

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини  
Факультет соціальної та психологічної освіти  
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**освітній ступінь магістр**

на тему:

### **МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ЗМІН**

Виконала:

студентка II курсу, 267 групи

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма

«Управління закладом освіти»

Левицька Олександра Петрівна

Керівник:

доктор педагогічних наук, професор

Кірдан Олена Леонідівна

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент

Подзігун Світлана Миколаївна

Умань – 2023

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	<b>3</b>
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ .....	<b>6</b>
1.1. Маркетингова діяльність закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін як наукова проблема .....	<b>6</b>
1.2. Особливості маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти під час воєнного стану.....	<b>15</b>
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ЗМІН .....	<b>32</b>
2.1. Практичний досвід організації маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти у м. Хмельницький .....	<b>32</b>
2.2. Особливості маркетингових досліджень в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	<b>52</b>
2.3. Шляхи вдосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти .....	<b>62</b>
ВИСНОВКИ.....	<b>74</b>
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	<b>77</b>
ДОДАТКИ .....	<b>85</b>

## ВСТУП

Сучасні виклики, пов'язані із повномасштабним вторгненням, зміною місця проживання та середовища життєдіяльності учасників освітнього процесу, суттєвими змінами в соціально-економічному становищі, зростанням освітніх потреб, активізують стрімку переорієнтацію системи управління закладами загальної середньої освіти на створення умов для забезпечення життєдіяльності та конкурентоспроможності закладу.

Ці та інші сучасні виклики вимагають від закладів загальної середньої освіти створення умов для забезпечення життєдіяльності та конкурентоспроможності закладу, орієнтації на вивчення й задоволення освітніх потреб здобувачів освіти, подолання освітніх втрат. Викладене вище зумовлює необхідність розробки й упровадження маркетингової стратегії діяльності закладів загальної середньої освіти, що уможлиблює ухвалення виважених управлінських рішень щодо надання освітніх послуг та формування позитивного іміджу.

У працях вітчизняних науковців, а саме: Б. Братаніч [7], С. Вознюк [10], З. Рябова [61–64], Т. Оболенська [43; 44] та ін. обґрунтовано доцільність й необхідність використання маркетингових досліджень у закладах освіти різних типів. На їхню думку, саме такі дослідження у відповіднюватимуть сучасні вимоги держави, різних груп стейкхолдерів, з вимогами педагогічної та управлінської теорії і практики .

Серед пріоритетних напрямів діяльності Міністерство освіти і науки України на період воєнного стану та повоєнного відновлення України визначило такі: «формування педагогічної еліти, посилення її державної підтримки, для цього буде створено Національну школу освітніх управлінців, які володітимуть сучасними технологіями освітнього управління, використовуватимуть об'єктивні дані для ефективних рішень, зокрема менеджерську технологію Solid Info» [42, с. 98].

Проблема організації діяльності закладів загальної середньої освіти привертала та і нині є в центрі уваги дослідників. У працях вітчизняних науковців, а саме В. Григоращ, М. Фарухшина М. Люшин, Т. Вільхова, Ю. Могила, О. Науменко та ін. ґрунтовно досліджено актуальні проблеми маркетингу освітніх послуг, організації різних сфер діяльності закладів загальної середньої освіти. Водночас констатуємо, що, незважаючи на висвітлення у вказаних вище працях різних аспектів проблеми управління діяльністю закладів загальної середньої освіти, бракує досліджень щодо маркетингової діяльності закладу загальної середньої освіти в умовах освітніх змін. Отже, актуальність проблеми дослідження, недостатній рівень її теоретичної і практичної розробленості зумовили вибір теми випускної кваліфікаційної роботи: «Маркетингова діяльність закладу загальної середньої освіти в умовах освітніх змін».

**Мета дослідження** – обґрунтувати теоретичні та практичні аспекти маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін.

**Об'єкт дослідження** – діяльність закладів загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** – особливості організації маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін.

Відповідно до предмета і мети визначено такі **завдання дослідження**:

1. Здійснити теоретичний аналіз розробленості наукової проблеми.
2. Схарактеризувати досвід організації маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти під час воєнного стану.
3. Визначити та обґрунтувати шляхи удосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін.

**Методи дослідження.** Для виконання поставлених завдань використано комплекс *теоретичних* (аналіз, синтез, порівняння, систематизація), *емпіричних* (SWOT-аналіз, опитування, вивчення й узагальнення досвіду та ін.) методів дослідження.

**Експериментальна база дослідження.** Емпіричне дослідження проводилося на базі Комунального ЗСО ліцей №1 імені Володимира Красицького м. Хмельницький.

**Теоретичне значення** роботи полягає в тому, що в ній розкрито теоретичні та практичні аспекти маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін, визначено та обґрунтовано шляхи удосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін.

**Практичне значення отриманих результатів дослідження** полягає в тому, що результати та висновки роботи можуть бути використані при удосконаленні маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін.

**Апробація результатів дослідження.** Результати проведеного дослідження доповідались на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми підготовки сучасного педагога: теорія і практика» (23 листопада 2023 р., м. Умань).

**Публікації.** За результатами дослідження опубліковано статтю на тему «Маркетингова діяльність закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін як наукова проблема» у збірнику магістрантів факультету соціальної та психологічної освіти УДПУ імені Павла Тичини та опубліковано тези «Маркетингова діяльність закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін».

**Структура роботи.** Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний зміст роботи викладено на 92 сторінках, список використаних джерел нараховує 73 найменування.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 1.1. Маркетингова діяльність закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін як наукова проблема

У Законі України «Про освіту» наголошується, що освіта є державним пріоритетом, що забезпечує інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства. А державна політика у сфері освіти формується і реалізується на основі наукових досліджень, міжнародних зобов'язань, вітчизняного та іноземного досвіду з урахуванням прогнозів, статистичних даних та індикаторів розвитку з метою задоволення потреб людини та суспільства [24].

Крім того, у Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року наголошується на необхідності суттєвого поліпшення якості освіти і формування випускників, які будуть успішними на ринку праці в найближчій перспективі, які вміють навчатися впродовж життя, критично мислити, ставити цілі та досягати їх, працювати в команді, спілкуватися в багатокультурному середовищі та володіти іншими вміннями. Таким чином, перед системою управління закладом освіти виникає необхідність у створенні умов щодо забезпечення якості надання освітніх послуг закладом через: розвиток потенціалу кожного учасника освітнього процесу; вивчення, формування, задоволення освітніх потреб споживачів послуг, що надає заклад. Отже, першочерговим завданням постає побудова гнучкої системи надання освітніх послуг та системи відстеження якості їх надання. Серед пріоритетних напрямів діяльності сучасних закладів загальної середньої освіти науковці і практики виокремлюють маркетингову.

У дослідженні «Освіта в Україні в умовах воєнного стану» наведено статистичні відомості щодо мережі закладів загальної середньої освіти,

зокрема, зазначено, що «на початок 2021/2022 н. р. функціонував 13 991 заклад загальної середньої освіти різних типів і форм власності. У цих закладах 1 вересня 2021 р. розпочали навчання 4 230 358 учнів. Від початку війни російської федерації проти України частина ЗЗСО зазнала руйнувань і пошкоджень, опинилася на території, тимчасово контрольованій ворогом. Так, станом на 1 серпня 2022 р. зруйновано 127 ЗЗСО, пошкоджено 929 закладів, опинилося на тимчасово окупованій території 1185 закладів (станом на 22 червня 2022 р.). Найбільше руйнувань ЗЗСО зафіксовано в Запорізькій і Харківській областях, пошкоджень – у Донецькій, Харківській, Київській та Миколаївській областях. За оперативною інформацією, станом на 22 липня 2022 р. мережа ЗЗСО зменшилася до 13 834 од., із них мережа опорних ЗЗСО – на 27 од., із 1242 до 1215 од. відповідно (станом на 22 червня 2022 р.). Із 4 230 358 учнів, які розпочали навчання 1 вересня 2021 р., за кордон виїхало майже 649 тис. учнів, понад 79 тис. учнів стали внутрішніми переміщеними особами, які були вимушені змінити школу та закінчували навчальний рік в інших ЗЗСО. Найбільше учнів виїхало за кордон у зв'язку з російською військовою агресією із м. Києва, Харківської й областей» [45, с. 95–96].

Серед пріоритетних напрямів діяльності Міністерство освіти і науки України на період воєнного стану та повоєнного відновлення України визначило такі: «формування педагогічної еліти, посилення її державної підтримки, та, за як буде створено Національну школу освітніх управлінців, які володітимуть сучасними технологіями освітнього управління, використовуватимуть об'єктивні дані для ефективних рішень, зокрема менеджерську технологію Solid Info; запроваджено систему електронного самооцінювання закладів EvaluEd» 45, с. 98].

У липні 2022 р. на Міжнародній конференції в Лугано (Швейцарія) презентовано План відновлення України, який містить окремий розділ щодо повоєнного відновлення сфери освіти й науки [56]. У цьому документі зазначено про завдання на період повоєнного відновлення України,

пріоритетним із яких вказано продовження реформи НУШ, розбудова мережі сучасних закладів освіти тощо [45].

Проаналізуємо стан розроблення проблеми маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін у працях вітчизняних дослідників. Для цього проаналізуємо дисертаційні праці, монографічні роботи, статті у фахових наукових виданнях та ін. джерела, розміщені у фондах Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського.

У працях вітчизняних дослідників охарактеризовано різні аспекти маркетингової діяльності закладів освіти. Так, у дисертаційній роботі М. Приймак «Маркетингова діяльність вищих навчальних закладів фізкультурного профілю у системі кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту України» (2003) дисертантом проаналізовано ринкове середовище освітньої діяльності вищих навчальних закладів, особливості галузевого ринку праці та характер взаємодії між його суб'єктами. Визначено головні параметри даного ринку праці та ринку освітніх послуг, мотивацію учасників ринкових відносин. Розроблено модель маркетингової діяльності ВНЗ фізкультурного профілю, обґрунтовано заходи щодо забезпечення її практичного застосування. Наведено основні напрямки впливу маркетингу на підвищення ефективності кадрового забезпечення сфери фізичної культури та спорту в Україні [59].

У дисертаційній праці Л. Волокитіної «Маркетингова система освітніх послуг вищого навчального закладу» (2008) авторкою узагальнено підходи й обґрунтовано закономірність впровадження системної маркетингової діяльності у сфері професійної освіти за умов інноваційної економіки. Розроблено концепцію формування маркетингової системи надання освітніх послуг, яка базується на принципах теорії систем та процесного підходу. Концепція дозволяє адаптувати й узгоджувати діяльність ВНЗ з потребами ринку освітніх послуг, ринку праці та ринку інформаційних продуктів і послуг, забезпечити якість даних послуг, посилити його конкурентоспроможність. Визначено закономірності підвищення якості



освітніх послуг, зокрема у системі післядипломної освіти. Досліджено стан регіонального ринку цих послуг та ринку праці. Оцінено рівень синергічного розвитку ринків і запропоновано маркетингові моделі взаємодії ВНЗ з суб'єктами ринків. Розроблено маркетингову модель досягнення професійного клірингу на базі причинно-наслідкових зв'язків збалансованих показників освітньої діяльності ВНЗ і узгодження стану компетентностей робочих місць. Запропоновано організаційно-економічний механізм впровадження маркетингової системи освітніх послуг ВНЗ, який містить основні етапи впровадження та методика оцінювання ефективності маркетингової системи [12].

І. Пліш у дисертаційній роботі «Використання інформаційно-комунікаційних технологій управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах» (2012) вперше теоретично обґрунтовано та розроблено модель використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) управління якістю освіти в ЗНЗ, виокремлено організаційно-педагогічні умови її функціонування (орієнтація на мету, визначену з урахуванням результатів маркетингових досліджень та узгоджену з усіма учасниками навчально-виховного процесу, охоплення ІКТ всіх аспектів діяльності ЗНЗ, активне залучення керівництва й учителів до використання ІКТ в діяльності ЗНЗ, оперативне внесення змін у діяльність ЗНЗ як результат систематичного неперервного моніторингу НВП). Уточнено поняття «інформаційно-комунікаційні технології управління якістю освіти» як певної сукупності підмножини електронних освітніх ресурсів і спеціалізованих програмно-апаратних засобів широкого призначення, що використовуються в управлінні для забезпечення якості освітніх процесів і результатів. Удосконалено підходи до цілепокладання у використанні ІКТ управління якістю освіти в ЗНЗ, ІКТ-опосередковані форми управління якістю освіти в школі, процес управління ЗНЗ шляхом поєднання традиційних та інформаційно-комунікаційних технологій і засобів управління [57].

