

УДК 373.5.07:005.336.6  
DOI 10.31654/2663-4902-2023-PP-4-37-43

### **Мицишин І.**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи  
Львівського національного університету імені Івана Франка,  
iryna.myshchyslyn@lnu.edu.ua  
orcid.org/0000-0003-2740-8092

### **Калагурка Х.**

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри загальної педагогіки та педагогіки вищої школи  
Львівського національного університету імені Івана Франка,  
khrystyna.kalahurka@lnu.edu.ua  
orcid.org/0000-0003-3179-4694

## **МАРКЕТИНГОВЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНОЮ ШКОЛОЮ**

*Реформування сучасної освіти з метою вдосконалення її якості вимагає не лише впровадження більш ефективних методів управління, а й застосування нових підходів, зокрема, маркетингового адміністрування. Метою статті є обґрунтування доцільності використання маркетингового адміністрування в системі сучасної середньої освіти, висвітлення та аналіз специфіки застосування основних інструментів такої діяльності.*

*Маркетинг в освіті – це стратегія формування іміджу школи. Заклад, який інвестує в просування, фокусує свою увагу на розвитку учнів, а також декларує відповідний рівень якості освіти матиме в громаді вагомий статус. Хороша репутація в місцевому середовищі створюється завдяки популяризації діяльності школи у соціальних мережах, участі школярів чи педагогів у різноманітних конкурсах, влаштування внутрішньо- або міжшкільних заходів. Кожній школі необхідно творити свою власну ідентичність й окремішність, пропонувати щось виняткове, відмінне від інших закладів. Така унікальність підвищить статус школи, створить передумови для відбору найбільш кваліфікованих і мотивованих педагогічних працівників, забезпечить привабливість для потенційних користувачів освітніх послуг.*

*Класичні маркетингові елементи: потреби, потенціал, продукт, просування, престиж, позиція в умовах освітнього простору набувають специфічного змісту й особливостей. Рольовий репертуар керівників шкіл суттєво розширюється, з'являються нові ролі: менеджера з маркетингу, менеджера бренду (школи), менеджера персонального брендингу, аналітика ринку, менеджера медіа та онлайн-спільноти, фахівця зі зв'язків з громадськістю.*

*Маркетингове адміністрування сучасною школою є відповіддю на актуальні потреби сучасного ринку освітніх послуг. Таке управління спрямоване на задоволення потреб споживачів й водночас стає стимулом й передумовою забезпечення якості пропонованих послуг, посилення мотивації успіху вчительського колективу та передумовою розвитку педагогічних інновацій.*

*Ключові слова: управління освітою, освітній маркетинг, адміністрування в освіті, якість освітніх послуг.*

---

**Постановка проблеми.** Розширення сфери масового споживання товарів і послуг стало характерною рисою сучасного суспільства. Поряд із збагаченням ринку пропозицій виникає значна проблема щодо визначення їх якості. Внаслідок чого якість стає визначальним фактором конкурентності та стимулом розвитку. Проблема якості присутня не лише в площині виробництва матеріальних продуктів, а й у сфері

нематеріальних послуг, зокрема освітніх. Останнім часом у цій сфері якість набуває особливого значення. Проблему забезпечення якості освіти включають у перелік сучасних освітніх брендів, які характеризують пріоритетні напрями її розвитку.

Процес забезпечення якості освіти безпосередньо пов'язаний з ефективним управлінням навчальним закладом. Водночас вдосконалення практики управлінської діяльності традиційно відбувалося в середовищі приватного шкільництва, оскільки мережа шкіл державної форми власності адмініструвалася у строго регламентованих межах вертикальної управлінської структури. Ринок освітніх послуг на рівні середньої освіти на сьогодні не набув достатнього розвитку, а тому управлінські моделі мають доволі консервативний характер. Проте реформування освіти з метою вдосконалення її якості вимагає не лише впровадження більш ефективних методів управління, а й застосування нових підходів, зокрема, маркетингового адміністрування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання маркетингового адміністрування в середовищі освіти активно вивчають закордонні та вітчизняні науковці. Більше уваги закономірно зосереджено на дослідженні маркетингового адміністрування в системі вищої освіти. У цьому руслі здійснюють науковий пошук Бенівська І., яка вивчала маркетинг освітніх послуг як інструмент конкурентності сучасного закладу вищої освіти, Жарська І. проаналізувала побудову маркетингових комунікацій закладу вищої освіти в мережі Інтернет, Полторак В. досліджував освітній маркетинг в умовах розвитку ринку освітніх послуг. Загалом питанням освітнього маркетингу присвячені А. Могилової, І. Цебрій, С. Телетової, З. Рябової та інших вчених.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Загалом питанням маркетингового управління присвячено низку публікацій вітчизняних вчених, що характеризують основні засади та ідеї цієї проблеми. Однак, аспекти маркетингового управління в системі середньої освіти досліджено не достатньо й потребують більш широкого як теоретичного вивчення, так і практичного опрацювання.

