційної кампанії
* формування позитивного іміджу закладу

*Мал. 3. Схема маркетингової діяльності ЗДО*

**Таблиця 1.1.**

**Відмінності між освітніми установами «виробничої» орієнтації та установами ринкової, маркетингової орієнтації**

|  |  |
| --- | --- |
| **Освітні установи****виробничої орієнтації** | **Освітні установи****ринкової орієнтації** |
| Надають послуги, традиційні для даного освітнього закладу, або покладені на нього керівними органами освіти | Надають лише ті освітні послуги, які користуються та будуть користуватися попитом на ринку |
| Вузький, традиційний асортимент освітніх послуг, який повільно оновлюється | Широкий асортимент освітніх послуг та інтенсивно оновлюється, враховуючи вимоги споживачів |
| Ціни на освітні послуги формуються, виходячи з нормативів витрат та фактичного фінансування, затверджені вищестоящими органами; поняття прибутку відсутнє | Ціни на освітні послуги формуються під впливом ринку, наявних конкурентів та платоспроможності потенційних клієнтів |
| Реклама та інші форми комунікації зі споживачами не розвинені | Активно провадиться комунікаційна діяльність, спрямована на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг, просування яких є децентралізованим  |
| Керують освітньою установою, як правило, спеціалісти вузького профілю, які не мають потенціалу, досвіду та бажання працювати в ринкових умовах | Стратегічні рішення діяльності освітнього закладу приймаються людьми, які є компетентними в кон’юнктурі освітніх послуг та питаннях ринкової економіки |
| Науково- педагогічні дослідження мало пов’язані з потребами та особливостями конкретних груп потенційних споживачів освітніх послуг | Науково-педагогічні дослідження проводяться як за профілем закладу, так і у сфері дослідження та прогнозування кон’юнктури ринку освітніх послуг |
| Функції керівництва комерційною діяльністю закладу з іншими учасниками ринку фактично покладені на співробітників, які далекі від основного профілю діяльності закладу | В організаційній структурі закладу формується відділ маркетингу, який несе відповідальність за комерційні успіхи та імідж закладу, і має повноваження контролювати та забезпечувати виконання своїх рекомендацій |

Сутність маркетингу, як філософії, сконцентрована в його принципах. Основоположний принцип маркетингу ставить в центр уваги запити та потреби споживача. **Принципи** маркетингу в сфері освіти аналогічні до принципів традиційного маркетингу, однак мають свої особливості.

1. Принцип врахування соціального фактору на всіх етапах маркетингового процесу полягає в тому, що в якості головного об’єкту маркетингової діяльності виступають люди – споживачі освітніх послуг.
2. Принцип виведення на ринок засобів вирішення проблем споживачів, втілених в конкретних послугах, полягає в підлаштуванні під кожного конкретного споживача, намаганні в найбільш короткий проміжок часу задовольнити його потреби. Це потребує від працівників закладу освіти постійного розвитку, підвищення кваліфікації.
3. Принцип надання послуги, яка цілком відповідає попиту споживачів, розуміння якості надання освітніх послуг.
4. Принцип орієнтування на досягнення кінцевого результату виробничо-збуткової діяльності – ефективну реалізацію послуг та отримання певної частини ринку.
5. Принцип інтегрування стратегії підлаштування до мінливого збуту з активним впливом на нього і створення умов для відтворення збуту.
6. Принцип забезпечення перманентності інноваційного процесу, який дозволяє орієнтуватися на довгострокову перспективу.
7. Принцип безперервності збору та обробки інформації про кон’юнктуру освітнього ринку.
8. Принцип ситуативного управління – прийняття рішень не лише у встановлені строки, а й по мірі їх виникнення, виявлення нових проблем, зміни ситуації.

Відмітимо, що Л. Пісоцькою розроблена концепція маркетингової системи саме дошкільної освіти, яка включає наступні «структурні компоненти:

* Освітньо-виховні послуги та їхня характеристика (цінність, якість, ціна, собівартість);
* обмін і угоди (продаж, покупка, грошова угода, трансферт);
* види освітніх ринків (ринок освітньо-виховних послуг, ринок педагогічної праці, ринок капіталів підтримки);
* відношення учасників ринку (виробники послуг – педагоги, споживачі послуг – батьки і діти, органи управління);
* маркетингові дослідження (визначення проблеми і мети, розробка плану, реалізація плану, підготовка та реалізація підсумкового звіту);
* маркетингове середовище (макро - , мезо - , мікросередовище);
* маркетингові комунікації (реклама стимулювання продажу послуг, зв’язки з громадськістю, виставкова діяльність, фірмовий стиль діяльності ЗДО);
* поведінка споживачів (фактори поведінки, модель процесу прийняття рішень, дослідження поведінки, сегментація споживачів);
* управління маркетингом (аналіз ринку освітніх послуг, розробка плану маркетингу, шляхи реалізації плану маркетингу)» [48, с.80].

Д. Козлов вважає, що «керівник сучасного закладу освіти повинен направляти власну діяльність на засадах освітнього маркетингу, а саме:

* зорієнтовувати стратегію маркетингу на перспективу;
* відстоювати переваги свого закладу освіти в умовах конкуренції через надання освітніх послуг у більшому обсязі та вищої якості;
* забезпечувати вчасне надання нових освітніх послуг, не допускати запізнення виходу на ринок;
* урізноманітнювати форми та види освітніх послуг;
* заохочувати педагогічних працівників до творчого вирішення проблеми підвищення якості освіти;
* досліджувати ринок, динаміку споживчого попиту;
* брати до уваги запити ринку в організації педагогічного процесу;
* впливати на ринок освітніх послуг, використовуючи педагогічні та управлінські методи роботи;
* сприяти підвищенню професіоналізму педагогів» [20].

*Таким чином*, упровадження механізму маркетингу в освітньому закладі, по суті, означає філософію ринкових стосунків в системі освіти, де забезпечується взаємодія виробників, споживачів та посередників освітніх продуктів в умовах ринку. Маркетингова орієнтація навчального закладу може бути першим етапом для створення відділу маркетингу, на який покладатимуться функції розробки та впровадження заходів щодо створення та підтримки іміджу освітньої установи, здійснення маркетингових досліджень та розробок, активної комунікаційної діяльності тощо.

**1.2. Суть та зміст маркетингових технологій**

В силу наявної конкуренції надання послуг в освітньому середовищі, перед керівниками закладів освіти сьогодні постає завдання презентації та позиціонування своїх освітніх послуг серед інших навчальних закладів. «Сучасний керівник має бути професійно компетентним лідером та здійснювати управління освітнім закладом на засадах менеджменту та маркетингу. Саме керівник представляє заклад на ринку освітніх послуг та працює над створенням іміджу установи. Актуальним є вміння керівника задіяти маркетингові механізми для досягнення освітніх цілей організації» [62].

Структурованого підходу потребує створення ефективної системи управління сучасним навчальним закладом, тому актуальності набувають **управлінські технології**. Автори дають різні визначення їх суті, які можна поділити на три групи.

На думку В.Платова, «управлінська технологія – це технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їх розв’язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій» [50, с. 115].

За визначенням О.Лебідь, управлінська технологія розглядається як «процес поділу управління на окремі процедури і операції , спрямовані на належне виконання управлінських функцій, що забезпечується використанням спеціальних методів, інструментів, пристроїв» [31].

Слушно зауважив Е.Смирнов, що «управлінська технологія – це послідовність виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації» [59].

На думку І. Альтшулера, «метою технології управління є оптимізація управлінського процесу, його раціоналізація шляхом виключення таких видів діяльності та операцій, які не є необхідними для досягнення результату, а основна функція технології управління полягає у забезпеченні наукового та функціонального взаємозв’язку процесів управління з конкретними управлінськими технологіями, що сприяють реалізації функцій управління» [1].

Для освітніх закладів з різною чисельністю працівників можуть бути ефективними різні види управлінських технологій, які включають в себе технології цільового та процесного управління. Тобто, спочатку керівник має визначитися з технологією цільового управління, а потім обрати процесні технології у якості інструментарію.

Професор З.В. Рябова обґрунтовує доречність використання маркетингової технології управління закладом освіти та виокремлює етапи її реалізації. Науковець підкреслює, що «маркетингове управління закладом освіти – це складний вид діяльності, направлений на організацію цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми (суб’єкта управління) на керовану (об’єкт) через організацію колективної діяльності людей, на основі виокремлення, задоволення та формування освітніх потреб особистості та окремих груп людей, для конкретизації пріоритетних напрямів розвитку закладу через створення відповідних освітніх програм» [55].

Використовуючи маркетингові механізми в управлінській діяльності освітнього закладу, сучасний керівник – менеджер забезпечує ефективний розвиток навчальної установи на ринку освітніх послуг. Упровадження маркетингової технології управління включає 8 етапів (мал.4).

*Мал. 4. Етапи маркетингового управління освітніми закладами*

Таким чином, технологію маркетингового управління в освіті можна охарактеризувати як «поетапну діяльність з відповідними управлінськими впливами, яка представлена у формі збору, аналізу й систематизації інформації щодо вивчення ринку й динаміки споживчого попиту та можливостей освітньої установи на основі проведення маркетингових досліджень із використанням відповідного інструментарію» [56].

Відповідно до даної технології, цикл маркетингового управління закладом освіти представлено наступним чином: аналіз – місія – результат.

АНАЛІЗ

Внутрішнього середовища (ресурсів) закладу

SWOT- аналіз зовнішнього середовища (можливості та загрози) закладу

PEST-аналіз

МІСІЯ

Визначення мети

SMART розробка стратегії діяльності закладу; побудова структури; розробка комплексу освітніх послуг (освітні програми)

РЕЗУЛЬТАТ

Конструювання системи моніторингу (контролю) для підтримки ефективності стратегії, якості надання освітніх послуг, ступеня задоволеності споживачів

Мал.1

*Мал. 5. Цикл маркетингового управління закладом освіти*

Існує безліч визначень поняття «маркетингові технології», які представлені в Таблиці 1.2.

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Визначення сутності поняття «маркетингові технології»** |
| Н. Туніцький [64, с.6] | сукупність взаємопов’язаних суб’єктів маркетингу, управлінських процедур, певних процесів та їх стадій, чітких у своїй послідовності операцій, прийомів та дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей |
| Н.Д. Еріашвілі [11] | сукупність стадій, операцій, прийомів та дій, необхідних для реалізації маркетингових рішень |
| І. Іллічова [17] | методи, що спрямовані на успішну діяльність підприємства на ринку» |
| М. Селюков, Н. Шалигіна, А.Кулик [58] | система науково-гуманітарних знань, використання яких дає змогу реалізувати конкретний ринковий задум за допомогою певних умов, засобів і способів |
| О. Шевчук [68] | сукупність методів, інструментів, заходів та прийомів, що спрямовані на забезпечення ефективного обміну та досягнення конкурентоспроможності на глобальних товарних ринках |
| К. Альохіна, І.Скриннікова [57] | детально розрахована модель маркетингової діяльності з розробки, організації та проведення комплексу заходів, які гарантують розв’язання поставлених завдань |
| Журнал «Новости маркетинга» [60] | комплекс прийомів, способів дії та прийняття рішень, які визначають діяльність компанії з управління своєю позицією на ринку, вибору та досягненню компанією її основних цілей. Застосування технології маркетингу дозволяють компанії досягати прибутку та ефективності на ринку шляхом здійснення планування, організації роботи, аналізу та контролю результатів ринкової діяльності компанії, її конкурентів та ситуації на ринку» |

Розглядаючи специфіку маркетингових технологій на сучасному етапі розвитку ринкових відносин, О.І. Зоріна та Е.Н. Мкртичьян наводять «основні характеристики даного поняття:

* це опис такого маркетингового процесу, який неминуче веде до запланованого результату;
* це систематичний метод планування, застосування та оцінювання всього маркетингового процесу для досягнення більш ефективної форми маркетингової діяльності;
* це алгоритмізація діяльності маркетологів на основі проектування різних ситуацій;
* це науково обґрунтований, комплексний, інтегративний процес, що включає людей, ідеї, засоби та способи організації діяльності для аналізу проблем, планування забезпечення роботи, оцінювання результатів» [15].

Використання досліджуваного об’єкта в управлінській діяльності керівниками закладів освіти виступають дієвим засобом при наявному конкурентному середовищі на ринку освіти. Цілеспрямоване, правильно організоване та раціональне використання маркетингових технологій є запорукою ефективного функціонування закладу освіти, суть якого полягає у поєднанні управлінських потреб і можливостей та запитів соціуму.

Використання технологій маркетингу в адмініструванні освітнього закладу в умовах ринкової економіки передбачає «орієнтацію на споживача, на його запити до освітніх послуг та максимальне задоволення його потреб, а саме:

* батьків, які обираючи навчальний заклад для дитини, враховують потенціал освітньої установи, її імідж;
* дітей, які потребують максимально комфортних умов перебування та виховання;
* педагогів, які планують та організовують свою діяльність урізноманітнюючи форми та види роботи відповідно до програмового матеріалу;
* керівників, які розробляють стратегію і тактику перспективного розвитку навчального закладу, перебувають у постійному пошуку нових засобів задоволення освітніх потреб та забезпечують перевагу саме свого навчального закладу серед інших» [38].

У контексті нашого дослідження заслуговує на увагу система використання маркетингових технологій в управлінні закладами освіти, запропонована А. Мосюрою [39].

В основу даної системи, що складається з п’яти етапів, покладено функції управління освітніми установами (Таблиця 1.3.)

**Таблиця 1.3.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Етапи впровадження маркетингових технологій** | **Зміст управлінської діяльності** |
| *Інформаційно-аналітичний етап* | Наявність системи оперативного, тематичного та підсумкового контролю діяльності навчального закладу, аналіз якого впливає на вибір раціональної маркетингової управлінської технології. Використання маркетингових технологій розпочинається з аналізу роботи за попередній період та оцінки її результативності. Результат аналізу закладає базу для здійснення планування. |
| *Мотиваційно-цільовий етап* | Участь працівників у прийнятті колективної концепції, створенні єдиної ціннісно-світоглядної орієнтації колективу, наявність мотивації та стимулювання підлеглих. |
| *Планово-прогностичний етап* | Демонстрація концепції (програми) діяльності навчального закладу, на основі якої розробляються загальний та поточний плани роботи. Проектування використання обраної маркетингової управлінської технології є головним моментом управління, під час якого відбувається планування самого процесу керівництва, визначення мети і завдань освітнього процесу. |
| *Організаційно-виконавський етап* | Встановлюється відповідність організаційного плану управління завданням розвитку закладу освіти. Відбувається розподіл обов’язків щодо використання технологій маркетингу відповідно до типу освітньої установи. Передбачається реалізація управлінського рішення та плану. Обираються відповідні форми та методи роботи залежно від термінів виконання завдань, професіоналізму та досвіду виконавців. |
| *Контрольно-регулятивний етап* | Цілеспрямована система контролю кінцевих результатів запровадження технологій маркетингу, діагностика стану освітнього процесу та забезпечення оперативності впливу на функціонування закладу у зв’язку зі зміною умов. |

На сьогоднішній день використання маркетингових технологій у вітчизняній освітній галузі недостатньо досліджено українськими науковцями, також відсутні ґрунтовно розроблена класифікація та методологічний інструментарій для сфери освіти.