I. Баша у дисертаційній праці обґрунтувала методологічні аспекти здійснення комплексного маркетингового дослідження на ринку освітніх послуг національних ВНЗ, в основу якого покладено сегментацію цільових груп споживачів та покупців освітніх послуг із виокремленням потреб випускників у комерціалізації результатів їх дипломних та дисертаційних досліджень. Такий підхід задовольняє вимоги інноваційної економіки, уможливорює генерування нових маркетингових дій у напрямку підвищення іміджу бренду ВНЗ. Авторкою удосконалено: методичні підходи до проведення маркетингового дослідження на ринку освітніх послуг національних ВНЗ з використанням SWOT-аналізу, які доповнено процедурами зваженої бальної оцінки факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування ВНЗ, матрицею мультиплікативної взаємодії можливих комбінацій між факторами, розрахунком коефіцієнту кореляції сильних і слабких сторін ВНЗ із можливостями і загрозами глобального освітнього простору; концептуальні положення маркетингових досліджень на ринку освітніх послуг через включення в дослідницький процес ключових детермінант створення цінності освітньої послуги, що уможливорює поглиблений пошук інноваційних маркетингових можливостей підвищення рівня конкурентоспроможності та розвитку національних ВНЗ у глобальному освітньому просторі; методичні засади маркетингових досліджень на ринку освітніх послуг у частині обґрунтування проекту інноваційної програми розвитку національних ВНЗ в умовах глобалізації на основі тестування потреб за чотирма сегментами споживачів освітніх послуг: абітурієнти, студенти, випускники, роботодавці. Це, на думку дисертантки, дозволить деталізувати центри виникнення витрат на традиційні маркетингові інструменти та забезпечить оптимізацію бюджетів маркетингових заходів освітніх закладів [4, с. 8].

Отже, огляд дисертаційних робіт із досліджуваної проблеми свідчить, що переважно науковцями охоплено питання діяльності закладів вищої

освіти, однак бракує дисертаційних робіт, присвячених маркетинговій діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін.

Проаналізуємо статті у фахових періодичних виданнях. Так, у дослідженні М. Фарухшиної запропоновано такі принципи педагогічного маркетингу в умовах Нової української школи: 1) принцип інформаційної відповідності. Розуміння педагогами законів маркетингу, а саме: лідерства, запам'ятовування, сприйняття, фокусування, виняткового права, перспективи, успіху та інші; 2) принцип пріоритетності. Педагогічний працівник має оцінити новий матеріал з педагогічної маркетингової позиції, тобто підібрати ті прийоми, методи, форми, які б зробили цей матеріал актуальним, перспективним та цікавим; 3) принцип стратегічної орієнтації. Це загальний план діяльності педагога, який охоплює тривалий період часу, спосіб досягнення складної мети, яка є головною для педагога на даний момент, але може коригуватися при зміні умов; 4) принцип елективності навчання полягає у можливості вибору індивідуальної траєкторії діяльності здобувача освіти, орієнтації на потреби, здібності та інтереси учня; 5) принцип ефективної діяльності. Визначається ступенем досягнення поставленої мети; 6) принцип компетентнісного підходу. Ґрунтується на бажанні учнів використати отримані знання та навички вже сьогодні, щоб відчувати свою компетентність у вирішенні певних проблем [71, с. 35].

Обґрунтовуючи доцільність застосування маркетингового підходу до управління закладом загальної середньої освіти як імперативу освітнього менеджменту і маркетингу М. Люшин вказує на його особливість – «цей науковий підхід передбачає орієнтацію керування при вирішенні будь-яких педагогічних завдань на споживача» [34].

У дослідженні Т. Вільхової та Ю. Могили «Застосування маркетингових інструментів у закладах загальної середньої освіти» для залучення цільової аудиторії до своїх послуг авторами виокремлено маркетингові інструменти, які навчальний заклад повинен застосовувати. До них зараховано такі: «1. Аналіз попиту і пропозиції ринку послуг. 2.

Визначення конкурентних переваг навчального закладу. 3. Проведення днів відкритих дверей, ярмарок, виставок, конференцій тощо, для надання інформації про історію створення, напрямки діяльності, педагогічний колектив закладу, впровадження інноваційних технологій та ін. 4. Реалізація підприємницької компетентності учнів (створення шкільних проектів, які матимуть різну винагороду). 5. Проведення соціальних досліджень (анкетувань, опитувань) серед учнів та їх батьків для виявлення побажань та потреб, які можна було б застосовувати в сучасній школі. 6. Запрошення висококваліфікованих спеціалістів, які можуть ділитися досвідом ведення будь-якої господарської діяльності. 7. Співпраця з вітчизняними та іноземними закладами освітньої діяльності. 8. Застосування рекламних засобів (телебачення, радіо, друковані матеріали видання, інформаційні листи, буклети, банери та ін.). 9. Створення web-сайту (загальнодоступний ресурс, який дозволяє висвітлювати всю діяльність закладу). Він повинен бути інформативним та зручним у використанні. 10. Слідкувати за новітніми технологіями в освіті та впроваджувати їх» [9, с. 59].

У статті В. Григораш «Маркетингова діяльність керівника навчального закладу» визначено шляхи розробки й реалізації маркетингового плану школи за умов обмеженого фінансування освіти з урахуванням можливостей навчального закладу. Описано основні методи маркетингового аналізу та рекомендовано структуру бізнес-плану, а також запропоновано кваліметричну модель оцінки рівня управління маркетинговою діяльністю [14].

Низка досліджень вітчизняних науковців охоплює питання маркетингу освіти як наукового напрямку, як напрямку управлінської діяльності у закладах дошкільної, загальної середньої та вищої освіти. Зокрема О. Науменко зазначає, що «упровадження Болонського процесу в систему освіти України має специфічні особливості, однією з яких є впровадження маркетингової концепції в діяльність ВНЗ. Визначено основну мету маркетингу вищої освіти та наявні проблеми у цій сфері, що спостерігаються у вищих

навчальних закладах державної та недержавної форми власності. Висвітлено комплекс маркетингових комунікацій, серед яких у наш час активно використовується лише реклама. Наведено таблицю наявності веб-ресурсів у ВНЗ України. Зроблено висновок, що внаслідок трансформації політичної системи України та переходу до ринкової економіки вітчизняна система освіти опинилась у суперечливому стані. Відплив кваліфікованих спеціалістів за кордон, поява «нових» наук (менеджменту, маркетингу та ін.) і відсутність підготовлених кадрів у цій сфері, а також дисбаланс розвитку державних і недержавних закладів освіти значно гальмують не тільки впровадження маркетингової концепції в діяльність ВНЗ, а й розвиток маркетингу освіти як наукового напрямку [41].

У статті Л. Пісоцької зосереджено увагу на значенні маркетингу в управлінській діяльності дошкільної освіти, доведено необхідність використання маркетингу для функціонування та розвитку дошкільного навчального закладу (ДНЗ); розкрито зміст, суть основних понять дослідження, введено в науковий обіг поняття «управління дошкільною освітою», з'ясовано від чого залежить розвиток і удосконалення дошкільної освіти. Рекомендовано до уваги розроблену концепцію маркетингової системи дошкільної освіти, яка включає у себе дев'ять основних структурних компонентів. На тлі концептуальних засад визначено принципи, на яких базується сучасна маркетингова діяльність у дошкільній освіті, та наведено основні завдання функціонального напрямку «Організація системи маркетингу в дошкільній освіті та управління нею». Запропоновано основні етапи надання додаткових освітніх послуг за умов ДНЗ. На підставі емпіричного дослідження і порівняльних даних констатувального і контрольного експериментів зроблено висновки про доцільність використання запропонованої концепції маркетингової системи дошкільної освіти і визначено перспективи наукових розвідок з означеної проблеми [55].

У статті В. Лаганін розглянув проблему впровадження та дифузії науково-технічних розробок в Україні, і зокрема тих, що розробляються у

науково-дослідних підрозділах закладів освіти. На прикладі однієї з наукових розробок, виконаних вченими Національного університету «Львівська політехніка», подано результати вивчення ринкового потенціалу для їх впровадження та практичні рекомендації щодо методів її просування на ринок. Для вирішення проблеми впровадження науково-технічних розробок університету загалом подано рекомендації щодо структурної перебудови підрозділів, котрі відповідають за науково-технічну та інноваційну діяльність [32].

На наш погляд, значимими є методичні напрацювання науковців, навчальні посібники та видання, які охоплюють питання маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти. Зокрема, нам імпонує розроблений М. Артюхіною підручник для закладів вищої освіти «Маркетингова та іміджева діяльність навчального закладу» (2015) [3]. У методичних рекомендаціях О. Грицан «Формування позитивного іміджу навчального закладу» характеризує загальні положення щодо формування позитивного іміджу навчального закладу; висвітлює основні властивості, функції та риси іміджу навчального закладу; розкриває питання професійного іміджу керівника навчального закладу. Зміст методичних матеріалів включає практичний матеріал педагогічного колективу Миколаївської спеціалізованої школи I–III ступенів мистецтв і прикладних ремесел експериментальний навчальний заклад всеукраїнського рівня «Академія дитячої творчості» Миколаївської міської ради щодо формування позитивного іміджу навчального закладу [16].

Отже, у працях вітчизняних науковців схарактеризовано основні підходи до визначення поняття «маркетингова діяльність закладу освіти», окреслено коло дотичних понять «маркетинг освітніх послуг», «імідж закладу освіти», запропоновано етапи уведення нових освітніх послуг закладами освіти різних типів; виокремлено маркетингові інструменти, які повинен застосовувати заклад загальної середньої освіти. Водночас констатуємо, що нині бракує досліджень теорії і практики маркетингової

діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. Зважаючи на актуальність порушеної проблеми, подальшого розвитку потребують конкретизація технологічних та практичних аспектів маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти на сучасному етапі.

## **1.2. Особливості маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти під час воєнного стану**

У 2022 р. ДНУ «Інститут освітньої аналітики» було напрацьовано монографію «Актуальні питання функціонування та розвитку системи освіти України в умовах збройної агресії РФ проти України» [1]. На сторінках цього видання схарактеризовано діяльність закладів загальної середньої освіти під час воєнного стану. Зокрема зазначено, що завдяки напрацьованому за два попередніх навчальних роки досвіду щодо організації освітнього процесу в умовах карантинних обмежень система повної загальної середньої освіти змогла швидко адаптуватися до правового режиму воєнного стану. Уже за два тижні від початку повномасштабного вторгнення РФ у ЗЗСО, де дозволяла безпекова ситуація, було відновлено освітній процес із використанням технологій дистанційного й змішаного навчання. Водночас функціонування системи освіти в умовах воєнного стану вирізняється пошуком нових підходів до навчання, інноваційних форм організації освітнього процесу, а також ефективних педагогічних та інформаційно-комунікаційних технологій.

З огляду на це одним із ключових напрямів роботи МОН і його підрозділів в умовах воєнного стану є підтримка активного впровадження нових технологій навчання. Освітняни, у т. ч. сфери загальної середньої освіти, почали активно шукати шляхи подолання проблем, пов'язаних з організацією навчання здобувачів освіти. Так, багато закладів освіти надали

доступ до навчальних матеріалів, зокрема школа «Оптіма», науковий ліцей імені Кліма Чурюмова, онлайн-школа «Grand-Ехро», дистанційний ЗЗСО «Атмосферна школа» тощо.

Командою МОН було підготовлено й розміщено на вебсайті Міністерства перелік шкіл і організацій, які можуть надати допомогу дітям та сім'ям (<https://mon.gov.ua/ua/news/distancijni-platformi-dlya-navchannya-samorozvitku-ta-otrimannya-dopomogi-jpervirenoyi-informaciyi>).

