

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ШАКУЛА ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

Допускається до захисту:
В.о. завідувача кафедри біофізичної
хімії, фізики і педагогіки,
канд. хім. наук, доцент
_____ Ю.О. Лесишина
« _____ » _____ 20__ р.

**ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ В УПРАВЛІННІ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:
Г.В. Бей, доцент кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
канд. екон. наук., доцент

Оцінка: _____ / _____ / _____

(бали/за шкалою ЄКТС/за
національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Шакула Ю.О. Формування маркетингової стратегії в управлінні діяльністю приватного навчального закладу. Спеціальність 011 «Освітні, педагогічні науки», Освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання», Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2021.

У кваліфікаційній роботі досліджено особливості формування маркетингової стратегії в управлінні діяльністю приватного навчального закладу. Показано місце і роль маркетингу освітніх послуг в системі освіти, поняття і сутність маркетингової стратегії управління діяльністю навчального закладу, розглянуто види і принципи формування маркетингових стратегій. Встановлено результативність реалізації маркетингової стратегії управління діяльністю приватного навчального закладу ТОВ «ХАБ СКУЛ», виявлено переваги та недоліки, розроблено напрями вдосконалення механізму формування маркетингової стратегії приватного навчального закладу з урахуванням сучасних тенденцій.

Ключові слова: маркетингова стратегія, приватний навчальний заклад, освіта, освітня послуга, холістичний маркетинг.

87 с., Табл. 15, Рис. 9, Бібліограф.: 65 найм.

Shakula Yuliia. Formation of marketing strategy in the management of a private educational institution. Specialty 011 "Educational, pedagogical sciences", Educational program "Management of an educational institution in the field of education and industrial training ", Vasyl Stus Donetsk National University, 2021.

In the qualification work the peculiarities of formation of marketing strategy in management of activity of private educational institution are investigated. The place and role of marketing of educational services in the system of education, the concept and essence of marketing strategy of management of activity of educational institution are shown, kinds and principles of formation of marketing strategies are considered. The marketing strategy effectiveness of the management system at private educational institution LLC "HUB SKUL" is established, advantages and disadvantages are identified, directions of improving mechanism of marketing strategy formation at private educational institution are developed considering modern tendencies.

Key words: marketing strategy, private educational institution, education, educational service, holistic marketing.

87 p., Tab. 15, Fig. 9, Bibliograph: 65.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАКРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ.....	8
1.1 Місце і роль маркетингу освітніх послуг в розвитку системи освіти.....	8
1.2 Поняття і сутність маркетингової стратегії управління діяльністю навчального закладу.....	21
1.3 Види і принципи формування маркетингових стратегій в сучасних умовах.....	28
Висновки до розділу 1.....	40
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	42
2.1 Характеристика та принципи роботи приватного навчального закладу ТОВ «ХАБ СКУЛ».....	42
2.2 Дослідження маркетингової стратегії приватного навчального закладу ТОВ «ХАБ СКУЛ» та аналіз її результативності.....	48
2.3 Напрями вдосконалення механізму формування маркетингової стратегії приватного навчального закладу ТОВ «ХАБ СКУЛ».....	61
2.4 Врахування тенденцій розвитку маркетингу освітнього простору в Україні в стратегічному управлінні приватним навчальним закладом.....	64
Висновки до розділу 2.....	74
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	80
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Освіта є однією із найважливіших підсистем соціальної сфери держави і забезпечує отримання систематизованих знань, умінь і навичок з метою їх ефективного використання в професійній діяльності, а освітня підготовка виступає суттєвим фактором економічного прогресу. Якість прийняття рішень, кваліфікація керівників і фахівців у різних сферах багато в чому визначають продуктивність праці, ефективність виробництва і темпи економічного і соціального розвитку країни. З огляду на це розвиток системи освіти є ключовим чинником суспільного зростання, від якого багато в чому залежить майбутнє країни.

Перехід до ринкової економіки в Україні підштовхнув формування ринку освітніх послуг, товарами на якому є знання, вміння та навички, пропоновані суб'єктами цього ринку – навчальними закладами. Реальна практика та досвід найкращих навчальних закладів демонструють, що надійною запорукою успішного управління їх діяльністю сьогодні є використання маркетингового підходу.

Маркетинговий підхід до управління діяльністю навчального закладу передбачає використання маркетингових стратегій. Від правильно обраної маркетингової стратегії залежить успішність та імідж закладу, якість освітніх послуг, конкурентоспроможність споживачів освітніх послуг та їх подальший розвиток.

Різноманітність типів навчальних закладів і форм здобуття освіти виступає в якості однієї з обов'язкових передумов для динамічного розвитку будь-якої освітньої системи. В сучасному суспільстві важливе значення має розвиток приватних навчальних закладів, які надають ширші можливості для всебічного розвитку людини. Незважаючи на те, що створення на рівноправній основі недержавних навчально-виховних закладів та формування багатоваріантної інвестиційної політики в галузі освіти задекларовано Національною програмою «Освіта (Україна XXI століття)» [1], кількість і питома вага приватних

навчальних закладів в Україні не відповідають потребам населення [2]. Загальноосвітні заклади приватної форми власності не набули значного поширення: їх кількість 218 (1,1 %), навчається в них 20,1 тис. учнів (0,4 %) [3].

Ступінь розробки проблеми. Вітчизняні та зарубіжні науковці і фахівці в галузі управління освітою досліджують велике коло питань, пов'язаних із розвитком освіти. Найбільш ґрунтовно досліджували проблеми розвитку освітнього закладу В. Лазарєв, М. Поташник, О. Одишарова, Л. Фішман, О. Мармаза. Проблематику створення нових можливостей та інноваційних підходів до організації навчального процесу та управління ним у вітчизняній науці досліджують Л. Даниленко, А. Дмитрів, С. Калашнікова, М. Матвіїв, Л. Карамушка, Ю. Дайновський, В. Луговий, А. Гуржій, О. Савченко, Л. Паращенко та ін. Теоретичні та практичні аспекти використання маркетингу на ринку освітніх послуг висвітлено в наукових працях Л. Балабанової, І. Бланк, А. Вовчак, А. Гроппелі, Н. Галетової, В. Кременя, О. Кузьміної, Є. Крикавського, О. Панкрухіна, Т. Оболенської, І. Маштакової та ін.

Проблемам розвитку приватних вищих навчальних закладів в Україні приділяється багато уваги [4; 5; 6; 7; 8; 9], фахівців цікавлять напрями удосконалення освітніх технологій як інструменту розвитку освітнього процесу [10], напрями оновлення змісту і форм підготовки педагогічних працівників [11], підвищення якості освіти через розвиток мережі приватних шкіл [12]; підвищення ролі і компетенцій керівників навчальних закладів [13], застосування антропосоціального підходу до управління школою [14], проблеми управління фінансуванням приватних шкіл [15], проблеми управління освітою територіальних громад [16; 17]. Однак питання розробки маркетингових стратегій управління приватними навчальними закладами на сьогоднішній час не одержали достатнього висвітлення.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка напрямів розвитку маркетингу освітніх послуг і напрямів вдосконалення методів формування маркетингових стратегій приватних навчальних закладів.

Для реалізації зазначеної мети в роботі поставлені і вирішені наступні **завдання**:

- проаналізувати місце і роль маркетингу освітніх послуг в розвитку системи освіти;
- визначити поняття і сутність маркетингової стратегії управління діяльністю навчального закладу;
- дати характеристику видам і принципам формування маркетингових стратегій в сучасних умовах;
- проаналізувати напрями, методи і принципи роботи приватного навчального закладу;
- дослідити маркетингову стратегію приватного навчального закладу та визначити рівень її результативності;
- запропонувати напрями вдосконалення механізму формування маркетингових стратегій приватних навчальних закладів;
- розробити заходи щодо врахування тенденцій розвитку маркетингу освітнього простору в Україні в стратегічному управлінні приватним навчальним закладом.

Об'єктом дослідження є маркетингові стратегії управління приватним навчальним закладом.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні підходи до формування успішної маркетингової стратегії приватного навчального закладу.

Методи дослідження – в роботі використано як загальнонаукові методи дослідження (аналізу та синтезу інформації, абстрагування, наукового пізнання, групувань), застосовані переважно в теоретичній частині роботи для прояснення сутності поняття маркетингової стратегії в управлінні навчальним закладом, так і специфічні – логіко-структурний (з метою відображення взаємозв'язків між поняттями, наведення типологій та класифікацій), соціологічний (при проведенні анкетування щодо якості освітньої діяльності та позиціонування приватного навчального закладу) тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості застосувати розроблені пропозиції у діяльність приватного навчального закладу з метою удосконалення існуючої маркетингової стратегії управління його розвитком, а також для проведення подальших науково-прикладних досліджень у сфері менеджменту освіти.

Науковою новизною дослідження є наступні положення, що виносяться на захист: узагальнене поняття маркетингу освітніх послуг та його складових; сформовано схему взаємозв'язків базових категорій маркетингу освітніх послуг; запропоновано інтегрований підхід до формування маркетингової стратегії приватного навчального закладу з урахуванням сучасних тенденцій розвитку сфери освіти.

Структура роботи: робота складається із вступу, теоретичної та аналітичної, а також результуючої частини (2 розділи), висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ МАКРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

1.1 Місце і роль маркетингу освітніх послуг в розвитку системи освіти

Трансформаційні процеси в Україні в умовах ринкової економіки охоплюють всі сфери, в тому числі і функціонування та розвиток системи освіти. Інтеграція України в європейський освітній простір передбачає динамічну модернізацію національної системи освіти, яка відбувається під впливом сучасних тенденцій становлення ринкових відносин у освітній сфері. Розвиток та удосконалення освітнього маркетингу, як окремий самостійний напрямок, потребує подальшого опрацювання, аналізу специфічних характеристик та трендів, властивих освітнім закладам як суб'єктам ринку.

З висновками, викладеними спеціалістами в Національній доповіді про стан і перспективи розвитку освіти в Україні, передбачається, що метою результативної державної освітньої політики є зміна суспільного уявлення про освіту, удосконалення наукової складової, перспектива реформування освітньої сфери відповідно різноманітних викликів ХХІ ст., перехід до дослідницько-інноваційного характеру розвитку, підтримки культурно-історичних, суспільно-політичних, соціально-економічних та науково-технологічних процесів в українському суспільстві [2].

Телстова С.Г. слушно відзначає, що освіта є невід'ємною складовою більшості економічних та соціальних процесів, які відбуваються у сучасному суспільстві, є важливим чинником створення, формування й вдосконалення людини, економічного розвитку держави, який, в свою чергу, передбачає збільшення потреби у висококваліфікованих фахівцях [18]. Якісна освіта забезпечує ефективну підготовку фахівців для національного господарства. За таких обставин маркетинг освітньої галузі може знайти своє використання як

один із найефективніших інструментів впливу, привести ринок освітніх послуг у відповідність до вимог часу.

Сфера середньої освіти займає значну частку в освітній галузі України, налічує близько 50 тис. навчальних закладів. За даними Державної служби статистики України, в освітню сферу України залучено понад 60% населення [19].

Сфера освіти впливає на життя та розвиток кожної людини, а більшість українських сімей бачить у набутті освіти можливості для розвитку і покращення добробуту. 80% молодих людей у віці до 35 років, за даними соціальних опитувань, за основну мету в освіті бачать успішне здобуття вищої освіти [20]. Для порівняння - на початку 90-х років минулого століття такого бажання у більшості не було. Таке прагнення в першу чергу пояснюється розвитком українського суспільства, її інтеграцію зі світовим середовищем, формуванням економіки знань, найважливіший елемент якої - людський капітал, основою якого є освітній рівень населення. Однак, без якісної базової освіти оволодіти вищими її рівнями є важким завданням, оскільки все нові освітні рівні вимагають відповідного нагромадження знань, умінь, навичок, здатності навчатись.

Державна національна програма «Освіта» (Україна XXI ст.)» визначає стратегічні завдання реформування управління освітою та пріоритетні завдання шкільної освіти, а саме: формування освіченої, творчої особистості, становлення її фізичного та морального здоров'я, забезпечення пріоритетності розвитку людини, відтворення й трансляція культури і духовності в усій різноманітності вітчизняних та світових зразків [13, С. 10].

Відбувається реформування сфер освіти з одночасним привнесенням принципів ринкової економіки в систему соціально-економічних відносин, що вимагає модернізації освіти, ефективного використання людських та матеріальних ресурсів, формування ринку освітніх послуг та нового типу поведінки на ринку освітніх послуг: на заміну централізованому управлінню освітою прийшов маркетинговий підхід, а використання маркетингової діяльності в управлінні закладом освіти стає важливим аспектом.

Маркетинг як методологія орієнтованої на споживача ринкової діяльності все більше опановує нові сфери застосування. На ринку освітніх послуг функціонують навчальні заклади різних форм власності, розмірів, типів, рівнів, із широким спектром освітніх послуг, що створює і посилює конкуренцію між ними. Ринкова орієнтація освітнього закладу передбачає, що в переліку освітньої пропозиції мають залишатись лише освітні послуги які мають та матимуть попит на ринку освітніх послуг.

Цільовий результат маркетингової діяльності - це забезпечення економічної віддачі через найбільш ефективне задоволення потреб: особистості - в освіті, навчального закладу в розвитку і добробуті співробітників, фірм – у зростанні кадрового потенціалу, суспільства – в розширеному відтворенні інтелектуального потенціалу.

Функціонування системи освіти в Україні в сучасних умовах здійснюється відповідно до закону України «Про освіту» [21]. В Законі визначено новітні принципи освітньої діяльності, найважливіші з яких людиноцентризм; забезпечення якості освіти та якості освітньої діяльності; забезпечення рівного доступу до освіти; розвиток інклюзивного освітнього середовища; забезпечення універсального дизайну та розумного пристосування; науковий характер; різноманітність; цілісність і наступність системи освіти; прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень; інтеграція з ринком праці; свобода у виборі видів, форм і темпу здобуття освіти, освітньої програми, закладу освіти, інших суб'єктів освітньої діяльності тощо.

Сучасна система освіти України спрямована на виконання соціального замовлення від держави – виростити людину здорову, ерудовану і самостійну, таку, яка була б здатна до осмисленого сприйняття існуючих життєвих процесів у суспільстві і могла б знайти своє місце сучасному світі [22].

В системі освіти в даний час маркетингова складова відіграє принципово важливу, системоутворюючу роль. Щоб осмислити сутність маркетингу в сфері освіти і побачити, як вона проявляється на ринку освітніх послуг, необхідно проаналізувати великий комплекс його елементів і аспектів.

Маркетингова діяльність в освіті базується на класичних категоріях маркетингу, але має свої особливості. Характеристика основних понять освітнього маркетингу відображена нами в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 *Основні поняття маркетингу освітньої діяльності*

Поняття	Характеристика
Маркетинг	Соціальний процес, певна філософія управління, спрямована на задоволення попередньо визначених потреб і запитів споживачів та їхнє прогнозування.
Освітня діяльність	Діяльність, що охоплює організацію, забезпечення та реалізацію освітнього процесу у формальній та/або неформальній освіті.
Суб'єкт освітньої діяльності	Заклад освіти, підприємство, установа, організація, фізична особа, що реалізують освітню діяльність.
Освітній маркетинг	Напрямок управління закладом освіти, який охоплює маркетинговий аналіз попиту на освітні послуги, компетентності за межами стандарту освіти, установленими державою, тенденції розвитку освітніх потреб громадян, формування позитивного іміджу закладу освіти, розроблення та впровадження концепцій надання якісних освітніх послуг
Маркетинг в освіті	Діяльність, спрямована на вивчення запитів і пропозицій споживачів та їхнє формування в майбутньому, на основі надання й отримання освітніх послуг, із метою розвитку особистості споживача та піднесення освіти як соціальної цінності.
Освітня послуга	Комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають певну вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання
Освітній продукт	Всі види послуг у сфері освіти, які може надати певний заклад освіти
Якість освіти	Відповідність результатів навчання вимогам, установленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договорам про надання освітніх послуг
Оцінювання якості освіти	Всі види діяльності, спрямовані на створення впевненості, що вимоги до якості освіти будуть виконані
Процес управління маркетингом	Процес, що складається з аналізу ринкових можливостей, відбору цільових ринків, розроблення комплексу маркетингу, реалізація маркетингових заходів
Сегмент ринку	Окрема група споживачів зі спільними потребами чи характеристиками поведінки, необхідна для визначення комплексу товарів чи послуг
Сегментування ринку	Розподіл ринку на чіткі групи покупців, кожній із яких можуть знадобитися окремі товари та/або комплекси маркетингу
Цільовий маркетинг	Діяльність із розмежування сегментів ринку, вибір одного або кількох із цих сегментів і розроблення товарів та комплексів маркетингу в розрахунок на кожну з вибраних послуг
Позиціонування на ринку	Забезпечення товару/послуги, що не викликає сумніву і суттєво відрізняється від інших, бажаного місця на ринку та у свідомості цільових споживачів
PR	Діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу закладу освіти шляхом установлення зв'язків із різними контактними аудиторіями, ініціювання закладом поширення інформації про ідеї, товари та послуги, яку подають як новину, а також запобігання небажаним чуткам і діям, які можуть зашкодити закладу
Імідж закладу освіти	Уявлення про заклад чи сукупність індивідів. Різні люди можуть мати різні думки про один і той самий заклад. Під час створення іміджу заклад освіти має вирішити, який образ він хотів би мати та якого реально можна досягти
Маркетингово-зорієнтовані впливи в освіті	Цілеспрямовані дії, внаслідок яких формують уявлення про освітнє середовище, відбувається створення та розвиток ринку освітніх послуг і стимулюють попит на них
Маркетингово-зорієнтовані функції управління	Певні управлінські функції, наповнені маркетинговим змістом. За своєю сутністю вони підпорядковані законам класичного управління соціально-педагогічними системами. Інформаційно-аналітична; позиціонування; стратегічного планування; реалізації; контролю
Управлінські функції реалізації маркетингової стратегії	Інформаційно-аналітична; мотиваційно-цільова; планово-прогностична; організаційно-виконавча; контрольна-діагностична; регулятивно-коригувальна

Джерело: складено автором за [23; 24]

Маркетинг в сфері освіти - це переважно маркетинг послуг. На відміну від маркетингу товарів і більшості послуг, маркетинг у сфері освіти формує особливі відносини з кінцевим споживачем – особистістю, оскільки він активно бере участь у процесі надання освітніх послуг, а це докорінно змінює зміст і характер маркетингової діяльності [25, с. 3]. Істотний вплив на ситуацію має потреба у орієнтації на споживача, його реальні потреби та бажання, тобто усвідомлення необхідності докладати значних зусиль для підвищення рівня задоволеності споживачів освітніх послуг, все частіше використовуючи для цього різні методи та інструменти маркетингу.

В освіті відбуваються зміни, які диктують нові вимоги до закладів освіти та планування освітнього процесу. Тому і виникає необхідність використання освітнього маркетингу, який спрямований на створення позитивного іміджу закладу освіти; аналіз попиту на освітні послуги серед споживачів; розробку та впровадження якісних освітніх послуг; вивчення та аналіз освітніх потреб споживачів [26, с. 233].

Організації діяльності навчального закладу на основі маркетингового управління вимагає вивчення, задоволення й формування нових освітніх потреб споживачів. Рябова З. підкреслює, що механізмом реалізації цього процесу (або об'єктом маркетингу), виступають освітні послуги, які надає навчальний заклад [27].

Із розвитком досліджень проблем ринку освітніх послуг з'являються такі поняття, як маркетинг в освіті, освітній маркетинг, маркетинг освітніх послуг.

Більшість фундаментальних робіт з маркетингу освітніх послуг розглядають різні варіанти використання загальноприйнятого інструментарію «промислового» маркетингу стосовно специфіки освітніх установ [28-34]. О. Панкрухин, Є. Кузьміна, Т. Оболенська, О. Сагінова, І. Захарова, Ф.Котлер, Н. Литвинова та ін. стверджують, що суть маркетингової концепції є єдиною для всіх типів маркетингу, принципи і функції маркетингової діяльності також мало чим відрізняються одні від інших. Найбільша відмінність полягає в тому, на чому зосереджуються основні маркетингові зусилля.

За визначенням Ф. Котлера, *послуги* – це дії, спрямовані безпосередньо на споживача, в процесі виконання яких не створюється новий матеріальний продукт, а змінюється якість продукту [33]. Отже, *освітня послуга* – це комплекс цілеспрямовано створюваних можливостей, що пропонуються для набуття знань та навичок з метою задоволення освітніх потреб.

Під освітніми послугами розуміють цілісну систему, спрямовану на реалізацію місії закладу, яка сприяє розвитку здобувача (учня) через формування у нього життєвої компетентності. Освітні послуги, в основному, спрямовані на реалізацію місії навчального закладу.

Навчальні заклади в цілому надають освітні послуги комплексно, і метою цього процесу є задоволення потреб споживачів, що пов'язані зі зміною їх освітнього рівня чи професійної підготовки й забезпечені ресурсами цього навчального закладу. Цей комплекс послуг називають освітньою програмою, що водночас є продуктом навчального закладу.

О.П. Панкрухін класифікує освітні послуги за змістом і в залежності від цілей на: професійні, які орієнтовані на потреби ринку праці, пов'язані зі створенням та формуванням трудового потенціалу майбутнього працівника; соціальні, які орієнтовані на потреби розвитку організацій та соціальних товариств; особистісні, орієнтовані на потреби розвитку людини як індивідуума [27].

Освітні послуги створюються в процесі науково-педагогічної праці, що є в свою чергу різновидом наукової праці. Основні вимоги до процесу освіти закріплені в Законі України «Про освіту».

Асортимент освітніх послуг, як об'єкт маркетингу, досить великий. В умовах ринкової економіки він може істотно змінюватися, тому що освітні організації змушені враховувати вимоги ринку. Власне освітні послуги часто доповнюються супутніми послугами, передачею матеріальних або матеріалізованих продуктів, власниками або виробниками яких виступають навчальні заклади. Це інформаційні, консультаційні, експертні послуги, лізинг (оренда техніки, приладів та обладнання, каналів зв'язку).

Результатом надання освітніх послуг може бути: придбання отримувачем послуг (школярем, студентом, слухачем) знань, умінь, навичок у принципово новій сфері (нова продукція); підвищення вже наявного потенціалу знань, умінь і навичок; перетворення особистості. Перспективним є маркетинг наукових і навчальних шкіл, особистостей видатних вчених і педагогів і викладачів.

З точки зору Л.І. Фішмана, освітні послуги мають ряд істотних специфічних рис, пов'язаних з процесом їх виробництва. Здобувач освіти виступає суб'єктом управління власною (навчальною) діяльністю, результатом якої є виробництво і в той же час споживання освітньої послуги [35].