Дослідник маркетингу в освітній галузі А.І. Мосюра, даючи теоретичне обґрунтування управлінським технологіям, класифікує маркетингові технології на цільові та процесні й зазначає, що інструментом їх виконання є організаційно-виконавські маркетингові технології (мал.6).

Інноваційні процеси, що сьогодні відбуваються в системі освіти, передбачають оптимізацію управлінської діяльності в умовах її неперервного розвитку. Зважаючи на це, ефективним способом удосконалення адміністрування освітніх закладів є управлінські технології.

Вважаємо, що **управлінські інноваційні технології** – це сукупність методів, прийомів та операцій, через виконання яких забезпечується розв’язання інноваційного управлінського завдання освітнього закладу.

Зазначимо, що технології цільового управління орієнтують діяльність закладу на досягнення мети (в пріоритеті є цілі, а не ситуації). Сутність даного виду технологій подано у табл.1.4.

Цільові управлінські технології носять системний характер, а їх використання спрямоване на досягнення довгострокових перспектив та цілей. Під час їх застосування керівник визначає що, яким чином та коли має бути зроблено, розробляє систему критеріїв досягнення результатів і визначає форми те механізми контролю.

Зазначимо, що ефективність цільових управлінських технологій підвищується при використанні процесних. Тому, розглянемо їх більш детально.

***ОРГАНІЗАТОРСЬКО -ВИКОНАВСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ***

***ЦІЛЬОВІ ТЕХНОЛОГІЇ***

* Ініціативно – цільові
* Програмно – цільові
* Регламентні

***ПРОЦЕСНІ ТЕХНОЛОГІЇ***

* Управління за цілями
* Управління на базі потреб та інтересів
* Управління на базі активізації діяльності персоналу
* Управління у виняткових випадках
* Управління шляхом постійних перевірок та вказівок
* Управління на базі штучного інтелекту

|  |
| --- |
| МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ КОМУНІКАЦІЙ: задавання запитань, слухання,спілкування, аналізу досвіду, аналізу проблем і ресурсів навчального закладу |
| ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ: бенчмаркінг, бенчльорнінг, бенчфьючінг, бенчрестінг, краутсортинг, управління інноваційним проектом |
| ЕКСПЕРТНО-КОНСУЛЬТАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ: технології розв’язання конфліктних ситуацій, підтримки освітніх ініціатив та педагогічної творчості, вирішення актуальних проблем, управління персоналом, технології мотивації, навчально – методичної гри |
| СТРАТЕГІЧНІ МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ:технології колективного планування, розробки виховної роботи, самокорекції педагогічної та управлінської діяльності |
| УПРАВЛІНСЬКІ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ТЕХНОЛОГІЇ: маркетингові технології прихованого управління, технології психоенеггетики, управлінські нейролінгвістичні технології |

**Таблиця 1.4.**

|  |
| --- |
| **ХАРАКТЕРИСТИКА ЦІЛЬОВИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ** |
| ***Ініціатино-цільові технології*** | ***Програмно-цільові технології*** | ***Регламентні*** ***технології*** |
| Передбачають формулювання завдань без конкретизації методів та засобів їх виконання, зазначається лише термін; призначена для ініціативних та кваліфікованих виконавців | Передбачають орієнтування активності на досягнення цілей, прогнозованих комплексною цільовою програмою | Передбачають формулювання завдань з посиланням на конкретні методи та засоби їх досягнення і кінцевого терміну; використовується жорсткий контроль ходом виконання |

Однією з форм управління освітньою установою виступає процесна маркетингова **технологія «управління за цілями»**, сутність якої полягає в упорядкуванні цілей через визначення зв’язків між цілями та засобами їх досягнення.

Концепція управління за цілями (Management by Objectives), розроблена П. Друкером та конкретизована у роботах Дж. Моррисея, Дж. Одіорне, А. Рая, «обґрунтовує необхідність менеджерів фокусуватися на досягненні цілей та найкращих результатів за допомогою доступних ресурсів» [25]. Дана технологія передбачає визначення керівником конкретних цілей за напрямами діяльності для кожного структурного підрозділу на підставі встановлених загальних цілей закладу та забезпечення їх досягнення в процесі управління діяльністю. Тут система управління представлена у вигляді етапів:

Формулювання конкретних цілей

Підготовка плану реалізації

Розрахунок та оцінка роботи і результатів

Корегування дій для досягнення запланованих результатів

О.Є Кузьмін зазначає, «управління за цілями – це підхід, при якому кожен керівник організації повинен мати чіткі цілі, що забезпечить досягнення цілей керівників вищого рівня. Процес управління за цілями здійснюють за такими етапами: встановлення цілей, планування дій, перевірка та оцінювання роботи, контролювання і регулювання результатів» [26].

Таким чином, у процесі використання маркетингової технології «управління за цілями» поєднуються такі функції управління як планування, контроль та мотивація. Дана технологія «має свої переваги через можливість:

* залучення керівників усіх рівнів до процесу розробки цілей,
* стимулювання процесів зворотного зв’язку,
* синтез завдань, що стоять перед кожним менеджером, із стратегічними цілями організації,
* підвищення ефективності роботи за рахунок розуміння кожним керівником своїх цілей та цілей організації,
* підвищення мотивації до роботи як результат особистої участі усіх керівників у розробці та погодженні цілей, покращення системи контролю та оцінювання роботи кожного працівника відповідно до отриманих результатів,
* досягнення як поточних, так і стратегічних цілей організації» [41].

Отже, в процесі використання технології «управління за цілями», результативність роботи установи досягається за рахунок мобілізації ресурсів, ефективного використання потенціалу та орієнтації підлеглих на досягнення високого результату.

Для формування взаємодії між працівниками, які беруть участь у реалізації поставленої мети, можливе застосування **технології «управління на базі потреб та інтересів»**, в якій пріоритетом є міжособистісні відносини. Тобто, взаємодія між керівником та підлеглими відбувається лише за умови, що вплив зачіпає інтереси та потреби обох сторін. «Потреба – це усвідомлення і переживання матеріальних і духовних речей, необхідних для підтримання життя організму та розвитку особистості» [18]. По суті, це необхідність у чомусь, що є рушійною силою активності людини. Видатний американський психолог А. Маслоу об’єднує потреби людини у 5 основних груп (мал.7) [33].



*Мал.7. Класифікація потреб за А. Маслоу*

Для працівників освітньої сфери, які є творчими, високоморальними людьми, домінуючою виступає потреба в професійній самореалізації. На погляд Л.М. Карамушки, говорячи про наявність у працівників освітніх організацій основних видів потреб, необхідно брати до уваги такі моменти, кожен працівник:

* має власну ієрархію потреб, що визначається його місцем у соціальній структурі, набутим раніше досвідом, певними обставинами життя;
* користується власними способами задоволення потреб;
* може змінювати своє ставлення до оцінки значущості певних потреб, залежно від конкретних життєвих та професійних обставин [18].

В межах даної технології не обмежується чисельність задіяного персоналу, а при плануванні та організації взаємодії між учасниками освітнього процесу на керівника покладаються функції:

* формування набору потреб та інтересів кожного працівника;
* групування працівників, відповідно до сформованого набору та завдань, що мають виконуватися;
* погодження потреб та інтересів працівників та розподіл завдань;
* коригування під час реалізації завдань, враховуючи зміни, що відбуваються в міжособистісних стосунках.

Отже, технологія «управління на базі потреб та інтересів» передбачає планування завдань та підбір персоналу на основі спільності потреб та інтересів для ефективного досягнення поставлених цілей.

Протилежною до попередньої є **технологія «управління шляхом постійних перевірок та вказівок»**, пріоритетом якої є контроль та жорстке управління підлеглими для їх ефективної взаємодії. В даному випадку жорстке керівництво не означає жорстоке, а має на меті постійний контроль над працівниками задля реалізації їх потреб, самовираження та підтримання порядку і стабільності.

Дана технологія є ефективною в тих установах (як правило, невеликих), де професіоналізм та авторитет керівника на високому рівні. Вона передбачає лінійну структуру управління,в межах якої керівник:

* розробляє покроковий план робіт для кожного працівника та визначає засоби, форми, методи і терміни виконання;
* контролює поточний процес виконання етапів завдання кожним підлеглим;
* проводить коригування діяльності працівників при виявленні проблем або відставанні у виконанні поставлених завдань, що заважає вчасно їх завершити;
* створює базу даних щодо професіоналізму працівників, якості виконання їх посадових обов’язків.

Для реалізації технології «управління шляхом постійних перевірок та вказівок» необхідно сформувати набір елементів системи управління спеціально для виконання конкретного завдання, скласти перелік необхідних матеріальних і технологічних ресурсів та план виконання завдань із зазначенням конкретних термінів та відповідальних осіб.

 **Технологія «управління на базі активізації діяльності персоналу»** передбачає пріоритетне застосування до працівників заохочень та стимулів над іншими методами та засобами для ефективного виконання поставлених завдань. Продуктивність роботи в даному випадку визначається настроєм та психологічним станом підлеглих, а також загальним соціально – психологічним кліматом у колективі. Активізація діяльності працівників досягається через стимулювання (моральне й матеріальне) та мобілізацію.

Стимулювання розуміємо як засіб мотивації до трудової діяльності, а стимулювати означає впливати, спонукати, давати поштовх до дії. Адже, термін «стимул» (від лат. Stimulus – батіг) «означає спонукання до дії, спонукальну причину, в основі якої лежать зовнішні чинники (матеріальні та моральні)» [21].

До матеріального стимулювання відносяться виплата премії або грошової винагороди, до морального – подяки, грамоти, нагороди, доручення відповідальних завдань, підвищення на посаді. «Мобілізація – це формування у працівника на базі патріотизму моральних цінностей та нових рушійних сил для досягнення поставлених цілей. До прийомів мобілізації належать гасла, прохання, заклики, накази, особистий приклад керівника або колег» [66].

Суть **технології «управління у виняткових випадках»** полягає «у чіткому розподілі всіх виробничих та управлінських функцій для досягнення поставлених завдань, покладаючись на професіоналізм виконавців. Винятковий випадок – це комплекс ситуацій, що заважає виконавцю належним чином і своєчасно виконати доручене завдання» [34]. В даному випадку керівник може виступити в ролі виконавця, адже технологія передбачає налагоджену взаємодію між адміністратором та підлеглими під час виконання поставлених завдань. Технологія «управління у виняткових випадках» є ефективною в закладах з довірчою структурою управління або в установах, де працюють за чітко регламентованою технологією.

Пріоритетом **технології «управління на базі штучного інтелекту»** є відпрацьована практика, статистика та економіко – математичні методи, скомпоновані у вигляді баз даних з застосуванням сучасних комп’ютерних технологій. Поняття «штучний інтелект» розкрив професор Дартмутського коледжу Джон Мак Карті ще в 1956 році. Він зазначив, що «штучний інтелект – це розділ комп’ютерної лінгвістики та інформатики, що формалізує завдання, які нагадують справи, що виконує людина» [69].

Проєкт Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні тлумачить штучний інтелект як «властивість систем коректно інтерпретувати зовнішні дані відповідно до поставленої мети, навчатися з таких даних та використовувати результати навчання для досягнення поставлених цілей, у тому числі зі збирання та використання нових даних шляхом взаємодії з навколишнім середовищем» [19].

Сьогодні штучний інтелект виконує роль помічника людини у виконанні складних завдань, позбавляє від виконання рутинної роботи та сприяє в оптимізації прийняття управлінських рішень. «Упровадження додатків у діяльності закладів на основі штучного інтелекту та цифрового підходу дасть змогу диференціювати, систематизувати та актуалізувати складну та значну за обсягами інформацію. Деякі інтелектуальні системи здатні зберігати інформацію у формі сценаріїв (скриптів) чи представлень співвіднесених з конкретною ситуацією, що істотно спрощує процедуру прийняття управлінських рішень» [4].

Застосування додатків на основі штучного інтелекту здатне здійснити найвагоміший вплив у сфері управління HR (human resourses – з анг. людські ресурси). О.Г. Брінцева О.С. та Біловус наводять «розроблені та встановлені способи, якими штучний інтелект може здійснити вплив у HR:

* планування співбесід з кандидатами на вакантні посади;
* комфортний процес підбору працівників та налагодження комунікацій з ними (робота з резюме);
* персоналізація корпоративного навчання шляхом збору значної кількості даних про співробітників та моделювання їх поведінки;
* прогнозування, що передбачає швидке відстежування показників плинності кадрів, ступеня взаємодії зі співробітниками, стану виконання поточних проектів та завдань дозволяє заощадити час, кошти та підвищити загальну продуктивність діяльності закладу» [4].

Таким чином, технологія «управління на базі штучного інтелекту» передбачає застосування сучасних інформаційних технологій, зокрема для підвищення ефективності процесу управління персоналом, які використовуються керівниками у процесі відбору працівників, аналізу міжособистісних відносин у колективі. Рівень професійної кваліфікації підлеглих та їх психофізіологічні особливості можуть виявити інформаційні системи, що здатні простежити за динамікою змін характеристик та виявити ті, що мають відхилення від загальноприйнятих норм.

Серед сучасних маркетингових технологій, які використовуються у світовій практиці виокремлюємо бенчмаркінг, бенчльорнінг, бенчфьючінг, бенчрейсінг, краутсортинг, управління інноваційним проектом. Розглянемо квінтесенцію означених категорій.

Засновник технології  **бенчмаркінгу** Роберт Кемп обґрунтував даний термін «як пошук найкращих методів, які призводять до покращення діяльності» [35]. Бенчмаркінг (від анг. benchmark – еталон) – «стандарт або критерій, за яким можна щось виміряти або судити; вимірювання товару конкурента за визначеними стандартами для порівняння та вдосконалення власного товару» [71].

Дослідник маркетингових технологій А.І. Мосюра зазначає, що «бенчмаркінг (від анг. bench – рівень, marking – відзначати) є способом вивчення діяльності освітніх установ, насамперед конкурентоспроможних, з метою використання їхнього досвіду у своїй роботі» [37].