**Метою статті** є обґрунтування доцільності використання маркетингового адміністрування в системі сучасної середньої освіти, висвітлення та аналіз специфіки застосування основних інструментів такої діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В сучасних наукових дослідженнях маркетинг визначають як творчий соціальний та управлінський процес, який передбачає виявлення потреб покупців і задоволення їх у вигідний для них спосіб. Маркетингове управління школою – це заснована на практиці концепція управління, яка поєднує традиційні цінності та принципи шкільного адміністрування зі знаннями про те, як ефективно управляти організаціями [8, с. 112]. Маркетинг повинен пронизувати всі сфери та напрямки діяльності організації, яка виробляє товари та послуги. Він відіграє ключову роль, особливо в недержавних школах де однією з першочергових цілей, хоча й не основною є досягнення економічного прибутку.

В сучасній науковій термінології з'явився термін «некомерційний маркетинг» або маркетинг у неприбуткових організаціях, що означає вихід маркетингової діяльності за межі реклами, до нього можуть бути залучені й такі соціальні суб'єкти, які не виробляють матеріальні блага на продаж і не мають безпосередньої фінансової мотивації. Прикладом такої діяльності і є маркетинг в освітній сфері, адже навчальні заклади, які надають освітні послуги не переслідують першочергової фінансової мотивації. Маркетинг шкіл, на відміну від маркетингу комерційних організацій, фокусується не на потребах, а на цінностях (культурних, емоційних, моральних). «Освітній маркетинг будується навколо етосу та благородних ідеалів гуманізму, навіть якщо ці слова й ніколи не з'являться в місії чи рекламі школи. Тільки такий маркетинг має шанси на успіх, адже опортуністичні рекламні стратегії будуть викриті ринком» [7, с. 90].

Загалом сучасна маркетингова орієнтація передбачає вивчення потреб та вподобань клієнта й на цій підставі формування продукту чи послуги таким чином, щоб вони максимально задовольняли користувача. Якщо ж клієнт не задоволений бізнес стає збитковим і припиняє своє існування. В контексті освітньої сфери

маркетинг – це управлінський підхід, який спрямований на задоволення потреб і надання освітніх послуг у спосіб, який задовольняє, як надавача, так і отримувача послуг. Фокусування управлінської діяльності на потребах зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів і залучення їх до прийняття певних рішень забезпечує реалізацію одного з найвагоміших принципів управління – принципу партисипативності, що своєю чергою забезпечує ефективність управління та сприяє зростанню якості освіти. Відтак, можна досягти внутрішніх і зовнішніх цілей шкільної організації шляхом задоволення потреб та очікувань усіх зацікавлених сторін школи: персоналу, учнів, батьків, вчителів. Саме задоволеність учнів та їхніх батьків, а найчастіше власне батьків, відіграє чи не найбільш важливу роль у діяльності закладів освіти. Відповідати цим очікуванням нелегко, оскільки динамічно мінливе суспільне середовище ставить перед освітньою системою нові проблеми та виклики, тому маркетинг – це не лише сукупність практичних заходів, що передбачають використання відповідних методів і прийомів, а насамперед спосіб мислення про організацію її роль і завдання, які забезпечують існування і розвиток. Сучасні науковці вважають, що впровадження системи маркетингу у практику управління освітніми закладами збільшує їх конкурентоспроможність і створює перспективу подальшої модернізації. Ефективне управління пов'язане з використанням маркетингових стратегій формує передумови для впровадження педагогічних інновацій [4, с. 123]. До того ж, застосування маркетингового управління навчальним закладом призводить до трансформації потреб споживачів в контексті досягнення соціального ефекту від освітньої діяльності. Внаслідок утвердження цінності освіти навчальний заклад створює умови для формування нових, щораз більш вагомих освітніх потреб споживачів [3].