З метою створення умов для продовження навчання під час війни Міністерством освіти і науки спільно з Міністерством цифрової трансформації створено платформу «Всеукраїнська школа онлайн» (ВШО), що вже за перший місяць війни набула понад 110 тис. нових користувачів і зібрала понад 1 млн переглядів відеоуроків, об'єднавши користувачів зі 134 країн. Доступ до уроків надано через Youtube-канал ВШО, платформи Megogo та Київстар ТБ. Окрім того, вони щоденно транслювалися на кількох телеканалах у межах освітнього проєкту «Навчання без меж», запровадженого спільно МОН, Міністерством культури та інформаційної політики, українськими телеканалами «ПлюсПлюс», «Піксель» і регіональними каналами Суспільного мовника, а також платформами онлайн-телебачення Megogo, Київстар ТБ, 1+1 video, sweet.tv, VoliaTV, Vodafone TV. Поряд із цим для організації процесу навчання дітей, зокрема евакуйованих, МОН разом із компанією «Google Україна» було створено Всеукраїнський онлайн-розклад.

Дистанційне навчання як форма організації освітнього процесу функціонує на базі сучасних освітніх, інформаційно-комунікаційних цифрових технологій. Для організації освітнього процесу в дистанційному режимі використовувалася єдина освітня платформа з інструментальним забезпеченням через Google Workspace for Education, G Suite for Education, Microsoft Teams, Google Classroom, Zoom, Google Meet, «Єдина Школа», Microsoft 365, Human та ін. Для задоволення освітніх і мовних потреб українців, які були змушені виїхати за межі країни, надано можливість



доступу з використанням спеціальних QR-кодів до електронних версій українських підручників, що розміщені на вебсайті Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти». Крім того, для вчителів і учнів були доступні різноманітні методичні матеріали, посібники, електронні ресурси. Також програмою «Демократична школа» Європейського центру Вергеланда було забезпечено безкоштовні масові онлайн-курси на платформі «Prometheus»; чотири курси за тематикою «Тридцять кроків до нової української школи: навчаємо громадянина» для керівників (директорів) ЗЗСО й учителів із 5 травня було доповнено курсом «Шкільне життя онлайн»; загалом на курсах із циклу зареєструвалося майже 70 тис. слухачів. Для учасників освітнього процесу Британська рада в Україні запропонувала такі онлайн-ресурси: TeachEnglish (для вчителів), LearnEnglish (для дорослих), LearEnglish Kids (для дітей), LearnEnglish Teens (для підлітків). Задля забезпечення продовження навчання англійської мови в ЗЗСО й підтримки вчителів англійської мови, а також надання можливостей щодо її вивчення дітьми самостійно, Центр видавництва та оцінювання Кембриджського університету (Cambridge University Press & Assessment) створив вебсайт (<https://pages.cambridgeenglish.org/supporting-ukraine>), де зібрано всі безкоштовні онлайн-ресурси, відкриті для українців, а саме:

- ресурси для вчителів (методичні ресурси щодо викладання у складних умовах, записи онлайн-вебінарів з автором підручника *Teaching in Challenging Circumstances* Крісом Соутоном;

- ресурси для батьків і молодших школярів, що містять посилання на безкоштовні ігри з вивчення англійської мови, які можуть використовуватися вдома батьками чи учнями самостійно;

- ресурси для підлітків, їхніх батьків та дорослих – секція з матеріалами й додатками для підлітків та їхніх батьків;

- Exam Boosters – безкоштовні додатки, що допоможуть у підготовці до міжнародних Кембриджських іспитів;

– Fun Skills Home Booklets – книжки для вдосконалення окремих видів мовленнєвої діяльності учнями початкової школи;

– Quick Minds for Ukraine – відеоуроки й додаткові матеріали для роботи з підручником для учнів, які навчаються за підручником Quick Minds у початковій школі.

У межах співпраці Корпусу миру США в Україні проводиться робота з організації віртуальної співпраці вчителів шкіл партнерів із волонтерами-тренерами зі США в рамках пілотного проєкту віртуальних тренінгів для вчителів. Застосовуючи сучасні практики викладання предмета з використанням інформаційних технологій, волонтери допомагають учителям англійської мови розвивати розмовні навички.

За підтримки Швейцарського проєкту DECIDE було розроблено освітній чат-бот у Телеграм і Вайбер – EducationUaBot, що є зручною формою інформування про актуальний стан освітнього процесу в Україні та світі. Цей чат-бот можна буде використовувати й після війни, змінюючи його тематичне наповнення. Освітній чат-бот @EducationUaBot допомагає всім учасникам освітнього процесу знайти необхідну інформацію, щоб повернутися до навчання, хоч би де вони перебували в Україні чи за кордоном. Завдяки освітньому чатботу переміщені учасники освітнього процесу (здобувачі освіти, педагогічні працівники) можуть оперативно знайти інформацію про заклади освіти всіх рівнів у різних населених пунктах, можливості щодо продовження навчання або викладання під час війни в кожному регіоні, відновлення особистих документів про освіту тощо. Також можна знайти відомості про розташування освітніх закладів усіх рівнів за кордоном; долучитися до навчання онлайн в Україні; отримати перелік освітніх онлайн-платформ для навчання; дізнатися відповіді на актуальні запитання, наприклад щодо відновлення особистих документів чи документів про освіту; одержати дієві поради, як продовжувати викладати й працювати під час війни, та багато інших корисних матеріалів [1, с. 41-43].

Ще одним напрямом забезпечення психологічної й емоційної підтримки, профорієнтації, якісного освітнього процесу під час війни, навчання актуальних професій і пріоритетним проектом МОН у сфері освіти під час війни стало створення МОН спільно з обласними військовими адміністраціями мережі освітніх хабів. Освітній хаб – це майданчик, у межах якого внутрішньо переміщені особи – учні, студенти та їхні батьки – зможуть отримати освітні послуги. Перший такий хаб було створено в Хмельницькій області, у приміщенні Хмельницького політехнічного коледжу. Для здобувачів освіти та їхніх батьків, які вимушено перебувають у західних регіонах України, організовано системні психологічні й профорієнтаційні консультації, тестування щодо визначення власних здібностей за допомогою штучного інтелекту, навчання англійської та української мов, а також затребуваних на ринку праці професій. Наразі освітні хаби також відкрито у Волинській, Закарпатській, Тернопільській, Львівській, Рівненській, Вінницькій областях і в м. Києві. Для українців, що перебувають за кордоном, відкрито освітні хаби у Варшаві, Празі, Софії, Братиславі, Лейпцизі, Женеві, Лондоні, які передусім покликані сприяти соціальній інтеграції українців через освіту та надавати їм усі необхідні вміння й навички для підвищення їх конкурентоспроможності на місцевих ринках праці. Крім того, такі хаби є зручними комунікаційними майданчиками для українців за кордоном, координують процес навчання та змістовного дозвілля українських дітей. Створено Національну мережу освітніх хабів (<https://eduhub.org.ua/>) [69].

Надамо загальну характеристику стану функціонування повної загальної середньої освіти в умовах збройної агресії російської федерації проти України.

В Україні на початок 2021/2022 н. р. функціонував 13 991 заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) різних типів і форм власності. 1 вересня 2021 р. у цих закладах розпочали навчання 4 230 358 учнів [46].

Із початку війни російської федерації проти України частина ЗЗСО зазнала руйнувань і пошкоджень, опинилася на території, тимчасово контрольованій ворогом. Так, станом на 1 серпня 2022 р. зруйновано 127 закладів, пошкоджено 929 закладів, опинилося на тимчасово окупованій території 1185 закладів (станом на 22 червня 2022 р.).

Міністерство освіти і науки України з перших днів війни визначило першочерговим завданням безпеку всіх учасників освітнього процесу. Центральний орган та місцеві органи управління освітою доклали максимум зусиль для забезпечення безперервності навчання в Україні, надання доступу до знань і можливості навчатися кожному учаснику освітнього процесу. Упродовж дії воєнного стану Міністерством розроблено нормативно-правові акти, які регулюють організацію освітньої діяльності в закладах загальної середньої освіти.

В умовах дії правового режиму воєнного стану учням усіх категорій у 2021/2022 н. р. було забезпечено доступ до освітнього процесу в різних формах. Учні, які були вимушені змінити місце навчання та/або проживання чи перебували на тимчасово захоплених територіях, мали можливість продовжити навчання дистанційно або екстерном у ЗЗСО, розташованих на території, де не ведуться бойові дії. У кожній області й м. Києві було визначено відповідальних осіб, які допомагали дітям та їхнім батькам обрати ЗЗСО для продовження навчання.

Доступ здобувачів освіти до навчальних матеріалів забезпечувався через діючі сайти ЗЗСО, месенджери, електронну пошту тощо. Для організації освітнього процесу в дистанційному режимі також використовувалася єдина освітня платформа з інструментальним забезпеченням через Google Workspace for Education, G Suite for Education, Microsoft Teams, Google Classroom, Zoom, Google Meet, «Єдина Школа», Microsoft 365, Human та ін.

У перші ж тижні війни Міністерством освіти і науки України для учнів 1–11-х класів було створено Всеукраїнський онлайн-розклад. Окрім того,

учні й педагогічні працівники дістали можливість користуватися ресурсами національних освітніх платформ «Всеукраїнська школа онлайн», «На Урок», «Моя школа», «Всеосвіта». Безоплатний доступ до навчання під час дії воєнного стану забезпечувався також дистанційними школами. Команда МОН підготувала перелік шкіл і організацій, які можуть надати допомогу дітям та сім'ям, і розмістила його на вебсайті Міністерства.

В умовах продовження військових дій у ЗЗСО передбачається різноваріантна реалізація освітнього процесу в очній, змішаній (очно-дистанційній) формах, в інших випадках – у дистанційній формі, що забезпечить дотримання безпекових вимог. Триває робота щодо забезпечення учасників освітнього процесу необхідною кількістю місць в укриттях на випадок повітряної тривоги. В умовах воєнного часу очний освітній процес здійснювався у приміщеннях навчальних закладів виключно за погодженням з органами влади. У разі наявності небезпеки заклад впроваджував дистанційний або змішаний формат навчання. Якщо в укритті не вистачає місць на всіх учасників освітнього процесу, було рекомендовано організувати навчання у кілька змін.

Через тривалі бойові дії частина ЗЗСО зазнала й продовжує зазнавати значних пошкоджень та руйнувань. За оперативною інформацією департаментів (управлінь) обласних, Київської міської військових адміністрацій, станом на 1 серпня 2022 р. руйнувань і пошкоджень зазнали 1056 ЗЗСО. Найбільше руйнувань таких закладів зафіксовано в Запорізькій і Харківській областях, пошкоджень – у Донецькій, Харківській, Київській та Миколаївській областях. На жаль, ця цифра постійно зростає (табл. 1.1.) [46].

Здобувачі освіти, які навчалися в ЗЗСО, розташованих на тимчасово окупованій території, пошкоджених або зруйнованих російськими загарбниками, зможуть продовжити навчання в тих самих закладах дистанційно або в інших ЗЗСО на підконтрольній Україні території.

З огляду на загрозу життю та здоров'ю учасників освітнього процесу внаслідок збройної агресії російської федерації і запровадження в Україні

воєн- ного стану, організація освітнього процесу в ЗЗСО у 2021/2022 н. р. здійснювалася за різними формами навчання, у зручній для здобувачів освіти спосіб, а саме:

- за дистанційною формою навчання в ЗЗСО, до якого зараховано учня заосновним місцем проживання;
- за дистанційною формою навчання, приєднавшись до ЗЗСО (класу), що функціонує в Україні, незалежно від місця перебування тимчасово переміщеної особи;
- очно в ЗЗСО, який функціонує в населеному пункті, де перебуває тимчасово переміщена особа;
- за будь-якою іншою формою навчання, що дозволена чинним законодавством.

Після 24 лютого 2022 р. лише дві області, Закарпатська та Львівська, здійснювали навчання за очною або змішаною формами. У більшості регіонів України у зв'язку з військовою агресією російської федерації ЗЗСО надавали освітні послуги дистанційно.