Метою даної технології виступає покращення ефективності діяльності закладу серед типових установ та завоювання лідерських позицій у середовищі конкурентів з наявним кадровим потенціалом та матеріальним забезпеченням.

Можемо сказати, що для освітньої сфери бенчмаркінг – це безперервний процес вивчення та оцінювання послуг, які надаються навчальними закладами та є лідерами у своєму сегменті. Система засобів, які включає в себе досліджувана технологія, дозволяє знаходити, оцінювати та використовувати у своїй діяльності переваги досвіду різних закладів освіти. Технологія розкриває певні аспекти діяльності, особливості інноваційного середовища, відкриває явища, приховані для широкого загалу, характеризує лідерів інноваційного руху, показує недоліки інновації, висвітлює соціально-психологічні чинники. В сучасному менеджменті бенчмаркінг виконує функцію розвідки щодо вивчення передового досвіду подібних проблем за допомогою інноваційного інструментарію.

Об`єктами бенчмаркінгу виступають процеси, методи, якісні параметри, технології, а індикаторами конкурентного порівняння є якість освітніх послуг, ефективність управління закладом та роботи колективу, зворотній зв'язок зі споживачами, нові освітні послуги та продукти. В результаті впровадження в процес управління даної інноваційної технології підвищується конкурентоспроможність, раціональність та ефективність механізму маркетингу закладу, продуктивність та якість послуг, оптимізується використання ресурсів та прийняття рішень.

Слід зазначити, що інструменти маркетингової технології бенчмаркінгу почали використовуватися на ринку освітніх послуг відносно недавно. Заклади освіти мають можливість підвищити свою конкурентоспроможність завдяки впровадженню даної технології, яка складається з певних етапів (мал. 8)

І етап. Оцінка діяльності НЗ та виявлення проблемних зон

ІІ етап.

Визначення предмету еталонного порівняння

ІІІ етап. Пошук еталону та вибір форми еталонного порівняння

ІV етап. Збір інформації

V етап. Аналіз інформації та розробка плану впровадження інновацій

VІ етап.

Впровадження нових ідей у діяльність закладу

VІІ етап.

Повторна самооцінка та аналіз результатів

*Мал.8. Етапи впровадження технології бенчмаркінг*

Таким чином, використання маркетингової технології бенчмаркінгу дає можливість навчальним закладам проаналізувати свої сильні та слабі сторони; визначитися зі стратегічними орієнтирами, щоб зайняти лідируючі позиції; почерпнути нові ідеї в організації освітнього процесу та маркетингу освітніх послуг; перейти до планування на основі аналізу даних конкурентних закладів.

**Бенчльорнінг** – робота освітньої установи над розумінням успішності та мотивації до ефективної діяльності. Акцент ставиться на колективній діяльності в досягненні результату через навчання всього закладу та через можливості, які сприяють самовдосконаленню кожного педагога. «В освітніх установах, які постійно навчаються, розширюють здатність створювати своє власне майбутнє, менеджери не запитують «чому?», вони ставлять запитання «як?» [9].

**Бенчфьючінг** (від анг. bench – рівень, лат. Futurum – майбутнє) – це «моделювання успішного майбутнього на 5 – 10 років (побудова образу майбутнього успішного результату), а **бенчрейсінг** – шлях досягнення бенчфьючінгових цілей (формування послідовності збільшення сильних сторін або конкурентних переваг)» [9].

Під технологією **краутсортингу** розуміється «передача визначених виробничих функцій іншим особам на основі довірливих відносин, що не передбачає укладення трудового договору» [37].

У світі накопичений значний досвід у сфері **управління інноваційними проектами**. Сам по собі термін проект розуміємо як певний процес, спрямований на створення нових послуг. Управління проектом – це залучення знань, досвіду, засобів та методів для реалізації вимог проєкту та очікувань його учасників. Для реалізації функцій управління інноваційним проектом необхідні операції, які називають «процесами управління проектом. До них належать:

* ініціація – прийняття рішення на початку реалізації проекту;
* планування – встановлення цілей та критеріїв успіху проекту, створення робочих схем їх досягнення;
* виконання – координація підлеглих та наявних ресурсів для виконання плану;
* аналіз – узгодження відповідності плану та процесом виконання проекту з встановленими цілями й критеріями успіху і схвалення рішень про необхідність корегування;
* управління – виявлення необхідності коригуючих впливів, їх узгодження, затвердження та застосування;
* завершення – підведення підсумків виконання проекту та упорядкування результатів» [9].

Управління інноваційним проектом поєднує технології управління матеріальними, фінансовими та людськими ресурсами, потребує уміння узгоджувати інтереси й потреби учасників, уміння знаходити нові підходи до розв’язання поставлених задач, знаходити оптимальні рішення при необхідності корегуючи впливів.

В адміністративній діяльності керівника освітнього закладу значне місце посідає робота з персоналом, яка в сучасних умовах потребує ретельно продуманого підходу. Останнім часом широкого розповсюдження набув такий інструмент управління як коучинг, який сьогодні активно використовується успішними установами. В Етичному Кодексі Міжнародної Федерації Коучингу ICF.

**Коучинг** (від анг. coach – тренер, інструктор) трактується як «побудований на принципах партнерства процес, який стимулює розумову діяльність та творчість клієнтів для того, щоб надихати їх на максимальне розкриття свого особистого та професійного потенціалу» [12].

Прийшовши зі спорту, методологія коучингу полягає в тому, що кожна людина природою наділена великим потенціалом та безліччю талантів, які не розкриті в повній мірі. Віднайти в собі нові можливості та розкрити горизонти для професійного зростання допомагає коуч – кваліфікований фахівець у сфері розвитку персоналу, який проводить групові або індивідуальні комунікації та навчає працівників ставити цілі й знаходити шляхи їх досягнення. Такий тренер надає моральну підтримку та допомогу під час розв’язання клієнтом поставлених завдань, націлює на досягнення успіху.

Коучинг може виступати як стиль управління, коли керівник посилює мотивацію, надає підтримку підлеглим в реалізації їх потенціалу, що сприяє налагодженню психологічного мікроклімату в колективі та підвищенню ефективності роботи як працівників, так і закладу в цілому. В даному випадку ієрархічні відносини в колективі є гнучкими та використовуються командні форми роботи для досягнення поставленої мети.

На відміну від наставництва та тренігну, коучинг є більш конкретизованим та індивідуально сфокусованим інструментарієм розвитку персоналу, адже зорієнтований на досягнення максимально позитивного результату поставлених завдань, а не на виявлення існуючих проблем. Основним феноменом коучингу є формування культури саморозвитку та самовдосконалення, створення комфортних умов для професійного зростання кожного працівника.

Для освітньої сфери ефективним методом сьогодні виступає **педагогічний коучинг «**як система андрагонічних, акме-синергетичних принципів і прийомів, які сприяють розвитку потенціалу окремої особистості та групи спільно працюючих людей (команди, установи), а також забезпечують максимальне розкриття та ефективну реалізацію наявного потенціалу» [54].

Даний метод передбачає неперервну цілісність та системність освітнього процесу, інтеграцію навчально-практичної діяльності та самоосвіти, урахування індивідуальних навчальних потреб педагогів. В основу покладено ідею неповторності кожної особистості з її потребами, інтересами та цілями , які задовольняються індивідуальними способами та підходами для зростання особистого й професійного рівня.

Метою впровадження інноваційної технології педагогічного коучингу виступає «покращення якості освітніх послуг та забезпечення конкурентоспроможності педагогічних працівників відповідно до європейських стандартів та кращих вітчизняних традицій» [5].

Серед основних завдань даної інновації виокремлюють створення цілісного акмеологічного освітнього простору для неперервного професійного розвитку та формування конкурентоспроможності педагогічних працівників, враховуючи мобільність освітнього середовища; забезпечення інноваційного високо кваліфікованого науково – педагогічного та психологічного супроводу; стимулювання учасників освітнього процесу до неперервної педагогічної освіти та впровадження новизни у навчальний процес.

Таким чином, використання коучингу як управлінської технології сприяє професійному розвитку та самовдосконаленню колективу, ефективному використанню ресурсів та успішному досягненню поставлених цілей, зростанню конкурентоспроможності кожного працівника окремо та закладу в цілому.

**Висновки до розділу 1**

Враховуючи те, що функціонування та розвиток системи освіти здійснюється в межах ринкових відносин, які характеризуються своєю нестабільністю та мінливістю, для успішного управління сучасним закладом освіти активно впроваджуються маркетингові технології.

В системі адміністрування навчальною установою використовують такий вид управлінської активності, як освітній маркетинг – процес управління ринковою діяльністю закладу освіти. Надання освітніх послуг є основним категорійним поняттям в межах провадження ринкової діяльності навчальної установи, що передбачає визначену законодавчо систему дій, спрямовану на задоволення потреб споживачів у даному виді послуг.

Головним споживачем, на якого сьогодні орієнтується сфера освітніх послуг ЗДО та який формує попит, є батьки та дитина з її індивідуальними освітніми потребами. У свою чергу освітні установи надають пропозицію, забезпечують інфраструктуру ринку та формують маркетингове середовище, в якому функціонують як суб’єкти ринкових відносин. Привабливість власних ресурсів заклади освіти забезпечують через засоби маркетингових комунікацій (рекламну та виставкову діяльність, пропаганду, стимулювання збуту).

Одним з механізмів управління ЗДО є маркетингові дослідження освітнього простору – процес збирання, аналізу та оцінки інформації, що стосується освітнього маркетингу.

В межах провадження маркетингової діяльності ЗДО виконуються завдання вивчення та дослідження попиту на освітні послуги, конкурентних переваг та недоліків, аналіз споживачів та їх очікувань, контроль якісного надання освітніх послуг.

Основоположними принципами маркетингу в освітній сфері є врахування соціального фактору, підлаштування під конкретного споживача, врахування попиту для ефективної реалізації послуг, забезпечення інноваційного процесу та ситуативного управління.

Система адміністрування освітнім закладом вимагає упорядкованості, тому актуальним є використання управлінських маркетингових технологій, які є дієвим засобом при наявному конкурентному середовищі на ринку освіти. Виходячи з класифікації маркетингових технологій за А.І. Мосюрою, їх поділ на цільові, процесні та організаційно-виконавські є цілком обґрунтованим в плані ефективності впровадження, що передбачає, насамперед, задоволення потреб споживачів освітніх послуг та позитивну динаміку якості їх надання, що тягне за собою зростання конкурентоспроможності та іміджу освітньої установи й самореалізацію працівників.

Використовуючи маркетингові технології в управлінні освітньою установою, керівник має скоординувати свою роботу в напрямку організації діяльності закладу на правовій основі, виконання державних програм та навчальних планів, запровадження нетрадиційних форм та методів навчання і виховання, впровадження інноваційних технологій, комп`ютеризації навчальної діяльності, дотримання принципів гуманізації освітнього процесу.

**РОЗДІЛ 2.**

**ОРГАНІЗАЦІЯ І РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДНО-ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**2.1. Модель використання маркетингових технологій в управлінні закладом дошкільної освіти**

Відповідно до результатів проведеного теоретичного аналізу наукової літератури щодо впровадження маркетингових технологій в управлінні сучасним закладом дошкільної освіти виникла потреба створення моделі їх використання, що є важливим аспектом ефективного розвитку освітніх установ та організації якісного освітнього процесу.

В сучасній освіті спостерігається тенденція до активного впровадження моделювання освітнього простору, тому, на наш погляд, логічним є створення моделі використання маркетингових технологій в управлінні закладом дошкільної освіти.

Термін «моделювання» з`явився в 30-ті роки ХХ століття і трактувався у дослідженнях науковців по-різному. Деякі автори розширювали дане поняття та відносили його до моделі, образу та об’єкта (М. Амосов, І. Бестужев-Лада, С. Білуха, В. Пікельна, Н. Островерхова); інші вчені визначили тільки його фізичні властивості (А. Братко, О. Дайнеко, Г. Клаус).

З наукової точки зору, «моделювання – це непряме дослідження характеристик об’єкта, що виступає в речовій або абстрактній формі, і відображає таким чином функціональні зв’язки об’єкта на основі певної схожості моделі і об’єкта» [2]. Це і «метод представлення об’єктів, явищ і процесів, і засіб перевірки правдивості теоретичних положень, чи експериментальне відкриття їх достовірності» [65].

Будь-який процес моделювання «передбачає наявність активного суб’єкта, який окреслює ознаки об’єкта моделювання як предмет його зацікавлення, тобто модель лише приблизно відповідає оригіналу» [28]. Не зважаючи на його широке запровадження в різних галузях наукових знань та виробничій сфері, малодослідженим залишається моделювання використання маркетингових технологій в управління закладом дошкільної освіти. Науково доведено, що предметом даного процесу виступає модель, яка може бути як абстрактним (той, що представляється в думках), так і конкретним (реально існуючим) об’єктом. Сам термін «модель» походить від латинського слова «modulus», що означає міру, зразок, примірник чого-небудь» [8]. Іншими словами, це аналог певної моделі, процесу або явища (оригіналу певного об’єкта).

Таким чином, під **моделлю** розуміємо певний абстрактний або реально існуючий об’єкт, який, відображаючи та замінюючи в пізнавальному процесі інший об’єкт (оригінал), перебуває з ним у відношенні подібності.

Даний феномен має наявну структуру з характерними рисами та зв’язками головних компонентів. Виконуючи прогностичну функцію, будь-яка модель дає змогу побудувати можливий теоретичний опис прогнозованих процесів, які відбуваються в певній системі. В. Пікельна, розробивши теорію та методику моделювання управлінської діяльності, доводить, що «моделювання може виступати у якості:

* методу наукового дослідження;
* основи розробки інноваційної теорії;
* механізму визначення перспективи розвитку» [47].

Т. Рожнова зазначає, що метод моделювання має певні переваги порівняно з іншими методами, зокрема, забезпечує можливість:

* «спрощення» реального об’єкта для того, щоб працювати з необхідними для науковця параметрами і характеристиками;
* зменшення або збільшення за його допомогою моделювання існуючого об’єкта;
* побудови (ідеальних) закритих моделей, що дозволяє зекономити час, ресурси, оптимізувати процес дослідження і практичної діяльності» [53].

Застосування моделі дозволяє:

* чітко окреслити складові, які формують систему;
* схематично зобразити зв’язки між елементами;
* співставляти зв’язки всередині моделі;
* продукувати ідеї, будувати запитання щодо об’єкта дослідження.

На основі проаналізованого матеріалу, спираючись на дослідження А. Мосюри, нами розроблена модель використання маркетингових технологій в системі адміністрування ЗДО, яка розкриває особливості їх застосування (*Додаток А*). Метою даної моделі є результативне систематичне використання технологій маркетингу в управлінні сучасним закладом дошкільної освіти.