Матеріалізацією освітньої послуги є *освітня програма* - єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів навчання, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання.

Важливою підставою для освітньої послуги є оплатність її надання. Освіта може бути як платною, так і безкоштовною. Але важливо відзначити, що безкоштовних послуг в економіці держави існувати не може. Сутність ринку, на якому надаються освітні послуги, полягає в тому, що він являє собою сферу обігу купівлі-продажу освітніх послуг. Компонентами ринку освітніх послуг виступають покупець (споживач), продавець (організація, що реалізує освітню послугу) і специфічний товар – власне сама освітня послуга.

Об'єктом маркетингу в освіті, як вважає Б. Братаніч, є не просто послуги, а ступінь відповідності послуг потребам ринку праці або ринку освітніх послуг [36, С. 8].

Визначення понять маркетингу освіти і маркетингу освітніх послуг є одним із важливих напрямів роботи великої кількості фахівців і дослідників, вони приділяють цьому питанню значну увагу, формулюючи його і як особливий вид діяльності, і як процес, і як систему, і як комплекс дій, і як дисципліну, і як філософію.

Розглянемо, як науковці формулюють поняття маркетингу освітніх послуг і маркетинг у сфері освіти (табл.1.2).

Враховуючи різноманітність поглядів науковців, сформулюємо узагальнене поняття маркетингу освітніх послуг.

Таблиця 1.2 - Дослідження поняття «маркетинг освітніх послуг» зарубіжними та українськими вченими

Автор	Маркетинг освітніх послуг - це
Ф. Котлер, К. Фокс [37, С.7]	Дослідження, планування, здійснення і контроль за точно і повно сформульованими програмами, що здійснюються з метою спричинити добровільний обмін цінностями з цільовими ринками і досягти прагнень навчальних закладів
Маштакова І.О. [38]	Процес управління в ринкових відносинах, який направлений на вивчення і регулювання освітніх послуг з метою підвищення якості, вільного вибору пріоритетів з боку споживача, розширеному відтворенні сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу
Оболенська Т.Є. [25 , с. 13]	1) процес управління, що включає дослідження, планування, здійснення і контроль; 2) не випадкові дії, а ретельно підготовлені, засновані на скрупульозному дослідженні програми; 3) добровільний обмін цінностями. Це означає, що навчальні заклади повинні пропонувати досить привабливі для споживачів навчальні програми; 4) диференціація інтересів споживачів, тому розробляються численні варіанти навчальних програм, розраховані на певній категорії споживачів; 5) маркетинг допомагає кожному навчальному закладу зайняти відповідне місце на ринку освітніх послуг, культивуючи особливу місію кожної освітньої установи.
Білоусова С.В. [39]	Максимальний облік і задоволення потреб замовників. Досягнення цієї мети забезпечується завдяки взаємодії всіх сторін. Впровадження системи маркетингу в освітньому закладі означає по суті філософію ринкових стосунків в системі освіти, де забезпечується взаємодія споживачів і постачальників освітніх і супутніх послуг і продуктів в умовах вільного ринку.
Тихомирова Н.В. [40]	Маркетинг освіти є системою управління ринковою діяльністю освітньої установи, спрямованою на регулювання ринкових процесів і вивчення освітнього ринку, що приводить до найбільш ефективного задоволення споживачів.
Рябова З.В. [27]	Вид ринкової діяльності, спрямований на вивчення, постачання й задоволення потреб споживачів в освітніх послугах; це діяльність, спрямована на вивчення запитів і пропозицій споживачів та їхнє формування в майбутньому, на основі надання й отримання освітніх послуг, із метою розвитку особистості споживача та піднесення освіти як соціальної цінності.
Телетова С.Г., Телетов О.С. [41].	Маркетингова діяльність у сфері освіти направлена на дослідження середовища, визначення принципів конкуренції в ньому, створення та розвиток ринку освітніх послуг й стимулювання попиту на них. Впровадження системи маркетингу у практику управління освітніми закладами збільшує їх конкурентоспроможність і надає перспективу їх подальшої модернізації.

Боднар О. С [42, с. 61]	Освітній маркетинг – один із напрямів управління навчальним закладом в умовах ринкової економіки, який забезпечує дослідження попиту на освітні послуги та певні знання понад стандарти, встановлені державою, вплив на розвиток освітніх потреб громадян, формування позитивного іміджу навчального закладу, розробку та впровадження концепцій надання якісних освітніх послуг
Гончарова О.В. [28, С.172]	Особлива діяльність, що функціонує, починаючи з дослідження ринку, планування і втілення задуму товару або послуги, через їх просування на ринок і аж до вичерпного використання продукції, до фактичного задоволення обраних цільових груп споживачів

Джерело: складено автором за [25; 27; 28; 37-42]

Маркетинг освітніх послуг – це багатовимірне поняття, яке являє собою:

- систему управління ринковою діяльністю освітньої установи, яка спрямована на найбільш ефективне задоволення запитів всіх учасників освітнього процесу з метою збільшення їх конкурентоспроможності;
- комплекс дій, спрямованих на створення, підтримку або зміну поведінки цільової аудиторії по відношенню до освітніх послуг та їх суб'єктів;
- процес управління в ринкових відносинах, який направлений на вивчення і регулювання освітніх послуг з метою підвищення якості, вільного вибору пріоритетів з боку споживача, розширеному відтворенні сукупного особистісного та інтелектуального потенціалу;
- дисципліну, що досліджує і формує стратегію і тактику комунікацій суб'єктів ринку освітніх послуг;
- філософію, стратегію і тактику відносин і взаємин споживачів, посередників і виробників освітніх послуг і продуктів в умовах ринку, вільного вибору пріоритетів і дій з обох сторін, обмін цінностями.

Змістом маркетингової діяльності освітньої установи є організація діяльності з вивчення, формування та задоволення освітніх потреб здобувачів або держави в залежності від форми реалізації встановленого обсягу освітньої послуги за допомогою виробництва та пропозиції таких освітніх послуг.

Суб'єктами маркетингових взаємин у середині освітньої організації є: споживач освітніх послуг (здобувач освіти), учасник маркетингової діяльності (законний представник здобувача освіти), виробник або постачальник освітніх

послуг (викладач/педагог або керівник освітньої організації), посередники надання послуг у сфері освіти (громадські організації), бізнес, система освіти та держава – користувачі носіїв освітніх послуг (рис. 1.1).

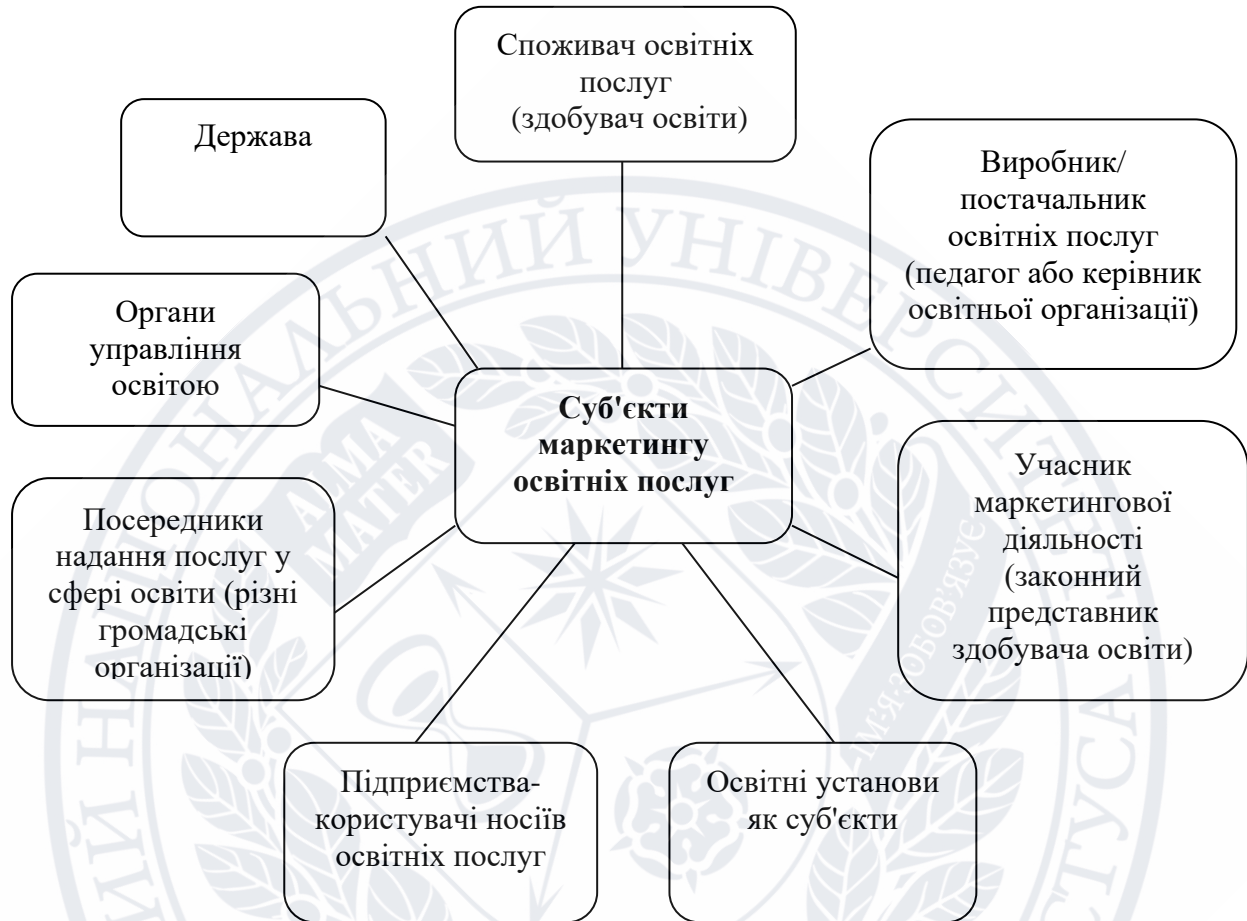


Рисунок 1.1 - Суб'єкти маркетингу освітніх послуг
Джерело: складено автором за [43]

Здобувач освіти являє собою персоніфікованого носія, володаря, користувача і кінцевого споживача послуг сфери освіти. Він, на відміну від інших споживачів, може використати свій освітній потенціал не лише щоб задовільнити якісь матеріальні потреби, але й для задоволення потреб вищих – пізнання, творчість.

Об'єктами освітнього маркетингу є:

- освітні послуги та продукти діяльності освітніх установ (науково-технічна діяльність, навчально-методична діяльність і продукція, а також інформаційні, консультаційні, експертні та наукові послуги);

- освітні програми - виразно сформований комплекс освітніх послуг, націлений на зміну освітнього рівня і професійного спрямування споживача освітніх послуг, що має відповідне забезпечення через ресурси освітнього закладу;

- освітня франшиза – право на реалізацію освітніх послуг під фірмовим або товарним найменуванням, товарним знаком або іншим товарним атрибутом в певних умовах [43].

Ринкова орієнтація освітнього закладу передбачає забезпечення певних критеріїв його діяльності, зокрема:

– надаються виключно ті послуги, які користуються (та будуть користуватися в перспективі) попитом у потенційних споживачів. У відповідності до цього здійснюється перебудова потенціалу та всієї системи роботи навчального закладу;

– асортимент освітніх послуг має бути різноманітним, постійно оновлюватись в залежності від вимог суспільства, розвитку технологій та інновацій;

– ціна на освітні послуги формуються під впливом ринку, діючих на ньому конкурентів, стану платоспроможності населення;

– комунікативна діяльність активна, спрямована на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг;

– в організаційній структурі навчального закладу формується підрозділ маркетингу.

З.В. Рябова вважає, що існує три найважливіші елементи маркетингової діяльності в освіті: освітні потреби споживачів, комплекс маркетингових заходів, прибуток (матеріальний або іміджевий) [27].

Що стосується освітніх потреб, то як і будь-які потреби, вони є внутрішніми стимулами до певної діяльності. Відчуття нестачі чогось, дискомфорту, що змушує робити якісь дії для його усунення, задоволення потреби у споживачів освітніх послуг набуває форми знання, вміння, навичок,

життєвих компетентностей. Оскільки потреби мають лінійну залежність від рівня розвитку людини, суспільства, держави, а задоволення одних формує появу нових, освітні потреби також змінюватимуться разом із їх розвитком.

Отже, навчальним закладам необхідно вивчати коло освітніх потреб, і найкращим інструментом в цьому випадку є використання маркетингових підходів. Відповіддю на цей аналіз буде пропозиція із задоволення цих потреб у вигляді розширення обсягу навчальних дисциплін, годин, введення нових навчальних програм курсів, спецкурсів, факультативів тощо [27].

Розвиваючи думки Ф. Котлера, З. Рябової, В. Дмитрієва та інших авторів стосовно взаємодії базових категорій маркетингу, представимо взаємозв'язок базових категорій маркетингу освітніх послуг наступною схемою (рис. 1.2).

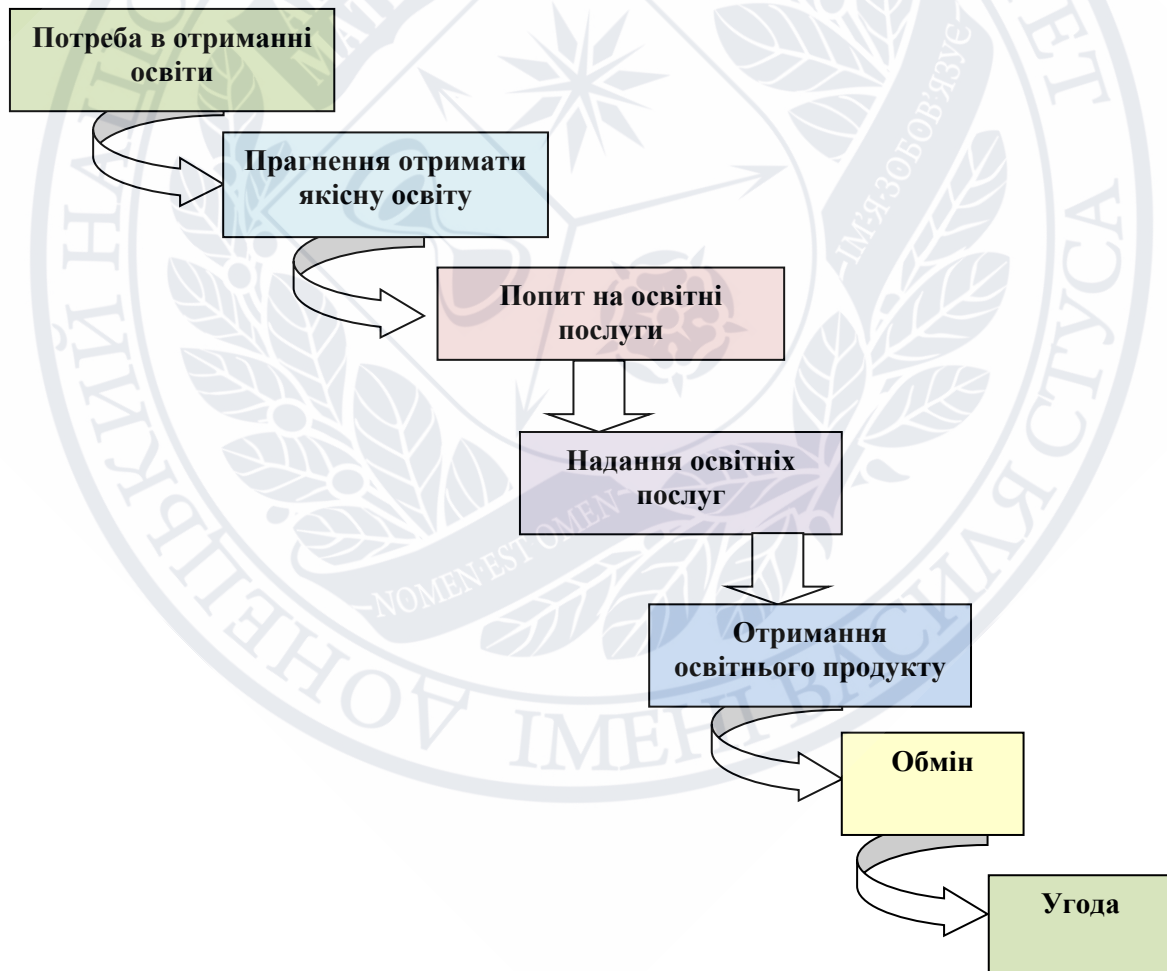


Рисунок 1.2 - Схема взаємозв'язків базових категорій маркетингу освітніх послуг

Джерело: розроблено автором на основі [27, 37, 44, 45]

Специфічним товаром ринку освітніх послуг є знання, вміння та навички, пропоновані суб'єктами цього ринку (навчальними закладами). Угоди між послугами, які пропонуються установами сфери освіти та їх споживачами, здійснюються за допомогою обміну. Продавець освітньої послуги навчає чогось споживача і підкріплює отриману освіту дипломом, свідоцтвом, атестатом, а споживач вносить плату за навчання, або за нього це робить хтось ще, наприклад, держава. Отримана освіта підтверджується дипломом, атестатом чи свідоцтвом [45].

В. Дмитрієв цілком доречно вважає, що саме освітній продукт, а не освітня послуга, є специфічним видом товару і має подвійну природу, а освітня послуга – це діяльність навчального закладу щодо створення освітнього продукту.

Тоді освітня послуга, яка надається у формі проведення аудиторних занять (лекцій, курсів, семінарів, заходів), – це процес створення освітнього продукту у формі знань, навичок, досвіду учнів; освітня послуга, яка виявляється у формі підготовки навчальних матеріалів – це процес створення освітнього продукту у формі освітнього товару (рис.1.3) [44].

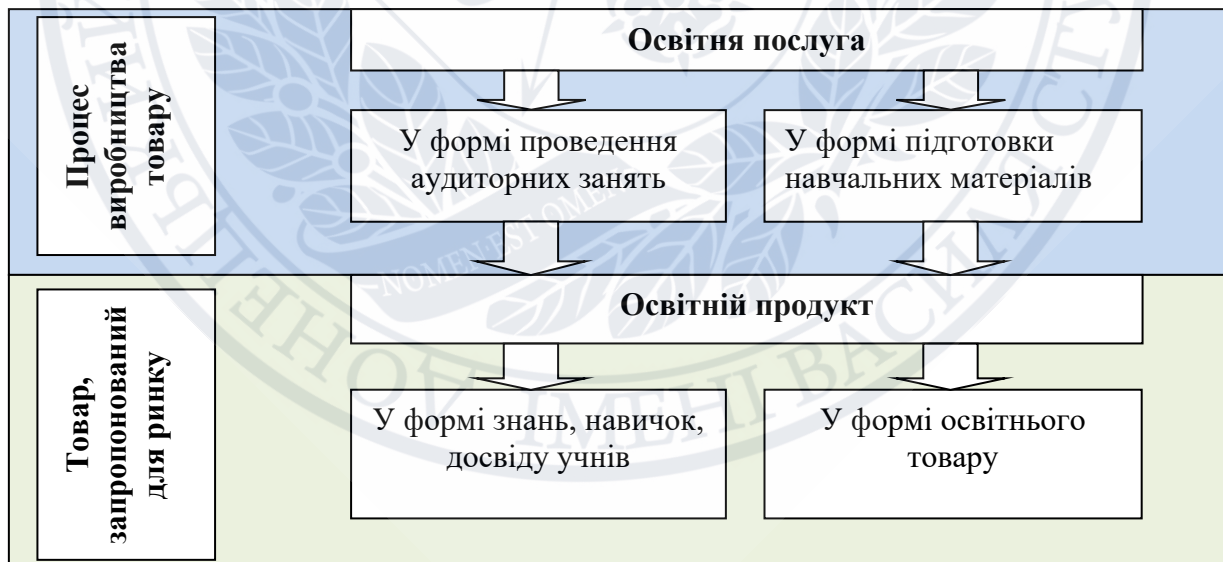


Рисунок 1.3 - Схема взаємозв'язку освітньої послуги і освітнього продукту
Джерело: складено за [44, 45]

Сучасні науковці вважають, що маркетинг освітніх послуг більше властивий вищим навчальним закладам [6, 7, 38, 46, 47], однак, це поняття охоплює всю сферу сучасної освіти, в тому числі приватні школи. Саме тому ця

сфера в подальшому буде лише розвиватись, при цьому рівень відповідальності за результати лише зростатиме. Отже, чим більш гнучкими, підприємливими й адаптивними будуть заклади освіти щодо мінливих умов ринку освітніх послуг та ринку праці, конкуренції, чим більш стратегічно при цьому мислитимуть, тим більш сталого розвитку зможуть досягти.

1.2 Поняття і сутність маркетингової стратегії управління діяльністю навчального закладу

Освітні процеси сьогодні характеризуються суперечливістю. Безперечно освіта в XX столітті виступає однією з найважливіших сфер людської діяльності, її досягнення покладено в основу значних соціальних і науково-технологічних перетворень. З іншого боку, розширення ринку освіти та зміна її статусу супроводжуються загостреннями проблем у цій сфері, які свідчать про кризу освіти, що не встигає пристосуватись до швидких технологічних, соціально-економічних та інших змін. В той же час, в останні десятиліття в процесі пошуку шляхів подолання кризи освіти відбуваються радикальні зміни у цій сфері та формування нової освітньої системи [48]. Все це потребує перегляду існуючих підходів до стратегічного управління діяльністю навчальних закладів.

Розглянемо поняття *стратегії управління діяльністю навчального закладу*. Загалом це масштабні прогнози щодо реалізації місії (призначення) та досягнення довгострокових цілей розвитку навчального закладу, що здійснюється його керівництвом. Найважливіше при цьому спрямувати колектив до нових досягнень і успіхів, сформувати імідж установи, проявляючи високий рівень професійної майстерності, досягти вищих рівнів розвитку освітньої установи.

Під *розвитком освітньої установи* розуміють закономірну, доцільну, еволюційну, керовану, позитивну зміну закладу (його цілей, змісту, методів, форм організації педагогічного процесу і його керуючої системи), що сприяє досягненню якісно нових результатів освіти [18]. Отже, слід розрізняти поняття

«управління навчальним закладом» та «управління розвитком навчального закладу».

Управління навчальним закладом – представляє із себе взаємодію керівника з іншими учасниками освітнього процесу, що містить чітко визначену мету, є активною і направлена на забезпечення координації зусиль щодо оптимального функціонування установи і досягнення нею вищого рівня якості. Об'єктом управління на відміну від звичайного підприємства виступає освітній процес та системи, які його забезпечують: матеріально-технічна, кадрова, фінансова тощо. Управління навчальним закладом покликане забезпечити не тільки його функціонування, але і його розвиток у майбутньому.