Класичні маркетингові інструменти при застосуванні в середовищі навчальних закладів набувають відповідної специфіки. Їх можна проінтерпретувати за допомогою набору елементів, які безпосередньо впливають на ринок освітніх послуг, а саме:

- 1) потреби – зумовлені обов'язковим навчанням та обов'язковою освітою, а також зростанням розуміння освіти як інвестиції у майбутнє;
- 2) потенціал – людський капітал й технічні засоби, можливості розвитку, місце розташування, позиція на ринку, традиції, ідентичність, обладнання;
- 3) продукт – освітня пропозиція, якість послуг (освіта, опіка, виховання), бренд школи, потреби клієнтів і те, як вони можуть бути задоволені;
- 4) просування – діяльність, спрямована на утвердження позиції на ринку, комунікація з навколишнім середовищем, реклама, якісний PR;
- 5) престиж – підвищення престижу перетворюється на прибуток у вигляді більшої кількості учнів (студентів). Престиж – це настрої споживачів, який виражається в міжособистісній взаємодії (може бути досягнутим лише за наявності спільних цінностей, визнаних обома сторонами);
- 6) позиція – суб'єктність на ринку освітніх послуг [8, с. 113–114].

Реалізація маркетингової діяльності передбачає підготовку цілісного плану просування закладу освіти, його освітніх послуг. Іншими словами маркетинг в освіті – це стратегія формування іміджу школи. Заклад, який інвестує в просування, фокусує свою увагу на розвитку учнів, а також декларує відповідний рівень якості освіти матиме в громаді вагомий статус, буде привабливим для майбутніх учнів. Хороша репутація в місцевому середовищі створюється завдяки популяризації діяльності школи у соціальних мережах, участі школярів чи педагогів у різноманітних конкурсах, влаштування внутрішньо- або міжшкільних заходів культурного, екологічного, благодійного спрямування і таке інше. Кожній школі слід творити свою власну ідентичність й окремішність, пропонувати щось особливе, виняткове, відмінне від інших закладів. Така унікальність підвищить статус школи, створить передумови для відбору найбільш кваліфікованих і мотивованих педагогічних працівників, забезпечить привабливість для потенційних користувачів освітніх послуг.

Досягнення поставлених завдань забезпечує добре організована PR-діяльність школи. Саме завдяки їй можна покращити комунікацію між батьками та школою; привернути увагу ЗМІ до діяльності школи; застерегти від швидкої втрати іміджу школи в кризових ситуаціях; захистити від несправедливих звинувачень та наклепів; запобігти загрози закриття школи шляхом висвітлення її позитивного впливу на місцеве середовище; прийняти на роботу найталановитіших вчителів (брендинг роботодавця); залучити батьків до участі в роботі в школі [6, с. 7].

З огляду на широкий спектр маркетингових завдань директор сучасної школи має стати ефективним менеджером, що успішно виконує різноманітні професійні ролі: менеджера з персоналу, менеджера з маркетингу, менеджера бренду (школи), менеджера персонального брендингу, аналітика ринку, стратега, менеджера з управління освітніми процесами в школі, менеджера медіа та онлайн-спільноти, фахівця зі зв'язків з громадськістю [6, с. 3].

Такий широкий спектр професійних ролей у виконанні керівника закладу освіти висуває перед ним завдання набуття та постійного вдосконалення компетентності у сфері організації освітнього процесу, управління та маркетингу. Маркетингова компетенція охоплює такі складові: здійснення маркетингових досліджень; формування маркетингової стратегії школи; керування створенням та підтримкою марки школи, її репутації, рейтингу на ринку освітніх послуг; формування іміджу директора школи, відповідного до очікувань зацікавлених груп; інтернет-маркетинг з особливим акцентом на використання соціальних мереж; графічний дизайн, який є невідмінним елементом організаційної культури навчального закладу; міжособистісне спілкування, комунікацію з клієнтами школи, суб'єктами навколишнього середовища, вчителями та іншими працівниками школи; зв'язки з громадськістю [1, с. 136].

Маркетингова діяльність безпосередньо пов'язана із забезпеченням якості послуг. Адже просування послуги, створення умов для задоволення споживача не можливо досягти у випадку надання неякісних послуг. Отож, керівництво закладу освіти має спрямувати свої зусилля до розробки привабливих і якісних послуг: цікавих освітніх програм, захоплюючого навчального процесу, належного матеріально-технічного забезпечення. Поряд з цим, слід зорганізувати діяльність щодо налагодження контактів з громадськістю, інформування про напрями діяльності, цілі, пропозиції та проблеми, що викликають інтерес споживачів до навчального закладу. Інформація, необхідна для прийняття рішення, розрізняється залежно від суб'єкта інформування. Тому першочерговим є розподіл аудиторії на цільову і нецільову [2, с. 24].