Погоджуючись з думкою Т. Рожнової про те, що «тип моделі визначається метою її розробки, методами та засобами, які для цього використовуються» [53], представлений об’єкт розглядаємо як інформаційний (нематеріальний), науково-дослідницький та динамічний. Модель використання маркетингових технологій в управлінні закладом дошкільної освіти передбачає створення системи ефективного розвитку та адміністрування ЗДО. Представлена модель зображена у вигляді блочної побудови з чотирьох компонентів: цільового, змістового, організаційно – діяльнісного та діагностико-результативного. Очікуваний результат впровадження маркетингових технологій досягається через процес управління (аналіз, планування, організацію, мотивацію та контроль), під час якого реалізуються вищезазначені.

Основоположним компонентом моделі використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО є ***цільовий***, який визначає стратегічну мету очікуваних результатів. В його основу покладено чітку спрямованість керівників ЗДО на ініціювання доцільних МТ в систему управління для ефективного розвитку закладу.

Складовою цільового компоненту є принципи, дотримання яких забезпечує ефективність адміністрування закладу дошкільної освіти на основі використання маркетингових технологій. Це такі принципи, як: «державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи й активності, об’єктивності в оцінці виконання працівниками ЗДО своїх обов’язків, принцип поєднання колегіальності з персональною відповідальністю» [29, c.131].

А. Мосюра виділяє основні х*арактеристики процесу застосування технологій маркетингу* в управлінні закладом освіти:

1. Неперервність – це ознака зміни маркетингових технологій, залежно від завдань, які стоять перед ЗДО.

2. Нерівномірність – часові межі використання різних МТ є різним: дослідження, аналіз, підготовка варіантів рішення – довготривалі, а саме ухвалення рішень – коротке.

3. Циклічність – зумовлена тим, що етапи використання МТ є неухильними та повторюваними.

4. Послідовність – визначає дотримання порядку етапів використання МТ: визначення мети, планування, ухвалення рішень, організація, оперативний контроль, спонукання, коригування.

5. Мінливість – обумовлена нестійкістю зовнішнього та внутрішнього середовищ.

6. Сталість – це нормалізація, збереження традицій у застосуванні МТ, наступності у прийнятті управлінських рішень [39, c.112].

У ***змістовому компоненті*** моделі виділено два блоки: мотиваційно-ціннісний та когнітивний. Мотиваційно-ціннісний блок передбачає усвідомлення керівниками значення конкурентоспроможності освітнього закладу, виникнення бажання самоудосконалювати свою професійну компетентність на основі використання маркетингових технологій, організовувати ефективний освітній процес та сприяти підвищенню професіоналізму персоналу.

Когнітивний блок включає уміння самореалізації в професійній діяльності керівника на основі засвоєння системи теоретичних управлінських знань, оволодіння маркетинговими технологіями та сформованість аналітико- прогностичного стилю мислення.

Метою ***організаційно-діяльнісного компоненту*** є висвітлення суті основних маркетингових технологій, які доцільно використовувати в освітньому процесі, та формування уміння прогнозувати результати прийняття управлінських рішень і здійснення керівного впливу. Класифікацію МТ відповідно до спрямованості управлінського впливу детально розглянуто у першому розділі нашого дослідження.

Зазначимо, що на сучасному етапі особливості процесу управлінської діяльності керівника закладу дошкільної освіти на засадах маркетингових технологій визначаються сукупністю традиційних керівних функцій (аналіз стану освітнього процесу, планування роботи, організація діяльності, мотивація виконавців, внутрішній контроль, регулювання освітнього процесу) та появою нових «модернізованих» функцій (прогнозування, моделювання, встановлення зворотного зв’язку, консультування).

З основними напрямами діяльності ЗДО пов’язані завдання, які постають перед системою внутрішнього контролю. Саме тому керівник закладу освіти, використовуючи маркетингові технології в системі управління, повинен скоординовувати свою роботу на «перевірку наступних питань:

1. Організація та провадження діяльності закладу на правовій та науковій основі.

2. Організація всеобучу.

3. Безумовне виконання державних навчальних планів та програм.

3. Поточний стан освітнього процесу.

4. Рівень сформованості компетенцій дітей згідно навчальних програм.

5. Організація методичної роботи.

6. Шляхи реалізації особистісно зорієнтованого підходу до дітей у системі навчання та виховання.

7. Упровадження інновацій в освітній процес.

8. Застосування нетрадиційних форм і методів у роботі колективу.

9. Реалізація принципів гуманізації освітнього процесу ін.» [40, с. 218].

За словами В. Шаркунової, «сучасний директор – це перш за все адміністратор, який чітко бачить усі процеси в закладі та вчасно реагує на зміни (позитивно чи негативно). Починати свою діяльність на посаді необхідно зі створення прихильної, робочої атмосфери у колективі та завоювання довіри у підлеглих» [67].

На основі функцій управління, виокремлюємо 5 етапів системи використання маркетингових технологій в управлінні сучасним закладом ЗДО (*Додаток Б*).

Освітній моніторинг є механізмом реалізації моделі впровадження маркетингових технологій в процес управління закладом освіти, який відбувається через спостереження, фіксацію подій, аналіз якісних показників освітнього процесу і педагогічної діяльності з їх поточним коректуванням.

На результативність моделі використання МТ в управлінні освітнім закладом впливає «педагогічне моделювання, яке викликає необхідність підготовки нових складових системи управління закладами в умовах, які не є стандартними, формування та впровадження різноманітних моделей, їхнього експериментального випробовування» [52].

Таким чином, модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО розроблено з метою орієнтування на якісне адміністрування освітнього закладу за рахунок ефективного використання ресурсів та високої результативності діяльності, що відтворюється у головному призначенні. Впровадження моделі МТ передбачає зростання іміджу навчального закладу та його конкурентоспроможності, активне залучення педагогічного колективу до управління, формування інноваційного середовища ЗДО, задоволення потреб споживачів освітніх послуг.

**2.2. Оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО**

Відповідно до мети, гіпотези та завдань дослідження нами була розроблена програма та методика дослідно-експериментальної роботи, орієнтована на вивчення результативності використання маркетингових технологій в управлінні закладом дошкільної освіти.

В експерименті брали участь 3 директора, 2 методиста та 11 вихователів закладів дошкільної освіти м. Ніжина: №9 (директор Борисенко Олена Іванівна), №12 (директор Дяченко Наталія Олександрівна), №16 (виконуюча обов’язки директора Дорошенко Олеся Володимирівна).

З метою оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО нами були використані такі методи діагностики, як: анкетування, вивчення документації, ранжування, системного аналізу, статистично-математичний.

Вивчення стану впровадження маркетингових технологій в діяльності закладів дошкільної освіти здійснювалося шляхом аналізу ділової документації. З`ясовано, що діяльність ЗДО регламентується річним планом роботи закладів, який розробляється відповідно до Законів України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», інструктивно-методичних рекомендацій МОНУ та інших нормативно-правових документів.

Враховуючи актуальність дослідження, проаналізуємо стан використання маркетингових технологій в управлінні закладами дошкільної освіти на основі проведеного анкетування серед директорів та методистів досліджуваних освітніх установ (*Додатки В,Г*).

Результати анкетування показали, що поняття «маркетингові технології» не є незнайомим визначенням, адже 62% опитуваних змогли розкрити зміст його зміст. Один респондент має освітньо-професійну кваліфікацію магістра за спеціальністю «освітній менеджмент», тому обізнаний в управлінських технологіях з маркетинговим аспектом (що складає 20% від кількості опитаних), 60% мають середній показник з даного питання, 20% - низький. 40% опитуваних зазначили, що використовують в управлінській діяльності зазначені в анкеті маркетингові технології, 60% - іноді впроваджують, тих, хто не використовує, не виявилося.

Пройти професійну підготовку шляхом традиційних курсів підвищення кваліфікації та короткотермінових семінарів виявили бажання 80% опитаних, 20% - через одноденні семінари. Серед чинників, які спонукають бути управлінцем, респонденти визначили:

* бажання реалізувати нову ідею – 64%;
* потреба досягти визнання в суспільстві – 45%;
* готовність принести розвиток українському суспільству – 75%.

Те, що ефективність управління ЗДО залежить від складу команди адміністрації зазначили 80% анкетованих.

Щодо видів маркетингових технологій, то 41% респондентів ознайомлені з цільовими маркетинговими технологіями, 53% обізнані в процес них технологіях, 41% - в організаторсько-виконавських, 37% мають уявлення про інноваційні технології, 39% - про стратегічні.

У ході дослідження ми з`ясували, що директори ЗДО в управлінській діяльності використовують наступні маркетингові технології:

* під час планування роботи проводиться SWOT-аналіз для визначення напрямку розвитку закладів;
* технологія управління за цілями використовується керівниками для встановлення цілей, планування дій, перевірки та оцінювання роботи, контролювання і регулювання результатів;
* технологія управління на базі потреб та інтересів застосовується під час розподілу навантаження між працівниками, розмежування посадових обов’язків та професійних функцій, об`єднання в підгрупи для виконання поставлених завдань;
* технологія управління шляхом постійних перевірок та вказівок запроваджується в ЗДО №9 (директор Борисенко О.І.), де має місце постійний контроль над підлеглими для їх ефективної взаємодії та підтримки порядку;
* в закладах використовується технологія управління на базі активізації діяльності персоналу через мобілізацію та стимулювання (працівники регулярно отримують подяки та грамоти);
* можна говорити про часткове використання технології управління на базі штучного інтелекту (комп’ютерних технологій) під час складання звітності про роботу закладів;
* інноваційна технологія бенчмаркінг акумулюється у сфері вивчення передового педагогічного досвіду окремих освітян з певної тематики. Системне вивчення досвіду роботи ЗДО – лідерів не простежується.

Методом ранжування визначено якості, необхідні адміністративно-управлінському персоналу ЗДО, щоб успішно впроваджувати маркетингові технології:

* комунікативні: організаторські здібності, вміння працювати в команді, хист до переконання;
* інтелектуальні: здібність до прогнозування, гнучкість мислення, нахил до творчості;
* особисті якості: здібності лідера, сприйняття нового, готовність до ризику і прийняття відповідальності.

73% опитуваних зазначили, що для впровадження маркетингових технологій керівникам необхідні знання про нові технології і методи навчання, маркетингових технологій та управління персоналом.

Запитання анкети №3 (*Додаток Д*) були спрямовані на виявлення зацікавленості педагогічних працівників у розвитку закладів освіти, визначення причин розвитку чи гальмування розвитку ЗДО.

В розвитку навчального закладу зацікавлено 72% респондентів, а процес управління в цих закладах побудований на демократичних принципах. Методом ранжування визначено, що найбільш активну участь у житті ЗДО беруть адміністрація та працівники, на третьому місці опинилися батьки, спонсори - на останньому щаблі. При чому, адміністрація, на думку опитуваних, має найбільше цікавитися розвитком ЗДО (зазначили 82%). На основі цього можна зробити висновок, що більшість педагогічних працівників є пасивними щодо розвитку навчального закладу, так як вважають, що вся відповідальність повинна лягати на керівника.

Серед основних показників успішного функціонування закладів дошкільної освіти респонденти визначили: зростання іміджу закладу освіти (72%); підвищення зацікавленості батьків, які бажають привести дитину на виховання (74%); інтерес до створення нового(75%), зростання самоповаги (33%), розвиток ЗДО дає можливість реалізувати власний досвід (29%). Гальмують же розвиток ЗДО недостатня матеріальна забезпеченість, опір змінам з боку колективу, його орієнтація та традиційні форми роботи.

Відповідно до проведеного дослідження можна окреслити рівень використання маркетингових технологій в управлінні закладами дошкільної освіти (*Додаток Е*).

Результати проведених методик свідчать, що більшість респондентів впроваджують маркетингові технології в управління на середньому (51%) та низькому рівнях (37%), про що свідчить недостатній науково-теоретичний рівень знань про маркетингові технології, часткове використання без врахування особливостей та дотримання алгоритму, без глибокого аналізу умов та визначення програми дій.

*Таким чином*, за результатами дослідження можна стверджувати про необхідність розробки системи роботи з суб’єктами управління щодо впровадження маркетингових технологій в заклади дошкільної освіти, що призведе до професійного росту педагогічного колективу, підвищення ефективності педагогічної діяльності, створення позитивного психологічного мікроклімату ЗДО, формування позитивного іміджу ЗДО.

**2.3. Система роботи з суб’єктами управління щодо впровадження маркетингових технологій в ЗДО**

Використання маркетингових технологій в управлінні закладом дошкільної освіти є динамічним процесом, перед яким стоїть завдання зміни консерватизму педагогічних працівників, їх інертності до впровадження інноваційних форм роботи. Однією з умов реалізації поставлених завдань є підготовка керівного складу, яка повинна здійснюватись через моделювання процесів управлінської діяльності, постійний саморозвиток та професійне зростання педагогів і, як наслідок – ефективний розвиток освітньої установи.

Управлінці у сфері освіти мають постійно працювати над покращенням функціонування навчальних закладів. Розроблена модель та виокремлено етапи системи використання маркетингових технологій в управлінні сучасним закладом дошкільної освіти, подані в п.2.1., дають змогу керівнику-менеджеру визначити стратегію розвитку установи, прогнозувати результати діяльності, активно залучати до вирішення поставлених завдань працівників на основі партнерської взаємодії та покладення відповідальності на кожного учасника освітнього процесу.

Сам процес використання маркетингових технологій є складним, тому постає завдання розробити відповідну систему роботи щодо формування готовності керівників закладів дошкільної освіти до впровадження маркетингових технологій в систему управління.

У сучасній практиці навчання керівників освітніх установ щодо підвищення їх компетенції з питань управлінської діяльності набули поширення такі форми роботи, як вебінари, ділові ігри та тренінги.

Однією з сучасних форм роботи з цільовою аудиторією є проведення **вебінарів** – заняття, в якому беруть участь доповідач та слухачі. Найчастіше такий формат використовують для проведення тренінгів, лекцій, практичних занять, відео конференцій. Також даний різновид сучасних технологій є популярним для організації виробничих чи адміністративних нарад, ведення переговорів.

Для ознайомлення керівників з суттю маркетингової діяльності закладів дошкільної освіти нами розроблений ***вебінар* «*Маркетинг як ефективний засіб управління у сфері дошкільної освіти»*** *(Додаток Ж).* Мета проведення вебінару: ознайомлення керівників з маркетинговим підходом в управлінні сучасним освітнім закладом.