Управління розвитком навчального закладу – вже є видом управлінської діяльності, основне завдання якого забезпечити перехід навчального закладу в режим розвитку, зростання, забезпечення якісно нових освітніх результатів. Управління розвитком навчального закладу направлене на збільшення потенційних можливостей закладу через нововведення, інноваційні процеси та інше [18]. Управління функціонуванням орієнтоване на потреби сьогодення (оперативне), а управління розвитком – на майбутні (стратегічне) (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - *Порівняння оперативного і стратегічного управління навчальним закладом*

<i>Характеристика</i>	<i>Оперативне управління</i>	<i>Стратегічне управління</i>
Місія, призначення	Надавати освітні послуги, що приносять дохід за умови якісного їх виконання (виконання бюджету, плану роботи, взятих зобов'язань)	Забезпечення довготривалого функціонування закладу за рахунок встановлення динамічного балансу у взаємодії з оточуючим середовищем, що надає можливість вирішувати проблеми зацікавлених у діяльності закладу осіб
Об'єкт управління	Внутрішнє середовище закладу, ефективне залучення та використання ресурсів для досягнення поточних цілей	Потенціал закладу, його можливості в межах зовнішнього середовища, дія зовнішніх чинників і розробка механізму адаптації до змін середовища
Орієнтація	Враховуються фактори, які визначають стан закладу зараз	Враховуються фактори, які визначають стан закладу в подальшому, на перспективу
Основа побудови системи управління	Функціонування, структури, взаємодія, процедури	Персонал, підсистеми забезпечення, напрями змін та трансформацій, задоволення потреб
Підходи до управління персоналом	Працівники як ресурс, виконавці окремих робіт та функцій	Сприйняття персоналу як основи функціонування і розвитку закладу, її головної цінності, основного джерела зростання та розвитку
Критерії ефективності управління	Раціональне використання ресурсів, досягнення результатів, ефективність поточних рішень	Своєчасне реагування на нові запити споживачів освітніх послуг, нові потреби і запит ринку як освітнього, так і трудового, облік змін зовнішнього оточення під час трансформації закладу

Джерело: [18, С. 102-103]

Зміст стратегічного управління полягає у тому, щоб вчасно виявити перспективні напрями розвитку, чітко визначити цілі і способи їх досягнення. В освіті стратегічне управління дозволяє узгодити рішення щодо розвитку навчального закладу з урахуванням стану зовнішнього та внутрішнього середовища і загальних цілей освіти згідно сучасного стану розвитку суспільства. Стратегічне управління вимагає творчого підходу, узагальнення найкращого досвіду, впровадження інновацій.

Необхідність стратегічного управління діяльністю навчальних закладів обґрунтована тим, що:

- змінюються пріоритети у освітніх потребах, а отже, слід змінювати види діяльності, перелік послуг;
- якісного розвитку неможливо досягти без цілеспрямованого управління і докорінної перебудови;
- ринок освіти стає все більш конкурентним;
- удосконалення і розвиток освіти неможливі без чіткого спрямування і якісного менеджменту;
- змінюються пріоритети розвитку, очікувані результати діяльності, концепції досягнення;
- виникає потреба в додатковому стимулюванні продуктивності персоналу;
- в освітній сфері все більш значущим стає поняття стратегічного менеджменту [49].

Оскільки стратегічне управління розвитком складається з декількох підсистем, для кожного функціонального напрямку повинно створюватись власне стратегічне планування. Переважна більшість стратегій розвитку закладів освіти містить реалізацію освітньої, виховної, методичної, функціональних складових, системи збереження і зміцнення здоров'я учня та вчителя.

Однак сучасні умови функціонування сфери освіти вимагають перегляду переліку функціональних стратегій управління, зокрема, появи і розвитку такого напрямку як *маркетинговий*, управління яким визначається як ринкова система управління, що включає такі маркетингово-зорієнтовані управлінські функції:

інформаційно-аналітична (сегментація та дослідження цільових ринків); позиціонування (для залучення цільової аудиторії); стратегічного планування (SWOT-аналіз; PEST-аналіз; SMART-аналіз для визначення перспективних змін у змісті освітніх послуг та в позиціонуванні навчального закладу); реалізації (розроблення, втілення в життя та постійного регулювання змісту освітніх послуг за допомогою маркетингового інструментарію – маркетинг-мікс); контроль (для визначення якості результатів надання освітніх послуг з поточним регулюванням/або ступеня досягнення мети освітньої організації – певної конкурентоздатності на ринку освітніх послуг) [50].

Отже, розробка *маркетингової стратегії розвитку навчального закладу* призначена провести комплексну оцінку портфеля освітніх послуг, підготувати принципово нові комерційні пропозиції для споживача і використовувати маркетинговий інструментарій при взаємодії з ринком праці (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 – Цикл формування та реалізації маркетингової стратегії навчального закладу

Джерело: узагальнено автором

Актуальність формування й удосконалення стратегії маркетингової діяльності навчального закладу пов'язані із тим, що навчальні заклади сьогодні функціонують у все більш висококонкурентних умовах, ринкових, а питання якості задоволення потреб споживачів виявляється одним із найважливіших [27].

На сьогоднішній день гостра проблема полягає в тому, що для більшості освітніх організацій маркетингова діяльність досі не є пріоритетним напрямком процесу вирішення завдання з пошуку своїх споживачів для сфери освітніх послуг. Протиріччя і проблематика ринку освітніх організацій можуть бути усунені шляхом розробки спеціальної системи управління просуванням послуг на ринку.

Існуючі темпи розвитку ринку сфери освітніх послуг, поява нових форм надання освітніх послуг, зумовили посилення конкурентної боротьби, що поряд із швидкоплинними умовами зовнішнього середовища сприяє перетворенню форм і методів просування послуг сфери освіти, також вплинуло на зміни маркетингових підходів до продажу освітніх послуг як затребуваного продукту на ринку сфери послуг.

Освітні послуги, окрім основних характеристик і змісту, як і всі товари на ринку, мають певні фази свого функціонування. М.Л. Беркович виділяє чотири фази життєвого циклу освітньої послуги [51]:

- *Фаза впровадження* - коли послуга тільки починає освоювати маркетинговий простір. Вона настає тоді, коли послуга вперше виходить на ринок і здобувачі освіти або їх законні представники дізнаються про пропоновану освітню послугу.

- *Фаза зростання* - період швидкої атаки на ринок і завоювання ринкового простору. Якщо фаза впровадження пройшла успішно, і освітня послуга задовольняє запити споживачів, утворюється стабільно велике стійке зростання попиту на неї. При цьому швидке зростання буде підтримуватися тільки достатнім обсягом освітньої послуги, що реалізується установою. Щоб фаза зростання йшла успішно, стабільний попит на послуги необхідно підтримувати якомога довше.

- *Фаза зрілості* - період повільного зростання, що настає після фази швидкого зростання. Уповільнення зростання в момент перебігу такої фази обумовлено тим, що більшість споживачів на поточному ринку вже скористалися наданою установою послугою. Коли ринок перенасичується такою освітньою

послугою, зростання сповільнюється і послуга входить в стадію відносної зрілості. Ця стадія триває набагато довше, ніж попередні, до того ж з нею пов'язані найбільші зусилля при організації маркетингової взаємодії. Найчастіше успішність послуги на ринку характеризується якраз не фазою зростання, а тривалістю попиту на послугу після періоду її бурхливої реалізації.

- *Фаза спаду* - такий період, при якому незалежно від рівня маркетингових впливів в процес пропозиції послуги споживачам, інтерес до неї різко падає. У разі спаду, як правило, послуга або йде з ринку, або відбувається її еволюція або ребрендинг.

Маркетингові стратегії як стратегії функціональні призначені для узгодження маркетингових цілей навчального закладу і можливостей цього закладу на освітньому ринку, спроможність відповідати вимогами споживачів, правильно використовувати свої конкурентні переваги і недоліки конкурентів.

Маркетингова стратегія освітньої організації - це документ, який описує напрямки розвитку елементів маркетингу послуг навчального закладу. Послуги навчального закладу, що відображаються в стратегії, визначаються шляхом виділення окремих закритих самодостатніх бізнес-процесів, ринки реалізації послуг яких не перетинаються, а їх окреме маркетингове просування не впливає на ефективність такого просування.

Перед розробкою маркетингової стратегії навчального закладу необхідно визначити місце організації на ринку освітніх послуг та кон'юнктуру такого ринку для отримання вихідних даних для розробки стратегії маркетингового просування освітніх послуг. Одним з інструментів, що дозволяють отримати такі вихідні дані, є маркетингові дослідження.

Під *маркетинговим дослідженням* розуміється системний збір, упорядкування, аналіз даних, що стосуються внутрішньої і зовнішнього середовища, суб'єктів та об'єктів маркетингової діяльності освітнього закладу.

Основними маркетинговими проблемами, як правило, є дослідження мотивів того чи іншого споживача до придбання тієї чи іншої послуги, вивчення

ступеня задоволеності споживачів освітніх послуг, дослідження готовності суб'єктів маркетингу до маркетингової діяльності.

Предметом вивчення маркетингових досліджень є: освітні послуги, реакція на їх утримання та наповнення, ставлення учасників маркетингової діяльності до рівня якості надання послуги; ставлення до наповнення та каналів просування освітніх послуг; ступінь активності учасників маркетингової діяльності в її наданні; вивчення освітніх послуг конкурентів [51].

Продуктивність маркетингової діяльності залежить від співвіднесення інтересів зовнішнього і внутрішнього середовищ освітнього закладу. Тому предметом маркетингового дослідження є вивчення навколишнього середовища: визначення потенційних можливостей і небезпек ринку освітніх послуг, вивчення характеру впливу освітнього закладу на навколишнє середовище. Дослідження внутрішнього середовища має на меті визначення реального рівня затребуваності освітньої установи соціумом, її здатності задовольняти соціальне замовлення. В ході дослідження важливо визначити ступінь готовності суб'єктів маркетингу до власне маркетингової діяльності, спрямованої на вивчення, формування і задоволення освітніх потреб.

Маркетингова стратегія потребує організації *маркетингової комунікації* всіх суб'єктів маркетингової діяльності освітньої організації. Метою маркетингових комунікацій є досягнення певного заздалегідь визначеного рівня взаємодії через виявлення якісних і кількісних характеристик цільової аудиторії; визначення бажаної відповідної реакції цільової аудиторії; вибір звернення-реклами; визначення побажань і вимог до режимів і форми представлення інформації; вибір засобів поширення інформації, її носіїв; збір та аналіз інформації, що надходить по каналах зворотного зв'язку установи [51].

Оскільки орієнтація на споживача є основою здійснення маркетингової діяльності, в умовах ринку інший підхід не працюватиме для навчальних закладів будь-якого типу. Досягти цілей без задоволення вимог споживачів неможливо у такій специфічній сфері як освіти. Отже, маркетингова діяльність навчального закладу вимагає постійно вивчати виклики ринку й освітні потреби

споживачів; прогнозувати попит та управляти його формуванням; регулювати виробництво й постачання освітніх послуг; формування позитивного іміджу закладу [27].

1.3 Види і принципи формування маркетингових стратегій в сучасних умовах

Однакова мета може бути досягнута реалізацією різних стратегій маркетингу. Різноманітність стратегій маркетингу в будь-якій сфері пояснюється різницею в складових елементах, а в сфері освіти конкретизується у наявних конкурентних позиціях навчальних закладів, маркетингових цілях, фінансових, технологічних, комп'ютерних можливостях, кадровому забезпеченні.

Обрана стратегія маркетингу є відповіддю на запитання: які освітні послуги потрібно пропонувати на ринку, яким має бути асортимент, за якими цінами; на якого споживача (тобто на який сегмент ринку) вони розраховані; які умови необхідно створити для продажу освітніх послуг на запланованому рівні; яких економічних результатів очікують учасники ринку та які витрати для цього потрібні.

Вибір маркетингової стратегії є складним процесом, який визначається положенням, потенціалом і традиціями діяльності навчального закладу на ринку освітніх послуг, специфікою товару, кон'юктурою ринку і залежить від структури і методів управління навчальним закладом, від особистостей керівника та інших осіб, причетних до управління. Аналіз наукових джерел підтверджує наявність більш як 20-ти типових стратегій, а кількість модифікацій цих типових стратегій набагато більша. Класифікуємо маркетингові стратегії за різними ознаками (рис. 1.5).

Стратегічні рішення відносно комплексу маркетингу послуг розробляються за *напрямами навчання та видами освітніх послуг*.

Мета першого напрямку – забезпечити ринкове позиціонування за допомогою запуску збалансованої, привабливої і конкурентностійкої пропозиції послуг.



Рисунок 1.5 - Класифікація стратегій маркетингу освітніх послуг

Джерело: узагальнено автором за [27, 52, 53]

Для вирішення стратегічних завдань, розроблених стосовно маркетингу освітніх послуг, можна вибрати асортиментні стратегії, а саме:

- розширення (розширення меж використання бренду за рахунок виходу в нові категорії освітніх послуг); насичення (поширення нової освітньої послуги відповідно до закону нормального розподілу, коли максимальний попит можна очікувати після певного інтервалу часу);
- оновлення (виділення пріоритетних напрямків розвитку освіти та оновлення освітніх послуг);
- скорочення послуг (маневр в період нестабільності, при необхідності перегрупування сил: цілеспрямоване і сплановане згортання окремих напрямків діяльності) [52; 53].

Основними за типом поведінки організації, і в тому числі закладу освіти, вважаються чотири види стратегій: наступу, оборони, фокусування і ліквідації.

Стратегії наступу властиві лідерам регіонального ринку освіти. Такого типу стратегій досить часто дотримуються нові навчальні заклади, які переважно мають суттєву підтримку держави, або ж сфери бізнесу чи сфери фінансів [27]. Стратегія наступу припускає активну, агресивну позицію навчального закладу на ринку; її метою є захоплення і збільшення ринкової частки (сегменту ринку). Доречно бути застосованою також, якщо навчальний заклад втрачає лідерські позиції на ринку, скорочується контингент, заплановано виведення освітньої послуги на ринок. Так само доцільною ця стратегія є, якщо аналіз ринку засвідчує втрату навчальними закладами-конкурентами своїх позицій і з'являється реальна можливість розширити ринкову частку при відносно невеликих витратах.

До цієї групи стратегій відносять:

1. Стратегія постійного наступу - передбачає активну, агресивну позицію освітнього закладу на ринку, тут найважливіше швидко завоювати та розширити частку присутності на освітньому ринку. Така стратегія вибирається найбільшим освітнім закладом в регіоні у випадках, якщо:

- його частка на ринку нижче необхідного мінімуму для лідера (30-50% від обсягу послуг) або скоротилася в результаті дій конкурентів і не забезпечує достатнього рівня прибутку;

- готується виведення нової освітньої послуги на ринок;

- навчальні заклади-конкуренти втрачають свої позиції, спостерігається скорочення обсягу їх присутності, контингенту, а отже витрати на захоплення ринку будуть відносно невисокими;

2. Стратегія лідерства за якістю - це забезпечення лідерства освітнього закладу за рахунок досягнення кращих результатів в регіоні за якістю надаваних освітніх послуг.

3. Стратегія «захоплення незайнятих просторів» - замість відкритого виклику конкурентам в ціновій і рекламній боротьбі навчальний заклад зміщує увагу на інші географічні території, засвоєння нових технологій, підсилення своїх головних переваг, а отже докладляє зусиль щодо зміцнення найсильніших сторін навчального закладу.

4. Стратегія випереджаючого удару полягає в діях по збереженню вигідної позиції на ринку, які виключають можливість копіювання стратегії освітнього закладу конкурентами.

5. Стратегія лідерства по витратах – це стратегія лідерства за рахунок економії на витратах. Навчальний заклад орієнтується на широкий ринок і виробляє товари у великій кількості, мінімізуючи витрати і пропонуючи низькі ціни.

Стратегії оборони як характеристика поведінки освітньої установи на ринку передбачають утримання ринкової позиції завдяки покращенню якості послуг, що надає навчальний заклад. До цього типу стратегій належать:

1. Стратегія оборони і зміцнення - передбачає здатність навчального закладу утримати ринкові позиції, що була захоплена за рахунок попередньої діяльності, планування та реалізація заходів із збереження існуючого положення на ринку. Таку стратегію застосовують тоді, коли ринкова позиція навчального закладу задовільна, але відчувається брак коштів для проведення агресивної

маркетингової політики, або ж агресивний наступ неможливий у зв'язку із обмеженнями ресурсів, дії конкурентів чи державного регулювання. Лідери галузі застосовують таку стратегію тоді, коли бажають ускладнити доступ на ринок новим навчальним закладам, а претендентам на лідерство не дати можливості зміцнити позиції. Для середнього або невеликого навчального закладу ця стратегія означає складну боротьбу за збереження кількості учнів на досягнутому рівні.

2. Стратегія удару у відповідь полягає в інформуванні конкурентів про те, що навчальний заклад готовий захищати свою конкурентну перевагу і відповідатиме на кожен крок конкурентів (зазвичай ці кроки негативно можуть вплинути на позицію закладу і є загрозливими). Тоді проінформовані конкуренти можуть відмовитись від запланованих дій або ж зменшити рівень тиску на ринок, уникаючи негативних наслідків.

3. Стратегія «гасіння пожежі» характерна для освітніх установ, що знаходяться в складному становищі, яке і надалі погіршується. Тут відбувається оперативне реагування на виклики, навіть кардинальна зміна стратегії з метою відновити втрачені позиції та зміцнити положення на ринку.

4. Стратегія партизанської війни передбачає здійснення організацією «вилазок» і сплановане «занепокоєння» конкурентів на їх власних ринках. Тим самим навчальний заклад наче робить своїм суперникам своєрідне попередження про свою економічну силу, щоб у останніх не виникло бажання атакувати його позиції. Також такі дії можуть спонукати конкурентів піти на відповідні домовленості (координацію дій, поділ ринку освітніх послуг та інші компроміси).

5. Стратегія відновлення або розвороту характерна для освітніх установ, що знаходяться в складному становищі. Наприклад, організація пропонувала послуги на ринку вищої освіти, але доходи від програм не виправдали витрат і привели до збитків. Може бути прийняте рішення про перехід від ринку, наприклад, вищої освіти до активної роботи в галузі підвищення кваліфікації і

перепідготовки кадрів. В такій ситуації освітня організація може кардинально змінити свою стратегію і відновити втрачені позиції на ринку перепідготовки.

Стратегії фокусування (концентрації) є одними із загальних і найпоширеніших стратегій на ринку освітніх послуг переважно для великих навчальних закладів, які при цьому на 3-4 позиції відстають від лідерів ринку. Сенс стратегії фокусування – вибір одного або декількох сегментів ринку (шкільна, початкова професійна освіта) або конкурентної групи громадян (за віком, особливими потребами, характеристиками і вимогами) без прагнення охопити весь ринок. За цією стратегією навчальний заклад максимально прагне найбільш якісно задовільнити потреби обраного сегменту порівняно із конкурентами. Тут може додатково використовуватись диференціація (розширення асортименту послуг) або скорочення витрат, чи поєднання обох напрямів в межах цільового сегмента. Стратегія дає змогу досягти високої частки ринку в цільовому сегменті, однак веде до зменшення частки на загальному ринку.

До цього типу стратегій відносяться:

1. Стратегія спеціалізації - відображає прагнення навчального закладу до унікальності в будь-якому аспекті, який вважається важливим і може забезпечити велике число споживачів. Навчальний заклад вибирає одну або кілька груп таких споживачів і організує свою діяльність таким чином, щоб задовольнити запити громадян. Стратегія спеціалізації не може бути реалізована разом із прагненням завоювати велику частку ринку, оскільки вартість більш якісних послуг є вищою за середню, а отже більшість споживачів не погодиться сплачувати підвищену ціну навіть за освітню послугу високої якості. Диференціація може отримати різних форм, не лише у цільовому сегментуванні, але й у формуванні іміджу, технологічній досконалості, навчально-методичному забезпеченні, розвитку навчання через Інтернет.

2. Стратегія сфокусованої диференціації використовується в ситуаціях, коли навчальний заклад в межах обраного сегмента посилює диференціацію освітньої послуги за ціною, якістю або видами освітніх програм. При цьому

заклад прагне відрізнятись від інших освітніх установ регіонального ринку. Тут можливі комбінації стратегічних альтернатив: «висока якість-висока ціна», «середня якість-доступна ціна», «низька якість - низька ціна», «наші гарні послуги за ціною нижче, ніж у конкурентів» та ін.

Стратегії ліквідації як завершаючий тип поведінки на освітньому ринку характерні для навчальних закладів, що перебувають у кризових ситуаціях (збитковість, розпад колективу, відкликання ліцензії та ін.). Виникає у випадку різних ситуацій, але частіше за все у найменш конкурентоздатних закладів, які не спроможні конкурувати з лідерами ринку з огляду на регіональні особливості, слабкий менеджмент, суттєву зміну умов функціонування. Для цього потрібно подолати «вихідний бар'єр» відходу з ринку і закрити навчальний заклад зі сплатою боргів.

До цього типу стратегій відносяться:

1. Стратегія згортання (скорочення) – передбачено визначення тих елементів структури навчального закладу, що можуть бути скорочені (філії, представництва). Можлива як повна відмова від управління, реструктуризація, продаж, так і часткове збереження контролю.

2. Стратегія відступу зазвичай пов'язана зі скороченням ринкової частки в можливо короткий термін з метою збільшення прибутку. Організація може опинитися в ситуації, коли їй терміново необхідні грошові кошти, і вона йде на те, щоб «продати» частину своєї ринкової частки конкурентам. Це, як правило, вимушена, а не обрана стратегія. Ця стратегія передбачає поступове згортання освітніх послуг або ліквідацію підрозділів організації, не властивих освітньому закладу (комерційний центр, готель, ресторан, збиткова автошкола та ін.).

3. Стратегія «збору (зняття) врожаю» - спостерігаючи значний попит на певну освітню послугу високої вартості навчальний заклад прагне якомога швидше отримати прибуток, поки цей попит є (максимізуючи дохід) із загрозою втратити позицій у майбутньому, або ж концентрація на одному виді освітніх послуг, що зараз актуальні і затребувані (відмова від розвитку інших).

Що стосується рівнів використання, то Рябова З.В. пропонує класифікувати їх на корпоративні (портфельні стратегії, стратегії зростання, конкурентні); функціональні (стратегії сегментації ринку, стратегії позиціонування, стратегії комплексу маркетинг-мікс); інструментальні (продуктові, цінові, стратегії розподілу, стратегії просування) [27].