Таблиця 1.1

**Оперативна інформація про заклади загальної середньої освіти, що зруйновані, пошкоджені або перебувають на тимчасово окупованій території, од. [46]**

Регіон	Кількість закладів		
	зруйнованих	пошкоджених	що перебувають на тимчасово окупованій території (станом на 22.06.2022)
	станом на 01.08.2022		
Вінницька обл.	0	5	–
Волинська обл.	0	0	–
Дніпропетровська обл.	2	18	–
Донецька обл.	0	240	178
Житомирська обл.	1	38	–
Закарпатська обл.	0	0	–
Запорізька обл.	45	4	256
Івано-Франківська обл.	0	0	–
Кіровоградська обл.	0	2	–
Київська обл.	4	95	–
Луганська обл.	8	75	203
Львівська обл.	0	0	–
Миколаївська обл.	11	94	25
Одеська обл.	0	8	–
Полтавська обл.	0	2	–
Рівненська обл.	0	2	–
Сумська обл.	0	17	–
Тернопільська обл.	0	1	–
Харківська обл.	43	192	156
Херсонська обл.	7	38	367
Хмельницька обл.	0	1	–
Черкаська обл.	0	5	–
Чернівецька обл.	0	0	–
Чернігівська обл.	6	53	–
м. Київ	0	39	–
<b>Разом</b>	<b>127</b>	<b>929</b>	<b>1185</b>

З огляду на загрозу життю та здоров'ю учасників освітнього процесу внаслідок збройної агресії російської федерації і запровадження в Україні воєнного стану, організація освітнього процесу в ЗЗСО у 2021/2022 н. р.

здійснювалася за різними формами навчання, у зручний для здобувачів освіти спосіб, а саме:

- за дистанційною формою навчання в ЗЗСО, до якого зараховано учня за основним місцем проживання;
- за дистанційною формою навчання, приєднавшись до ЗЗСО (класу), що функціонує в Україні, незалежно від місця перебування тимчасово переміщеної особи;
- очно в ЗЗСО, який функціонує в населеному пункті, де перебуває тимчасово переміщена особа;
- за будь-якою іншою формою навчання, що дозволена чинним законодавством.

Після 24 лютого 2022 р. лише дві області, Закарпатська та Львівська, здійснювали навчання за очною або змішаною формами. У більшості регіонів України у зв'язку з військовою агресією російської федерації ЗЗСО надавали освітні послуги дистанційно.

Враховуючи особливі умови організації освітньої діяльності в ЗЗСО під час дії воєнного стану ДНУ «Інститут освітньої аналітики» розроблено та розміщено на ресурсах ПАК «АІКОМ» програмний модуль електронних щоденників і журналів (E-Journal). Він призначений для ЗЗСО й в умовах повномасштабної військової агресії росії проти України істотно спростив учителям ведення класної документації, дав змогу оперативно інформувати батьків про академічні досягнення учнів.

Схарактеризуємо кількісні зміни в мережі закладів загальної середньої освіти у розрізі регіонів в умовах воєнного стану. За оперативною інформацією, станом на 22 липня 2022 р. мережа ЗЗСО налічувала 13 834 од. Здебільшого внаслідок військової агресії російської федерації проти України їх кількість зменшилася на 157 од. (табл. 1.2.) [46].



Таблиця 1.2.

**Оперативна інформація щодо мережі закладів загальної  
середньої освіти, од. [46].**

Регіон	Кількість закладів		Різниця
	на 01.09.2021	на 22.07.2022	
Вінницька обл.	654	634	-20
Волинська обл.	561	561	0
Дніпропетровська обл.	848	834	-14
Донецька обл.	491	491	0
Житомирська обл.	578	573	-5
Закарпатська обл.	586	581	-5
Запорізька обл.	496	496	0
Івано-Франківська обл.	606	604	-2
Київська обл.	656	645	-11
Кіровоградська обл.	303	301	-2
Луганська обл.	254	252	-2
Львівська обл.	1130	1104	-26
Миколаївська обл.	453	438	-15
Одеська обл.	736	725	-11
Полтавська обл.	534	533	-1
Рівненська обл.	553	532	-21
Сумська обл.	375	375	0
Тернопільська обл.	653	658	5
Харківська обл.	715	715	0
Херсонська обл.	384	384	0
Хмельницька обл.	578	579	1
Черкаська обл.	493	493	0
Чернівецька обл.	349	349	0
Чернігівська обл.	426	417	-9
м. Київ	579	560	-19
<b>Разом</b>	<b>13 991</b>	<b>13 834</b>	<b>-157</b>

Упродовж 2021/2022 н. р. мережа опорних ЗЗСО скоротилася на 27 закладів, із 1242 (станом на 1 жовтня 2021 р.) до 1215 (станом на 1 червня 2022 р.). Серед 27 опорних закладів 7 закладів повністю зруйновано внаслідок військової агресії російської федерації проти України та 57 закладів частково пошкоджено. З-поміж філій є також 7 повністю зруйнованих і 27 частково пошкоджених закладів (табл. 1.3) [47].

Таблиця 1.3

**Інформація про опорні заклади загальної середньої освіти та їхні філії,  
од. [47].**

Регіон	Опорні заклади				Філії			
	станом на 01.10. 2021	станом на 01.06. 2022	по- шко- - дже- но	пов- ністю зруй- нован о	станом на 01.10. 2021	станом на 01.06. 2022	по- шко- - дже- но	пов- ніст ю зру- й- нов ано
Вінницька обл.	79	78	0	0	129	128	0	0
Волинська обл.	45	42	0	0	86	83	0	0
Дніпропетровська обл.	53	52	0	0	104	105	0	0
Донецька обл.	31	37	4	1	23	21	6	0
Житомирська обл.	80	76	4	0	69	69	0	0
Закарпатська обл.	55	48	0	0	69	72	0	0
Запорізька обл.	39	39	7	0	50	50	4	0
Івано-Франківська обл.	38	39	0	0	111	109	0	0
Кіровоградська обл.	83	81	0	0	102	167	2	0
Київська обл.	83	83	7	1	167	100	4	1
Луганська обл.	20	20	4	1	28	25	4	0
Львівська обл.	71	67	0	0	118	116	0	0
Миколаївська обл.	24	23	8	0	44	43	2	2
Одеська обл.	61	60	0	0	109	111	0	0
Полтавська обл.	91	91	0	0	72	72	0	0
Рівненська обл.	34	31	0	0	67	73	0	0
Сумська обл.	57	57	7	0	55	53	4	0
Тернопільська обл.	39	38	0	0	81	78	0	0
Харківська обл.	60	57	9	0	58	60	0	0
Херсонська обл.	32	32	3	3	51	55	0	3
Хмельницька обл.	34	32	0	0	30	29	0	0
Черкаська обл.	33	33	0	0	78	78	0	0
Чернівецька обл.	52	51	0	0	66	68	0	0
Чернігівська обл.	48	48	4	1	29	29	1	1
<b>Разом</b>	<b>1242</b>	<b>1215</b>	<b>57</b>	<b>7</b>	<b>1796</b>	<b>1794</b>	<b>27</b>	<b>7</b>

Найбільше учнів виїхало за кордон у зв'язку з російською військовою агресією із м. Києва, Харківської та Миколаївської областей (24,2, 23,9 і

23,5 % відповідно); найменше – із Хмельницької, Кіровоградської й Чернівецької областей (9,8, 9,7 та 8 % відповідно).

У 2023 р. у супереч складним умовам повномасштабної війни з РФ освітній процес у школах України не зупинився. Міністерство освіти і науки України вважає пріоритетним напрямом своєї діяльності забезпечення права українських дітей на освіту в умовах режиму воєнного стану та створення безпечних умов навчання для всіх учасників освітнього процесу.

Питання забезпечення безпекової складової в закладах освіти було й залишається пріоритетним. У червні – липні 2022 р. обласними, Київською міською військово-цивільними адміністраціями було організовано огляд об'єктів фонду захисних споруд закладів освіти, під час якого встановлено, що лише близько 2,3 тис. об'єктів готові до використання за призначенням як укриття (вони забезпечували укриття учасників освітнього процесу близько 10,6 % потреби). Станом на кінець 2022/2023 н. р. споруджено укриття вже на 10,1 тис. об'єктів (власні захисні споруди цивільного захисту (ЗСЦЗ), споруди подвійного призначення, найпростіші укриття, споруди фонду ЗСЦЗ інших суб'єктів господарювання). Це дає змогу забезпечити укриттями 2,8 млн учасників освітнього процесу. Потреба в будівництві нових захисних споруд і облаштуванні існуючих досі є чималою. Тому в Державному бюджеті України на 2023 рік передбачено видатки за бюджетною програмою 2211310 «Субвенція з державного бюджету місцевим бюджетам на облаштування безпечних умов у закладах загальної середньої освіти» в обсязі 1,5 млрд грн. Механізм реалізації цього завдання визначено постановою Кабінету Міністрів України від 28.04.2023 № 419 [47, с. 24].

Як нами зазначено раніше, до початку вторгнення РФ в Україну функціонував 13 991 ЗЗСО різних типів і форм власності, де здобували освіту 4,23 млн учнів. За даними МОН, станом на кінець 2022/2023 н. р. функціонували 12 930 ЗЗСО, де за різними формами навчання освіти здобували близько 4,04 млн учнів. З початку війни РФ проти України ЗЗСО

знавали руйнувань і пошкоджень, частина з них опинилися на територіях, тимчасово окупованих ворогом.

За оперативними даними МОН, станом на 20 липня 2023 р. зруйновано 190 ЗЗСО (включаючи спеціальні й спеціалізовані заклади), пошкоджено 1 619 ЗЗСО. На тимчасово окупованій території разом із філіями опинилося 894 ЗЗСО (станом на 21 травня 2023 р.). Найбільше руйнувань ЗЗСО зафіксовано в Донецькій, Харківській і Херсонській областях, пошкоджень – у Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Київській, Луганській, Миколаївській, Харківській, Херсонській областях. На жаль, ця цифра постійно зростає. У 2022/2023 н. р. освіту за різними формами навчання здобували близько 4,04 млн учнів, при цьому 10 188 ЗЗСО надавали освітні послуги внутрішньо переміщеним здобувачам освіти, чисельність яких зросла з 52,3 тис. осіб у 2021/2022 н. р. до 164,7 тис. осіб на кінець 2022/2023 н. р.; освітні послуги надавалися також 71,8 тис. здобувачам освіти з тимчасово окупованих територій [47, с. 26].

За даними місцевих органів управління у сфері освіти, у 2021/2022 н. р. за кордон з усіх регіонів України виїхало майже 649 тис. учнів, на сьогодні ця цифра зменшилася до близько 506 тис. учнів.

Моделі здобуття освіти дітьми, що вимушено опинилися за межами України. В умовах воєнного стану важливо забезпечити права дітей на безперервне здобуття освіти. МОН створює нормативно-правову базу для забезпечення можливості українських школярів повернутись і продовжити здобуття освіти в Україні. Зокрема, Міністерством затверджено Методичні рекомендації щодо окремих питань здобуття освіти в закладах загальної середньої освіти в умовах воєнного стану в Україні (наказ МОН від 15.05.2023 № 563). Рекомендаціями запропоновано чотири моделі здобуття освіти дітьми, що вимушено опинилися за межами України. 1. Навчатися тільки в закладі освіти країни перебування учня за очною формою. 2. Поєднувати навчання в закладі освіти країни перебування за очною формою та в закладі загальної середньої освіти України за однією із форм навчання,

передбачених законодавством (дистанційною, сімейною (домашньою), екстернатною). 3. Навчатись у закладах/класах, які організовано в країнах перебування за ініціативою громадських організацій українців за сприяння органів управління освітою цих країн та місцевої влади і які надають освітні послуги у співпраці з Державним ліцеєм «Міжнародна українська школа», відповідно до укладеного договору. 4. Якщо це не суперечить законодавству країни перебування, навчатися тільки в закладі освіти України, зокрема в Державному ліцеї «Міжнародна українська школа», за однією із форм навчання, передбачених законодавством (дистанційною, сімейною (домашньою), екстернатною).

Запропоновані варіанти передусім сприяють оптимізації організації освітнього процесу та зменшують навантаження на дітей, які поєднують навчання в школі країни перебування й у закладі освіти України. Надано рекомендації щодо можливості і способу врахування результатів навчання учнів у зарубіжній школі, проведення підсумкового (семестрового, річного) оцінювання, зокрема для дітей із числа тимчасово переміщених осіб та з тимчасово окупованих територій [47, с. 28].