Дієвою формою роботою з керівниками є **тренінг** (з анг. training) – це «запланований процес модифікації (зміни) відношення, знання чи поведінкових навичок того, хто навчається, через набуття навчального досвіду з тим, щоб досягти ефективного виконання в одному виді діяльності або в певній галузі» [63].

Тренінг будемо розглядати як форму організації навчального процесу, під час якої відбувається активна комунікативна взаємодія учасників, обмін їх досвідом та знаннями з метою набуття нових знань, умінь та навичок й формування професійних компетентностей з означеної проблематики. Метою тренінгу є надання нової інформації, практичне застосування інноваційних технологій, зміна поглядів на суть визначених питань і, як наслідок, набуття нових професійних знань та практичних навичок, акумулювання власних сил до подальшої діяльності.

З метою ознайомлення керівників закладів дошкільної освіти з технологіями маркетингу, нами розроблений ***тренінг «Використання управлінських маркетингових технологій в системі роботи керівника ЗДО»*** (*Додаток* *З* ).Мета тренінгу полягає в наданні методичної допомоги керівникам ЗДО з проблеми впровадження управлінських МТ в систему роботи закладів освіти; активізації творчого потенціалу учасників тренінгу. Визначена мета конкретизується в завданнях:

1) надати керівникам ЗДО необхідний об’єм знань щодо видів управлінських маркетингових технологій, розкрити їх специфіку;

2) навчити керівників обирати доцільні технології маркетингу в системі управління закладом, враховуючи його потенціал;

3) сформувати готовність менеджерів до активного впровадження МТ у всі сфери життєдіяльності освітньої установи.

Запропонований тренінг складається зі вступу та трьох змістовно-тематичних розділів: теоретичного, діагностичного та корекційно-розвивального. Основними методами роботи з керівника у процесі тренінгу є вправи: «Море побажань», «Джерельна криниця знань», «Еврика», «Пристань», аналітичні вправи «Комунікатор» та «Фасилітатор».

Серед інтерактивних технологій популярною та ефективною є **ділова гра**, яка передбачає умовне відтворення певної ситуації, імітацію прийняття рішень в ігровій формі та за визначеними правилами. Сама суть ділової гри полягає в тому, що її учасники висловлюють ідеї щодо розв’язання педагогічної ситуації, разом аналізують їх та приймають спільне рішення. Під час гри відтворюються виробничі процеси, відпрацьовуються обґрунтовані способи дій та прийняття управлінських рішень в тих чи інших ситуаціях, формуються нові знання та уміння учасників.

Нами запропонована ***ділова гра «Маркетинг освітніх послуг як ефективна система управління ринковою діяльністю ЗДО»*** (*Додаток К*).Мета гри полягає в ознайомленні учасників з маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти, розширенні знань про особливості та завдання маркетингу освітніх послуг, набутті керівниками досвіду їх використання в управлінській діяльності. В даній грі пропонується виконання ряду вправ: «Мозковий штурм», «Конструктор», «Економікус», «Країна мрій», «Портрет».

**Рекомендації**

**для керівників закладів дошкільної освіти щодо впровадження маркетингових технологій в управління**

1. Створення та реалізація системи власної самоосвіти з проблеми використання маркетингових технологій (дослідження теорії основ інноваційного та освітнього менеджменту, ознайомлення з сучасними МТ у сфері освіти, визначення стратегії розвитку закладу та доцільності інноваційної управлінської діяльності).

2. Визначення гуманістичного підходу як основного у використанні маркетингових технологій в управлінні ЗДО. В межах даного підходу людина, перш за все, - громадянин, суб’єкт професійної діяльності. Дому необхідно дотримуватись принципів партнерства, співпраці між керівником та підлеглими, створити сприятливі умови для самореалізації та професійного зростання.

3. Формування стилю керівництва (може бути демократичний, авторитарний або ліберальний). На думку О. Пометун, «найкращим є такий стиль керівництва, для якого характерні наступні риси:

* діловий рівень та висока результативність взаємодії;
* зосередженість на справі, внутрішня мотивація;
* робота в команді;
* відчуття особистої та професійної вартості;
* можливість самовираження;
* задоволеність від виконаної роботи» [51].

 4. Підбір інструментарію відповідно до обраного стилю керівництва. Саме маркетингові технології виступають тим засобом, за допомогою якого рухаються до поставленої мети. Технологія управління обирається відповідно до сформульованих завдань та визначених засобів їх досягнення. До важливих «умов ефективного управління належать:

* визначення і розподіл довгострокових цілей;
* розробка стратегії й плану розвитку;
* безперервне оцінювання та вивчення можливих шляхів реалізації поставлених завдань;
* вибір і поступова реалізація управлінських рішень» [51].

5. Визначення напрямків впровадження моделі використання маркетингових технологій в управлінні закладом дошкільної освіти, «основними з яких є:

* організаційний процес (регламентація і нормування праці, визначення рівня відповідальності та порядку взаємодій);
* функціональний (визначення послідовності реалізації основних функцій управління);
* правовий (забезпечення законодавчої компетентності рівнів управління);
* інноваційний (розробка та впровадження нових маркетингових технологій, кадрової політики, організація процесу управління навчальним закладом; організація ефективного освітнього процесу на основі передового досвіду та інноваційної діяльності педагогів);
* соціальний (формування і розвиток колективу, соціальне регулювання і стимулювання, оптимізація професійного клімату, професійний підбір працівників» [40, с.217].

6. Запровадження поетапного організаційно-управлінського циклу, спрямованого на ефективне використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО.

**Висновки до розділу 2**

Проаналізувавши наукову літературу з проблеми використання маркетингових технологій в процесі управління освітніми закладами, розглянувши суть моделювання як методу, нами розроблена «Модель використання маркетингових технологій» в системі адміністрування ЗДО, метою якої є результативне систематичне використання технологій маркетингу в управлінні сучасним закладом дошкільної освіти. Дана модель представлена як інформаційна, науково-дослідницька та динамічна й передбачає створення системи ефективного розвитку та адміністрування ЗДО.

Основоположними характеристиками процесу застосування маркетингових технологій в управлінні освітнім закладом є неперервність, нерівномірність, циклічність, послідовність, мінливість та сталість. Використовуючи технології маркетингу, керівник установи повинен націлювати свою роботу в напрямку провадження діяльності на правовій основі, безперервного дослідження стану освітнього процесу та застосування інновацій.

В результаті дослідно-експериментальної роботи, орієнтованої на вивчення результативності використання маркетингових технологій в управлінні закладами дошкільної освіти, окреслено стан та рівень впровадження досліджуваного об’єкту в процес адміністрування установ, які вивчалися. Встановлено, що більшість показників знаходяться на середньому та низькому рівнях, а це обумовлює необхідність розробки системи методичної роботи та рекомендацій з питань використання маркетингових технологій суб’єктами управління освітньої сфери.

Розроблена система роботи з керівниками ЗДО (авторський вебінар «Маркетинг як ефективний засіб управління у сфері дошкільної освіти», тренінг «Використання управлінських маркетингових технологій в системі роботи керівника ЗДО» та ділова гра «Маркетинг освітніх послуг як ефективна система ринковою діяльністю ЗДО») дасть змогу керівникам ЗДО розширити свої знання з даної проблематики, набути практичного досвіду щодо застосування технологій маркетингу в системі управління та сформувати готовність активно провадити діяльність закладів в умовах ринкових відносин.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Результати проведеного дослідження дозволяють зробити наступні висновки.

На основі аргументації провідних концепцій та теорій, за результатами дослідно-експериментальної роботи виявлено, що провадження управлінської діяльності в умовах ринкової економіки висуває необхідність використання маркетингових технологій, що передбачає орієнтацію на споживача, його запити та інтереси.

У ході вивчення змісту та функцій маркетингового підходу встановлено, що його застосування в процесі управління закладом дошкільної освіти сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, диференціації освітніх послуг та формуванню попиту на них, побудові сприятливого маркетингового середовища на освітньому ринку.

Уточнено та розкрито науковий зміст основних понять «маркетинг», освітній маркетинг», «освітня послуга», «маркетинг освітніх послуг», «управлінська технологія», «маркетингова технологія».

Проаналізувавши визначення маркетингу різними авторами прийшли до висновку, що це творче управління процесом просування ідей, товарів та послуг від виробника до споживачів, що веде до задоволення потреб останніх та отримання бажаного результату для надавача. Розкрито суть освітнього маркетингу як різновиду управлінської діяльності, що має на меті надання освітніх послуг відповідно до потреб та очікувань споживачів.

Встановлено, що освітнім послугам, які надає заклад дошкільної освіти притаманні як загальні особливості (нематеріальність, мінливість, невіддільність), так і специфічні (тривалість та періодичність надання, взаємозв’язок з місцем надання тощо). Розкрито завдання концепції маркетингу освітніх послуг, які надає заклад дошкільної освіти в ракурсі складових концепції «4Р» (товар, ціна, поширення, просування», на основі чого розроблено модель інструментів та засобів маркетингових комунікацій.

Враховуючи сутність маркетингового підходу в управлінні освітніми закладами, розкрита суть ряду загальноекономічних маркетингових понять у розрізі освітньої сфери: «попит», «пропозиція», «потреба», «інфраструктура» та «кон’юнктура ринку», «маркетингове дослідження», «середовище», «конкуренція», «маркетингова комунікація» та «маркетингова інформаційна система».

У ході дослідження окреслено завдання маркетингової діяльності закладів дошкільної освіти, основними з яких є: вивчення загального ринку освітніх послуг, аналіз споживачів та їх запитів, дослідження попиту на різні види послуг, їх недоліків та переваг. Також встановлено особливості принципів маркетингу освітньої сфери, а саме: в якості головного об’єкту маркетингової діяльності виступають люди – споживачі освітніх послуг; підлаштування під конкретного споживача та його потреб, що потребує постійного підвищення кваліфікації працівників закладу; орієнтація на досягнення ефективної реалізації послуг; систематичний збір та обробка інформації по кон’юнктуру освітнього ринку та ситуативне прийняття управлінських рішень.

Розкрито концепцію маркетингової системи сфери дошкільної освіти, яка включає такі компоненти: освітні послуги та їх характеристика, обмін та угоди, види освітніх ринків, взаємовідношення учасників ринку, маркетингові дослідження та комунікації, маркетингове середовище та управління. Визначено роль керівника у впровадженні механізму маркетингу в освітньому закладі.

У дослідженні визначено суть управлінської технології, охарактеризовано поділ маркетингових технологій на цільові та процесні; подано етапи їх реалізації в системі адміністрування закладу освіти та подано цикл маркетингового управління.

Обґрунтована суть поняття «маркетингові технології» та подана їх класифікація на основі дослідження науковців А.І. Мосюри. Розглянуто зміст процес них технологій, визначено їх пріоритети та ефективність використання. Розкрито квінтесенцію сучасних маркетингових технологій бенчмаркінг, бенчфьючинг, бенчрейсінг, краутсординг, управління інноваційним проектом та розглянуто зміст методології коучингу як стилю управління.

Відповідно до результатів проведеного теоретичного аналізу наукової літератури щодо впровадження технологій маркетингу в систему роботи освітнього закладу, представлена модель використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО. Під моделлю розуміємо певний об’єкт, який перебуває у відношенні подібності з оригіналом.

На основі аналізу різних підходів щодо розкриття складових процесу моделювання створена багатокомпонентна структура використання маркетингових технологій в управлінні закладом дошкільної освіти та виокремлено етапи її упровадження.

В ході дослідно-експериментальної роботи з вивчення результативності використання маркетингових технологій в адмініструванні ЗДО з’ясовано, що 42% респондентів досліджуваних закладів ознайомлені з маркетинговими технологіями, а 40% зазначили, що впроваджують їх в управлінській діяльності частково. Результати проведених методик показали, що технології маркетингу реалізовуються на середньому (51%) та низькому (37%) рівнях.

З метою ефективного використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО розроблено систему роботи щодо удосконалення процесу управління з використанням маркетингових технологій та запропоновано науково-методичні рекомендації для керівників освітніх установ.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:**