Додатково маркетингові стратегії закладів освіти можна класифікувати за: логікою походження і розвитку, традиціями установи; за сформованими і потенційними особливостями попиту; за розмірами освітнього закладу, його долею на ринку і пов'язаними з нею претензіями на прибуток або обсягами фінансування, ступенем ринкової активності.

За логікою походження і розвитку установи на сучасному етапі можуть біти виокремлені виділяються наступні моделі стратегій:

Планова модель відповідає стратегіям, які формуються в результаті обдуманого, повністю усвідомленого і контрольованого розумового процесу. Стратегія в цьому випадку виступає результатом планування, причому результатом, стандартизованим за своїми характеристиками і передбачає централізований штат її виконавців. Безумовно, в науково-педагогічних колективах з високим інтелектуальним потенціалом кадрів така модель і найбільш природна, і краща.

Модель підприємницького типу визначає стратегію, яка формується в розумі лідера-підприємця на базі його персонального бачення ситуації, тенденцій її розвитку тощо.

Заснована на досвіді стратегія характеризує адаптивні (реактивні стратегії). Подібні стратегії формуються поетапно, циклічно, при домінуючому впливі імпульсів ззовні, з боку навколишнього маркетингового середовища, одержуваних безпосередньо в ході ринкової активності. У такому випадку стратегія може формуватися як спонтанно, так і керовано, однак рівень контролю при цьому порівняно невисокий, втручання здійснюється лише під впливом необхідності, а прогнози ринкової кон'юнктури не розробляються.

Сформовані і потенційні особливості попиту - це ринкова кон'юнктура, за якою маркетингові стратегії розрізняються щодо цілей перетворення сформованих характеристик і тенденцій попиту або цілей їх ефективного використання. До означеного типу класифікації відносять декілька видів стратегій.

Якщо попит відсутній, а потенційні покупці байдужі до пропонованої продукції (послуги), то застосовується *стимулюючий маркетинг*. Він формується в розрахунку на подолання можливих причин такої ситуації: повного незнання покупцями можливостей продукту; конкретних перешкод до його поширення та ін. Основними засобами стимулюючого маркетингу виступають різке зниження цін, посилення реклами та інформаційної роботи, безкоштовне надання продукту «на пробу» або у тимчасове користування. Оголошення про платні освітні програми в такому випадку супроводжуються повідомленням про те, що перші заняття проводяться безкоштовно.

В ситуаціях, коли попит існує лише в потенціалі і необхідно перетворити його в реальний, використовується *розвиваючий або креативний маркетинг*. З цією метою необхідно розробити новий товар, що відповідає виникненню у покупця стану напруженості, потреби, ще не визначеної в конкретному товарі або послугі. Для цього потрібно дуже добре відчувати ринок, не тільки в його речовому, товарному наповненні, але й відносно проблем, якими стурбовані споживачі.

В ситуації, коли сформувався негативний попит, всі або більшість потенційних покупців в обраних сегментах ринку відкидають конкретний товар або послугу незалежно від їх якості, застосовується *конверсійний маркетинг*. Традиційними прийомами цього типу стратегії є введення нових спецкурсів, оновлення тематики і кадрів виконавців.

При коливаннях попиту, наприклад, на продукцію сезонного споживання або у випадках інших циклічних або непередбачуваних спадів і сплесків кон'юнктури використовують *синхромаркетинг*. Ця стратегія націлена на мінімізацію коливань попиту, активізує сприятливі для освітнього закладу

потреби і стиль поведінки покупців, приглушує негативні. У протифазі до коливань попиту циклічно змінюються ціни, умови оплати тощо.

«Агресивний» маркетинг не передбачає прямого нав'язування послуги. При млявому попиті і при наявності певного кола споживачів, які добре знають послугу, їм можуть бути передані функції щодо подальшого її поширення за умови наявності певних стимулів для здійснення подібної діяльності.

Якщо наявний надмірний за своїм обсягом, гіпертрофований попит, який суттєво перевищує можливості виробників послуг, використовують *демаркетинг*: значне підвищення ціни на освітні послуги, практично припинення рекламних зусиль тощо. Якщо можливості закладу дійсно обмежені і немає достатніх ресурсів для швидкого нарощування пропозиції послуг власними силами, найкращим варіантом поведінки визнається *передача права на надання освітніх послуг* (у вигляді ліцензій, ноу-хау) іншим організаціям, у тому числі іноземним. Л. Беркович відзначає, що при цьому обов'язковою умовою стає використання або згадування торгової марки організації - продавця прав на освітні послуги; це потрібно, щоб не втратити, а навіть наростити свою присутність на зміненому ринку, а також, щоб контролювати збут [51].

На окрему увагу заслуговує класифікація маркетингових стратегій за розмірами освітньої установи, її долею на ринку і пов'язаними з нею претензіями на прибуток або обсяги фінансування, а також ступенем ринкової активності:

- *генеріка* – копіювання послуг провідних навчальних закладів (для невеликих установ) - дозволяє істотно економити на витратах, ефективно працювати навіть при низькому ресурсному потенціалі.

- *симбіоз* між великими і невеликими закладами - дозволяє перекласти на свого патрона питання приміщень і методичного забезпечення, реклами та іміджу, бухгалтерських та кадрових питань, організації процесу надання послуг; тут невелика освітня установа отримує унікальні можливості зосередження на питаннях забезпечення якості своєї продукції (освітніх послуг) - зокрема це проявляється через формування малих освітніх установ (центрів) на великих промислових підприємствах;

- *патієнтна (нішева)* - стратегія використання ринкових ніш, передбачає свідоме самообмеження в претензіях на прибуток, реалізацію глибокого проникнення в специфіку обраного сегмента і завоювання безумовного авторитету серед обраного контингенту споживачів; варіантом нішевої орієнтації може виступати *стратегія підготовки «елітних» професіоналів*, створення навколо власного освітнього закладу потужної інфраструктури прикладних наукових досліджень і проектних розробок.

- *експлерентна (новаторська)* - ризикова, орієнтована на цілі використання переваг нових видів знання, техніки і технологій, реалізується на нових технічних, технологічних, наукових напрямках, як усвідомлене прагнення скористатися перспективними перевагами першовідкривача, протиставити силі значно більш інерційних гігантів досягнуте експлерентом випередження в часі;

- *множинна сегментація за рахунок диверсифікації* - дозволяє досягати відносної незалежності від поведінки окремого ринкового сегмента, але при безумовному професіоналізмі, високій якості продукції, найчастіше використовують великі багатoproфільні університети;

- *стратегія вибіркового проникнення на ринок* - реалізується навчальним закладом, який при обмежених ресурсах вважає за краще знаходити такі сегменти, де споживачі недостатньо обізнані щодо переліку освітніх послуг закладу та його конкурентів і можуть сплачувати вищу вартість;

- *стратегія «відкушеного яблука»* - рух за ринковим лідером, копіювання основних параметрів послуг і напрямів маркетингу, перебуваючи на шанобливій відстані від лідера (за масштабами зусиль, силі і часу реакції, претензіями), переймання у нього багатьох елементів ринкової поведінки: ціни, рекламні прийоми, технологічні рішення тощо заради економії ресурсів;

- *стратегія організацій-віолентів* – переважно для найбільших освітніх установ, діяльність яких впливає на розвиток галузей, орієнтація на формування центрів перепідготовки, підвищення кваліфікації професорсько-викладацького персоналу інших навчальних закладів, створення принципово нових продуктів і технологій не є основною метою, однак відповідно до переваг економії на

масштабах можлива досить ефективна діяльність в тиражуванні новинок і забезпеченні повсюдної представленості своїх послуг;

- *стратегія широкого проникнення на ринок* - застосовується тільки на ринках великої ємності і при значних власних ресурсах, при неприйнятності для покупців високих цін, в умовах низької їх обізнаності про товар (освітню послугу) і при гострій конкуренції за рахунок значного зниження цін навіть при високих витратах на формування попиту і стимулювання збуту на нових ринках.

Із значного переліку маркетингових стратегій кожен навчальний заклад здійснює вибір з урахуванням дії різноманітних факторів (табл. 1.4):

Таблиця 1.4 – *Фактори, що впливають на вибір маркетингової стратегії навчального закладу*

№ з/п	Назва фактору	Характер впливу
1	Вид послуг, особливості галузі, в якій функціонує навчальний заклад	В першу чергу слід взяти до уваги рівень конкуренції з боку навчальних закладів, які пропонують типові або аналогічні освітні послуги на ринку
2	Стан зовнішнього середовища	Середовище стабільне або схильне до частих змін і спроможність ці зміни спрогнозувати
3	Характер цілей, які ставить перед собою навчальний заклад	Цілі та цінності, якими керуються при прийнятті рішень управлінці вищого рівня, засновники – є взірцевими для інших рівнів управління
4	Рівень ризику	Ризик може вирішально вплинути на розвиток навчального закладу, отже, керівництво навчального закладу вирішує, який рівень ризику є допустимим
5	Внутрішня структура навчального закладу, її сильні і слабкі сторони	Сильна та міцна функціональна структура дозволяє використати можливості максимально повно. Що стосується слабких сторін – вони завжди мають перебувати в полі зору та по максимуму бути контрольовані з боку менеджменту, оскільки можуть призвести до значних репутаційних та ресурсних втрат
6	Досвід реалізації попередніх стратегій	Тісно пов'язаний із людською психологією та досвідом, а також професійними якостями керівника. Позитивний або негативний досвід впровадження попередніх стратегій, успішність або неуспішність рішень визначатимуть теперішнє та майбутнє ставлення до технологій стратегічного управління, позиціонування закладу, відгуків споживачів.
7	Фактор часу	Один із найважливіших чинників, оскільки визначає рівень успішності прийнятих рішень. Чудово продумана стратегія або технологія її реалізації можуть зазнати краху, якщо буде обрано неправильний час для реалізації

Джерело: складено автором

Багатофакторність вибору стратегії зумовлює необхідність розробки декількох стратегічних альтернатив, з яких і здійснюється остаточний вибір.

Стратегічні альтернативи – є переліком варіантів стратегічного розвитку навчального закладу, тобто по суті різними стратегіями, які можуть бути ним обрані в залежності від цілей, ресурсів, обмежень. Серед цих альтернатив після розгляду та обговорення обирається одна, найбільш прийнятна в наявних умовах, але інші залишаються в якості резервних на випадок зміни умов.

В процесі розробки маркетингової стратегії дуже важливо володіти ефективними механізмами відбору варіантів. Таких механізмів пропонується декілька, і вони включаються послідовно. Найбільш точно змістові аспекти діяльності в межах формування маркетингової стратегії наведено у формі, запропонованій М. Беркович (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 - *Змістові аспекти діяльності в рамках формування маркетингової стратегії*

Аспекти	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Послуга	Інформаційна	Освітня	Консультаційна
Якість	Відповідно до стандартів	Міжнародна	Відповідно до інтересів
Терміни надання	До 1 року	Залежить від об'єму програми	До 3 років у рамках контракту
Ціна	Висока, але залежить від послуги	Безкоштовна для споживача в межах державного закладу	Низька ціна
Просування послуги	Активізація попиту на послугу різноманітними способами	Прямі контакти	Зворотній зв'язок, моніторинг зворотного зв'язку

Джерело: [51, С.87-88]

Після того, як певне число ланцюжків рішень, варіантів стратегії маркетингу сформовано і відібрано в результаті первинного відсіву, виконується оцінка і зіставлення цих варіантів, остаточний відбір та оптимізація стратегії.

Висновки до розділу 1

1. Сучасні трансформаційні процеси, які відбуваються в Україні, позначились на переосмисленні напрямів розвитку системи освіти як невід'ємної складової економічних і соціальних процесів функціонування держави. Ці процеси призводять до всебільного поширення і застосування економічних інструментів в управлінні закладами освіти, в тому числі маркетингу освітніх послуг. Науковці приділяють багато уваги формулюванню поняття та визначенню особливостей складових маркетингу освітніх послуг. Товаром на ринку виступають освітні послуги.

2. Для взаємоузгодження маркетингових цілей навчального закладу з його можливостями, вимогами споживачів, раціонально використати слабкі позиції конкурентів і розвивати свої конкурентні переваги, тут використовується стратегічний маркетинг.

3. Маркетингове управління навчальним закладом включає маркетингово-зорієнтовані управлінські функції: інформаційно-аналітичну; позиціонування; стратегічного планування; реалізації; контроль. Гостра проблема полягає в тому, що для більшості освітніх організацій маркетингова діяльність досі не є пріоритетним напрямком процесу вирішення завдання з пошуку своїх споживачів для сфери освітніх послуг. Однакова ціль може бути досягнута реалізацією різних стратегій маркетингу.

4. Науковці намагаються адаптувати поняття і інструменти промислового маркетингу до маркетингу освітніх послуг, використовують різні критерії класифікації типів маркетингових стратегій системі освіти. Найбільш цікавими та застосовними у маркетингу освітніх послуг можуть бути асортиментні стратегії; стратегії, що класифікуються за типом поведінки організації на ринку: наступу, оборони, фокусування і ліквідації; стратегії, що розрізняються за ринковою кон'юнктурою навчального закладу і залежать від коливань попиту на освітні послуги (стимулюючий маркетинг, синхромаркетинг, креативний або розвиваючий маркетинг, конверсійний маркетинг) та інші.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕЇЇ УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРИВАТНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1 Характеристика та принципи роботи приватного навчального закладу ТОВ «ХАБ СКУЛ»

ТОВ «Приватний дитиноцентрований заклад загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів «ХАБ СКУЛ» зареєстровано 05.10.2018 за юридичною адресою Україна, 21037, Вінницька обл., місто Вінниця, вул. Заболотного, будинок 11. Розмір уставного капіталу становить 1 000,00 грн.

ТОВ «ХАБ СКУЛ» має ліцензію та проводить освітню діяльність за вимогами законодавства і МОН України, видає по закінченню навчання атестат державного зразка.

Основний вид діяльності 85.31: Загальна середня освіта. Окрім того, ТОВ «ХАБ СКУЛ» реалізує інші види діяльності, пов'язані із наданням освітніх послуг (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Види діяльності, що реалізуються ТОВ «ХАБ СКУЛ»

Номер за КВЕД	Вид діяльності
85.31	Загальна середня освіта
85.10	Дошкільна освіта
85.59	Інші види освіти, н.в.і.у.
85.60	Допоміжна діяльність у сфері освіти
86.90	Інша діяльність у сфері охорони здоров'я
88.91	Денний догляд за дітьми
93.29	Організування інших видів відпочинку та розваг
94.99	Діяльність інших громадських організацій, н.в.і.у.
62.02	Консультування з питань інформатизації
73.11	Рекламні агентства
73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації
73.20	Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки
85.52	Освіта у сфері культури
85.51	Освіта у сфері спорту та відпочинку
85.20	Початкова освіта

Джерело: [54]

ТОВ «ХАБ СКУЛ» почало свою діяльність із заснування в 2015 році освітнього центру HUB School та пройшло довгий період розвитку і становлення. Основним напрямом діяльності на початку роботи було вивчення англійської мови та інших іноземних мов.

В 2016 році в рамках програми розвитку базової освіти в Україні за розпорядженням Міністерства освіти та науки почали створюватись hub schools – модернізовані школи з добре оснащеними кабінетами, кваліфікованим педагогічним колективом, розвиненою матеріально-технічною базою, шкільним автобусом. Головна мета – створення системи нової якісної середньої освіти. Школи повинні надавати реальні знання і можливість успішно здавати ЗНО для вступу до вищих навчальних закладів.

HUB School – це школи, які створюються в нових об’єднаних територіальних громадах із метою забезпечення якості освіти, рівного доступу до якісної освіти, а також питання ефективності використання ресурсів. Це такий «магніт», який притягує до себе якістю, новими технологіями, фінансовою автономією, можливістю отримати знання.

Впродовж 6 років діяльності групи закладів реалізовано наступні освітні проекти (рис. 2.1):

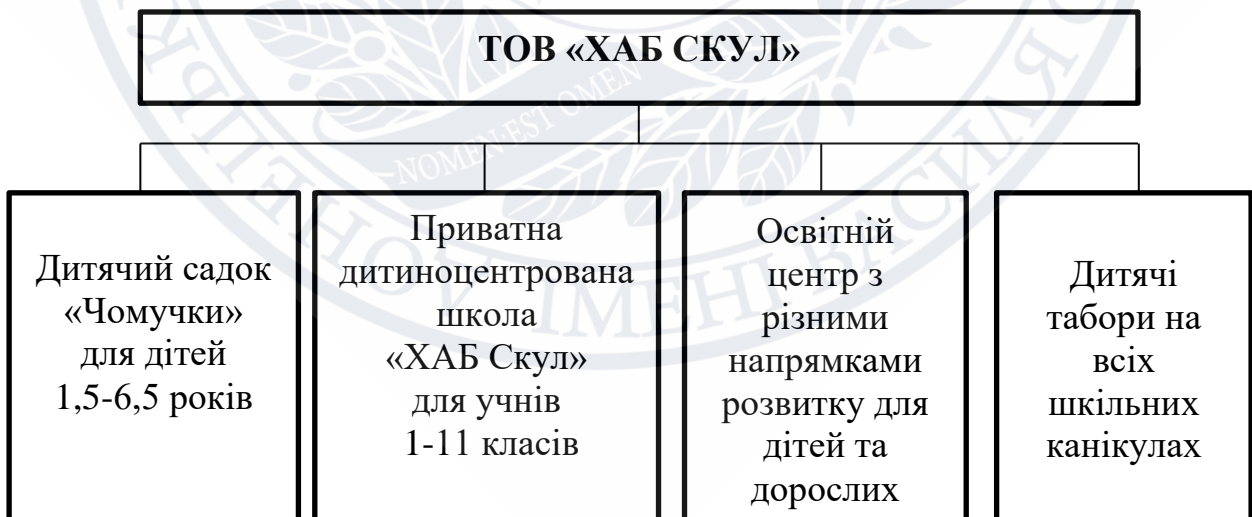


Рисунок 2.1 – Структура ТОВ «ХАБ СКУЛ» за напрямками діяльності

Джерело: [54]

ТОВ «ХАБ СКУЛ» - це школа, яка має повну систему автономного фінансування, концентрує у себе інші навчальні заклади, так звані базові школи. Вищим органом управління є загальні збори учасників, виконавчий орган управління – директор школи.

Керує діяльністю ТОВ «ХАБ СКУЛ» директор приватної дитиноцентрованої школи «ХАБ Скул», фахівець із 24-річним досвідом управлінської роботи, яка також є співвласницею освітнього центру HUB School, дитячого садочку «Чомучки» та дитячих таборів ХАБ Скул. Директор користується в своїй роботі правилом: «Важливіше ставати кращим за себе вчорашнього, ніж кращим за когось».

Створення приватних шкіл - явище цілком закономірне і відповідає етапу становлення України як самостійної держави. Переваги приватної школи у тому, що вона менш обмежена дією стандартів, вільно розпоряджається наявними ресурсами, є гнучкою, а отже більш легко може створити досить комфортні умови для учнів, де потрібний обсяг знань, умінь і навичок засвоюватиметься краще. Окрім того, приватні школи досить часто концентруються на меті формування високоінтелектуальних та всебічно розвинутих особистостей.

Мета ТОВ «ХАБ СКУЛ» - зробити навчання дітей та дорослих цікавим, ефективним та результативним.

Основні цілі та завдання приватної школи:

- здобуття дітьми загальної середньої освіти на рівні не нижчому від державних стандартів;
- формування учнів як громадян України, становлення у них громадянської позиції та національної свідомості;
- розвиток здібностей та обдарованості дітей, їх інтересів та нахилів у результаті впровадження передових освітніх технологій у навчально-виховний процес, реалізації диференційованого та індивідуального підходів;
- створення умов для всебічного розвитку дитини у позашкільний час (дія «системи повного дня»);

- створення комфортних умов для навчання, виховання та розвитку дитини (безпосередньо технологічно-навчальних, естетичних і побутових).

Діяльність закладу відбувається відповідно до концепції результативного навчання, яка передбачає розуміння студентами того, що потрібно робити для отримання бажаного результату та можливість прозоро контролювати свої досягнення. В школі функціонує культура «навчання як свято», та панує розуміння часу як найціннішого ресурсу кожної людини.

Діти самостійно або разом із батьками обирають і вивчають ті предмети, які їм потрібні. В школі працюють педагоги високого рівня кваліфікації абсолютно нової формації – новатори.

ТОВ «ХАБ СКУЛ» організує свою діяльність в декількох приміщеннях, розташованих в різних районах м. Вінниця за адресами:

1-4 класи вул. Салтикова-Щедрина, 131;

5-11 класи - вул. Грушевського, 28;

Освітній центр для дітей і дорослих - вул. Заболотного, 11.

Відповідно до концепції HUB School, навчання дітей 1-4 класів відбувається за місцем проживання. Школа для учнів 5-11 класів розташована в центрі міста і відіграє роль опорної школи.

Навчальний рік триває з 1 вересня по 24 червня. Школа працює з 8:00 до 17:00. Початок уроків о 9:15-9:30. Можлива група продовженого дня до 19:00.

Для того, щоб діти отримували якісні знання з комфортом, заняття в школі організовані без домашніх завдань вдома, якісні знання засвоюються без репетиторів, англійська мова 5 разів на тиждень, німецька мова 2 рази на тиждень з 3 класу. Під час карантину заняття проводяться дистанційно - живі уроки з вчителями за розкладом (платформа ZOOM). Формат зайнять: до 15 учнів у класів очному форматі, до 12 учнів – в онлайн форматі, увага приділяється кожному учню.

В ТОВ «ХАБ СКУЛ» працюють більше 30 високопрофесійних педагогів-новаторів, діяльністю охоплено понад 2000 учнів та їх батьків, освітні послуги

надаються більш ніж за 25 напрямками, на всіх канікулах діти можуть відпочивати в драйвових дитячих таборах різних форматів, проведено більше 100 освітніх заходів на місцевому, регіональному та всеукраїнському рівнях. У 2018 році навчальний заклад став переможцем конкурсу «Імена, яким довіряють» у номінації «Освітній центр».

ТОВ «ХАБ СКУЛ» пропонує навчання за наступними напрямками для дітей та дорослих:

- LEGO Робототехніка
- LEGO Архітектура
- ІТ освіта (програмування, WEB - програмування, курс графічного дизайну)
- SMM освіта
- Бізнес освіта (MBA Teens)
- Школа іноземних мов (англійська, польська, німецька, французька)
- Розмовні клуби з носіями мов
- Художня студія
- Творчі майстерні
- Дошколярик - підготовка дітей до 1 класу
- Групи продовженого дня для учнів 1,2,3,4 класів (можливо з трансфером та харчуванням)
- Підготовка до ДПА учнів 4,9 класів
- Підготовка до ЗНО учнів 11 класу
- Школа раннього розвитку для дітей 3 - 6 років
- Дитячий садок повного дня для дітей 2,5 - 6 років
- Спортивні напрямки
- Дитячі табори - у 5 форматах.