Інформаційна складова освітнього маркетингу найбільшою мірою зорієнтована на: 1) батьків, котрі, обирають навчальний заклад для дитини й при цьому враховують потенціал навчального закладу, його імідж у найближчому соціумі та загальний імідж у регіоні, державі; 2) учнів старших класів, котрі, обирають певний профіль навчання, а також паралельно здійснюють професійне самовизначення на майбутнє; 3) вчителів, котрі повинні організувати і спланувати свою індивідуальну викладацьку діяльність, щоб своєчасно відмовитися від нерентабельності окремих курсів, урізноманітнити форми та види діяльності відповідно до запиту найближчої цільової групи так, щоб це не суперечило принципам освіти та викладання; 4) керівників, котрі повинні виробити стратегію і тактику перспективного розвитку освіти й змін у роботі навчального закладу, перебувати у постійному пошуку нових засобів задоволення освітніх потреб і забезпечувати перевагу саме свого навчального закладу серед інших [5, с. 344].

У випадку закладу середньої освіти споживачами освітніх послуг, більшою мірою, є батьки учнів ніж вони самі. Тому основну частину цільової аудиторії складають саме вони. Зрозуміло, що сфери інтересів батьків і дітей будуть мати істотні відмінності. Ринок освітніх послуг в ділянці середньої освіти у нашій країні розвинутий не надто широко. Загалом ринкові механізми чітко працюють лише на рівні вищої освіти, де кожен університет бореться за абітурієнта й намагається схилити його до

прийняття відповідного рішення. У межах середньої освіти такий вибір здійснюють зазвичай батьки й при цьому вони здебільшого керуються критеріями територіальної близькості, комфортних умов, багатою інфраструктурою школи, оплатою додаткових послуг, наявністю гуртків і та ін. Однак, розширення мережі приватних шкіл, а також своєрідна не відкрита конкуренція за учня в межах великих міст також формує певні ринкові умови в середовищі закладів середньої освіти.

Для пояснення процедури вибору закладу вищої освіти вітчизняні науковці запропонували використання моделі AIDA Ел. Левіса. Цю ж модель також можна використати й для аналізу етапів прийняття рішення щодо вибору батьками чи згодом старшокласниками середньої школи. Структурно ця модель охоплює такі складові: увага, інтерес, бажання, дія. Початковий етап – це привернення уваги, що відбувається за допомогою реклами, поширення інформації про школу та її діяльність, виступів педагогів, зустрічей з батьками тощо. Наступний етап – це стимулювання інтересу споживача до відповідної послуги, підтримка уваги, формування стійкого зацікавлення, бажання вивчати деталі, шукати відповіді на запитання. На цьому етапі важливим є повідомлення про особливості змісту навчання, організація освітнього процесу, можливості розвитку інтересів й здібностей учнів, освітні перспективи, стандарти якості освіти тощо. Черговий етап, пов'язаний з виникненням переконання в користувача, що обрана освітня установа спроможна повністю «задовольнити його бажання і потреби як мінімум очікуваною мірою» [2, с. 24]. Завершальний етап передбачає здійснення необхідних практичних кроків щодо реалізації прийнятого рішення.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** Отож, маркетингові інструменти управління сучасною школою, спрямовані на реалізацію системи заходів щодо формування її іміджу, зростання популярності та вдосконалення якості освітніх послуг. Маркетингове адміністрування є відповіддю на актуальні потреби сучасного ринку освітніх послуг, який поступово формується на рівні середньої освіти. Цей підхід в управлінні, спрямований з одного боку на задоволення потреб споживачів, а з іншого боку стає стимулом й передумовою забезпечення якості пропонованих послуг. Усі елементи маркетингової діяльності: просування послуги, зв'язки з громадськістю, формування іміджу школи збільшують почуття відповідальності керівника школи, спонукають до вдосконалення професійної компетентності, посилення мотивації успіху вчителів, творення і розвитку педагогічних інновацій.

### Література

1. Лісневська Ю., Рибкіна С. Роль маркетингу в управлінні сучасною школою. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія «Державне управління». 2020. Т. 31 (70). № 3. С. 133–138.
2. Могилова А., Решетнікова І. Особливості маркетингу на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10. Ч. 2. С. 21–25.
3. Рябова З. В. Маркетингове управління в освіті: технологічний аспект. *Народна освіта*. Електронне наукове фахове видання. 2014. Вип. № 3(24). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2612](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2612)
4. Телетова С., Телетов О. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2. С. 117–124.
5. Цебрій І. В. Маркетинг в освіті і державно-громадське управління. *Демократичні процеси та демократична освіта – основи розвитку соборності в Україні*. Полтава: АСМІ, 2005. С. 343–346.
6. Fazlagić A. J. Dlaczego w zarządzaniu szkołą potrzebny jest marketing? *Meritum*. Mazowiecki Kwartalnik Edukacyjny, 2014. 4 (35). S. 2–7.
7. Fazlagić A. J. Marketingowe zarządzanie szkołą: CODN. Warszawa, 2003. 164 s.
8. Żebrok P. Marketing w publicznych placówkach oświatowych. *Edukacja humanistyczna*. Szczecin, 2015. nr 2 (33). S. 107–121.