1. Альтшулер И. Современные технологии управления: тенденции и перспективы. URL: <http://www.cfin.ru/management/stualt.shtml>.)
2. Андриевский Б. М. Теоретические основы прогнозирования развития школьного образования (организационно-педагогический и соціально- экономический аспекты): автореф. дис. на соискание ученой степени д-ра пед. наук: спец. Киев. 1998. 48 c.
3. Братаніч Б.В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра філософських наук: спец. 09.00.10 «Філософія освіти». Київ: Інститут вищої освіти АПН України. 2006. 20 с.
4. Брінцева О.Г., Біловус О.С. Інформаційні технології в управлінні персоналом підприємства: сучасні тенденції. [*Соціально-трудові відносини: теорія та практика*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9674058)*. 2018. № 1. С. 264-271.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp\_2018\_1\_28](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=stvttp_2018_1_28))
5. Відлацька О. Педагогічний коучинг як технологія професійного розвитку керівника гуртка в системі позашкільної освіти. Методичний посібник. Кам’янець-Подільський. 2018. 54с.
6. Вікарчук О.І., Калініченко О.О. Розвиток освітнього маркетингу в сучасному українському суспільстві. *Вісник ЖДТУ. 2016. №3. С.46-52*. URL: http://ven.ztu.edu.ua/article/view/79447/85462
7. Григорчук Т.В. Сучасні тенденції розвитку маркетингу на вітчизняному ринку вищої освіти. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bknucams\_2018\_1\_11](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=bknucams_2018_1_11).
8. Даниленко Л. І. Інноваційний освітній менеджмент: навчальний посібник. Київ: Главник. 2006. 144 с.
9. Домбровская И.А. Проблемы внедрения инновационных управленческих технологий в системе государственного и муніципального управления. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2014. № 11-2. С. 232-236*.
URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=6107>
10. Енциклопедія освіти. За ред. В.Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер. 2008. 1040с.
11. Еріашвілі Н.Д.. Маркетинг:Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2001. 623с.
12. Етичний Кодекс Міжнародної Федерації Коучингу ICF. URL: https://www.youcoach.com.ua/Codex
13. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 №2145-VІІІ зі змінами. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
14. Зигрій О.В. Особливості маркетингу освітніх послуг. URL:<http://dspace.tneu.edu.ua/jspui/bitstream/316497/2525/1/%D0%9E%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%85%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3.pdf>
15. Зоріна О.І., Мкртичьян Е.Н. Сучасні маркетингові технології та їх специфіка. *Международный научный журнал «Интернаука». 2017. №9.* URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2017/9/2647>
16. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. СПб.: Питер. 2006. 512 с.
17. Ильичева И.В. Маркетинговые технологии: учебно – методическое пособие. Ульяновск. 2014. 158 с.
18. Карамушка Л.М. Психологія управління. Київ: Міленіум. 2003. 260 с.
19. Коаліція Реанімаційний Пакет Реформ. URL: <https://rpr.org.ua/news/shtuchnyy-intelekt-i-osvita/>
20. Козлов Д. Формування освітніх послуг в управлінні сучасним навчальним закладом на засадах маркетингу. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2017. №2(66). С.131-135.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk\_2017\_2\_32](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=pednauk_2017_2_32)
21. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ. 1998. 283 с. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/11567/kolot_motyv.pdf;jsessionid=9A11E7F85C31B930FDE577BD36E381ED?sequence=1>
22. Корчагова Л.М. *Управление маркетингом образовательных услуг. Маркетинг. 2004. №6. С.69-76* URL: https://catalog.belstu.by/catalog/articles/doc/41295
23. Котлер Ф. Основі маркетинга: пер. с анг. общ. ред. и вступ. ст. Пеньковой Е.М. М.: Прогресс. 1990. 736 с.
24. Крижанівський Р.О. Основи маркетингу. К.: НМК.1992. 140 с.
25. Кузнєцова І.О. Парадигми процесного підходу в менеджменті: сутність та протиріччя. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/064-068.pdf>)
26. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навчальний посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2007. 384 с.
27. Кульневич С.В. Управление современной школой. Выпуск 7. Образовательный маркетинг в школе. Ростов-на-Дону: изд-во «Учитель». 2005. 192 с.
28. Кульчицький І.М. Концептуалізація понять «модель» та «моделювання» у наукових дослідженнях. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/31460/1/20-273-284.pdf>
29. Куширець А. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами. Матеріали Міжрегіональної наук.-практ. конф. «Ресурсний підхід в управління навчальними закладами». 16 квіт. 2013 р. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка. 2013. С. 130–135.
30. Лісова Н.В. Маркетинг освітніх послуг. URL: http://intkonf.org/lisova-nv-marketing-osvitnih-poslug.
31. Лебідь О. В. Обґрунтування вибору напрямку впровадження технологій управління. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. Зб. наук. праць. Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі. 2012. Вип. 2 (16). С. 302-308.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp\_2012\_2\_44](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=esprstp_2012_2_44)
32. Маркетинг образовательных услуг: монография под общ. ред. д-ра экон. наук, профессора О. В. Прокопенко. Ruda Śląska: «Drukarnia i Studio Graficzne Omnidium». 2016. 168 с.
33. МаслоуА. Новые рубежи человеской природы. Пер. с англ. Под общ. ред Г. А. Балла, А. В. Киричука, Д. А. Леонтьева. М.: Смысл. 1999. 425 с.
34. Методи прийняття управлінських рішень. URL: <https://studme.com.ua/1924070111577/menedzhment/tehnologiya_upravleniya_isklyuchitelnyh_sluchayah.htm>)
35. Михайлова Е. А. Основы бенчмаркинга. Москва: Юристъ. 2008. 112 с.
36. Могилова А.Ю. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. URL: [www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10\_2\_2016ua/6.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/10_2_2016ua/6.pdf).
37. Мосюра А.І. Використання зарубіжних концепцій управлінських технологій як ефективного засобу управління освітнім процесом загальноосвітнього навчального закладу. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/20913/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8E%D1%80%D0%B0.pdf>
38. Мосюра А.І. Маркетингові технології в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. 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>
39. Мосюра А.І. Педагогічні умови використання маркетингових технологій в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Дисертація на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук (доктора філософії). Київ. 2017. 276 с.
40. Мосюра А. І. Проблеми та перспективи впровадження моделі управління розвитком загальноосвітнього навчального закладу. Витоки педагогічної майстерності. Сер. «Педагогічні науки». Полтавський нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка. Полтава, 2015. С. 216 – 220.
41. Музиченко-Козловський А.В. Управління за цілями як інноваційна модель розвитку підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/12869/1/019_Upravl%D1%96nnja%20za%20c%D1%96ljam_109_113_714.pdf>
42. Національна стратегія розвитку освіти України на період до 2021 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text
43. Оболенська Т.Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. Київ: КНЕУ. 2001. 208 с.
44. Олексін Ю., Степанов Н. Маркетингова діяльність у системі управління освітою. *Нова педагогічна думка. 2019. №2. С. 12-16.* URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2019_2_4>) .
45. Освітній менеджмент: Навчальний посібник. За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушка. К.: Шкільний світ. 2003. 400 с.
46. Панкрухин А. П. Маркетинг образовательных услуг. URL: <http://mou.marketologi.ru>
47. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: школоведческий аспект: методическое пособие. Москва: Высш. шк. 1990. 175 с.
48. Пісоцька Л. С. Актуальні проблеми управління розвитком дошкільної освіти в Україні. Хмельницький: ХГПА. 2009.174 с.
49. Пісоцька Л. С. Маркетинг як напрям управлінської діяльності в дошкільній освіті. *Педагогічний дискурс. 2014. №16. С.155-159.* URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/peddysk_2014_16_31>
50. Платов В. Современные управленческие технологии. М.: Дело. 2006. 383 с.
51. Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О. Управління ЗНЗ, що змінюється. Порадник сучасного директора. Тернопіль: Вид-во Астон. 2005. 192 с.
52. Ренькас Б. М. Моделювання структури управління профільним ЗНЗ. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. Вип. 3 (69). Педагогічні науки. Житомир: ЖДУ ім. Івана Франка. 2013. № 69. С. 140 - 144*
53. Рожнова Т. Є. Управління професійно-технічним навчальним закладом на засадах інноваційних технологій: дис. … канд. пед. наук: 13.00.06. Київ, 2012. 285 с.
54. Романова С. М. Коучинг як нова технологія в професійній освіті. *Вісник Нац. авіац. ун-ту. 2010. Вип. 3. С. 83–86.* URL: <http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/10242>
55. Рябова З. В. Маркетинг і логістика освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика. Електронне наукове фахове видання. Серія «Педагогіка». 2017. Випуск 4 (6).* URL: <http://am.eor.b>
56. Рябова З.В. Маркетингове управління в освіті: технологічний аспект. URL: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2612>
57. Святненко В. Маркетингові технології як засіб ефективного розвитку вітчизняних підприємств. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка ISSN 1728-3817. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovi-tehnologiyi-yak-zasib-efektivnogo-rozvitku-vitchiznyanih-pidpriemstv/viewer>
58. Селюков М., Шалигіна Н., Кулик А. О роли и значении маркетингових технологий в повышении эффективности деятельности хозяйчтвующих субъектов. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=10171>
59. Смирнов Э. А. Управленческие технологии как объект функционального аудита. *Менеджмент в России и за рубежом. 1998. № 6. С. 95–104.* URL: <http://sbiblio.com/biblio/archive/smirnov_uprtechkakobfuncaud/>
60. Технологии маркетинга. URL: http://www.marketingnews.ru/termin/95/.
61. Тєлєтова С.Г., Тєлєтов О.С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. №3. т. 2.* С.117-124. URL: <https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_2_117_124.pdf>
62. Тимошко Г. М. Структурно - змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. 2014. Вип. 115. С. 231–235.* URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP\_2014\_115\_61
63. Тренінгові технології навчання з економічних дисциплін: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2006. 320 с.
64. Туніцький Н. О. Впровадження системи маркетингових технологій при здійсненні імпортних операцій: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 "Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)". Київ. 2010. 21 с.
65. Федотова О. С. Когнитивное моделирование как метод познания и изучения объекта в научных исследованиях. URL: [www.gramota.net/materials/2/2015/4-2/57.html](http://www.gramota.net/materials/2/2015/4-2/57.html)
66. Цільова орієнтація управлінських рішень. URL: <http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/32802/mod_resource/content/1/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%207.pdf>
67. Шаркунова В. В. Соціальне управління та концепції педагогічного менеджменту в загальноосвітній школі: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: спец. 13.00.01. КИЇВ. 1998. 16 с.
68. Шевчук О.Ю. Вплив сучасних маркетингових інтернет-технологій (краудсорсинг) на розвиток бізнесу. *Таврійський державний агротехнологічний університет. 2016. Збірник 22. Т. 5. 287 с.* URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\_2013\_2%285%29\_\_39](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znptdau_2013_2%285%29__39)
69. Штучний інтелект: що це і яку несе небезпеку. *Електронний журнал LIFESTILE 24.* URL: <https://lifestyle.24tv.ua/shtuchniy_intelekt_shho_tse_i_yaku_nese_nebezpeku_n914662>
70. Ящук Т.А. Ринок освітніх послуг: сутність та тенденції розвитку. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek\_2013\_8\_54](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=inek_2013_8_54)
71. Benchmark: definition. Dictionary (Thesaurus). URL: http://www. thefreedictionary.com/benchmark

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище

**ЗДО**

Pest - аналіз

Swot - аналіз

***Цільовий компонент***

Забезпечення сталої позитивної динаміки надання освітніх послуг

***Змістовий компонент***

*Мотиваційно-ціннісний блок* передбачає спрямованість керівників на удосконалення управлінського процесу ЗДО

*Когнітивний блок* передбачає систему засвоєння основних теоретичних управлінських знань

***Організаційно – діяльнісний компонент***

використання МТ в управлінні ЗДО

цільові

процесні

організаційно - виконавські

Система використання МТ в управлінні ЗДО

Інформаційно- аналітичний етап --- мотиваційно- цільовий етап --- планово- прогностичний етап ---організаційно- виконавський етап --- контрольно- регулятивний етап

***Діагностико – результативний компонент***

(критеріально – діагностичний апарат оцінювання результативності використання МТ в управлінні ЗДО з рівнявою системою оцінювання:

низький – середній – достатній – високий)

***Очікуваний результат використання МТ в управлінні ЗДО***

* Зростання конкурентоспроможності та іміджу ЗДО
* Позитивна динаміка якості надання освітніх послуг
* Самореалізація працівників
* Задоволення потреб споживачів освітніх послуг, ЗДО, соціуму

**Додаток Б**

**Етапи системи використання маркетингових технологій**

**ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЕТАП**

передбачає наявність системи оперативного, тематичного та підсумкового аналізу діяльності ЗДО, що впливає на вибір доцільної маркетингової технології в управлінні закладом освіти. Цикл використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО розпочинається з аналізу роботи за попередній період та оцінки її результативності.

**МОТИВАЦІЙНО-ЦІЛЬОВИЙ ЕТАП**

полягає в участі педагогічного колективу в колективному ціле покладанні, формуванні єдиної ціннісно-світоглядної єдності колективу, наявності системи мотивації та стимулювання в ЗДО.

**ПЛАНОВО-ПРОГНОСТИЧНИЙ ЕТАП**

висвітлює концепцію (програму) діяльності ЗДО, на основі чого відбувається розробка загальноосвітнього та поточних планів роботи управлінського та педагогічного колективів в управлінні ЗДО. Планування використання доцільної маркетингової управлінської технології є визначальним моментом управління, який означає проектування процесу керівництва, визначення мети й завдань освітнього процесу.

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ВИКОНАВСЬКИЙ ЕТАП**

встановлює відповідність організаційної структури управління завданням функціонування і розвитку ЗДО. На цьому етапі використання маркетингових технологій передбачає приведення в дію управлінського рішення, утілення плану в життя (вибір найдоцільніших форм і методів залежно від термінів виконання, розстановки виконавців, їхніх ділових якостей та досвіду).

**КОНТРОЛЬНО-РЕГУЛЯТИВНИЙ ЕТАП**

передбачає цілеспрямовану систему контролю кінцевих результатів використання маркетингових технологій, діагностику стану освітнього процесу ЗДО та забезпечення оперативності впливу на діяльність закладу у зв’язку зі зміною умов. Контроль є одним з головних засобів забезпечення надійної та достовірної інформації про стан освітнього процесу закладу.

**Додаток В**

**Питання для керівників закладів дошкільної освіти**

**Анкета 1**

Адреса навчального закладу\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Запитання:

**1. Чи маєте Ви освітньо – професійну кваліфікацію магістра за спеціальностями (необхідне підкреслити):**

А) освітній менеджмент;

Б) кадровий менеджмент;

В) менеджмент організацій;

Г) керівник навчального закладу;

Д) інша управлінська кваліфікація (вкажіть):\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Е) не маю.

**2. Якщо б у Вас була можливість щодо проходження професійної підготовки, яким методам Ви б надавали перевагу (відмітити не більше трьох варіантів відповідей):**

а) традиційні курси підвищення кваліфікації;

б) короткотермінові семінари (від 3 до 5 днів);

в) конференція;

г) стажування;

д) одноденні семінари;

е) дистанційне навчання;

ж) самоосвіта.

**3. Зазначте, що Вас спонукає бути управлінцем:**

а) бажання реалізувати нову «ідею»;

б) бажання досягти визнання в суспільстві;

в) бажання досягти високий рівень життя для себе;

г) бажання досягти високий рівень життя для своєї родини;

д) бажання бути незалежною людиною;

е) бажання принести розвиток українському суспільству;

ж) інше (допишіть)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_.

**4. Як Ви вважаєте, від чого залежить ефективність управління ЗДО:**

а) від складу команди адміністрації;

б) від бажань та зусиль директора;

в) від підтримки МОНУ, управлінь відділів освіти та науки;

г) від сприятливої дії зовнішніх факторів (підтримки близьких, друзів, громадськості тощо);

д) ще від чого (вкажіть свій варіант відповіді) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ .

**5. Чи знайоме Вам поняття «маркетингові технології»:**

а) так;

б) ні.

6. Якщо так, то розкрийте, будь-ласка, зміст поняття «маркетингові технології», на Вашу думку: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. Які управлінські технології з маркетинговим аспектом Вам відомі?** (навпроти назви технології поставте відповідні бали: 0-невідома; 1-відома, але не застосовую; 2-відома, застосовую, але з перемінним успіхом; 3- застосовую і маю позитивний результат):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ з\п** | **Назва технології** | **Показник** |
| 1 | Управління за цілями |  |
| 2 | Управління за результатами |  |
| 3 | Управління на базі потреб на інтересів |  |
| 4 | Управління на базі активізації персоналу |  |
| 5 | Управління у виняткових випадках |  |
| 6 | Управління шляхом постійних перевірок та вказівок |  |
| 7 | Управління на базі «штучного інтелекту» |  |

**8. Чи використовуєте Ви конкретні маркетингові технології в управлінні Вашого навчального закладу:**

а) так; б) ні; в) іноді.