В 2021/2022 навчальному році впроваджено дистанційний формат навчання – онлайн з живими уроками з вчителями за розкладом, учні 1-5 класів мають можливість навчатись по програмі «Інтелект України».

Основним джерелом фінансових надходжень є плата за навчання у школі (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Вартість навчання у ТОВ «ХАБ СКУЛ»

Стандартне навчання	Навчання онлайн з живими уроками з вчителями за розкладом	Додаткові платежі
<p>Одноразовий річний внесок - 3500 гривень</p> <p>1-4 класи - 6500 гривень при оплаті помісячно (5500 гривень при одноразовій оплаті за 10 місяців)</p> <p>5 клас - 7000 гривень при оплаті помісячно (6000 гривень при одноразовій оплаті за 10 місяців)</p> <p>6 клас - 7500 гривень при оплаті помісячно (6500 гривень при одноразовій оплаті за 10 місяців)</p> <p>7-8 класи - 8000 гривень при оплаті помісячно (7000 гривень при одноразовій оплаті за 10 місяців)</p> <p>9-10 класи - 9000 гривень при оплаті помісячно (8000 гривень при одноразовій оплаті за 10 місяців)</p> <p>11 клас - 11000 гривень при оплаті помісячно (10000 гривень при одноразовій оплаті за 10 місяців)</p>	<p>Одноразовий річний внесок - 3500 гривень</p> <p>1-3 класи - 4000 гривень</p> <p>4 клас - 5000 гривень</p> <p>5 клас - 6000 гривень</p> <p>6 клас - 6500 гривень</p> <p>7-8 класи - 7000 гривень</p> <p>9-10 класи - 8000 гривень</p> <p>11 клас - 10000 гривень</p>	<p>Робочі зошити за програмою «Інтелект України»</p> <p>Обід - 80 гривень (перше та друге) - за бажанням</p> <p>Додаткові подорожі та активності, які погоджені з батьками</p> <p>Факультативні заняття та додаткові гуртки до та після завершення основного навчального дня</p> <p>Участь у зовнішніх заходах</p> <p>Індивідуальна робота з тьютором та психологом за потребою та рішенням батьків</p>

Джерело: [54]

Вартість навчання залежить від класу навчання та обраного формату і включає в себе все, що пов'язано з навчальним процесом до 17:00, а також полуденок, смачні перекуси протягом дня.

Окрім того, пропонуються знижки в межах програми лояльності:

- 10% на другий напрям навчання у освітньому центрі
- 10% на другого і кожного наступного члена сім'ї у освітньому центрі
- знижки для багатодітних родин, дітей учасників АТО, дітей-сиріт та напівсиріт.

За даними з податкових реєстрів України організація ТОВ «ПРИВАТНА ШКОЛА ХАБ СКУЛ» перебуває на обліку в органах доходів та зборів, зафіксовано, що по реєстру «Дізнайся більше про свого бізнес-партнера» на 12.10.2021 має податковий борг, по реєстру «Інформація про суб'єктів господарювання, які мають податковий борг» 01.09.2021 розмір боргу 71 886 грн.

2.2 Дослідження маркетингової стратегії приватного навчального закладу ТОВ «ХАБ СКУЛ» та аналіз її результативності

Дослідження маркетингової стратегії ТОВ «ХАБ СКУЛ» почнемо із оцінки обраного напрямку діяльності.

Над удосконаленням освітньої системи постійно працюють не тільки Україна, а й розвинуті держави світу, шукаючи шляхів для найефективнішої підготовки майбутніх громадян до самостійного дорослого життя. Удосконалюючи систему освіти, вони щоразу більше акцентують увагу на доступі до якісної освіти якнайширшого кола своїх громадян, а також на можливості вибирати освітні заклади, враховуючи психологічні, культурні та інтелектуальні пріоритети громадян.

Найважливішими сферами освіти, на наш погляд, виступають початкова і загальна освіта, в процесі здобуття яких формуються основні риси характеру людини, виявляється чи знецінюється особистісний потенціал, надаються і засвоюються знання та навички, на базі яких людина може обрати правильний подальший життєвий шлях і зробити своє життя щасливим і комфортним. Тому основним напрямком діяльності ТОВ «ХАБ СКУЛ» виступає загальна середня освіта.

Загалом приватні школи складають дуже малий сегмент середньої освіти в Україні, оскільки ринок приватних шкіл почав активно розвиватися з 2015/16 рр., що в першу чергу пов'язано зі зростанням населення у великих містах. Лідером за кількістю приватних шкіл в Україні є місто Київ, де державні школи не можуть повністю задовольнити попит населення, кількість шкіл зростає надто повільно, тоді як чисельність учнів навпаки – швидко. Стандартний набір освітніх послуг

вже не є показником якості освіти, все більше сімей враховують відгуки про школу, умови, наявність додаткових послуг, рівень викладання іноземних мов. Для батьків, які працюють повний робочий день важливою є послуга повного навчального дня.

Порівняємо кількість приватних шкіл у відсотковому співвідношенні з державними школами у деяких країнах: у Німеччині - 14, у Швеції - 15, у Франції - 18, у Нідерландах - 70, у Новій Зеландії - 95, у США - 13, у Росії - 1. В Україні цей показник становив у 2010 році 0,1% і мав тенденцію до зменшення [55].

У 2018/19 р в Україні відкрилося 29 нових приватних шкіл, а загальна їх кількість склала 228 од. У порівнянні з 2010/11 рр. їх кількість збільшилася на 18,8%, а в порівнянні з 2017/18 р - на 14,6%. У таких школах навчалося 32,8 тис. учнів, що на 5,4 тис. учнів або на 19,5% більше, в порівнянні з 2017/18 р. Якщо порівнювати з 2010/11 р, то зростання становить 86,3%.

Явище зростання кількості приватних навчальних закладів в світі обумовлюється наступними чинниками:

- зниження якості діяльності державної середньої школи;
- різноманітність типів приватних освітніх закладів, що мають можливість задовольнити всі потреби та смаки;
- поширення у 80-90-х роках на освітню сферу основ неоліберальної стратегії розвитку економіки (Великобританія, США, Австралія, Нова Зеландія).

В умовах сучасного стану системи освіти в Україні приватні школи мають більше можливостей для впровадження новаторських ідей, скоріше можуть змінити старі підходи до освітнього процесу, мають ширші можливості для реалізації головного сучасного принципу державної політики в сфері освіти – людиноцентризму.

Тому ТОВ «ХАБ СКУЛ» розвиває середовище, в якому комфортно кожній дитині, де враховуються інтереси й потреби кожного, де вчать дітей, педагогів і батьків бачити й поважати відмінності один одного – інклюзивне середовище.

В табл. 2.3 наведене порівняння підходів до організації освітнього процесу в традиційній школі і школі, яка розвиває інклюзивне середовище.

Таблиця 2.3 - Порівняння підходів до організації освітнього середовища

№	Традиційна школа	Школа, яка розвиває інклюзивне середовище
1	«Хороші» учні є пріоритетом, в центрі уваги	Учнівство є пріоритетом, в центрі уваги
2	Кращі вчителі – це ті, у яких хороші результати з кращими учнями	Кращі вчителі – це ті, які допомагають всім учням досягти результатів
3	Для закладу важливий рейтинг, який складається за результатами найуспішніших учнів	Для закладу важлива реалізація можливостей кожного учня/учениці
4	Батьків тільки інформують, як правило, публічно, про проблеми і невдачі дитини	Батьки безпосередньо беруть участь в освітньому процесі, знають, за якими критеріями оцінюють досягнення дитини
5	Освіта, як правило – справа школи	Освіта, в цілому, – справа громади

Джерело: [54]

Із можливих моделей приватних навчальних закладів ТОВ «ХАБ СКУЛ» обрало компенсуючу модель, тому що трансформація системи освіти в нашої країні тільки почалась, а навчання у державній школі поки що не може задовільнити всі освітні потреби суспільства.

Характеристики моделей приватних навчальних закладів відображено на рис. 2.2.

Напрями діяльності, формат навчального закладу, принципи організації освітнього процесу, специфіка моделі школи зумовили мету, концепцію і культуру діяльності, дозволили сформувати категорії і асортимент освітніх послуг ТОВ «ХАБ СКУЛ».

Освітня діяльність, окрім надання загальної шкільної освіти, охоплює широке коло категорій освітніх послуг: мовні, науки та підготовка до ЗНО, оволодіння комп'ютером, мистецтво, творчість, професійні послуги та підвищення кваліфікації, спорт, фізичний розвиток, початковий розвиток, позашкільна освіт (табл. 2.4).



Рисунок 2.2 - Моделі приватних навчальних закладів
Джерело: складено автором за [56]

Таблиця 2.4 - Категорії і асортимент освітніх послуг ТОВ «ХАБ СКУЛ»

№	Категорії освітніх послуг	Освітні послуги
1.	Мовні	<ul style="list-style-type: none"> ○ Англійська мова ○ Німецька мова ○ Французька мова ○ Російська мова ○ Українська мова ○ Італійська мова / Польська мова / Іспанська мова ○ Українська мова для іноземців ○ Іврит
2.	Науки та підготовка до ЗНО	<ul style="list-style-type: none"> ○ Бухоблік, фінанси ○ Історія ○ Математика ○ Економіка ○ Література ○ Мова

3.	Комп'ютер	<ul style="list-style-type: none"> ○ Комп'ютерна грамотність ○ Графіка, дизайн ○ Веб-дизайн ○ Програмування ○ Системне адміністрування ○ Автоматизація підприємства (1С та ін.) ○ Інші види послуг
4.	Мистецтво, творчість	<ul style="list-style-type: none"> ○ Декоративне мистецтво ○ Музика, вокал ○ Танці, хореографія ○ Фотографія, відеозйомка ○ Дизайн інтер'єру, фен-шуй ○ Образотворче мистецтво
5.	Професійні, підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> ○ Бухоблік, економіка ○ Дизайн, поліграфія, ЗМІ ○ Продаж, переговори ○ Психологія, особистісний розвиток ○ Управління, менеджмент ○ Фінанси, страхування ○ МВА ○ Зв'язок і телекомунікації
6.	Спорт, фізичний розвиток	<ul style="list-style-type: none"> ○ Бойові єдиноборства ○ Гімнастика ○ Спортивні танці ○ Фітнес, аеробіка
7.	Початковий розвиток	<ul style="list-style-type: none"> ○ Початковий розвиток, творчість ○ Дошкільна освіта ○ Початкова школа ○ Школа батьків ○ Няньки, вихователі, психологи, логопеди
8.	Позашкільна освіта	<ul style="list-style-type: none"> ○ Дитячі табори

Виконаємо аналіз маркетингових складових діяльності в ТОВ «ХАБ СКУЛ», його внутрішнього і зовнішнього середовища, які суттєво впливають на зміст і форми реалізації освітніх програм.

Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища дозволить оцінити, наскільки обрана маркетингова стратегія відповідає означеній меті і задачам діяльності, виявити сильні й слабкі сторони закладу, потенційні зовнішні загрози й сприятливі можливості діяльності навчального закладу. Все це дозволить зробити висновки про те, які зусилля докладає навчальний заклад, щоб забезпечити ефективність та якість надання комплексу освітніх послуг для задоволення потреб споживачів.

Для аналізу використовуємо універсальний метод - SWOT-аналіз, який не містить економічних категорій і має широкий спектр використання. Відповідно назва методу розшифровується за великими літерами, що характеризують різні сторони діяльності закладу: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Їх визначення дозволяє визначити, під впливом яких факторів сформувались цілі діяльності закладу і його і стратегія.

Аналіз внутрішнього середовища (табл. 2.5) дозволив виявити, що ТОВ «ХАБ СКУЛ» займає стабільну позицію на ринку освітніх послуг завдяки великій кількості конкурентних переваг: є комплексним освітнім центром для дітей та дорослих; має ліцензії на здійснення різних видів освітньої діяльності, надає атестат державного зразка; вигідне розташування поблизу від історичних, архітектурних, культурних, наукових, медичних, спортивних закладів, неподалік від великого міського парку, річки Південний Буг, міської транспортної мережі; чітко сформульовані мета, концепція і культура навчання відповідають сучасним вимогам ринку освітніх послуг - зробити навчання дітей та дорослих цікавим, ефективним та результативним, отримувати задоволення від процесу навчання в атмосфері школи, як єдиної родини; реалізується велике коло освітніх послуг за 25 напрямками, що дозволяє дітям і дорослим отримати якісну освіту, розвивати свій творчий потенціал, створює фундамент здорового способу життя; важливою особливістю навчання є вивчення іноземних мов, починаючи з молодших класів; керівник із великим досвідом роботи, підібраний сильний, згуртований колектив із 30 креативних педагогів-професіоналів, які люблять дітей, вміють навчати, налаштовані на результат, поважають учнів та розуміють їх потреби.

Суттєвою перевагою школи є зручний режим роботи школи повного дня без домашніх завдань, табори відпочинку дітей протягом усіх канікул, можливість батьків навчатись разом із дітьми в освітньому центрі.

Таблиця 2.5 - SWOT - аналіз сильних і слабких сторін внутрішнього середовища ТОВ «ХАБ СКУЛ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> • ТОВ «ХАБ СКУЛ» організований як комплексний освітній центр для дітей та дорослих, має ліцензії на здійснення освітньої діяльності та можливість видавати по закінченню навчання атестат державного зразка. • Чітко сформульовані мета, концепція і культура навчання відповідають сучасним вимогам ринку освітніх послуг - зробити навчання дітей та дорослих цікавим, ефективним та результативним. • Реалізується велике коло освітніх послуг за 25 напрямками, що дозволяє дітям і дорослим отримати якісну освіту, розвивати свій творчий потенціал, створює фундамент здорового способу життя. • Вивчення іноземних мов, починаючи з молодших класів. • Культура навчання дозволяє учням отримувати задоволення від процесу навчання і цінувати час як найцінніший ресурс, створюється атмосфера школи як єдиної родини • Школа, яка займається основним видом діяльності, розташовані в центрі міста Вінниця поблизу від історичних, архітектурних, культурних, наукових, медичних, спортивних закладів, неподалік від великого міського парку, річки Південний Буг, міської транспортної мережі • Освітній центр і школа для дітей 1-4 класів розташовані в затишних районах міста із красивою природою та чистим повітрям. • Керівник із великим досвідом роботи, сильний, згуртований колектив креативних педагогів-професіоналів, які люблять дітей, вміють навчати, налаштовані на результат, поважають учнів та розуміють їх потреби. • Зручний режим роботи школи повного дня без домашніх завдань, табори відпочинку дітей протягом усіх канікул, можливість батьків навчатись разом із дітьми в освітньому центрі. 	<ul style="list-style-type: none"> • Підрозділи ТОВ «ХАБ СКУЛ» розташовані в різних районах міста і пропонують різні рівні послуг, що ускладнює процеси керівництва та взаємодії між підрозділами і потребує додаткових зусиль від батьків дітей, які навчаються в різних підрозділах. • Освітня діяльність здійснюється в орендованих приміщеннях, тому вартість навчання залежить також і від величини орендної плати. • Залежність від рівня розвитку інфраструктури міста, вартості комунальних послуг, транспорту, зв'язку, рівня якості води і продуктів харчування. • Високі вимоги до професійного рівня педагогічних працівників, їх характеру, вмінь, навичок комунікації. • Складність підбору педагогічних кадрів і необхідність додаткових зусиль для створення колективу однодумців. • Необхідність постійного навчання педагогічного складу для підтримки відповідності зростаючим вимогам ринку освітніх послуг і протидії конкурентам. • Необхідність постійної роботи з підтримки іміджу навчального закладу. • Необхідність проведення регулярних маркетингових досліджень і стратегічного планування. • Необхідність постійної розвиненої комунікації всередині закладу. • Необхідність розробки і аналізу маркетингової стратегії, її вдосконалення і аналізу ефективності. • Необхідність постійного розвитку матеріально-технічної бази підрозділів навчального закладу.

Джерело: складено автором

Освітніми послугами користуються понад 2000 дітей та їх батьків, проведено більше 100 заходів на місцевому, регіональному та всеукраїнському рівнях. А в 2018 році навчальний заклад став переможцем конкурсу «Імена, яким довіряють» у номінації «Освітній центр».

Слабкими сторонами внутрішнього середовища ТОВ «ХАБ СКУЛ» (табл.2.5) є: складність управління підрозділами різних рівнів освітніх послуг і розташованих в різних районах міста; залежність вартості навчання від орендної плати за приміщення; вартості комунальних послуг, товарів і продуктів, які використовуються в процесі навчання; залежність від рівня розвитку міської інфраструктури; складність підбору кадрів у зв'язку з високими вимогами до кваліфікації і особистісних характеристик педагогічних працівників: додаткові зусилля для формування колективу однодумців; необхідність постійної роботи з підтримки іміджу навчального закладу, розвитку матеріально-технічної бази, підвищення кваліфікації педагогів, налагодження комунікацій всередині закладу, розробки і вдосконалення маркетингової стратегії.

SWOT - аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ХАБ СКУЛ» (табл. 2.6) виявив широке коло можливостей: наявність державних програм розвитку освіти, в яких значна увага приділяється розвитку особистості людини що дало можливість створення нових підрозділів, зростання напрямів, асортименту і якості освітніх послуг, дозволило збільшити кількість задоволених користувачів послуг різного віку; розвивати зв'язки із громадою і провести більше 100 заходів; пропонувати гнучкі способи оплати навчання; організувати онлайн – навчання із живими викладачами та зайняттями за розкладом; реалізувати програми лояльності і систему знижок на додаткові освітні послуги в освітньому центрі – на другий напрям навчання, на другого і кожного наступного члена, знижки для багатодітних родин, дітей учасників АТО, дітей-сиріт та напівсирі; організувати відпочинок дітей протягом усіх канікул в таборах різних форматів і подорожі; використовувати і вдосконалювати сучасні інструменти маркетингового позиціонування: власний сайт, соціальні мережі, платна інтернет-реклама, партнерський маркетинг; реалізувати різні варіанти знайомства зі школою: екскурсії по школі, особисті консультації, презентації школи для батьків, безкоштовний пробний тиждень.

Загрозами діяльності ТОВ «ХАБ СКУЛ» з боку зовнішнього середовища (табл.2.6) можуть бути: зміна векторів освітньої політики держави, нове

нормативно-правове законодавство, зміни в стратегії розвитку міста, зростання зовнішніх вимог до якості освіти; наявність конкурентів і можливість появи нових; негативні зміни в демографічній ситуації в країні і місті; економічна нестабільність в державі; залежність від платоспроможності учасників освітнього процесу, тому що основним джерелом фінансових надходжень є плата за навчання у школі; відтік педагогічних кадрів внаслідок скорочення їх доходів; недостатній розвиток інфраструктури міста і країни для організації творчих подорожей і додаткових заходів; залежність від рівня розвитку мережі Інтернет та зв'язку; скорочення обсягу і переліку послуг в результаті карантинних обмежень; додаткові витрати на організацію онлайн-навчання.

Таблиця 2.6 - *SWOT - аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища ТОВ «ХАБ СКУЛ»*

Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> • Наявність державних програм розвитку освіти, в яких значна увага приділяється розвитку особистості людини. • Відбуваються процеси постійної трансформації школи з метою розширення переліку і якості освітніх послуг. • В навчальному закладі навчається 2000 учнів різного віку, які задоволені процесом навчання. • За 6 років існування зросла кількість учнів, підрозділів школи, розширився перелік основних і додаткових освітніх послуг, розвинулись зв'язки із місцевою громадою, в 2018 році школою здобута перемога в конкурсі «Імена, яким довіряють» у номінації «Освітній центр». • Використовуються гнучкі способи оплати навчання. • Реалізується широке коло додаткових освітніх послуг. • Організоване онлайн – навчання із живими викладачами та зайняттями за розкладом. • Діють програми лояльності і система знижок на додаткові освітні послуги в освітньому центрі – на другий напрям навчання, на другого і кожного наступного члена, знижки для багатодітних родин, дітей учасників АТО, дітей-сиріт та напівсиріт. 	<ul style="list-style-type: none"> • Зміна векторів освітньої політики держави. • Нове нормативно-правове законодавство. • Зміни в стратегії розвитку міста, в якому розташовано навчальний заклад. • Зростання зовнішніх вимог до якості освіти. • Наявність конкурентів і можливість появи нових • Негативні зміни в демографічній ситуації в країні і місті. • Економічна нестабільність в державі. • Залежність від платоспроможності учасників освітнього процесу, тому що основним джерелом фінансових надходжень є плата за навчання у школі. • Відтік педагогічних кадрів внаслідок скорочення їх доходів. • Недостатній розвиток інфраструктури міста і країни для організації творчих подорожей і додаткових заходів. • Залежність від рівня розвитку мережі Інтернет та зв'язку. • Скорочення обсягу і переліку послуг в результаті карантинних обмежень. • Додаткові витрати на організацію онлайн-навчання.

<ul style="list-style-type: none"> • Діти мають можливість відпочинку в таборах різних форматів, які функціонують 90 тижнів – протягом усіх шкільних канікул. • Використовуються сучасні інструменти маркетингового позиціонування: власний сайт, соціальні мережі, платна інтернет-реклама, партнерський маркетинг • Наявність різних варіантів знайомства зі школою: екскурсія по школі, особиста консультація, презентація школи для батьків, безкоштовний пробний тиждень • На місцевому, регіональному та всеукраїнському рівнях проведено близько 100 заходів. 	
--	--

Джерело: складено автором

До основних конкурентів по місту Вінниця можна віднести Сімейну школу «АІСТ», приватну гімназію «Дельфін», навчально-виховний комплекс «ОР Менахем», Приватний заклад освіти «СІНКГЛОБАЛ KEY ЕЙЧ», але вони є вузькоспеціалізованими і не використовують комплексного підходу.

Серед маркетингових інструментів ТОВ «ХАБ СКУЛ» слід відзначити наявність різних варіантів знайомства зі школою, а саме: екскурсія по школі, особиста консультація, презентація школи для батьків, безоплатний пробний тиждень навчання для дітей.

Маркетингові комунікації здійснюються по двох напрямках: використовуються суспільні зв'язки і рекламування. Зв'язок із громадськістю можна визначити як управлінську діяльність, яка оцінює відносини громадськості до навчального закладу, визначає політику і діяльність як окремих осіб, так і всього навчального закладу по відношенню до інтересів громадськості, розробляє програму дій для завоювання інтересу і схвалення з боку цієї громадськості. Навчальний заклад розробляє програму спілкування з кожною групою слухачів. Суспільні зв'язки реалізуються участю закладу в освітніх і культурних заходах району, міста і країни, конкурсах і подорожах.