Попри збройну агресію РФ проти України Державна служба якості освіти України організувала та провела другий і третій етапи сертифікації педагогічних працівників початкової школи в умовах воєнного стану. У зв'язку з цим сертифікацію педагогічних працівників у 2022 р. було перенесено з 4–17 квітня на 1–15 серпня відповідно до наказу МОН «Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 04.01.2022 № 3» від 30.03.2022 № 278. У 2023 р. сертифікація для вчителів початкової школи, відповідно до наказу МОН «Про деякі питання проведення сертифікації педагогічних працівників у 2023 році» від 16.01.2023 № 35, тривала з 30 січня до 13 лютого. Самооцінювання власної педагогічної майстерності здійснювалося за допомогою цифрового продукту Державної служби якості освіти України.

Запроваджено низку інноваційних освітніх проєктів. Зокрема, інноваційний освітній проєкт «Модель здорової школи» на базі ЗЗСО Дніпропетровської, Львівської, Полтавської, Рівненської й Херсонської областей. Метою проєкту є створення в ЗЗСО безпечного, здорового освітнього середовища; сприяння профілактиці неінфекційних захворювань і зміцненню здоров'я школярів. У вересні 2022 р. – червні 2023 р. проєкт реалізовувався в рамках українсько-швейцарського проєкту «Діємо для здоров'я» зі складовими «Здоровий освітній простір», «Медична служба закладів освіти», «Психологічна служба», «Фізична активність», «Здорове харчування», «Здоров'я і підготовка вчителів».

Національна програма з охорони психічного здоров'я та психосоціальної підтримки За ініціативою першої леді Олени Зеленської у 2022 р. стартувала Національна програма психічного здоров'я та психосоціальної підтримки.

У межах програми МОН було здійснено низку заходів для підтримки учасників освітнього процесу. Зокрема, ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» розроблено програму курсу підвищення кваліфікації «Перша психологічна допомога учасникам освітнього процесу під час та після завершення воєнних дій», що отримала схвальний відгук Всесвітньої організації охорони здоров'я Цей курс містить 10 мультимедійних уроків у міжнародному форматі SCORM. Додаткові матеріали і практичні тренінги допоможуть педагогічним працівникам закладів освіти підвищити свій професійний рівень та опанувати сучасні технології першої психологічної допомоги за методичними посібниками «Save the Children», а також покликані ознайомити їх із рекомендаціями щодо перенаправлення Міжнародного постійного комітету (IASC). У 2022/2023 н. р. навчання за програмою курсу успішно завершила 31 881 особа. Курс розміщено на порталі Всеукраїнського проєкту з профорієнтації та побудови кар'єри «Обери професію своєї мрії» МОН ([www.hryoutest.in.ua](http://www.hryoutest.in.ua)).

Державна установа «Школа супергероїв» Школу створено як продовження ініціативи ГО «Маленьке серце з мистецтвом», що заснувала мережу шкіл супергероїв для забезпечення конституційного права на освіту дітей, які перебувають на стаціонарному лікуванні в закладах охорони здоров'я. Станом на липень 2023 р. у таких закладах по всій Україні функціонує 11 освітніх центрів державної установи «Школа супергероїв», де працюють 175 педагогічних і непедагогічних працівників. Загальна кількість занять, починаючи із жовтня 2022 р., сягнула 51 592 освітні послуги. Освітнім центрам від ЮНІСЕФ передано бокси з роздатковими матеріалами, устаткування для підключення Інтернету та книги від Фондації Олени Зеленської.

Діяльність мережі українських освітніх хабів з початку повномасштабного вторгнення рф в Україну запрацювала мережа українських освітніх хабів (цифрових освітніх центрів), в яких ВПО мають можливість опанувати нові професії. Основна мета діяльності освітніх хабів – можливість психологічного розвантаження ВПО й набуття ними нових професійних навичок. Освітні хаби дають можливість учням закладів загальної середньої, професійної (професійно-технічної) освіти та студентам закладів вищої освіти отримати профорієнтаційні послуги, удосконалити знання мов, історії, культури тощо. Наразі відкрито 21 освітній хаб.

Зважаючи на те, що керівництву закладів загальної середньої освіти у період 2022-2023 рр. необхідно було забезпечити безпеку учасників освітнього процесу, організувати освітній процес у дистанційному / змішаному форматі, облаштувати укриття та вирішувати інші життєво-важливі питання, то питання маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти, здебільшого, не перебували серед першочергових у діяльності очільників закладів освіти.

## **РОЗДІЛ 2.**

### **ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ОРГАНІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ОСВІТНІХ ЗМІН**

#### **2.1. Практичний досвід організації маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти у м. Хмельницький**

За даними ЄДЕБО станом на початок листопада 2023 р. у м. Хмельницький функціонувало 44 заклади загальної середньої освіти, повний перелік яких розміщено у додатку А.

Одним із аспектів, які заклади загальної середньої освіти відображають як власну перевагу у процесі маркетингу освітніх послуг – інформування широкого загалу про власну інноваційну діяльність. Схарактеризуємо здобутки закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький у цій царині. Насамперед зазначимо, що низка шкіл працює за науково-педагогічним проєктом «Інтелект України», відповідно Наказу МОН України від 02.11.2016 р. № 1319 Про проведення всеукраїнського експерименту за темою «Реалізація компетентісного підходу в науково-педагогічному проєкті «Інтелект України».

В епоху розбудови інформаційного суспільства, в якому основним капіталом і головним ресурсом економіки стають знання, освіта має бути не тільки провідною умовою самореалізації та самоактуалізації особистості, збагачення її творчого потенціалу, але й найважливішим фактором соціально-економічного та духовного піднесення держави, забезпечення її конкурентоспроможності на світовій арені.

У зв'язку з цим системи освіти розвинених країн у XXI ст. постали перед рядом історичних викликів: вони мають не тільки забезпечити успішну життєдіяльність громадян в умовах інноваційного типу суспільного життя, але й виховати інтелектуальну еліту нації. Тому на сучасному етапі розвитку



в європейських країнах і США виховання обдарованих дітей і молоді вважається одним із найважливіших напрямів державної політики.

Метою всеукраїнського науково-педагогічного проєкту «Інтелект України» є впровадження в національний освітній простір системи пошуку, навчання та виховання здібних дітей та учнівської молоді. Учні навчаються в проєктних класах за спеціально розробленими навчальними планами, навчальними програмами та посібниками, засобами ІКТ, рекомендованими та затвердженими Міністерством освіти і науки України.

Завдання проєкту:

- створення науково обґрунтованої та експериментально перевіреної системи пошуку і відбору академічно обдарованих дітей та учнівської молоді, з метою їхньої подальшої освіти, яка б дозволила повністю реалізувати власний творчий потенціал здобувача освіти;

- створення науково і методично обґрунтованої та експериментально перевіреної системи освіти для

- академічно обдарованих дітей дошкільного віку;

- академічно обдарованих учнів закладів загальної середньої освіти I-III ступенів;

- підготовки педагогічних кадрів для роботи з академічно обдарованими дітьми та учнівською молоддю.

Очікувані результати: *у науковій галузі*: розробка, теоретико-методологічне обґрунтування та експериментальна апробація: комплексу діагностичних процедур, спрямованих на виявлення академічно здібних і обдарованих учнів закладів загальної середньої освіти; системи навчання та виховання академічно здібних і обдарованих учнів закладів освіти; системи підготовки педагогічних кадрів до роботи з академічно здібними та обдарованими учнями; *у навчально-методичній галузі*: розробка навчально-методичного забезпечення для навчання та виховання академічно здібних і обдарованих учнів закладів освіти; розробка та експериментальна перевірка авторських навчальних програм, призначених для роботи з академічно

здібними та обдарованими учнями; видання навчальних і методичних посібників, методичних рекомендацій з питань організації освітньої роботи з академічно здібними та обдарованими учнями; у *соціальной галузі*: задоволення соціального замовлення на виховання інтелектуальної еліти нації. Створення передумов для самореалізації та самоактуалізації в дорослому житті академічно здібних і обдарованих учнів закладів загальної середньої освіти.

Проект розроблено в контексті концепції мериктократичної освіти, він ґрунтується на принципах системного, діяльнісного, синергетичного, особистісно орієнтованого підходів, які узгоджуються із загально педагогічними принципами і відображають сучасний рівень розвитку та тенденції розвитку національної системи освіти.

Концептуальною метою науково-педагогічного проекту «Інтелект України» у базовій школі є створення передумов для формування соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, підготовленої до професійного самовизначення та здатної до самоактуалізації в професійній, соціальній й особистісній сферах. становлення в учнів цілісного наукового світогляду, загальнонаукової, навчальної, загальнокультурної, технологічної, комунікативної і соціальної компетентностей на основі засвоєння системи знань про природу, людину, суспільство, культуру, виробництво, оволодіння засобами навчально-пізнавальної і практичної діяльності; *виховання* учня як громадянина України, національно свідомої, вільної, демократичної, життєво і соціально компетентної особистості, здатної здійснювати самостійний вибір, приймати відповідальні рішення у різноманітних життєвих ситуаціях; *розвиток* академічної обдарованості учнів в органічній єдності та взаємозв'язку всіх її компонентів – мотивації навчально-пізнавальної діяльності та мотивації досягнення, креативності та інтелектуальної сфери - на основі виявлення задатків і здібностей учнів, формування ціннісних

орієнтацій, задоволення інтересів і потреб; збереження і зміцнення морального, фізичного і психічного здоров'я учнів.

В основу розроблених навчальних планів, програм і посібників (зошитів з друкованою основою) покладено положення про те, що дитина, навчаючись у школі, може і має бути успішною. Учні мають бути комфортно і затишно в класі, цікаво на кожному уроці. У випускників мають бути сформовані такі компетентності, які дозволять їм бути успішними й щасливими людьми в професійному та особистому житті на Батьківщині.

Навчальний план збагачено новими навчальними предметами: «Еврика» (2-9 класи – розв'язують задачі винахідницького характеру), «Навчаємося разом» (1-6 класи – вміння працювати в команді, виховання лідерських якостей), «Основи самоменеджменту» (7-9 класи – логічне продовження попереднього курсу), «Трудове навчання, технічна творчість» (5-9 класи), «Креслення» (7-8 класи), «Комп'ютерна графіка» (8-9 класи), «Суспільствознавство» (5-9 класи - формування громадянської свідомості, патріотизму).

Навчальні програми з усіх предметів розроблялися в такий спосіб, щоб, враховуючи вікові особливості учнів, не лише зберегти, а й збільшити їх інтерес до навчання. Завдяки міжпредметним зв'язкам, засобам наочності та відеоматеріалам, об'єкт вивчення стає більш зрозумілим та цікавим.

*Перше* положення парадигми стосується уявлень про сутність і призначення освіти. Особистісно орієнтована освіта розглядається як альтернатива традиційній (когнітивно орієнтованій) і розуміється як особливий тип освіти, який передбачає таку організацію взаємодії учнів і педагогів, за якої створено оптимальні умови для розвитку в суб'єктів навчання здатності до самоосвіти, самовизначення, самостійності і самореалізації.

*Друге* пов'язане з визначенням функцій особистісно орієнтованої освіти, до яких відносять: допомогу учневі в процесі самопізнання, самовизначення та самореалізації, а не формування наперед заданих якостей;

сприяння формуванню в учнів культури життєдіяльності, яка надає можливість особистості продуктивно будувати своє повсякденне життя; розвиток індивідуальних здібностей кожного учня; максимальне виявлення, ініціювання, використання й «окультурення» його суб'єктного досвіду.

*Третє* положення визначає місце учня в освітньому процесі, який розглядається як його суб'єкт. Тому завдання вчителя полягає не у формуванні й навіть не у вихованні учня, а в педагогічній підтримці, сприянні його становленню як суб'єкта життєдіяльності.

*Четверте* стосується її змісту. Феномен «бути особистістю» являє собою особливу форму соціального буття людини, її орієнтування в соціумі, своєрідну «пристосувальну» реакцію на специфічні умови життєдіяльності. Відповідно до цього зміст особистісно орієнтованої освіти має включати такі обов'язкові компоненти: аксіологічний, когнітивний, дієво-творчий і особистісний.