**9. Пронумеруйте, що стимулює Вас використовувати маркетингові технології в управлінні ЗДО у рейтинговому порядку (1 – найвищий ранг):**

а) можливість втілення власних ідей на практиці;

б) використання у діяльності результатів зарубіжного та вітчизняного досвіду, інноваційної діяльності;

в) активна громадська діяльність;

г) матеріальне заохочення;

д) підвищення професійної кваліфікації;

е) кар’єрне зростання;

ж) підтримка органів влади через невтручання у внутрішню діяльність ЗНЗ.

**10. Чи почуваєте Ви себе готовим до ефективного управління ЗДО:**

а) так; б) ні; в) частково.

Дякуємо за відповіді!

**Додаток Г**

**Анкета 2**

**Питання для керівників та методистів закладів дошкільної освіти**

Адреса навчального закладу:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Запитання:

**1. Чи знаєте Ви, що таке маркетингові технології?**

А) Так; Б) Ні.

**2. Які маркетингові технології Вам відомі?** (навпроти назви технології поставте відповідні бали: 0 – невідома; 1 – відома, але не застосовую; 2 – відома, застосовую, але з перемінним успіхом; 3 – застосовую і маю позитивний результат; 4 – використання МТ має відмінний результат в управлінні ЗДО):

А) цільові технології:

* ініціативно-цільові технології;
* програмно-цільові технології;
* регламентні технології;

Б) процесні технології:

* управління за цілями;
* управління на базі потреб та інтересів;
* управління на базі активізації діяльності персоналу;
* управління у виняткових випадках;
* управління шляхом постійних перевірок та вказівок;
* управління на базі штучного інтелекту;

В) організаторсько-виконавські маркетингові технології:

* маркетингові технології комунікацій:
* маркетингові технології задавання запитань, слухання;
* маркетингові технології спілкування;
* маркетингові технології аналізу досвіду;
* маркетингові технології аналізу проблем і ресурсів навчального закладу);

Г) інноваційні маркетингові технології:

* бенчмаркінг;
* бенчфючінг;
* аутсортинг;
* технології управління інноваційним проектом;
* експертно-консультативні технології:
* технології розв’язання конфліктних ситуацій;
* технології підтримки освітніх ініціатив і педагогічної творчості;
* технології вирішення актуальних проблем;
* технології управління персоналом;
* маркетингові технології мотивації;
* технології навчально-методичної гри;

Д) стратегічні маркетингові технології:

* технології колективного планування;
* технології розробки виховної роботи;
* технології самокорекції педагогічної та управлінської діяльності;
* управлінські соціально-психологічні технології:
* маркетингові технології прихованого управління;
* технології психоенергетики;
* управлінські нейролінгвістичні технології.
1. **Які якості необхідні адміністративно – управлінському персоналу ЗДО, щоб успішно впроваджувати маркетингові технології:**

|  |  |
| --- | --- |
| **Якості** | **Показники в рейтинговому порядку (1 – найвищий ранг)** |
| Комунікативні |  |
| 1 | Вміння домовлятися, готовність до співпраці |  |
| 2 | Організаторські здібності |  |
| 3 | Вміння розв’язувати конфлікти |  |
| 4 | Вміння переконувати |  |
| 5 | Повага чужої думки |  |
| 6 | Вміння працювати в команді |  |
| Інтелектуальні  |  |
| 7 | Нахил до творчості (креативності) |  |
| 8 | Прагнення до саморозвитку |  |
| 9 | Гнучкість мислення |  |
| 10 | Здібність до прогнозування |  |
| 11 | Системність мислення  |  |
| Особисті |  |
| 12 | Готовність до ризику і прийняття відповідальності |  |
| 13 | Бажання добиватися успіху |  |
| 14 | Ініціативність |  |
| 15 | Прагнення до змін |  |
| 16 | Здібності лідера |  |
| 17 | Самоорганізованість  |  |
| 18 | Сприйняття нового |  |
| 19 | Впевненість у собі |  |
| 20 | Динамічність у прийнятті і виконанні рішень |  |
| 21 | Стресостійкість  |  |

**6. Які знання необхідні керівникам для впровадження маркетингових технологій: (відмітьте 5 варіантів відповідей):**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № з/п | Необхідні знання | Відмітки |
| 1 | Нові технології і методи навчання |  |
| 2 | Основи підприємницької діяльності |  |
| 3 | Маркетинг нових технологій та інноваційної продукції |  |
| 4 | Управління фінансами організації |  |
| 5 | Стратегічне управління |  |
| 6 | Управління проектами |  |
| 7 | Управління персоналом |  |
| 8 | Управління ризиками |  |
| 9 | Інформація про джерела фінансування управлінської діяльності |  |
| 10 | Знання особливостей і процедур участі в міжнародних і українських науково – технологічних програмах |  |
| 11 | Сучасні вимоги і методи управління якістю проектів |  |
| 12 | Управління результатами інтелектуальної діяльності (виробництво знань, охорона, використання) |  |
| 13 | Ваш варіант |  |

**Додаток Д**

**Анкета 3**

**Питання для педагогічних працівників**

**ЗДО**

Навчальний заклад:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Адреса навчального закладу: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Посада:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Педагогічний стаж:\_\_\_\_\_\_

Стать:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**1. Чи цікавить Вас розвиток навчального закладу, де Ви працюєте:**

а. так;

б. ні;

в. частково.

**2. На яких принципах побудований процес управління ЗДО?**

а. демократичних;

б. авторитарних;

в. ліберальних.

**3. Чи беруть активну участь в житті ЗДО батьки, громадськість, спонсори, працівники ЗДО, адміністрація? (визначте ранг від 1 до 5; 1 – найвищий ранг).**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № № з/п | Учасники | Ранг значущості |
| 1 | Адміністрація ЗДО |  |
| 2 | Працівники ЗДО |  |
| 3 | Батьки |  |
| 4 | Спонсори  |  |
| 5 | Громадськість |  |

**5. Чи існує у Вашому закладі система ефективного управління ЗДО (усвідомлене формулювання завдань – оптимальне планування – мотивація до діяльності – поетапний контроль та оцінка):**

а. так; б. ні; в. частково.

**6. Як, на Вашу думку, Ви можете сприяти управлінню розвитком ЗДО:**

а. можливість втілення власних ідей на практиці;

б. використання у діяльності результатів зарубіжного та вітчизняного досвіду, інноваційної діяльності;

в. активна громадська діяльність;

г. через матеріальне заохочення;

д. через підвищення професійної кваліфікації;

е. через кар’єрне зростання.

**7. Яка категорія працівників, на Вашу думку, має цікавитися управлінням розвитку ЗДО:**

а. адміністрація;

б. вихователі;

в. психологи;

г. соціальні педагоги;

д. інші працівники ЗДО (техперсонал, служба охорони, медичні працівники та ін..);

е. батьки;

ж. всі працівники ЗДО та учасники навчально-виховного процесу.

 **8. Відмітьте три основні, на Вашу думку, фактори розвитку ЗДО:**

а. зацікавленість у створенні чогось нового, надзвичайного і кращого ніж було;

б. підвищення зацікавленості закладом батьків, які хочуть привести дитину на виховання ;

в. зростання іміджу навчального закладу;

г. зростання підтримки ЗДО органами управління;

д. розвиток ЗДО дає можливість реалізувати власний досвід;

е. зростання самоповаги.

**9. Відмітьте три основні причини, на Вашу думку, що гальмують розвиток ЗДО:**

а. нові ідеї важко реалізувати на практиці;

б. недостатня матеріальна забезпеченість;

в. невпевненість у результативності запропонованих нововведень;

г. зайва централізація управління ЗДО;

д. орієнтація педагогічних працівників на традиційні форми роботи;

е. опір змінам з боку колективу, небажання порушувати стереотипи поведінки;

ж. опір змінам з боку батьків.

Дякуємо за відповіді!

**Додаток Е**

**Рівнева система оцінювання результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО**

|  |  |
| --- | --- |
| **Рівень результативності**  | **Обґрунтування рівня результативності використання маркетингових технологій в управлінні ЗДО** |
| *Низький* | Керівник розпізнає суть маркетингових технологій та здатний відтворити деякі елементи, володіючи мінімальними знаннями з теорії управління закладами освіти. У стандартних ситуаціях в управлінні ЗДО керівник інтуїтивно використовує фрагменти маркетингових технології. Такий процес не є достатньо усвідомленим.  |
| *Середній*  | Керівник бачить суть маркетингових технологій, не враховуючи їх особливостей, не дотримується послідовності використання в управлінні ЗДО. Застосовує МТ з помилками у стандартних ситуаціях з існуючим досвідом. Даний процес має часткову результативність. |
| *Достатній*  | Керівник правильно та логічно використовує МТ в управлінні ЗДО, дотримуючись алгоритму дій. Володіє основоположними теоретичними знаннями щодо використання МТ. Вміє визначати порядок дій, аналізувати, робити висновки та контролювати власну діяльність. Вибір МТ відбувається відповідно до аналізу умов, в результаті чого їхнє використання має ефективний вплив на виконання завдань освітнього процесу ЗДО. |
| *Високий*  | Керівник володіє глибокими теоретичними знаннями та практичним досвідом щодо використання МТ в стандартних та нестандартних ситуаціях освітнього процесу ЗДО. Самостійно визначає мету за завдання МТ відповідно меті та завданням ЗДО. Визначає програму власних дій, дотримується алгоритму використання, самостійно оцінює результативність МТ.  |

**Додаток Ж**

**ВЕБІНАР**

**«МАРКЕТИНГ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ**

 **У СФЕРІ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ»**

Мета проведення вебінару: ознайомлення керівників з маркетинговим підходом в управлінні сучасним освітнім закладом.

План проведення вебінару:

1. Місце концепції маркетингу в процесі державно-громадського розвитку системи управління ринковою діяльністю освітніх установ.

2. Маркетинговий підхід в системі управління сучасним закладом дошкільної освіти як сукупність методологічних принципів, прийомів та засобів.

3. Трактування поняття «маркетингу» та «освітнього маркетингу» в наукових джерелах.

4. Особливості маркетингу освітніх послуг як стратегії взаємодії в умовах ринку.

5. Загальноекономічні категорії в системі основних понять маркетингового підходу в управлінні освітніми установами.

6. Маркетингові комунікації та маркетингові дослідження як складові маркетингової інформаційної системи.

7. Роль керівника сучасного закладу освіти у провадженні діяльності на засадах освітнього маркетингу.

8. Запитання та відповіді.

**Додаток З**

**ТРЕНІНГ**

**«ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В СИСТЕМІ РОБОТИ КЕРІВНИКА ЗДО»**

«Зроби все, що зможеш, застосувавши те, що вмієш,

знаходячись там, де ти є»

Теодор Рузвельт

**Мета:** надати методичну допомогу керівникам ЗДО з проблеми впровадження управлінських маркетингових технологій в систему роботи закладів освіти; сприяти активізації творчого потенціалу учасників тренінгу.

**Завдання:** надати керівникам ЗДО необхідний об’єм знань щодо видів управлінських маркетингових технологій, розкрити їх специфіку; навчити керівників обирати доцільні маркетингові технології в системі управління закладом, враховуючи його потенціал; сформувати готовність менеджерів до активного провадження маркетингових технологій у всі сфери життєдіяльності освітньої установи.

**Мотивація учасників тренінгу**: забезпечення професійного зростання, удосконалення власних можливостей та розвиток здібностей для роботи з колективом, навчання для здобуття нових знань, задоволення потреб у комунікації, нових знайомствах.

**Очікувані результати**: набуття нових знань з проблеми, формування конкурентоспроможних керівників та активне впровадження маркетингових технологій в процес управління закладами освіти.

**Програма тренінгу**

**І. Мотивація учасників тренінгу**

В силу наявної конкуренції надання послуг в освітньому середовищі, перед керівниками закладів освіти сьогодні постає завдання презентації та позиціонування своїх освітніх послуг серед інших закладів освіти.

Використання маркетингових технологій в управлінській діяльності керівниками навчальних закладів виступають дієвим засобом при наявному конкурентному середовищі на ринку освіти. Цілеспрямоване, правильно організоване та раціональне використання маркетингових технологій є запорукою ефективного функціонування закладу освіти, суть якого полягає у поєднанні управлінських потреб і можливостей та запитів соціуму.

**Оголошення теми та мети. Ознайомлення з правилами роботи.**

Правила проведення тренінгу:

1. Кількість присутніх осіб ділиться на 3 групи, у кожній з яких обирається лідер, який діє згідно з установкою.

2. Керує заняттям тренер, а лідери організовують роботу груп відповідно до отриманих завдань, координують та спрямовують їх діяльність.

3. Учасники приймають активну участь у виконанні отриманих завдань.

**Правила роботи в групах:**

Вміємо слухати, поважаємо думку інших.

Кожен має право на помилку та не сміється з помилок інших.

Ділимося ідеями та думками.

Допомагаємо один одному та радимося.

Виконуємо свої завдання якнайкраще.

Цінуємо здобутки інших.

**ІІІ. Вправа «Море побажань».**

Мета: визначити очікування учасників тренінгу від даного заходу.

Учасники записують свої очікування на вирізаних з паперу корабликах з піднятими вітрилами та прикріплюють на стенд з морським пейзажем.

**ІV. Тренінг**

**Вправа «Джерельна криниця знань»**

Мета: актуалізувати наявні знання учасників, мотивувати на пошук нової інформації. Ознайомитися з поняттями «маркетинг», «управлінська технологія», «маркетингові технології».

Хід вправи: кожна група опрацьовує надану інформацію узагальнює та повідомляє результати присутнім. Час для обговорення – до 5 хв., час для виступу – до 3 хв.

**1група**

*Яке, на Ваш погляд,визначення суті управлінської технології є найбільш точним? Сформулюйте своє визначення.*

Управлінська технологія – це технологія прийняття управлінських рішень, що передбачає аналіз управлінських проблем, порівняльну характеристику альтернатив їх розв’язання, обґрунтування вибору та визначення механізму реалізації управлінських дій.

Управлінська технологія - процес поділу управління на окремі процедури і операції , спрямовані на належне виконання управлінських функцій, що забезпечується використанням спеціальних методів, інструментів, пристроїв.

Управлінська технологія – це послідовність виконання управлінських функцій (планування, організація, мотивація, контроль), методів і процесів управління з метою оптимізації управлінського впливу для досягнення загальних та конкретних цілей організації.

**2 група**

*Яке, на Ваш погляд, визначення суті маркетингу є найбільш точним? Сформулюйте своє визначення.*

Маркетинг – це процес планування і втілення задуму щодо ціни, просування і реалізації ідей, товарів і послуг шляхом обміну, який задовольняє цілі окремих осіб та організацій.

Маркетинг – це управління процесом просування ідей, що ведуть до задоволення на товар і послуги організацій, територій, окремих людей.