### References

1. Lisnievska, Yu. & Rybkina, S. (2020). Rol marketynhu v upravlinni suchasnoiu shkoloiu [The role of marketing in the management of a modern school]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi*. Vol. 31 (70). No 3. P. 133–138 [in Ukrainian].
2. Mohylova, A. & Reshetnikova, I. (2016). Osoblyvosti marketynhu na rynku osvity [The specifics of marketing on the market for business services]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*. No 10. Vol. 2. P. 21–25 [in Ukrainian].
3. Riabova, Z.V. (2014). Marketynhove upravlinnia v osviti: tekhnolohichnyi aspekt [Marketing management in education: technological aspect]. *Narodna osvita – Public education*. No 3(24). URL: [https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page\\_id=2612](https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2612) [in Ukrainian].
4. Tielietova, S. & Tielietov, O. (2011). Pedagogichnyi marketynh u diialnosti navchalnykh zakladiv [Pedagogical marketing in the activities of educational institutions]. *Marketynh i menedzhment innovatsii – Marketing and innovation management*. No 3. Vol. 2. P. 117–124 [in Ukrainian].
5. Tsebrii, I.V. (2005). Marketynh v osviti i derzhavno-hromadske upravlinnia [Marketing in education and state and public administration]. *Demokratychni protsesy ta demokratychna osvita – osnovy rozvytku sobornosti v Ukraini*. Poltava: ASMI [in Ukrainian].
6. Fazlagic, A.J. (2014). Dlaczego w zarzadzaniu szkola potrzebny jest marketing? [Why marketing is needed in school management]. *Meritum*. Mazowiecki Kwartalnik Edukacyjny. 4 (35). 2–7 [in Ukrainian].
7. Fazlagic, A.J. (2003). Marketingowe zarzadzanie szkola [Marketing school management]. *CODN*. Warszawa [in Polish].
8. Zebrok, P. (2015). Marketing w publicznych placowkach oswiatowych [Marketing in public educational institutions]. *Edukacja humanistyczna*. No 2 (33). 107–121 [in Polish].

---

#### Myshchysyn I.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of General Pedagogy and Pedagogy of Higher Education  
Ivan Franko National University of Lviv  
iryna.myshchysyn@lnu.edu.ua  
orcid.org/0000-0003-2740-8092

#### Kalagurka K.

Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of General Pedagogy and Pedagogy of Higher Education  
Ivan Franko National University of Lviv  
khrystyna.kalagurka@lnu.edu.ua  
orcid.org/0000-0003-3179-4694

### MARKETING MANAGEMENT OF A MODERN SCHOOL

*Reforming modern education to enhance its quality requires not only the introduction of more efficient management methods, but also the application of new approaches, including marketing administration.*

*The purpose of the article is to justify the expediency of using marketing administration in the system of modern secondary education, to highlight and analyze the specifics of application of the main tools of such activity.*

*Marketing in education is a strategy for shaping the image of a school. An institution that invests in promotion, focuses on student development, and declares the appropriate level of the quality of education will have a significant status in the community. A good reputation in the local environment is created by promoting the school's activities on social*

*media, the participation of students or teachers in various competitions, and organizing intra- or inter-school events. Each school needs to create its own identity and separateness, to offer something exceptional, different from other institutions. This uniqueness will raise the status of the school, create the preconditions for selecting the most qualified and motivated teachers, and ensure that it is attractive to potential users of educational services.*

*Classical marketing elements: needs, potential, product, promotion, prestige, position in the educational space acquire specific content and features. The role repertoire of school leaders is significantly expanding, and new roles are emerging: marketing manager, brand (school) manager, personal branding manager, market analyst, media and online community manager, and public relations specialist.*

*Marketing administration of a modern school is a response to the current needs of the modern educational services market. Such management is aimed at responding to the needs of consumers and at the same time becomes an incentive and a prerequisite for ensuring the quality of the services offered, strengthening the motivation of the teaching staff, and providing a basis for the development of pedagogical innovations.*

*Key words: educational management, educational marketing, administration in education, quality of educational services, effective school management.*