*П'яте* положення парадигми визначає своєрідність процесуально-діяльнісного компонента особистісно орієнтованого освітнього процесу. У ньому наголошується на необхідності відмови від суб'єкт-об'єктної взаємодії вчителя й учнів на користь суб'єкт-суб'єктної; переходу від пояснювально-ілюстративного навчання до проблемного; від монологу педагога до інтерактивної взаємодії всіх учасників освітнього процесу; від управління з боку вчителя навчально-пізнавальною діяльністю учнів до їхнього самоуправління.

У зв'язку з вищезазначеним реалізація компетентнісної моделі освіти в Проєкті передбачає впровадження STEM-освіти як провідного тренду модернізації національних освітніх систем, метою якої є підготовка фахівців у галузі converging NBIC-технологій - ядра 6-го технологічного укладу, а також формування в учнів соціальної, громадянської, державницької та культурної компетентностей, позитивного мислення й емоційного інтелекту (EQ).

*Технологія збагачення освітнього процесу*, що ґрунтується на тріадній моделі збагачення Дж. Рензуллі (School wide Enrichment Triad Model). Відповідно до цієї моделі в Проєкті передбачено систему заходів, спрямованих на формування в учнів дослідницької компетентності в єдності всіх її компонентів, створення умов для розвитку в учнів особистісних якостей (креативності, цілеспрямованості, наполегливості, відданості справі, впевненості у власних силах тощо), пізнавальних процесів та уваги, здатності до ефективної навчально-пізнавальної діяльності, опанування учнями на теоретичному й практичному рівнях теорії розв'язання винахідницьких задач. Відтак саме в науково-педагогічному проєкті «Інтелект України» використовуються інноваційні педагогічні технології, які забезпечують високу продуктивність реалізації Проєкту. На сайті Проєкту «Інтелект України» представлено актуальні матеріали для учнів та їхніх батьків, учителів (<https://osvitaxxi.org.ua/>); <https://intellect-ukraine.org/>) [66].

Для аналізу маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький скористаємося рейтингом. Інформаційним освітнім ресурсом «Освіта.ua» складений рейтинг загальноосвітніх шкіл Хмельницького, що посіли найвищі місця у рейтингу шкіл України за підсумками НМТ 2023 року.

У якості вихідних даних для укладання рейтингу загальноосвітніх навчальних закладів були використані результати національного мультипредметного тесту, отримані випускниками шкіл у 2023 році.

Варто також підкреслити, що значний вплив на цьогорічний рейтинг має пороговий бал «склав / не склав», який у 2023 році був встановлений заздалегідь і став для деяких предметів значно нижчим, ніж у попередні роки. Так, з української мови не подолали поріг «склав / не склав» лише 0,09% учасників (у 2021 році – 7,45 %), що вплинуло на рейтингові таблиці, оскільки в рейтингу враховуються учасники, які не подолали пороговий бал з предмета.

Окрім того, учні низки шкіл через військові дії залишили свої регіони й продовжували навчання онлайн в інших областях України або за кордоном.

Ці чинники істотно вплинули на місце конкретного закладу в рейтингу закладів регіону і на місце конкретної області в рейтингу областей.

Зважаючи на формат тесту, умови проведення та особливості визначення результатів НМТ, порівнювати рейтинг 2023 року з рейтингами попередніх років не є доцільним. Також, зважаючи на вказані особливості, не є доцільним ухвалення управлінських рішень за результатами учнів конкретної школи в рейтингу.

Школи у таблиці ранжовані за рейтинговим балом, який розрахований на підставі середнього значення балів національного мультипредметного тесту отриманих учасниками тестування з усіх предметів НМТ та з урахуванням загальної кількості складених тестів випускниками кожної школи [60].

**Таблиця 2.1**

**Рейтинг шкіл м. Хмельницький за результатами НМТ 2023 р. [60].**

Назва навчального закладу	Місце	ТОР	Рейт. бал	Бал НМТ	Учнів / тестів	Склав (%)
Хмельницька гімназія №1 імені Володимира Красицького	1	109	139.7	162.8	78/228	100
Хмельницький ліцей II-III ст. Хмельницької обласної ради	2	192	137.1	157.9	179/531	100
Гімназія №2 м. Хмельницького	3	228	136.5	158.3	122/357	100
Хмельницький ліцей №17	4	372	134.1	156.2	84/249	100
Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №24	5	485	132.8	155.4	46/135	100
Хмельницький колегіум імені Володимира Козубняка	6	554	132.1	153.9	84/249	100
Спеціалізована ЗОШ I-III ст. №12 м. Хмельницького	7	656	131.2	153.6	40/120	100

## Продовження таблиці 2.1.

Назва навчального закладу	Місце	ТОР	Рейт. бал	Бал НМТ	Учнів / тестів	Склав (%)
Технологічний багатoproфільний ліцей з загальноосвітніми класами м. Хмельницького імені Артема Мазура	<b>8</b>	661	<b>131.1</b>	153	68/198	100
Хмельницький приватний ліцей "Гармонія"	<b>9</b>	966	<b>129</b>	151.6	12/36	100
Хмельницьке навчально-виховне об'єднання №28	<b>10</b>	1044	<b>128.5</b>	150.3	51/150	100
Спеціалізована ЗОШ I-III ст. №27 імені Дмитра Іваха м. Хмельницького	<b>11</b>	1081	<b>128.3</b>	150.4	34/99	99
Хмельницька спеціалізована середня ЗОШ I-III ст. №1	<b>12</b>	1177	<b>127.8</b>	149.4	55/162	100
Хмельницька спеціалізована середня ЗОШ I-III ст. №6 з поглибленим вивченням німецької мови з 1-го класу	<b>13</b>	1255	<b>127.3</b>	149.2	32/96	100
Навчально-виховне об'єднання №5 міста Хмельницького імені Сергія Єфремова	<b>14</b>	1470	<b>126.3</b>	147.7	50/147	99
Хмельницька середня ЗОШ №18 I-III ст. ім. В. Чорновола	<b>15</b>	1521	<b>126.1</b>	147.3	55/165	100
Хмельницький приватний ліцей "Мої обрії"	<b>16</b>	1551	<b>126</b>	148	9/27	96
Спеціалізована ЗОШ I-III ст. №8 м. Хмельницького	<b>17</b>	1585	<b>125.8</b>	147	57/168	100
Хмельницький ліцей №15 імені Олександра Співачука	<b>18</b>	1591	<b>125.8</b>	147.1	53/147	99
ВСП "Хмельницький політехнічний фаховий коледж Національного університету "Львівська політехніка"	<b>19</b>	1615	<b>125.7</b>	143.4	274/780	99
НВК №7 м. Хмельницького	<b>20</b>	1695	<b>125.3</b>	146.8	33/96	98
Хмельницька спеціалізована ЗОШ №19 I-III ст. імені академіка Михайла Павловського	<b>21</b>	1721	<b>125.2</b>	147.1	10/30	100
НВК №6 м. Хмельницького	<b>22</b>	1875	<b>124.5</b>	146	28/84	99
НВК №9 м. Хмельницького	<b>23</b>	1987	<b>124.2</b>	145.3	47/141	99

## Продовження таблиці 2.1.

Назва навчального закладу	Місце	ТОР	Рейт. бал	Бал НМТ	Учнів / тестів	Склад (%)
Спеціалізована ЗОШ I-III ст. №29 м. Хмельницького	24	2121	123.7	144.5	59/177	99
Хмельницький НВК №4	25	2180	123.5	143.8	91/264	100
Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №25 імені Івана Огієнка	26	2287	123.1	143.7	68/201	98
НВК №2 м. Хмельницький	27	2322	123	143.8	54/153	99
Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №22 імені Олега Ольжича	28	2759	121.6	142.3	45/135	98
Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №14	29	2842	121.3	142.2	31/93	99
НВК №10 м. Хмельницького	30	2880	121.2	141.6	56/165	98
Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №21	31	2983	120.9	141.8	24/72	100
ВСП "Економіко-технологічний фаховий коледж Херсонського національного технічного університету"	32	3565	119.3	139.7	45/105	100
Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №20	33	4255	117.3	137.7	20/60	98
Хмельницький базовий медичний фаховий коледж	34	4402	116.9	135.8	109/321	98
Хмельницький фаховий музичний коледж ім. В.І. Заремби	35	4620	116.2	136.2	30/90	99
Спеціалізована ЗОШ I-III ст. №7 міста Хмельницького	36	4817	115.7	135.7	27/78	99
Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №13 імені М.К. Чекмана	37	4957	115.3	135.3	22/66	98
Хмельницький фаховий економіко-технологічний коледж Університету економіки і підприємництва	38	5195	114.6	134	47/138	99
Хмельницький економіко-правовий фаховий коледж Приватного акціонерного товариства "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна академія управління персоналом"	39	5272	114.4	134	32/96	98



## Продовження таблиці 2.1.

Назва навчального закладу	Місце	ТОР	Рейт. бал	Бал НМТ	Учнів / тестів	Склав (%)
Педагогічний коледж фахової передвищої освіти Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії	<b>40</b>	5333	<b>114.2</b>	132.5	116/336	98
ВСП "Хмельницький торговельно-економічний фаховий коледж Державного торговельно-економічного університету"	<b>41</b>	5548	<b>113.4</b>	131.2	145/426	97
Вище професійне училище №4 м. Хмельницького	<b>42</b>	5559	<b>113.4</b>	133	21/63	100
Хмельницький спортивний ліцей	<b>43</b>	5793	<b>112.6</b>	132	30/90	99
ВСП закладу вищої освіти "Відкритий міжнародний університет розвитку людини "Україна" Хмельницький фаховий коледж	<b>44</b>	5826	<b>112.5</b>	132.2	9/24	100
Хмельницький кооперативний фаховий коледж Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту	<b>45</b>	6007	<b>111.8</b>	128.7	190/555	97
Маріупольський будівельний фаховий коледж	<b>46</b>	6105	<b>111.4</b>	130.8	25/57	96
Хмельницький професійний ліцей	<b>47</b>	6456	<b>109.8</b>	128.9	25/60	100
Державний навчальний заклад "Хмельницький центр професійно-технічної освіти сфери послуг"	<b>48</b>	6765	<b>108.1</b>	126.7	33/90	100
Хмельницький професійний ліцей електроніки	<b>49</b>	6863	<b>107.5</b>	126.1	27/69	94
Вище професійне училище № 25 м. Хмельницького	<b>50</b>	6954	<b>106.8</b>	124.4	97/252	96
Державний навчальний заклад "Вище професійне училище №11 м. Хмельницького"	<b>51</b>	7349	<b>101.1</b>	118.5	38/99	93

Проаналізуємо Хмельницька гімназія №1 імені Володимира Красицького, Хмельницький ліцей II-III ст. Хмельницької обласної ради, Гімназія №2 м. Хмельницького, Хмельницький ліцей №17, Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №24.

Проаналізуємо маркетингову діяльність ВЗСО ліцей №1 імені Володимира Красицького. Заклад має потужний сайт зі зручною навігацією. (рис. 1.1) [http://www.gymnasium-1.km.ua/].