Маркетинг – це розробка, реалізація та оцінка послуг шляхом установлення відносин обміну між установами та споживачами послуг з метою гармонізації інтересів та задоволення потреб споживачів.

**3 група**

*Яке, на Ваш погляд,визначення суті маркетингової технології є найбільш точним? Сформулюйте своє визначення.*

Маркетингові технології – це сукупність взаємопов’язаних суб’єктів маркетингу, управлінських процедур, певних процесів та їх стадій, чітких у своїй послідовності операцій, прийомів та дій, спрямованих на досягнення маркетингових цілей.

Маркетингові технології представляють сукупність стадій, операцій, прийомів та дій, необхідних для реалізації маркетингових рішень.

Маркетингові технології – це детально розрахована модель маркетингової діяльності з розробки, організації та проведення комплексу заходів, які гарантують розв’язання поставлених завдань.

**Вправа «Еврика»**

Мета: сприяти активізації процесу мислення учасників тренінгу задля здобуття нових знань, розвитку вміння роботи в групах та ведення дискусії. Визначити ознаки освітніх установ виробничої та маркетингової орієнтації, на що націлено використання маркетингових технологій в навчальних закладах.

Хід вправи: кожна група отримує на аркуші паперу завдання. Необхідно дати відповіді на поставлені запитання. Час для обговорення – до 5 хв., час для виступу – до 3 хв.

**Питання до вправи «Еврика»**

**1 група**

*Чи погоджуєтеся Ви з наступним твердженням? Аргументуйте свою думку.*

Освітні установи так званої виробничої орієнтації мають наступні ознаки:

* Надають послуги, традиційні для даного освітнього закладу, або покладені на нього керівними органами освіти;
* Вузький, традиційний асортимент освітніх послуг, який повільно оновлюється;
* Ціни на освітні послуги формуються, виходячи з нормативів витрат та фактичного фінансування, затверджені вищестоящими органами; поняття прибутку відсутнє;
* Реклама та інші форми комунікації зі споживачами не розвинені;
* Керують освітньою установою, як правило, спеціалісти вузького профілю, які не мають потенціалу, досвіду та бажання працювати в ринкових умовах;
* Науково- педагогічні дослідження мало пов’язані з потребами та особливостями конкретних груп потенційних споживачів освітніх послуг;
* Функції керівництва комерційною діяльністю закладу з іншими учасниками ринку фактично покладені на співробітників, які далекі від основного профілю діяльності закладу.

**2 група**

*Чи погоджуєтеся Ви з наступним твердженням? Аргументуйте свою думку.*

Освітні установи так званої ринкової (маркетингової) орієнтації мають наступні ознаки:

* Надають лише ті освітні послуги, які користуються та будуть користуватися попитом на ринку;
* Широкий асортимент освітніх послуг та інтенсивно оновлюється, враховуючи вимоги клієнтів;
* Ціни на освітні послуги формуються під впливом ринку, існуючих конкурентів та платоспроможності споживачів.;
* Активно провадиться комунікаційна діяльність, спрямована на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг. Просування та продаж освітніх послуг децентралізовані;
* Стратегічні рішення діяльності освітнього закладу приймаються людьми, які є компетентними в кон’юнктурі освітніх послуг та питаннях ринкової економіки;
* Науково-педагогічні дослідження проводяться як за профілем закладу, так і у сфері дослідження та прогнозування кон’юнктури ринку освітніх послуг;
* В організаційній структурі закладу формується відділ маркетингу, який несе відповідальність за комерційні успіхи та імідж закладу, і має повноваження контролювати та забезпечувати виконання своїх рекомендацій.

**3 група**

*Чи погоджуєтеся Ви з наступним твердженням? Аргументуйте свою думку.*

Використання маркетингових технологій в управлінні освітнім закладом в умовах ринкової економіки передбачає «орієнтацію на споживача, на його запити до освітніх послуг та максимальне задоволення його потреб, а саме:

* батьків, які обираючи навчальний заклад для дитини, враховують потенціал освітньої установи, її імідж;
* дітей, які потребують максимально комфортних умов перебування та виховання;
* педагогів, які планують та організовують свою діяльність урізноманітнюючи форми та види роботи відповідно до програмового матеріалу;

керівників, які розробляють стратегію і тактику перспективного розвитку навчального закладу, перебувають у постійному пошуку нових засобів задоволення освітніх потреб та забезпечують перевагу саме свого навчального закладу серед інших.

**Аналітична вправа «Комунікатор»**

Мета: ознайомити учасників з управлінськими маркетинговими технологіями, сприяти встановленню комунікацій в групі.

Хід вправи: кожна група отримує картки з визначенням суті декількох управлінських маркетингових технологій. Необхідно проаналізувати отриманий матеріал та охарактеризувати основну суть технологій. Час для обговорення – до 10 хв., час для виступу – до 3 хв.

**Психологічна розминка**

Тест «Який я керівник».

1. Скільки разів можна відпускати працівника до закінчення робочого дня через “сімейні обставини”?

1-2 рази максимум – 0;

стільки, скільки потрібно – 10;

це залежить від конкретного випадку (ступеня завантаженості) –5;

2. Ви помітили помилку, яку допустив підлеглий. Ваші дії:

зроблю йому зауваження, як тільки помічу це
– 5;

скажу про це на загальних зборах, щоб решта задумалися – 0;

насварю у своєму кабінеті за зачиненими дверими – 10;

3. Як Ви вчините, якщо ваша прибиральниця прийшла на роботу напідпитку?

попереджу: “Якщо ще раз побачу – звільню!” – 0;

розпитаю, а раптом в неї трапилася якась біда – 10;

без зайвих розмов відправлю додому відсипатися – 5;

4. Який найкращий засіб “підняти” трудову дисципліну?

особистий приклад – 10;

штрафи – 0;

регулярні “наганяї” для винних – 5;

5. Чи потрібно перевиховувати працівника, котрий “постійно затримується”, але насправді є непоганим фахівцем?

обов’язково потрібно – 0;

не потрібно – 10;

необхідно, якщо він зриває роботу колективу – 5;

6. Чи можна дозволити святкувати на роботі уродини чи іменини?

звичайно, можна – 10;

небажано – 0;

лише після завершення робочого дня –5;

7. Керівнику на цих імпрезах краще:

не бути присутнім взагалі – 0;

виголосити вітальні слова і піти – 5;

відпочивати разом і до кінця – 10;

8. Ви випадково почули, як підлеглі обговорюють вашу зачіску (костюм чи мешти). Ви:

вдаєте, що нічого не чули – 5;

приєднаєтеся до розмови – 10;

зробите пліткувальникам зауваження – 0.

Підрахуйте бали, які Ви набрали, і дізнаєтеся, до якого типу керівника належите:

0-25. Ви звикли усе в житті робити на “відмінно”. Напевно, ваш заклад має добру славу. Та чи не надто ви суворі зі своїми підлеглими? Може, варто бути більш поступливим.

25-55. “Золота середина”. Чи то ви вивчили напам’ять усі книжки Дейла Карнегі, чи то ви маєте вроджене чуття керівника. І в першому, і в другому випадку, вашим працівникам просто пощастило!

55-80. Вас називають на “ти”, ви намагаєтесь увійти в становище кожного і бути для всіх “рідною матусею”. Якщо це не відбивається на роботі, нічого страшного у цьому немає. Але будьте уважними. Вам просто можуть “сісти” на голову.

**Аналітична вправа «Фасилітатор»**

Мета: сприяти засвоєнню отриманих знань через моделювання процесу управління за маркетинговими технологіями.

Хід вправи: кожна група працює над моделюванням етапів процесу управління за отриманими управлінськими маркетинговими технологіями.

1 група – технології «управління за цілями», «управління на базі потреб та інтересів».

2 група – технології «управління шляхом постійних перевірок та вказівок», «управління на базі активізації персоналу».

3 група – технології «управління у виняткових випадках», «управління на базі штучного інтелекту».

**V. Рефлексія.**

Мета: залучити учасників тренінгу до рефлексії, стимулювати до визначення нових цілей.

**Вправа «Пристань»**

Хід вправи: «Чи справдилися очікування, які були написані на початку тренінгу?» Учасники коротко пишуть свої думки на корабликах з опущеними вітрилами та вішають їх на зображення пристані морського пейзажу, висловлюють враження та побажання.

**Додаток К**

**ДІЛОВА ГРА**

**«МАРКЕТИНГ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЯК ЕФЕКТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ РИНКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗДО»**

*Безумство – діяти по – старому і*

*чекати на нові результати»*

*Альберт Енштейн*

**Мета:** ознайомлення з маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти, розширення знань про особливості та завдання маркетингу освітніх послуг, набуття керівниками досвіду їх використання в управлінській діяльності.

**План проведення:**

1. Вступне слово.

2. Вправа «Мозковий штурм».

3. Вправа «Конструктор».

4. Багатомірна матриця «Економікус».

5. Інтерактивна гра «Країна мрій».

6. Ділова гра «Портрет».

7. Підведення підсумків.

**Вступне слово.**

Сьогодні функціонування та розвиток системи освіти здійснюється в межах ринкових відносин, що занурює заклади освіти в умови нестабільності оточення та мінливості і потребує модернізації системи управління ними. Для успішного управління закладами освіти в таких умовах необхідно постійно вивчати характеристики зовнішнього середовища та співвідносити свої можливості та потенціал з його мінливими запитами та потребами.

Процес управління повинен забезпечувати не лише успішне функціонування освітньої установи, а й її якісний розвиток в умовах осучаснення та демократизації суспільства. Саме тому необхідною умовою успішної управлінської діяльності закладів освіти в системі ринкових відносин є такі дії, які являють собою маркетингову діяльність.

**Метою** сьогоднішньої зустрічі єознайомлення з маркетинговою діяльністю закладу дошкільної освіти, розширення знань про особливості та завдання маркетингу освітніх послуг, набуття керівниками досвіду їх використання в управлінській діяльності.

**Вправа «Мозковий штурм».**

Умовно поділимо присутніх на дві частини. Одна частина присутніх визначить, який зміст Ви вкладаєте в термін «маркетинг», інша - «освітня послуга». На аркуші паперу запишіть своє розуміння даних понять (час для роздумів 3 хв.).

Обговорення суті означених понять. Після виконання вправи необхідно сформулювати спільне визначення поняття «маркетинг» та «освітня послуга».

**Маркетинг** – це творче управління процесом просування ідей, товарів та послуг від виробника до споживачів, що ведуть до задоволення потреб споживачів та отримання бажаного результату для виробника.

**Освітня послуга** – це визначена на законодавчому рівні сукупність дій суб’єкта освітньої діяльності, яка містить комплекс навчальної інформації у вигляді суми теоретичних знань та практичних навичок, що має визначену вартість та спрямована на задоволення освітніх потреб споживачів.

Зазначимо, що освітнім послугам притаманні загальні (нематеріальність, невіддільність, мінливість, не збереженість) та специфічні особливості (тривалість та чітка періодичність надання, залежність якості від того, хто надає послугу, від місця її надання, обов’язковий державний та суспільний контроль за якістю надання послуги).

**Вправа «Конструктор».**

Традиційний комплекс маркетингу – це набір маркетингових засобів (інструментів), певна структура яких забезпечує досягнення поставленої мети і вирішення маркетингових завдань на цілому ринку. До складу комплексу «4Р», який запропонував Е. Дж. Маккарті ще в 1960 році, входять такі складові:

1. «producto» (з анг. – товар);
2. «price» (з анг. – ціна);
3. «place» (з анг. – місце) – у цьому контексті – «місце товару на ринку»;
4. «promotion» (з анг. – просування).

Зараз ми сконструюємо «4Р» маркетингу освітніх послуг (продукт, фінансування, поширення, просування). Для цього учасники діляться на чотири групи, кожна з яких визначить складові означених категорій: 1-ша група – продукт, 2-га – фінансування, 3-тя – поширення, 4-та – просування).

**Багатомірна матриця «Економікус».**

Зараз ми розглянемо маркетингові поняття у розрізі освітньої сфери та сформуємо маркетингове середовище на ринку освітніх послуг.

Учасники отримують картки з дефініціями економічних понять та переносять їх на освітню сферу, формулюючи свої визначення. Разом графічно зображують схему маркетингового середовища освітньої сфери (мал. 1).

**Інтерактивна гра «Країна мрій»**.

Ринковим відносинам у сфері освітніх послуг притаманні лідерство та конкуренція, тому необхідно просувати свої послуги через маркетингові засоби, одним з яких є реклама.

Необхідно прорекламувати освітній заклад. Учасники діляться на 3 групи. 1-ша група створює рекламу для мережі Internet, 2-га група – для ЗМІ,3-тя група – через участь у соціальних заходах.

ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ:

Ресурси, освітня продукція, маркетинговий інструментарій

ЗОВНІШНЄ МІКРО- ТА МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ:

Споживачі, конкуренти,контактні аудиторії, чинники соціально-політичної та економічної системи держави

Суб’єкти ринку освітніх послуг

Об’єкти ринку освітніх послуг

* Надавачі
* Споживачі
* Органи управління
* Посередницькі структури
* Освітні послуги
* Матеріально-технічна база
* Навчально- методичне забезпечення
* Імідж закладу

попит

пропозиція

освітня потреба

інфраструктура ринку

кон`юктура ринку

***Мал.1. Маркетингове середовище освітньої сфери***

**Ділова гра «Портрет».**

З метою успішного функціонування ЗДО в маркетинговому середовищі необхідно проводити маркетингове дослідження освітніх послуг. Це процес збору, аналізу, оцінки та узагальнення інформації ринку освітніх послуг. Такі дослідження проводяться шляхом вивчення статистичних звітів та аналітичних довідок, опрацювання експертних оцінок, через спостереження, вивчення попиту та пропозиції.

В межах маркетингового дослідження виконуються завдання вивчення ринку освітніх послуг, виявлення попиту на додаткові освітні послуги, аналіз споживачів послуг та дослідження їх очікувань, вивчення методів надання освітніх послуг, контроль якісного надання освітніх послуг.

На сьогоднішньому занятті стоїть завдання створення портрету споживача освітніх послуг вашого ДНЗ шляхом проведення аналізу якісного та кількісного складу, дослідження їх запитів та очікувань.

Для цього присутні діляться на 2 групи. 1-ша група виступає у ролі уявних споживачів освітніх послуг, 2-га група – дослідників. Методом опитування дослідники встановлюють віковий діапазон споживачів, їх професійну зайнятість, вивчають запити та очікування (щодо навчально – виховного процесу, матеріально- технічної бази закладу, ін.), необхідність отримання додаткових освітніх послуг. Провівши аналіз складається портрет споживача освітніх послуг ЗДО.

**Підведення підсумків.**