Рекламування використовується для створення довгострокового позитивного іміджу ТОВ «ХАБ СКУЛ» і реалізується як трансляція основних переваг навчання у школі із застосуванням як нативної, так і платної реклами (розміщення інформації на власних джерелах – сайт, соціальні мережі, рекламні

кампанії в Google, Facebook). Серед таких переваг відноситься: до 15 учнів у класі, заняття без домашніх завдань вдома, якісні знання без репетиторів, англійська мова 5 разів на тиждень, німецька мова 2 рази на тиждень з 3 класу, LEGO Математика, LEGO Робототехніка, творчі та художні студії, різноманітна фізкультура щодня, цікаві проєкти та практичні навички, баланс між навчання та хобі дитини, викладачі - професіонали, які люблять дітей, вміють навчати, налаштовані на результат, а не на процес, поважають учнів та розуміють їх потреби.

Для отримання оцінки діяльності і перспектив навчального закладу громадою і потенційними слухачами практикується анкетування і відповіді на запитання в соціальних мережах і на офіційному сайті.

Аналізуючи діяльність ТОВ «ХАБ СКУЛ» на ринку освітніх послуг, ми прийшли до висновку, що заклад використовує в своїй діяльності не одну, а цілий комплекс маркетингових стратегій відповідно до тих завдань, які він віршує на певному етапі розвитку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 Аналіз типів маркетингових стратегій ТОВ «ХАБ СКУЛ»

№	Тип стратегії	Для чого використовується
1.	За логікою походження – заснована на досвіді	Прийняття рішень про створення і розвиток підрозділів освітнього закладу, напрями і асортимент освітніх послуг, підбір кадрів, ціноутворення
2.	Асортиментні стратегії	Формування напрямів і складу послуг відповідно до виду діяльності підрозділів в різні періоди їх функціонування – створення, розвитку і стабілізації
3.	Стратегія захоплення незайнятих просторів	Приєднання до освітнього центру школи, дитячого садочка, створення таборів відпочинку, надання можливості батькам навчатись і організовано відпочивати разом із дітьми в позашкільний час
4.	Стратегія оборони і зміцнення	У організації недостатньо коштів для проведення агресивної політики і зайняття лідерських позицій на ринку освітніх послуг. Боротьба за збереження кількості учнів
5.	Стратегія сфокусованої диференціації	В межах обраного сегмента ринку посилюється диференціація послуг за ціною, якістю і видами програм з метою виділитись серед інших освітніх установ міста Вінниця
6.	Стимулюючий маркетинг	З метою збільшення кількості учнів здобувачів освіти в освітньому центрі розроблена система знижок, безкоштовний пробний тиждень, особисті консультації, презентація школи для батьків, реклама в Інтернеті та соціальних мережах

7.	Синхромаркетинг	В період шкільних канікул, коли немає можливості надавати основні види послуг, використовуються розвиваючі програми і використовуються послуги 5 форматів таборів відпочинку
8.	Патієнтна стратегія (стратегія нішевиків)	Комплексне обслуговування клієнтів – повний день для дітей в школі з можливістю харчування, групи продовженого дня, участь батьків в виборі освітніх програм і програм відпочинку, охоплені всі вікові категорії дітей від молодшого до старшого віку, надаються послуги нянь, логопедів, психологів, тьюторів, факультативні заняття та додаткові гуртки після завершення основного робочого дня
9.	Стратегія експлерентів (новаторів)	Викладачі школи використовують нові і унікальні методики навчання, наприклад, LEGO Математика, LEGO Робототехніка, творчі та художні студії

Джерело: складено автором

Таким чином, можна відзначити, що ТОВ «ХАБ СКУЛ» займає стійку позицію на ринку освітніх послуг, постійно розвивається і вдосконалює свою роботу, вигідно використовує внутрішні резерви розвитку, позитивні зміни зовнішнього середовища, послідовно та зважено формує власну маркетингову стратегію, закладену у розвиток навчального закладу загалом. Заклад успішно функціонує та впроваджує інструменти маркетингового позиціонування, такі як нативний і платний контент (власний сайт, соціальні мережі, платна інтернет-реклама, партнерський маркетинг), програма лояльності та гнучкі способи оплати навчання. При цьому освітня діяльність диференційована під сучасні потреби ринку освітніх послуг, орієнтована на споживача та його сприйняття цінності освітньої послуги та її якості.

Головним показником результативності обраної маркетингової стратегії є задоволеність споживачів освітніх послуг. Для цього нами проведене онлайн – опитування за допомогою спеціально розробленої анкети (Додаток А). Анкета складена із переліку запитань, які відображають ключові моменти діяльності ТОВ «ХАБ СКУЛ», а учасники анкетування оцінили рівень задоволеності кожним напрямом за допомогою 5-бальної шкали оцінки, де 1 відповідає мінімальному рівню задоволеності, а 5 – максимальному. У вільному рядку

анкети всі бажаючі висловили свої побажання щодо розвитку і вдосконалення діяльності закладу.

В анкетуванні прийняли участь 20 педагогів, 50 учнів та 50 дорослих - батьків учнів та відвідувачів освітнього центру. Результати анкетуванні наведені в табл. 2.8

Таблиця 2.8 - Результати оцінки задоволеності діяльністю ТОВ «ХАБ СКУЛ»

№	Характеристика напряму діяльності	Результат оцінки, балів			
		Педагоги	Учні	Батьки	Середня
1.	Мета діяльності	5	5	5	5,00
2.	Результативність підходів до організації процесу навчання	4,75	4,84	4,80	4,81
3.	Відповідності культури навчання меті діяльності закладу	4,5	4,82	4,68	4,71
4.	Місце розташування закладу	4,7	4,8	4,6	4,70
5.	Зручність міської транспортної інфраструктури	4,35	4,3	4,6	4,43
6.	Стан приміщень, де відбуваються заняття	4,55	4,68	4,6	4,63
7.	Рівень матеріально-технічного оснащення	5	5	4,98	4,99
8.	Режим роботи закладу	5	5	5	5,00
9.	Напрями освітніх послуг	4,8	5	4,82	4,89
10.	Асортимент освітніх послуг	5	5	4,84	4,93
11.	Перелік та якість додаткових послуг	5	5	5	5,00
12.	Рівень керівництва закладом освіти	5	5	5	5,00
13.	Рівень відповідності педагогічних працівників цілям навчання	5	5	4,98	4,99
14.	Відповідність рівня підготовки учнів для вступу до вищих навчальних закладів	5	4,92	4,82	4,89
15.	Рівень засвоєння іноземних мов	5	5	5	5,00
16.	Рівень занять із розвитку комп'ютерної грамотності	5	5	5	5,00
17.	Рівень організації фізкультурно-спортивних занять та занять із розвитку здорового способу життя	5	5	5	5,00
18.	Рівень організації дошкільної освіти	5	5	5	5,00
19.	Змістовність та рівень організації позашкільних заходів	5	4,8	4,78	4,83
20.	Рівень організації онлайн-навчання	4,4	4,7	4,5	4,57
21.	Рівень оплати за основне навчання	4,75	4,7	4,7	4,71
22.	Рівень оплати додаткових освітніх послуг	4,7	5	5	4,95
	Середня оцінка	4,84	4,89	4,85	4,86

Джерело: складено автором

За результатами анкетування отриманий достатньо високий бал – 4,86, рівень оцінки нижче 5 балів дозволив виявити резерви підвищення ефективності діяльності закладу.

2.3. Напрями вдосконалення механізму формування маркетингової стратегії приватного навчального закладу ТОВ «ХАБ СКУЛ»

Проведений аналіз дозволив виявити наявність як позитивних, так і негативних сторін у діяльності ТОВ «ХАБ СКУЛ» з позицій реалізації послідовної маркетингової стратегії в управлінні розвитком закладу. Тому для удосконалення існуючої маркетингової стратегії пропонується використовувати повний комплекс переваг холістичного маркетингу.

По-перше, переваги використання даної концепції маркетингу, що є цілісною і враховує потреби як споживачів, так і працівників.

По-друге, використання холістичного маркетингу формує додаткові конкурентні переваги, використання яких спроможне підвищити рівень прибутковості та ефективності.

Концепція холістичного маркетингу складається із етапів планування, розробки та впровадження маркетингових програм, процесів і заходів, та при цьому застосовує розширений, інтегрований підхід.

Мета функціональної стратегії маркетингу ТОВ «ХАБ СКУЛ» згідно концепції холістичного маркетингу полягає в наступному: зміцнення позицій приватної школи на цільових ринках завдяки концепції холістичного маркетингу, що досить повно спроможна сформувати і просунути бренд ТОВ «ХАБ СКУЛ» і максимально задовільнити потреби споживачів освітніх послуг школи.

До складових холістичного маркетингу відносять маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг та соціально-відповідальний маркетинг (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Концептуальні засади формування маркетингової стратегії
ТОВ «ХАБ СКУЛ» з позицій холістичного маркетингу

Складові концепції	Напрямок реалізації
Маркетинг взаємовідносин	Система менеджменту взаємовідносин Система менеджменту партнерських відносин Маркетингова інформаційна система
Інтегрований маркетинг	Оптимальний асортимент освітніх послуг Оцінка цільових ринків і потенціалу Оптимізація набору рекламних інструментів Розширення кількості ознайомчих заходів
Внутрішній маркетинг	Сприйняття принципів маркетингу на усіх рівнях управління та операційної діяльності Призначення відповідальних за формування та реалізацію маркетингової стратегії
Соціально-відповідальний маркетинг	Забезпечення дотримання нормативно-правових норм функціонування закладу Розробка і реалізація локальних соціальних проектів Забезпечення відповідності засадам справедливої конкуренції на ринку освітніх послуг

Маркетинг взаємовідносин полягає у формуванні та розвитку широкої маркетингової партнерської мережі, може виступати унікальним активом приватної школи.

Його основні завдання тоді:

1. Сформувати систему менеджменту взаємовідносин з наявними і потенційними споживачами.
2. Сформувати систему менеджменту партнерських відносин з ключовими зацікавленими особами, які можуть прямо чи опосередковано впливати на результати діяльності ТОВ «Хабскул».
3. Сформувати інформаційну систему маркетингових комунікацій, що може виступати базою подальшого стратегічного розвитку.

Інтегрований маркетинг повинен стати продовженням і удосконаленням вже сформованої брендової політики ТОВ «ХАБ СКУЛ», в тому числі за рахунок:

1. Формування оптимального переліку освітніх послуг згідно запитів споживачів освітніх послуг та на основі аналізу ринку освітніх послуг в обраному сегменті.

2. Визначення цільових ринків і потенціалу приватного навчального закладу і його структури.

3. Формування оптимального набору рекламних інструментів, що враховує регіональні особливості освітнього ринку.

4. Розширення кількості заходів щодо знайомства із методами роботи та інновативним підходом до реалізації навчання.

5. Удосконалення професійної майстерності вчителів.

Що стосується внутрішнього маркетингу, то тут необхідне досягнення:

1. Сприйняття принципів маркетингу на усіх рівнях управління та операційної діяльності (структурних підрозділів, персоналу).

2. Призначення відповідальних за формування та реалізацію маркетингової стратегії з персоналу школи, формування маркетингового бюджету.

Соціально-відповідальний маркетинг передбачає розуміння етичного, правового, соціального контекстів маркетингової діяльності, програм і заходів ТОВ «ХАБ СКУЛ» та містить такі елементи:

1. Забезпечення дотримання нормативно-правових норм функціонування закладу (відсутність порушень щодо законодавства в сфері освіти, виконання усіх вимог).

2. Розробка і реалізація локальних соціальних проектів спільно із ВМР та іншими громадськими організаціями.

3. Забезпечення відповідності засадам справедливої конкуренції на ринку освітніх послуг (заборона на використання недоброчесних маркетингових засобів).

Для реалізації концепції холістичного маркетингу ТОВ «ХАБ СКУЛ» має здійснювати такі практичні кроки:

- налагодити постійну роботу з розробки, впровадження і оцінки маркетингової стратегії;
- поступово додавати до стратегії, заснованої на досвіді керівника навчального закладу, планову модель стратегії;

- використовувати комплексний підхід при розробці і виборі варіантів маркетингових стратегій освітнього закладу;
- для зміцнення позицій на ринку освітніх послуг використовувати стратегію лідерства за якістю, сфокусованої диференціації, стратегію захоплення незайнятих просторів, синхромаркетинг;
- підвищувати якість освіти за обраними напрямками та регулярно оновлювати перелік дисциплін відповідно до вимог зовнішнього середовища та зростання попиту споживачів освітніх послуг з використанням асортиментних стратегій насичення, оновлення та скорочення;
- запроваджувати інноваційні концепції навчання з використанням стратегій розвиваючого та креативного маркетингу, стимулюючого маркетингу;
- створювати атмосфери довіри між учасниками освітнього процесу;
- регулярно підвищувати кваліфікаційний рівень педагогів і надавати можливості для їх особистісного і креативного розвитку;
- покращувати матеріально-технічну бази навчального закладу і благоустрій території його розташування.

2.4 Врахування тенденцій розвитку маркетингу освітнього простору в Україні в стратегічному управлінні приватним навчальним закладом

Реформування освітньої галузі докорінно впливає на світогляд, сприйняття місії, змісту роботи, постановки завдань, побудування освітнього процесу в цілому не тільки педагога, керівника закладу освіти, але й усіх учасників освітнього процесу в цілому, всієї громади, яка опікується життям певного закладу освіти [57].

Стратегія розвитку освітнього закладу повинна створюватись на основі ретельної розробки концепції його розвитку, яка складається засадами розвитку закладу освіти, його місією, візією, конкретизує мету і завдання, окреслює пріоритетні напрями та дає чітке уявлення про результати розвитку закладу загальної освіти. На основі концепції створюється стратегія розвитку школи,

складаються перспективні плани, здійснюється моніторинг та діагностика діяльності освітнього закладу, вносяться зміни до структури тощо [58].

Важливою передумовою створення концепції розвитку закладу освіти є визначення трендів розвитку освіти, основних векторів, у яких взагалі рухається сучасна освіта.

Так, відомими світовими трендами в освіті, включаючи досвід зарубіжних країн, вважаються: «перевинайдення школи»; «hi-teach у світі hi-tech»; вчитися впродовж усього життя знанням, які ще не існують; зміна парадигми і уявлення про рушійні сили розвитку освіти: свобода, індивідуальність, різноманітність; роздержавлення школи; глобальна освіта з індивідуальним дотиком; EQ – школа, яка підсилює у дитини емоційну радість; новий освітній дизайн.

Вивчаючи особливості освітніх трендів, треба уникати каргокульту (копіювання), враховуючи особливості традиційної школи, менталітет та можливості всіх учасників освітнього процесу [59].

Змінюється лідерська парадигма управління закладом освіти та функції керівника закладу освіти. Виникає нагальна потреба в новому способі управління. Розвиток лідерства на сучасному етапі передбачає: прийняття динаміки змін; спроби зберегти стабільність приречені на провал; розуміння невідворотності змін і криз, в них – джерело енергії і самонавчання; передбачає зміну образу думок, пізнання себе та розуміння інших; керівник не зобов'язаний володіти усіма знаннями й навичками, якими володіють його підлеглі; формування команд; зміщується акцент з відносин «влада-підкорення» до відносин партнерства і співробітництва; давати підлеглим відповідальність за прийняття управлінських рішень, за консультування, вони – експерти. Але запроваджувати стиль керівництва, який би створював відчуття, що вони працюють добровільно; етичні норми набувають великої ваги.

Отже, зміни зовнішнього середовища, внутрішніх характеристик закладів освіти і самої особистості диктують потребу у лідерстві, яке не тільки долає структурні, культурні та особистісні перепони та створює потенціал у школах та громаді, а й підтримує зміни та процеси самоорганізації у школі, генерує

розвиток взаємостосунків та соціального капіталу, розвиває професійну майстерність кожного працівника [59].

Існує думка, що Україна неминуче прийде до тих певних пропорцій у системі освіти, які існують в країнах з ринковою економікою [60].

Недостатньо мати у навчальному закладі хороші освітні послуги – для збільшення контингенту, обсягів фінансових надходжень та забезпечення стабільності та можливостей для розвитку потрібно донести до свідомості споживачів вигоди від використання цих послуг. Передачу повідомлень роботодавцям, абітурієнтам, їх батькам, всьому суспільству з метою зробити послуги освітнього закладу привабливими для цільової аудиторії дозволяють здійснити розвинені комунікації.

Цікавим може бути досвід вищих навчальних закладів закордоном, які з максимального залучення студентів застосовують такі *маркетингові заходи*:

- виявлення уподобань цільової аудиторії методом пост-клік персоналізації,
- інформування про прийняття рішень потенційним здобувачем у режимі реального часу,
- мобільний маркетинг – розсилка інтерактивних листівок і запрошень на особисті мобільні телефони потенційних здобувачів,
- маркетингова підтримка протягом усього періоду навчання,
- відмова від позиції «зробимо самі».

Ефективна стратегія діяльності освітнього закладу, а саме приватного навчального закладу, і просування його послуг можливо тільки при проведенні всебічного аналізу ринку, а також чіткого розуміння структури, ресурсів і потенційних можливостей. Згідно концепції Р. Гранта, успішний маркетинг досягається не тільки шляхом використання вже наявних ресурсів, а й за допомогою регулярного оновлення та вдосконалення ресурсної бази освітнього закладу.

Схема стратегічного маркетингового аналізу для приватного освітнього закладу представлена на рис. 2.3.

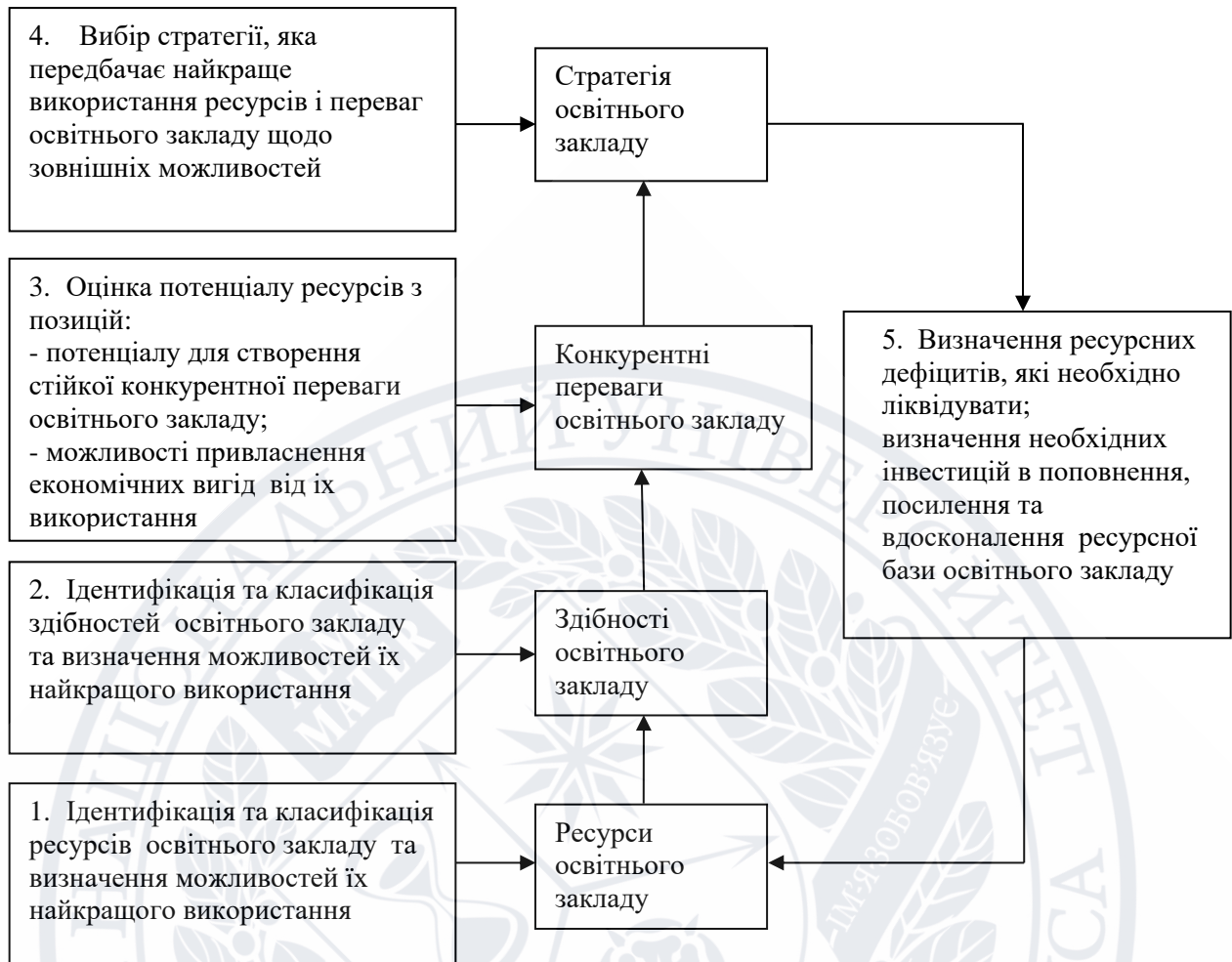


Рисунок 2.3 - Схема стратегічного маркетингового аналізу освітнього закладу

Джерело: складено автором за [52; 53].

Успішна робота в рамках розвитку освітнього сегмента освітньої послуги потребує врахування певного набору стратегічних галузевих факторів, побудованих на унікальних для освітньої галузі ресурсах.

Серед них конкурентоспроможна компетенція і диференціація освітніх послуг (наприклад, наявність висококваліфікованих викладачів). Такі фактори можуть бути створені безпосередньо всередині освітньої організації. Для цього установі необхідно розробити ефективні стратегічні активи, що представляють собою комбінацію ресурсів і компетенцій. Всі вони покликані забезпечити освітньому закладу конкурентну перевагу. Застосування інтегрованого підходу,

запропонованого Ф. Котлером, до розробки маркетингової стратегії закладу освіти дозволяє узагальнено представити його на рис. 2.4.