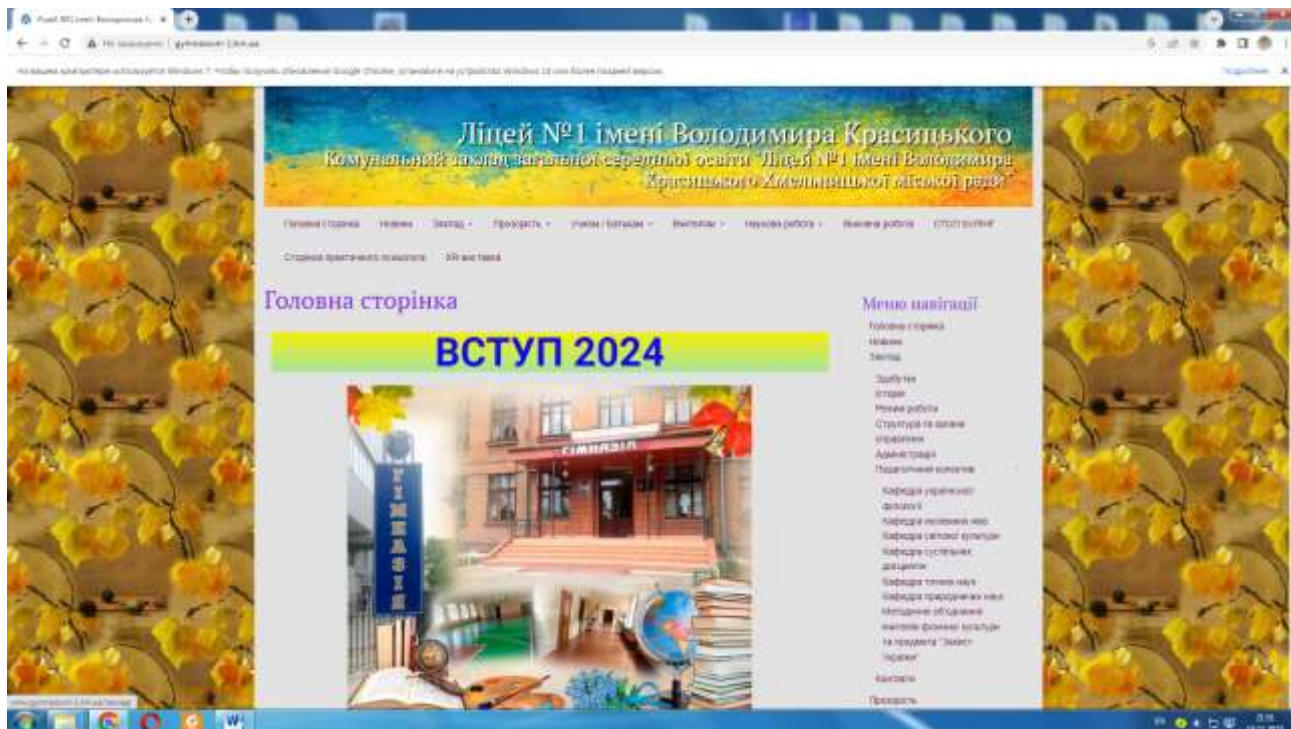


Рис 2.1. Сайт Комунального ЗСО ліцей №1 імені Володимира Красицького (м. Хмельницький).

На сайті закладу наявна повна та достовірна інформація, яка визначає місію і візію закладу – унікальний навчальний заклад, у якому кожен знаходить свій особливий шлях до успіху. Метою ліцею є забезпечення навчання, виховання та розвиток обдарованих і здібних дітей в ім'я збагачення інтелектуального, творчого потенціалу України на основі самовдосконалення, саморозвитку та самореалізації учителів та учнів.

Заклад був заснований у 1990 році як перший у Хмельницькій області освітній заклад III ступеня для здібних та обдарованих дітей з педагогічним нахилом. У 1994 році рішенням міськвиконкому їй було реорганізовано у класичну гімназію – середній загальноосвітній заклад II-III ступенів для здібних та обдарованих дітей. У 2007 році, розглянувши пропозицію виконавчого комітету, міська рада прийняла рішення присвоїти гімназії ім'я

Володимира Красицького – ініціатора створення закладу. У 2023 році гімназію було реорганізовано в комунальний заклад загальної середньої освіти «Ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради».

Ліцей функціонує у складі 20 класів. У 2023-2024 навчальному році у закладі навчається 668 учнів. Освітній процес забезпечують 62 педагогів, з яких 44 мають вищу кваліфікаційну категорію, 6 – звання старший учитель, 30 – вчитель-методист, 1 Заслужений вчитель України (Івасюнько М.Ю.), 2 педагога мають науковий ступінь, 12 учителів нагороджено знаком «Відмінник освіти України». Педагоги ліцею успішно впроваджують у практику своєї роботи елементи особистісно орієнтованих інноваційних технологій, розвивального навчання, методи проектних технологій, навчання як дослідження. Творчі групи ліцею працюють над удосконаленням проведення нестандартних та інтегрованих уроків, поєднуючи різні предмети.

З метою забезпечення якісної освіти з 5 – го класу запроваджено поглиблене вивчення математики та англійської мови ( за вибором учнів та батьків). Враховуючи освітні потреби, нахили і здібності ліцеїстів та створення умов для навчання старшокласників відповідно до їхнього професійного самовизначення у ліцеї функціонують профільні класи: математичний, інформатико-математичний, іноземної філології (англійська мова), історія України / українська мова та література.

Різнобічний розвиток учнів та підкріплення профілів забезпечуються відповідними курсами за вибором, факультативами, заняттями у школі олімпійського резерву, та роботою наукових гуртків.

Сьогодні ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради – відкрита, активна освітня платформа, головним надбанням якої є те, що вона постійно перебуває у пошуку нових технологій, ідей, шукає підтримки у науці. У центрі концепції розвитку закладу –

індивідуальність кожної дитини. Пріоритетним є ставлення до ліцеїста як до самобутньої, непересічної, обдарованої особистості.

Друге рейтингове місце обіймає Хмельницький ліцей II-III ст. Хмельницької обласної ради [<https://lyceum.km.ua/>].

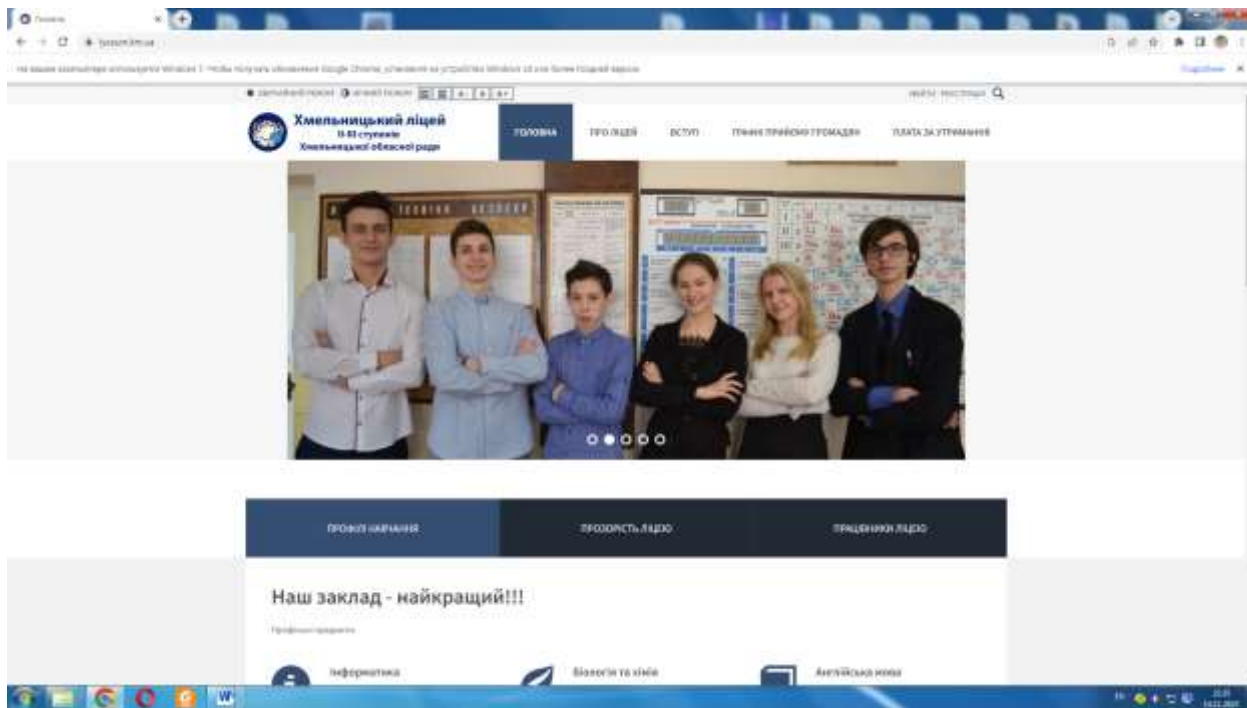


Рис 2.2. Сайт Хмельницького ліцею II-III ст. Хмельницької обласної ради.

Хмельницький ліцей II-III ст. Хмельницької обласної ради є було засновано як Хмельницький спеціалізований ліцей-інтернат поглибленої підготовки в галузі науки створений згідно з Розпорядження представника Президента України в Хмельницькій області від 26.07.1993р.№531.

Засновником навчального закладу є Хмельницька обласна рада. Хмельницький спеціалізований ліцей-інтернат поглибленої підготовки в галузі науки – загальноосвітній навчальний заклад III ступеня з профільним навчанням. Ліцей-інтернат має власний гімн та клятву ліцеїста. Освітній процес у ліцеї визначається навчальним планом, що передбачає створення умов для отримання учнями повної загальної середньої освіти та реалізації їх індивідуальних, творчих здібностей, інтересів і нахилів, які дозволяють глибоко оволодіти профільними предметами та підготуватись до державної підсумкової атестації і зовнішнього незалежного оцінювання. Робочий план

зорієнтований на шестиденний робочий тиждень. Особливостями навчального плану є забезпечення як загальноосвітньої, так і профільної підготовки учнів. Кожен профіль передбачає вивчення профільних предметів та профільних спецкурсів, курсів за вибором з метою забезпечення умов самореалізації, самовизначення ліцеїстів з урахуванням їхніх інтересів та нахилів, а також з метою забезпечення безперервної освіти ліцей – заклад вищої освіти. Особливістю ліцею є те, що формація стосується всіх учнів 10 та 11 класів, крім учнів з м. Хмельницького відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України № 1131 від 3 листопада 2021 р. «Про затвердження Порядку проживання та утримання учнів у пансіонах закладів освіти» та Постанови Кабінету Міністрів України № 1243 від 26 серпня 2002р. «Про невідкладні питання діяльності дошкільних та інтернатних навчальних закладів» (із змінами) за утримання (проживання та харчування) одного учня батьки або особи які їх замінюють, щомісяця вносять плату у розмірі 20 відсотків середньомісячного сукупного доходу на одного члена сім'ї. Відповідна інформація оприлюднена на сайті закладу.

Проаналізуємо маркетингову діяльність гімназії №2 м. Хмельницького, що посіла 3-тє рейтингове місце.

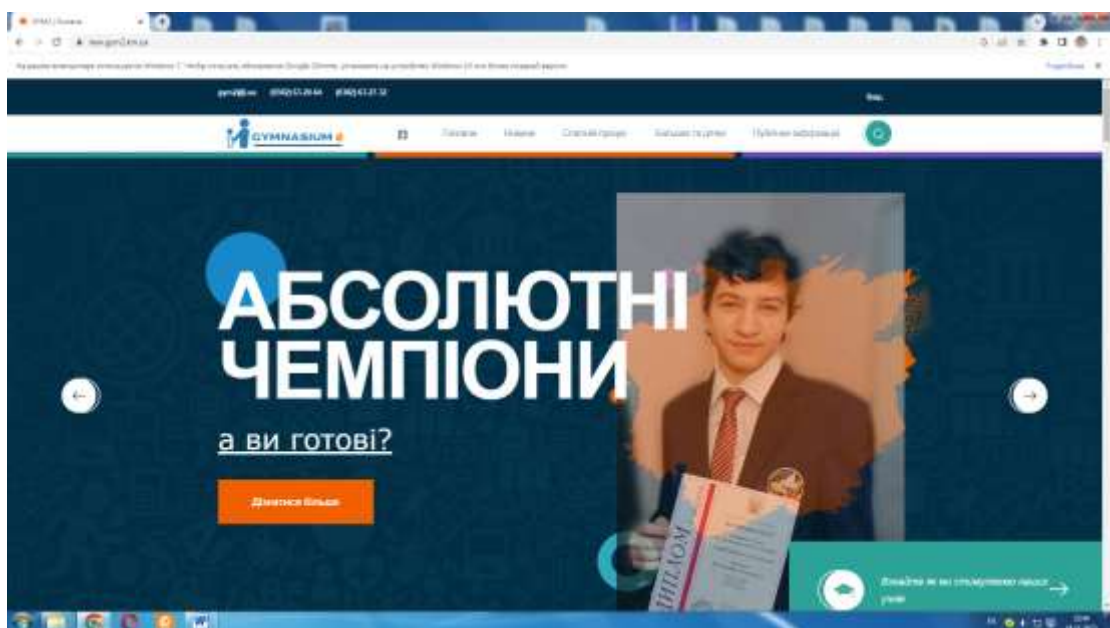


Рис 2.3. Сайт гімназії №2 м. Хмельницького.