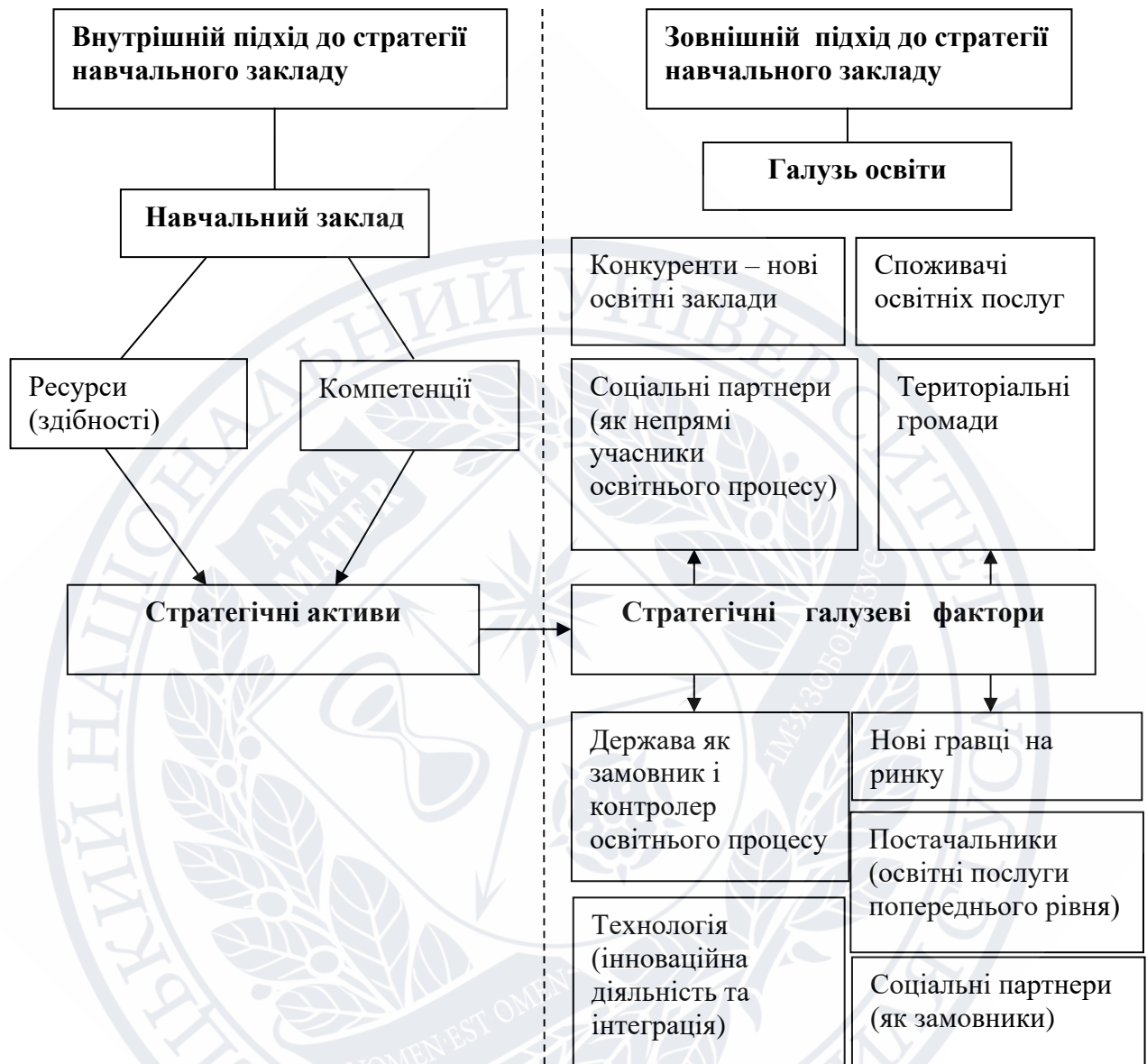


Рисунок 2.4 - Інтегрований підхід до розробки маркетингової стратегії навчального закладу

Джерело: удосконалено за [63]

Процедуру вибору і розробки маркетингової стратегії можна провести, розуміючи ресурсний потенціал освітнього закладу. Стратегічні можливості навчального закладу визначає тільки детальний аналіз, він же і демонструє, в якому саме економічному сегменті освітня послуга буде володіти найвищим потенціалом, і які інструменти просування будуть найбільш придатними для його успішного розвитку.

Прийняття рішення про розробку стратегії і вибір її типу здійснюється керівництвом освітньої організації на основі обговорень і вироблення колективної думки щодо змісту плану маркетингу, спрямованого на реалізацію стратегії.

На відміну від вищих та професійно-технічних навчальних закладів, які мають набагато ширшу спеціалізацію і великий перелік навчальних дисциплін, працюють для створення і підтримки іміджу, мають більш розвинену матеріально-технічну базу і більші можливості для розвитку комунікацій, *приватні школи* при розробці своєї стратегії акцентують увагу на прийомах зацікавлення учнів в освоєнні матеріалу, створенні доброзичливої атмосфери навчання і відпочинку, використанні різноманітних способів організації освітнього процесу і приміщень для навчання, використання сучасної техніки і технологій.

Школи, які використовують альтернативні й інноваційні методи, досягли певних успіхів в розробці і реалізації маркетингових стратегій та мають суттєві конкурентні переваги (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Стратегії сучасних приватних шкіл України та світу

№	Назва школи	Зміст стратегії
1.	Парк-школа «Ве Нарру» - альтернативна демократична школа м. Полтава	Формує у дітей вміння вчитися, використовувати отримані знання на практиці і розвиває здатність до самоорганізації. Виробляє у дітей правильного ставлення до навколишнього світу, основ аналізу дійсності, розвиток у дітей самостійності, впевненості в своїх силах, відчуття, що вони можуть впоратися з вирішенням будь-якого завдання. Особливість: відсутність класно-урочної системи. відсутність системи оцінювання знань, білінгвальне навчання, невеликі групи (до 15 дітей).
2.	Креативна міжнародна дитяча школа м. Київ, м. Львів	Місія школи - через створення ціннісного простору, в якому дорослі і діти максимально реалізують потенціал, змінювати світ в кращу сторону. Цінності: креативність, розвиток, повага, взаємодія та поглиблені знання Школа вчить думати креативно, критично, самостійно, вільно, вирішувати складні завдання, нести відповідальність за рішення і бути готовим до викликів сучасного світу. Школа забезпечує дитині будь-якого віку навчання, дозвілля та сезонні канікули. Використовують методи: хвильових занурень. Одна хвиля триває місяць, в кінці хвилі діти проводять презентацію, театральну постановку, готують проекти. Інтегровані уроки. Можуть поєднуватися математика і хімія, музика і мистецтво. Якщо вчителі знають ці принципи і можуть заздалегідь

		<p>знайти точки перетину, пояснити матеріал комплексно, це дає більший ефект для розуміння суті явища. наукові клуби з різних предметів, які кожна дитина вибирає за уподобаннями.</p> <p>Вчителі постійно навчаються і діляться досвідом, працюють і залучені експерти. Викладачі відвідують міжнародні виставки, форуми, звідки</p> <p>У кожному класі є тьютор-психолог, який стежить за груповою динамікою, є провідником індивідуальної траєкторії дитини, відстежує його розвиток і підтримує контакт з батьками.</p>
3.	Future School of Technology (FSOT) м. Київ	<p>Сучасна школа зі STEM-підходом у сфері освіти, головна мета якої полягає в тому, щоб дитина навчилася думати, самостійно шукати і приймати рішення.</p> <p>Формування soft і hard skills, таких, як: знання іноземної мови, однієї з мов програмування, робота в команді.</p> <p>Школа повністю бере на себе відповідальність за навчання учнів, домашнє завдання виконується з викладачем в групі продовженого дня. Використовується електронний щоденник для того, щоб відстежувати успішність дитини.</p>
4.	Ліцей «Гранд», м.Київ	<p>Повна державна програма та розвиваючі курси (уроки щастя, бізнесу, ІТ, кейси, проекти, особистісне зростання, соціалізація, геймінг, самоорганізація, компетенції).</p>
5.	Astor School, м.Київ	<p>Приватна школа, орієнтована на виховання успішних людей. З першого класу діти вчать бізнес грамотності та лідерства. Є різні форми навчання-екстернат, домашня та дистанційна освіта.</p>
6.	AltSchool, США	<p>Дітей у віці від 4 до 14 років вчать мислити гнучко, тут немає стандартних тестів і поділу на старші і молодші класи - всі школярі розподілені на три великі групи. У кожної дитини є особистий профіль зі списком завдань - групових та індивідуальних, які завжди спрямовані на виконання конкретної мети.</p> <p>Робота з 3D-модельованням вчить школярів вирішувати реальні проблеми, велика увага приділяється і соціально-емоційному навчанню.</p> <p>Заняття включають в себе ігрові моменти, а робочий простір в класних кімнатах діти створюють самі.</p>
7.	Школа Стіва Джобса, Нідерланди	<p>У школі вчать розвивати індивідуальні таланти в цифрову епоху - тобто тому, в чому досяг успіху засновник Apple. Приблизно 45% навчального процесу, включаючи подачу і засвоєння матеріалу на уроках, а також самостійні заняття, не обходиться без використання iPad, учні активно користуються інтернетом і мобільними додатками. За кожним учнем закріплений тренер, який допомагає йому розробляти і виконувати персональний план розвитку на кожні шість тижнів.</p> <p>Діти займаються як індивідуально, так і працюють над проектами в групах. У кожну з них входить від 20 до 30 школярів з різницею у віці до чотирьох років - щоб старші вчилися допомагати молодшим, а молодші тягнулися за старшими.</p> <p>Велика увага приділяється пошуку інформації, критичному мисленню і використанню отриманих знань на практиці.</p> <p>Завдяки гнучкому розкладу учні можуть ходити на заняття у зручний для себе час, а також поглиблено вивчати те, що їм цікаво.</p>
8.	Міжнародна школа Гельсинки, Фінляндія	<p>У багатьох фінських школах немає стандартного поділу на предмети - замість цього діти вивчають великі явища з позиції різних дисциплін (наприклад, глобальне потепління розбирається з точки зору хімії, географії та економіки).</p> <p>Головна мета такого підходу- навчити дітей мислити гнучко і широко.</p>

		<p>Фінська школа розвиває і багато практичних навичок, серед яких вміння надавати першу допомогу, готувати, в'язати, шити, фотографувати, створювати сайти.</p> <p>Сам процес навчання досить розслаблений - фіни вважають, що стрес заважає дітям ефективно розвиватися.</p> <p>Учням до третього класу оцінки взагалі не ставлять, а після повідомляють тільки індивідуально.</p> <p>Свій єдиний іспит фінські школярі здають в 16 років. На заняттях можна лежати на дивані, сидіти в кріслі або на підлозі.</p> <p>Кожна зміна триває по 15 хвилин, а додому задають зовсім мало. Всі школи Фінляндії - і державні, і приватні-однаково гарні, але іноземців особливо приваблює Міжнародна школа Гельсінкі, яка приймає учнів у віці від 3 до 18 років. Навчальний процес тут поєднує базові цінності фінської школи з основними цінностями системи міжнародного бакалаврату-багатомовністю, глобальним мисленням, тісною взаємодією викладача зі студентами, практикою та міжнародними зв'язками.</p>
9.	Школа Дальтона, США	<p>Гнучка освітня програма, яка адаптується під індивідуальні вимоги, інтереси і здібності кожної дитини, а також розвиває їх соціальні навички.</p> <p>Учні школи Дальтона щомісяця отримують нові індивідуальні завдання і працюють над ними в своєму темпі.</p> <p>Велику роль у навчальному процесі відіграє «дім» - місце, де учні працюють над завданнями, спілкуються один з одним, а також можуть проконсультуватися з «домашнім радником», який координує роботу дитини з профільними викладачами.</p> <p>Заняття часто проходять в майстернях і лабораторіях, сам же процес навчання заснований не на бездумної зубріння, а на іграх, рухах і дискусіях.</p> <p>У школі Дальтона можна отримати не тільки 12-річну загальну освіту, а й дошкільну. Багато її випускників навчаються сьогодні в Гарварді, а також Принстонському і Єльському університетах.</p> <p>За Дальтон-планом - саме таку назву отримала діюча в школі система освіти - сьогодні працюють багато шкіл в Австрії, Австралії, Англії, Бельгії, Чехії, Чилі, Південній Кореї, Нідерландах, Тайвані та Японії.</p>
10.	Гімназія Ørestad, Данія	<p>Школа являє собою відкритий простір, розділений на затишні круглі навчальні зони з подушками. Кожен в цій академії не тільки може бачити, чим займаються інші, а й активно переміщається в процесі навчання і виконання завдань по всій школі, взаємодіючи з різними людьми. На думку творців гімназії, такий підхід стимулює креативну і продуктивну спільну роботу.</p> <p>Заняття в Ørestad ведуть не тільки вчителі, а й професори, бізнесмени і просто досягли успіху в якій-небудь області особистості, які можуть навчити чогось корисного. В процесі навчання використовуються найбільш інноваційні технології, а самі школярі озброєні ноутбуками і планшетами.</p> <p>Навчальні програми розділені на чотири великі напрямки: соціальний, природничо-науковий, мовний та творчий.</p> <p>Відвідати школу з незвичайною архітектурою і підходом до освіти можна в складі групової екскурсії</p>

Джерело: складено автором за: [64-67]

Узагальнюючи наведений досвід організації освітнього процесу, що успішно використовується в зарубіжних країнах і в українських приватних колах, відзначимо наступні сучасні напрями і прийоми:

- *формування місії і бачення* - створення ціннісного простору, в якому дорослі і діти максимально реалізують потенціал, змінювати світ в кращу сторону;

- *визначення цінностей*, таких як креативність, розвиток, повага, взаємодія та поглиблені знання;

- *організація простору*, де відбуваються заняття - робочий простір в класних кімнатах діти створюють самі; заняття в майстернях і лабораторіях; створення простору - «дому», де діти виконують завдання і спілкуються один з одним і можуть проконсультуватися з «домашнім радником», який координує роботу дитини з профільними викладачами; відсутність класів, відкритий простір, розділений на затишні круглі навчальні зони з подушками; на заняттях можна лежати на дивані, сидіти в кріслі або на підлозі; екскурсії по школі для батьків;

- *організація процесу навчання* - школа організує навчання, дозвілля та сезонні канікули; відсутність класно-урочної системи; відсутність системи оцінювання знань; домашнє завдання виконується з викладачем в групі продовженого дня; гнучкий розклад; можливість обирати дисципліни для навчання; білінгвальне навчання; невеликі групи (до 15 дітей); поєднання індивідуального навчання та навчання в групах без поділу на старші та молодші класи; екстернат, домашня та дистанційна освіта;

- *розвиток особистісних якостей дітей* - вчитись мислити креативно, критично, самостійно, вільно, вирішувати складні завдання; самостійно шукати і приймати рішення; нести відповідальність за рішення і бути готовим до викликів сучасного світу; використання отриманих знань на практиці, вміння надавати першу допомогу, готувати, в'язати, шити, фотографувати, створювати сайти. вчитись мислити гнучко, нестандартно і широко.

- *відстежування успішності навчання* - електронний щоденник: особистий профіль зі списком завдань - групових та індивідуальних, які завжди спрямовані на виконання конкретної мети: отримання нових індивідуальних завдань щомісяця і робота над ними в своєму темпі: за кожним учнем закріплений тренер, який допомагає йому розробляти і виконувати персональний план розвитку на кожні шість тижнів; тьютор-психолог в кожному класі, який стежить за груповою динамікою, є провідником індивідуальної траєкторії дитини, відстежує його розвиток і підтримує контакт з батьками; один іспит в 16 років по закінченні навчання:

- *методи навчання* - метод хвильових занурень; інтегровані уроки; розподіл навчальних програм на чотири великі напрямки: соціальний, природничо-науковий, мовний та творчий; ігрові прийоми, засвоєння матеріалу в рухах та дискусіях; вивчення однієї або кількох іноземних мов; вивчення великих явищ з позиції різних дисциплін; робота в команді; уроки щастя; здоровий спосіб життя; уроки бізнесу; уроки IT, 3D-моделювання; навчання бізнес грамотності та лідерству, самоорганізації; кейси, проекти, особистісне зростання; використання сучасних технологій, iPad, інтернету і мобільних додатків;

- *професійні якості вчителів* - постійно навчаються і діляться досвідом; до навчального процесу запрошують експертів, професорів, бізнесменів; відвідують міжнародні виставки, форуми; використовують творчий підхід до організації процесу навчання; люблять і поважають дітей.

В реалізації маркетингової стратегії приватної школи особистість викладача відіграє дуже важливу роль. Існує багато шкіл, які виділяються з-поміж інших завдяки особистості вчителя та його методам навчання (Додаток Б):

- використання природної схильності дітей до різних рольових ігор і навчання на власному досвіді;
- вивчення англійської мови і розвиток творчих здібностей за допомогою п'єс Шекспіра;

- використання креативних методів викладання предмету в поєднанні із уважним ставленням до кожної дитини;
- розвиток навичок командної роботи і творчих здібностей за допомогою перетворення старих речей на нові і сучасні;
- використання новаторських прийомів при вивченні звичайних шкільних дисциплін;
- поєднання методології високих технологій і академічний змісту в процесі викладання дисциплін; вивчення предметів за допомогою роботи над науковими і практичними проектами.

Найскладнішим питанням в процесі реалізації успішної маркетингової стратегії приватного навчального закладу є пошук і залучення креативних педагогів-новаторів, об'єднання їх в єдиний педагогічний колектив, створення належних умов для їх роботи і розвитку.

Висновки до розділу 2

1. Проведене дослідження дозволило виявити, що для успішної роботи на ринку освітніх послуг приватні навчальні заклади середньої освіти, як і вищі навчальні заклади, потребують розвитку важливого напрямку підвищення і підтримання конкурентоспроможності – запровадження в систему управління навчальними закладами маркетингових стратегій.

2. ТОВ «Приватний дитиноцентрований заклад загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів «ХАБ СКУЛ» - це школа із повною системою автономного фінансування. ТОВ «ХАБ СКУЛ» працює в місті Вінниця, має ліцензію та проводить освітню діяльність за вимогами законодавства і МОН України, видає по закінченню навчання атестат державного зразка. Основним видом діяльності ТОВ «ХАБ СКУЛ» є загальна середня освіта, окрім того, реалізуються інші види діяльності, пов'язані із наданням освітніх послуг.

3. ТОВ «ХАБ СКУЛ» займає стійку позицію на ринку освітніх послуг, постійно розвивається і вдосконалює свою роботу, вигідно використовує внутрішні резерви розвитку, позитивні зміни зовнішнього середовища,

послідовно та зважено формує власну маркетингову стратегію, закладену у розвиток навчального закладу загалом. Заклад успішно функціонує та впроваджує інструменти маркетингового позиціонування, такі як нативний і платний контент (власний сайт, соціальні мережі, платна інтернет-реклама, партнерський маркетинг), програма лояльності та гнучкі способи оплати навчання. При цьому освітня діяльність диференційована під сучасні потреби ринку освітніх послуг, орієнтована на споживача та його сприйняття цінності освітньої послуги та її якості.

4. В майбутньому на реалізацію ідеї розвитку цілісної людської особистості в Україні, на наш погляд, будуть впливати утвердження людини як найвищої соціальної цінності; гуманітаризація освіти; органічне поєднання освіти з історією і народними традиціями; відкритість системи освіти; перехід від інформативних форм навчання до використання елементів проблемності, наукового пошуку, резервів самостійної роботи; створення умов для самоствердження, самореалізації і самовизначення особистості тощо.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене у кваліфікаційній роботі, дозволило вирішити поставлені задачі і отримати наступні результати:

1. В освіті відбуваються зміни, які диктують нові вимоги до закладів освіти та планування освітнього процесу, виникає необхідність використання освітнього маркетингу, спрямованого на створення позитивного іміджу закладів освіти. Узагальнене поняття маркетингу освітніх послуг може бути визначене як багатовимірне, яке являє собою: систему управління ринковою діяльністю освітньої установи; комплекс дій, спрямованих на створення, підтримку або зміну поведінки цільової аудиторії щодо освітніх послуг та їх суб'єктів; процес управління в ринкових відносинах; дисципліну, що досліджує і формує стратегію і тактику комунікацій суб'єктів ринку освітніх послуг; філософію, стратегію і тактику відносин і взаємин споживачів, посередників і виробників освітніх послуг і продуктів.

2. Підвищення ефективності функціонування освітньої галузі потребує впровадження відповідальності за результати своєї діяльності, гнучкості, підприємливості й адаптивності закладів освіти щодо мінливих умов ринку праці, а найголовніше – стратегічного планування, чіткого визначення порядку дій, які б забезпечили сталий розвиток освітніх установ. Для взаємоузгодження маркетингових цілей навчального закладу з його можливостями, вимогами споживачів, раціонально використати слабкі позиції конкурентів і розвивати свої конкурентні переваги, використовується стратегічний маркетинг.

3. Маркетингове управління навчальним закладом включає маркетингово-зорієнтовані управлінські функції: інформаційно-аналітичну; позиціонування; стратегічного планування; реалізації; контроль. Гостра проблема полягає в тому, що для більшості освітніх організацій маркетингова діяльність досі не є пріоритетним напрямком процесу вирішення завдання з пошуку своїх споживачів для сфери освітніх послуг. Однакова ціль може бути досягнута реалізацією різних стратегій маркетингу.

4. У науковій літературі сьогодні розглядається більше 20-ти типових стратегій і значно більша кількість модифікацій типових стратегій, які класифікують за різноманітними ознаками. Проведений аналіз наукових праць показав, що найбільше дослідженими є маркетингові стратегії вищих навчальних закладів, їх аналізу і механізмам розробки присвячена велика кількість різноманітних робіт, а деякі фахівці вважають, що маркетингові стратегії взагалі властиві лише вищим навчальним закладам. В протизагальній такій позиції, вважаємо, що маркетингові стратегії повинні розробляти освітні установи всіх рівнів, але в сучасних умовах найбільшими можливостями для цього володіють приватні навчальні заклади.

5. Для підтвердження такого припущення проведено дослідження маркетингової стратегії управління діяльністю приватного навчального закладу ТОВ «Приватний дитиноцентрований заклад загальної середньої освіти І-ІІІ ступенів «ХАБ СКУЛ». В ТОВ «ХАБ СКУЛ» здійснюється здебільшого оперативне управління, немає окремого відділу з розробки маркетингової стратегії, розробкою напрямів діяльності займаються кілька викладачів під керівництвом директора, маркетингова стратегія не сформульована і не оформлена в окремому документі.

6. Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ХАБ СКУЛ» дозволив виявити, що ТОВ «ХАБ СКУЛ» займає стабільну позицію на ринку освітніх послуг завдяки великій кількості конкурентних переваг: є комплексним освітнім центром для дітей та дорослих; має ліцензії на здійснення різних видів освітньої діяльності, надає атестат державного зразка; вигідне розташування поблизу від історичних, архітектурних, культурних, наукових, медичних, спортивних закладів, міської транспортної мережі; чітко сформульовані мета, концепція і культура навчання відповідають сучасним вимогам ринку освітніх послуг; реалізується велике коло освітніх послуг за 25 напрямками; підібраний сильний, згуртований колектив із 30 креативних педагогів-професіоналів.

7. Серед маркетингових інструментів ТОВ «ХАБ СКУЛ» визначимо наявність різних варіантів знайомства зі школою, а саме: екскурсія по школі,

особиста консультація, презентація школи для батьків, безоплатний пробний тиждень навчання для дітей. Маркетингові комунікації здійснюються по двох напрямках: використовуються суспільні зв'язки і рекламування. Навчальний заклад розробляє програму спілкування з кожною групою слухачів. Рекламування використовується для створення довгострокового позитивного іміджу ТОВ «ХАБ СКУЛ» і реалізується як трансляція основних переваг навчання у школі із застосуванням як нативної, так і платної реклами (розміщення інформації на власних джерелах – сайт, соціальні мережі, рекламні кампанії в Google, Facebook).

8. Отже, ТОВ «ХАБ СКУЛ» використовує в своїй діяльності не одну, а комплекс маркетингових стратегій відповідно до тих завдань, які він вирішує на певному етапі розвитку: для формування напрямів і складу послуг відповідно до виду діяльності підрозділів в різні періоди їх функціонування використовуються асортиментні стратегії; в процесі становлення організації використана стратегія захоплення незайнятих просторів; для збереження кількості учнів в умовах економії коштів використана стратегія оборони і зміцнення; з метою виділитись серед інших освітніх установ міста Вінниці використана стратегія сфокусованої диференціації; з метою збільшення кількості учнів у освітньому центрі використані система знижок та інших пільг – стимулюючий маркетинг тощо.

9. Головним показником результативності обраної маркетингової стратегії, на наш погляд, є рівень задоволеності всіх учасників освітнього процесу. Для його визначення нами проведене Інтернет-опитування за спеціально розробленою анкетною, яка охоплює основні напрями діяльності організації і складається із 22 запитань. В опитуванні взяли участь 20 викладачів, 50 учнів і 50 батьків і відвідувачів освітнього центру. Кожне питання оцінювалось від 1 до 5 балів, а вільній зоні анкети можна було написати свої побажання щодо вдосконалення діяльності ТОВ «ХАБ СКУЛ». За результатами анкетування отриманий достатньо високий бал – 4, 86, а рівень оцінки нижче 5 балів дозволив виявити резерви підвищення ефективності діяльності закладу.

10. Сучасні тенденції свідчать, що в діяльності освітніх організацій перевагу треба віддавати холістичному маркетингу, що запропоновано для удосконалення існуючої маркетингової стратегії ТОВ «ХАБ СКУЛ».

Для підвищення ефективності своєї діяльності ТОВ «ХАБ СКУЛ» має здійснювати такі практичні кроки: налагодити постійну роботу з розробки, впровадження і оцінки маркетингової стратегії; поступово додавати до стратегії, заснованої на досвіді керівника навчального закладу, планову модель стратегії; використовувати комплексний підхід при розробці і виборі варіантів маркетингових стратегій освітнього закладу; для зміцнення позицій на ринку освітніх послуг використовувати стратегію лідерства за якістю, сфокусованої диференціації, стратегію захоплення незайнятих просторів, синхромаркетинг; підвищувати якість освіти за обраними напрямками та регулярно оновлювати перелік дисциплін з використанням асортиментних стратегій насичення, оновлення та скорочення; запроваджувати інноваційні концепції навчання; створювати атмосферу довіри між учасниками освітнього процесу; регулярно підвищувати кваліфікаційний рівень педагогів; покращувати матеріально-технічну базу навчального закладу.

11. Додатково досліджено тенденції розвитку маркетингу освітніх послуг, що може бути використаний для удосконалення стратегічного управління приватним навчальним закладом. На основі аналізу досвіду провідних приватних шкіл України та світи визначено, що при подальшому формуванні маркетингових стратегій потрібно враховувати потребу у: чіткому формуванні місії і бачення; визначенні цінностей; організації простору «дому»; організації процесу навчання у поєднанні із дозволями; розвитку особистісних якостей дітей; відстежуванні успішності навчання; удосконаленні методів навчання; покращенні професійних якостей вчителів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна національна програма «Освіта» («Україна ХХІ століття»). Історія української школи і педагогіки : хрестоматія / уклад. О. О. Любар; ред. В. Г. Кремень. К. : Знання, 2005. С. 600-623.
2. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2016. 448 с.
3. Паращенко Л., Громовий В. Приватні школи в Україні: уверх сходами, які ведуть донизу. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/143-privatni-shkoli-v-ukrajini-uverkh-skhodami-yaki-vedut-donizu>
4. Балабанов К. В. Модернізація вищої освіти України в умовах євроінтеграції: на прикладі діяльності Маріупольського державного університету. *Педагогічна і психологічна науки в Україні*. 2012. Т. 5 : Вища школа. С. 143-157.
5. Вітер М. Приватні ВНЗ в освітньому просторі України. *Науковий вісник НЛТУ*. 2007. № 17. С. 24-29.
6. Матвійв О. Стан та розвиток сучасної системи вищої освіти на макрота мікрорівнях економіки. *Економіка освіти* : зб. наук. пр. Тернопіль : НДЦ "Економіка освіти", 2006. Т. 1. С. 32.
7. Дмитрів А. Я. Дослідження тенденцій на ринку послуг вищої освіти: між якістю та демографією. *Прометей*. Донецьк : ДЕГІ, 2010. Вип. 1 (31). С. 238–244.
8. Матвійв М. Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту у сфері вищої освіти : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 560 с.
9. Дайновський Ю. А., Крикавський Є.В., Стець О.М. Стратегія маркетингу цінності: концептуальна модель впровадження. *Щомісячний інформаційно-аналітичний наукометричний журнал «Економіка. Фінанси. Право»*, 1/2, 2019. С. 35-41

10. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Освітні технології: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2016 583 с.
11. Олійник В. В. Впровадження нових освітніх технологій у закладах післядипломної педагогічної освіти. *Теоретичні та методичні засади розвитку педагогічної освіти* : педагогічна майстерність, творчість, технології : зб. наук. пр. за заг. ред. Н. Г. Ничкало. Харків : НТУ "ХПІ", 2007. С. 432–438.
12. Сенчук О.В. Створення нових можливостей підвищення якості освіти через сприяння розвитку приватних шкіл та особливості управління ними. *Світологічний дискурс*, 2010, №2. С. 165-175.
13. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
14. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. К.: Редакції загальнопедагогічних газет, 2005. 128с.
15. Алескерова Ю.В., Вигівська А.О. Управління фінансуванням приватної школи та її вдосконалення. *Гроші, фінанси і кредит*. Випуск 17. 2018.
16. Войцех Мархлевські, Олег Процак. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний порадник. К., 2018 56 с.
17. Грекова І., Брусенцова Я., Жабенко Л., Ковшова О., Мацокін А., Полторак В., Пуцова А., Яцковський С. Створюємо орган управління освітою в громаді: Порадник для голів та управлінців освітою територіальних громад. К. : ТОВ «Агентство Україна», 2020. 66 с.
18. Телєтова С.Г., Телєтов О.С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3. Т. 2.
19. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua.
20. Савельєв Є.В. Новітній маркетинг. К. : Знання, 2008. 420 с.
21. Закон України Про освіту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
22. Кудін В. Забезпечення ефективної діяльності позашкільного закладу. *Сучасна школа України*. 2009. № 6. С. 25- 28

23. Інноваційні маркетингові комунікації в освіті: методичні рекомендації до практичних завдань та самостійної роботи студентів спеціальності 073 "Менеджмент" другого (магістерського) рівня / уклад. З. В. Рябова, О. О. Почуєва. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 48 с.
24. Третьяков П. И., Захаренков С. И., Туберозова М. В., Шарай Н. А. Педагогический маркетинг в управлении развитием образовательных систем. М. : Издательство УЦ «Перспектива», 2010. 232 с.
25. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. К. : КНЕУ, 2001
26. Освітній менеджмент: Навч. посібник / За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. К.:Шкільний світ, 2003. 400 с.
27. Рябова З. В. Маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом. *Теорія та методика управління освітою*. Вип. 5(23). URL: https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/23.pdf
28. Гончарова О.В. Маркетинг на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 169-178.
29. Кузьмина Е.Е. Маркетинг образовательных услуг: учебное пособие для магистров. М.: Издательство Юрайт, 2012. 330 с.
30. Оболенська Т.Є. Маркетинг у сфері освітніх послуг. Рукопис. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг». Харківський державний економічний університет, Харків, 2002.
31. Сагинова О.В. Маркетинг образовательных услуг. Маркетинг в России и за рубежом, 1999. № 1(9). С.48-59
32. Захарова И. В. Маркетинг образовательных услуг. Ульяновск: УлГТУ, 2008. 170 с.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. 736 с.
34. Литвинова Н.П. Маркетинг образовательных услуг. Издательство ТИСБИ, РОО «Дом Европы в Санкт-Петербурге», 2002. 62 с.

35. Фішман Л.І. Підвищення якості освітніх послуг на основі делегування зворотних зв'язків (теорія та методологія). Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук. 2009. 44 с.
36. Братаніч Б. В. Маркетинг в освіті як предмет філософського аналізу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора філософських наук: 09.00.10 – «Філософія освіти». К. : Інститут вищої освіти АПН України, 2006. 20 с.
37. Котлер, Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. К.: УАМ, Вид. Хімджест; 2011. 580 с.
38. Маштакова І.О. Маркетинг освітніх послуг: сутність та методи оцінки ефективності. *Економічні інновації*. Випуск №60. Книга 1. 2015. С. 293-301.
39. Білоусова С.В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес-навігатор*. Науково-виробничий журнал. 2015. №1 (36). С.39-43.
40. Тихомирова Н.В. Дефініції маркетингу освіти. Матеріали семінару «Маркетинг освітніх послуг». М.: МЭСИ, 2002
41. Телетова С.Г., Телетов О.С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 49-58.
42. Боднар О. С. Менеджмент педагогічного загальноосвітнього навчального закладу: навч.-метод. посіб. / За заг. ред. О. С. Боднар. Тернопіль: Астон, 2011. 320 с.
43. Беркович М. Л. Стратегия маркетингового продвижения образовательных услуг: разработка и внедрение в образовательных организациях: учеб.-метод.пособие. Челябинск: ЧИППКРО, 2019. 120 с.
44. Дмитрієв В. Особливості концепції маркетингу освітніх послуг. *Теорія та методика управління освітою*, № 8, 2012 р. https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_8/2.pdf
45. Вікарчук О.І., Калініченко О.О., Пойта І.О. Розвиток освітнього маркетингу в сучасному українському суспільстві. *Вісник Житомирського*

державного технологічного університету. Житомирський державний технологічний університет. 2016. № 4. С. 248-250.

46. Одишарова О. Формирование маркетинговой стратегии образовательного учреждения. *Молодой ученый*. 2020. № 8 (298). С. 291-294.

47. Рябова З. В. Маркетинг і логістика освітніх послуг. *Адаптивне управління: теорія і практика*: Електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка». Випуск 4 (6), 2017. Режим доступу: <http://am.eor.by>

48. Калініченко О.О. Застосування маркетингових концепцій в закладах соціальної сфери. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки» м. Житомир, 24-25 листопада 2016 р. С. 374-377.

49. Кубінська Л. І. Особливості маркетингового управління навчальним закладом. *Маркетингова служба як інструмент оптимізації управління ПТНЗ в умовах ринкової економіки*. Київ, 2013. С. 1-5.

50. Рябова З. В. Маркетингова стратегія як складова освітнього маркетингу і механізм забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу. *Вісник післядипломної освіти*. 2014. №10. С. 134-145

51. Пашкус Н. А. Маркетинг образовательных услуг: учеб.-метод. Материалы. СПб.: Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2007. С. 28-36.

52. Грант Р. М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формулирования стратегии. *Вести*. СПбГУ. Сер. 8. 2003. Вып. 3. С. 49

53. Офіційний сайт ТОВ «ХАБ СКУЛ». URL: <http://hubschool.com.ua/privateschool>

54. Сенчук О.В. Створення нових можливостей підвищення якості освіти через сприяння розвитку приватних шкіл та особливості управління ними. *Світологічний дискурс*, 2010, №2. С. 165-175.

55. Роль і місце приватних навчальних закладів у системі неперервної освіти. URL: <http://ukped.com/statti/zagalna-pedagogika/2256-rol-i-mistse-privatnih-navchalnih-zakladiv-u-sistemi-neperervnoyi-osviti.html>

56. Лісова Н.В. Маркетинг освітніх послуг. URL: <http://intkonf.org/lisova-nv-marketing-osvitnih-poslug/>
57. Гриньова О.П. Концепція розвитку школи: передумови та алгоритм створення. Нова українська школа: початок реформ: зб. тез доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 27 березня 2020 року / за заг. ред. Л.В. Задорожної-Княгницької. Маріуполь: МДУ, 2020. 284 с.
58. Громовий В.В. Самооцінювання якості роботи закладу загальної середньої освіти. Рекомендації. Дніпро: Середняк Т. К., 2019. 87 с.
59. Білоусова С.В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес-навігатор*. Науково-виробничий журнал. 2015. №1 (36). С.39-43.
60. Пойта О. І. Основні тенденції розвитку маркетингу в освітній сфері. Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи. ЖФ КІБІТ. 2015. С. 76-78.
61. Янченко Н. В., Польова В. В. Маркетингові новації на ринку освітніх послуг: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. №5. <https://cyberleninka.ru/article/n/marketingovi-novatsiyyi-na-rinku-osvitnih-poslug-vitchiznyaniy-ta-zarubizhniy-dosvid/viewer>
62. Philip Kotler: Marketing Essentials, 1984.
63. Топ 5 самых необычных школ Украины. URL: <https://from-ua.com/obzor-pressi/356288-top-5-samih-neobichnih-shkol-ukraini.html>
64. Креативная школа в Украине, которая воспитывает детей способных изменить страну и мир вокруг. URL: <https://weproject.media/articles/detail/kreativnaya-shkola-v-ukraine-kotoraya-vospityvaet-detey-sposobnykh-izmenit-stranu-i-mir-vokrug/>
65. 45 альтернативных школ Киева и Киевской области: список с адресами. URL: <https://www.moirebenok.ua/age3-6/age6plus/60-alternativnyh-shkol-kieva-i-kievskoj-oblasti-spisok-s-adresami/>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Анкета для оцінки результативності маркетингової стратегії ТОВ
"ХАБ СКУЛ"**

№	Характеристика напрямку діяльності	Оцінка, від 1 до 5 балів
1.	Мета діяльності	
2.	Результативність концепції підходів до організації процесу навчання	
3.	Відповідність культури навчання меті діяльності закладу	
4.	Місце розташування закладу	
5.	Зручність міської транспортної інфраструктури	
6.	Стан приміщень, де відбуваються заняття	
7.	Рівень матеріально-технічного оснащення	
8.	Режим роботи закладу	
9.	Напрями освітніх послуг	
10.	Асортимент освітніх послуг	
11.	Перелік та якість додаткових послуг	
12.	Рівень керівництва закладом освіти	
13.	Рівень відповідності педагогічних працівників цілям навчання	
14.	Відповідність рівня підготовки учнів для вступу до вищих навчальних закладів	
15.	Рівень засвоєння іноземних мов	
16.	Рівень занять із розвитку комп'ютерної грамотності	
17.	Рівень організації фізкультурно-спортивних занять та занять із розвитку здорового способу життя	
18.	Рівень організації дошкільної освіти	
19.	Змістовність та рівень організації позашкільних заходів	
20.	Рівень організації онлайн-навчання	
21.	Рівень оплати за основне навчання	
22.	Рівень оплати додаткових освітніх послуг	
23.	Ваші пропозиції відносно організації процесу навчання	

Найцікавіші методи навчання учнів у приватних школах

№	Автор методу	Характеристика методу
1	Річард Джервер, завуч початкової школи Грейндж в центральній Англії, створив Грейнджтон	Грейнджтон-місто в школі, де всю «роботу» виконують самі учні. Завдяки цьому креативному підходу школярі вивчають основні предмети і багато-багато іншого з підвищеним ентузіазмом і щирим інтересом. Використана природна схильність дітей до різних рольових ігор і навчання на власному досвіді. Діти, охоче наслідуючи інших, дуже швидко навчаються, якщо когуд понюхати досліджуваний об'єкт, спробувати його на смак і побачити на власні очі. Це називається тривимірним навчанням. Для розвитку грамотного мовлення в школі-місті працює своя теле - і радіостанція. Всього за три роки Грейндж з однієї з найбільш непопулярних шкіл округу перетворилася на найпрестижнішу. Діти ходять до школи з великим полонанням. А загальні показники успішності перевищили всі очікування.
2.	Рейф Ескіт уже тридцять років викладає в одній і тій же класній кімнаті номер 56 в хобартській початковій школі, розташованій в корейському кварталі Лос-Анджелеса.	Переважає більшість учнів-діти іммігрантів з Азії та Латинської Америки, багато з них, приходячи в школу, абсолютно не говорять по-англійськи. Але, незважаючи на це, значна частина хлопців до випускного року ідеально знають англійську. Багато з них надходять в університети Ліги плюща та інші престижні вузи і роблять вельми успішну кар'єру. Рейф вивчає зі школярами твори Шекспіра. Щороку він бере одну з його п'єс і разом з класом всебічно, з самих різних точок зору її досліджує: історію створення, персонажів, мову, особливості описаного в ній історичного періоду. А потім ставить п'єсу з учнями. Діти не тільки прекрасно вимовляють текст, але і відмінно грають більш ніж на десятці музичних інструментів. всьому цьому вони вчаться всього за рік. Всі учні знають п'єси Шекспіра напам'ять. Діти розуміють п'єсу, і вона їм дійсно подобається. Решту часу діти займаються читанням книг, часто призначених для дітей більш старшого віку, і вирішують математичні завдання, з якими впорається не кожен старшокласник. Рейфу вдалося запалити в дітях таку пристрасть до навчання, що вони приходять в школу задовго до початку занять, часто абсолютно ігнорують канікули і згодні повністю відмовитися від телевізора, поки їх вчить цей учитель.
3.	Джеффри Райт- талановитий вчитель фізики з Луїсвілля	Щоб зацікавити своїх учнів і пробудити в них цікавість, використовує найрізноманітніші креативні методи: підриває гарбуза, будує з хлопцями корабель на повітряній подушці, стріляє всякою всячиною з довжелезної труби і т. п. Райт цікавиться життям дітей поза школою і допомагає їм отримати знання, які вони когуд взяти з собою в доросле життя.

4.	Стів Піз, архітектор з Канзас-Сіті	Стів веде уроки творчості та підприємництва в чартерній середній школі освітнього центру DeLaSalle, яка відома в місті своєю турботою про важких підлітків. Стів розшукав старий розбитий гоночний автомобіль Indy, організував його транспортування в школу і запропонував учням зайнятися розробкою концептуального дизайну автомобілів. У процесі перетворення гоночної машини в електромобіль учням попутно розповідали про екологічну відповідальність і нові технології. Програма Стіва вийшла за рамки можливостей школи, і він заснував некомерційну організацію під назвою Minddrive, отримав невелику спонсорську допомогу від компанії Bridgestone, яка запропонувала протестувати автомобіль, побудований його підопічними, у своїй випробувальній лабораторії. Тести показали, що машина проходить еквівалент 445 миль на одному галоні палива. Учні зрозуміли, що у них вийшло дійсно щось важливе, і відчували свою силу. А по ходу справи ще дещо дізналися про механіку, технології та командну роботу. Сьогодні діти продовжують збирати машини, влаштовують соціальні акції для дітей і дорослих.
5.	Ніл Джонстон, засновник фірми Store Van Music, яка займається створенням композицій та інших музичних продуктів. Щоб забезпечити свій стартап додатковими засобами, Ніл викладає музику в сусідній школі два дні на тиждень.	Із 600 учнів школи тільки 2 вміли грати на гітарі. Діти любили музику, але не любили уроки музики. Маючи в своєму розпорядженні обмежені час і ресурси, Ніл спробував знайти інноваційний підхід до учнів. Його компанія спеціалізувалася на зйомці рекламних роликів і написанні музики для відеоігор, і, щоб захопити дітей цим процесом, Ніл став приносити свої роботи в клас. І хлопці, які не бачили ніякого сенсу у вивченні музики минулих століть, з куди більшим ентузіазмом обговорювали музичні композиції, які підходять для PlayStation або Xbox. Ніл вирішив говорити з дітьми про музику з їх позиції, на прикладі пісень, які вони слухали на перервах. Побачивши, що в учнях пробуджується інтерес, Ніл почав запрошувати в школу музичні групи і організовувати одноденні рок - і поп-семінари, які користувалися величезною популярністю і з часом привернули увагу ряду корпорацій, захоплених тим, що робив учитель-новатор.
6.	Чартерна середня школа Хай-Тек-Хай в передмісті Сан-Дієго, заснована в 2000 році з метою інтеграції технічної та академічної освіти	У процесі навчання об'єднуються методологія високих технологій (для якої характерне групове виконання, командне навчання, експерименти, дослідження і практика) і академічний зміст (грамотність, рахунок, гуманітарні науки — все, що повинні знати діти). Учні ефективно освоюють всю навчальну програму завдяки інтеграції дисциплін один в одного. Малювання об'єднується з біологією, а Гуманітарні науки - з математикою. Школярі публікують статті, знімають документальні фільми і працюють над різними проектами. Вони можуть вивчати екосистеми (а попутно фотодело і графічний дизайн) шляхом написання і випуску книги про екологію затоки Сан-Дієго. Учні часто реалізують проекти, які обслуговують місцеву та інші спільноти. Наприклад, дослідження в області

		<p>штрихового ДНК-кодування привели до створення інструменту, який дозволяє з'ясувати, чи не отримано м'ясо від браконьєрів, і знайшов широке застосування на африканських ринках. навчальний день розбитий на меншу кількість часових відрізків, щоб забезпечити більш глибоке занурення дітей в роботу над проектами. У школі немає дзвінків. Всі постійно зайняті конкретною практичною справою. Учні не вчать предмет, а проводять дослідження у відповідній області. Вони працюють в саду, а не запам'ятовують біологічні терміни. Для дітей організовуються стажування в державних і приватних компаніях. Майже всі випускники школи Хай-Тек-Хай вступають до вузів, а 70 відсотків з них йдуть вчитися в чотирирічні коледжі</p>
--	--	---