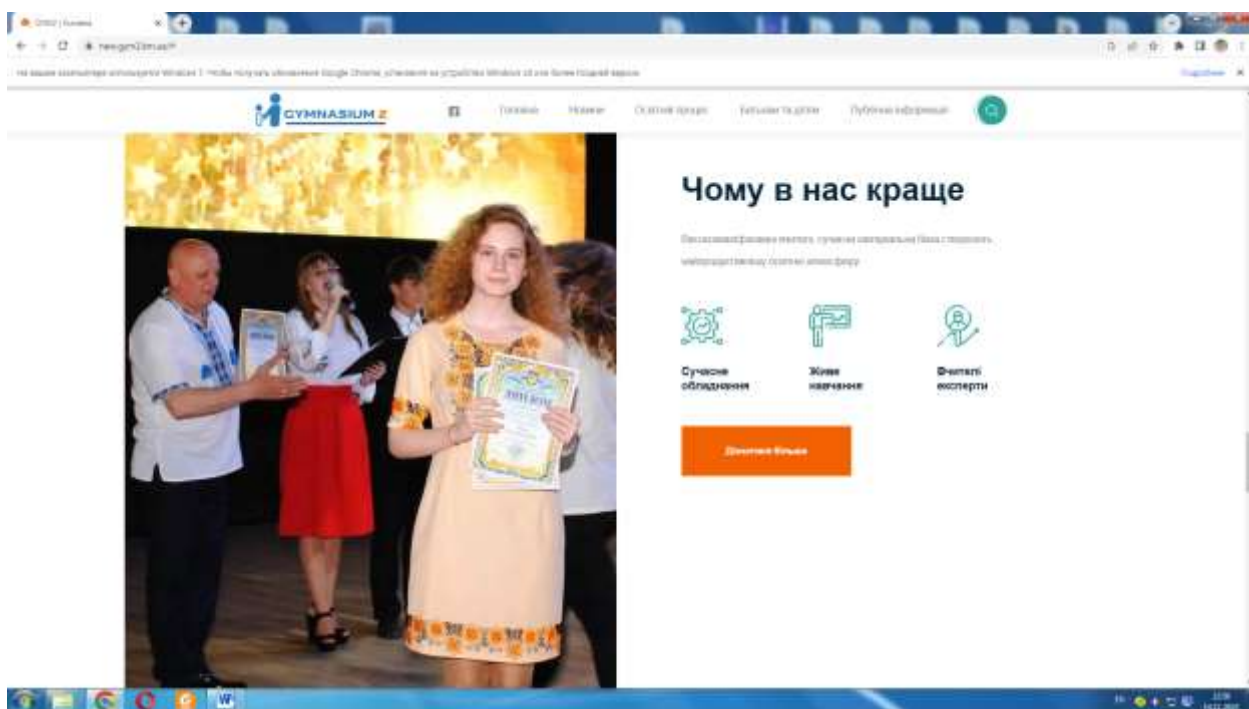


Рис 2.4.1. Інформаційне насичення сайту гімназії №2 м. Хмельницького

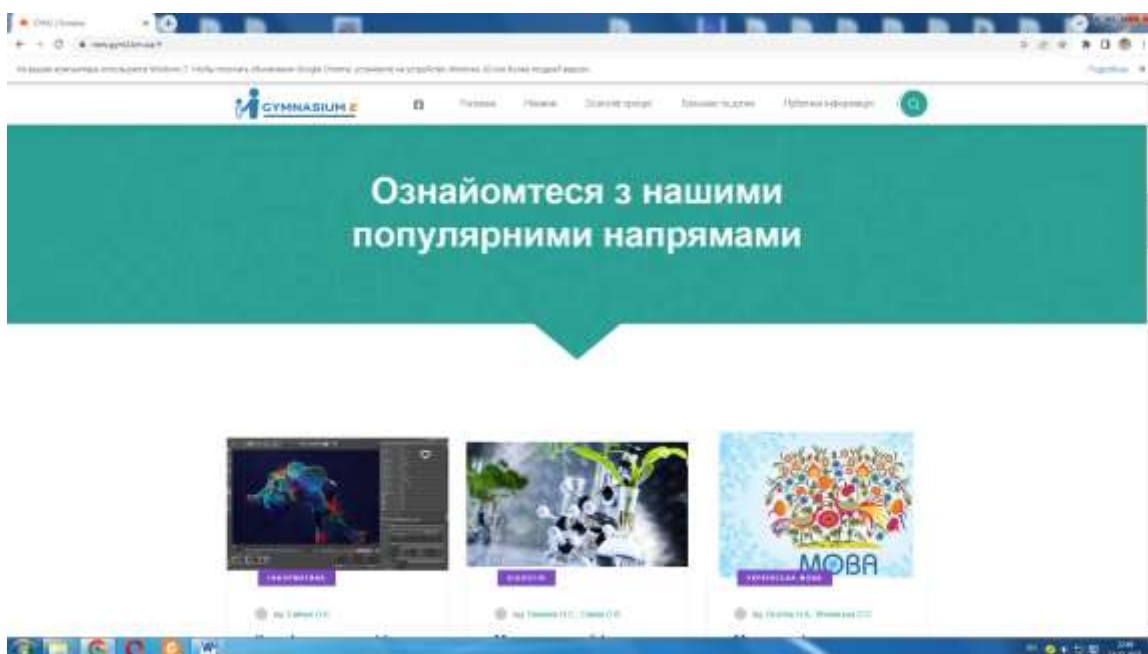


Рис 2.4.2. Інформаційне насичення сайту гімназії №2 м. Хмельницького

Аналіз інформації, що знаходиться у вільному доступі дає змогу констатувати про її змістовність, повноту та прозорість освітньої, наукової, кадрової, виховної та ін. видів діяльності закладу. Дизайн сайту сучасний та якісний.

Проаналізуємо маркетингову діяльність Хмельницького ліцею №17 [<http://www.lycey17.km.ua/>].



Рис 2.5. Сайт Хмельницького ліцею №17

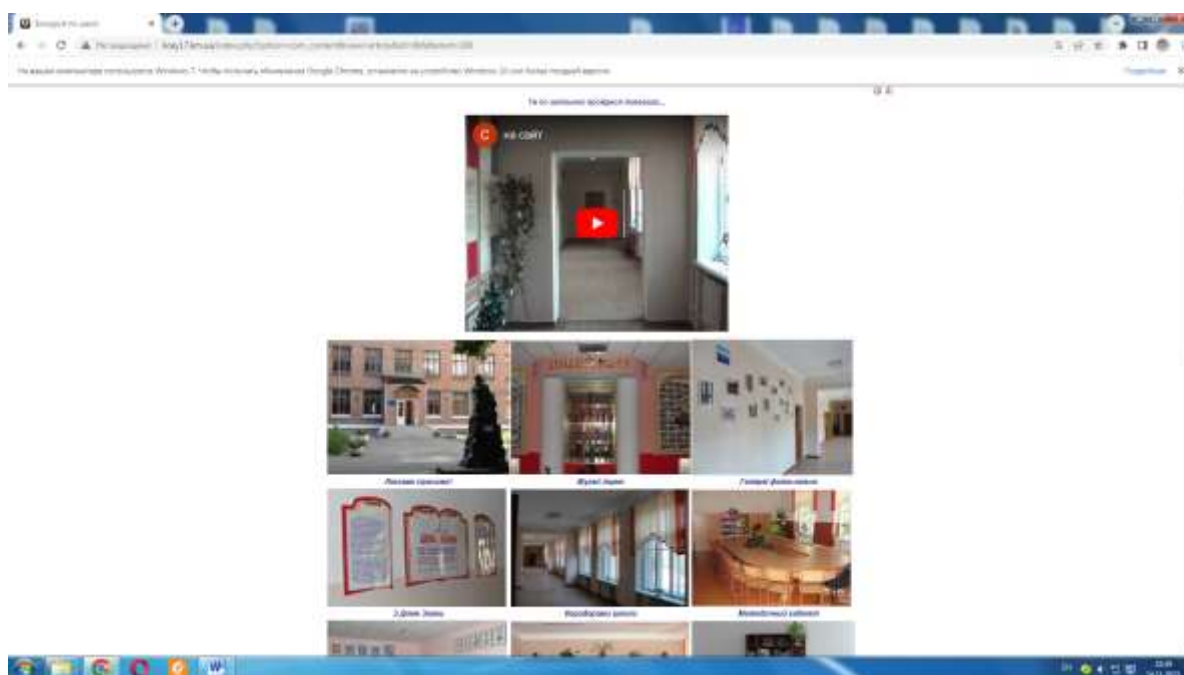


Рис. 2.6. Відеоогляд Хмельницького ліцею №17

Хмельницький ліцей №17 заснований у 1993 році на базі Хмельницької середньої школи №17, діяльність якої розпочалася у 1963 році.

У навчальному закладі функціонує 4 профілі: хіміко-біологічний, фізико-математичний, суспільно-економічний, прикладної лінгвістики.

Структура ліцею:

Початкова школа - 1 - 4 класи (583 учні)

Середня школа - 5 - 7 класи (420 учні)

Старша школа - 8 - 11 класи (447 учнів).

Чисельність учнів в ліцеї складає 1450 осіб.

Успішність по ліцею складає 100%, якість знань - 88%.

Навчально-виховний процес в ліцеї забезпечує 79 вчителів, 98,5% мають вищу освіту, решта – середню-спеціальну. Серед вчителів: 60 з вищою категорією, серед них – 22 методисти, 25 – старші вчителі. Вчитель початкових класів Єсюніна В.С. – заслужений вчитель України, вчитель хімії Новченкова К.Д. – заслужений працівник освіти України, вчитель математики Бейдерман Б.В. – заслужений працівник освіти України. В ліцеї працює 23 сумісники, серед них 2 доктори наук, 10 кандидатів, які є науковими консультантами, ведуть спеціальні курси, курси за вибором, факультативи.

Ліцей підтримує зв'язки з Хмельницьким Національним Університетом (входить в єдиний комплекс), Донецьким технічним університетом, Львівським університетом, Харківським аерокосмічним університетом (в ліцеї працює фізико-математична школа), університетом "КПІ" (школа довузівської підготовки) та іншими вузами.

В ліцеї працює 20 факультативів, 5 курсів за вибором, 28 спецкурсів. Ліцеїсти щорічно добиваються вагомих результатів на різних рівнях Всеукраїнських предметних олімпіад. У вільний час учні беруть участь в роботі хору "Акцент", який кожного року отримує призові місця. В ліцеї працює відділення академії наук (НЛТ "Еврика"), в його секціях займається 92 учні.

2011 року колектив ліцею отримав Диплом міністерства освіти і науки, молоді і спорту України «За особливі заслуги в розвитку освіти України». Досвід роботи ліцею занесено до книги «Флагмани освіти України-2011», за



що колектив ліцею було відзначено спеціальною нагородою «Кришталева сова».

Закладом підписано ряд угод з Академією педагогічних наук України про створення на базі ліцею експериментального майданчика. Досвід роботи директора ліцею був презентований на Всеукраїнській конференції Національної академії педагогічних наук України 1 грудня 2011 року під головуванням її президента Василя Кременя.

У 2012 році колектив Хмельницького ліцею № 17 отримав диплом III ступеню та бронзову медаль III Міжнародної виставки «Сучасні заклади освіти» в номінації «Інноваційні технології виявлення, навчання і підтримки розвитку обдарованої молоді».

У ліцеї створено належні умови для здобуття учнями якісної освіти. У 2009-2011 роках ліцей виборював призові місця в міському конкурсі на кращий благоустрій території.

За результатами зовнішнього незалежного оцінювання 2013 року ліцей посів I місце серед шкіл Хмельницької області. У цьому ж році Хмельницький ліцей №17 було нагороджено премією «Золота фортуна».

Цікаво проходить в ліцеї робота учнівського самоврядування. Дуже жваво працює клуб КВК, в складі якого вчительська та декілька учнівських команд. Ліцей навчається, відпочиває, бере участь в конкурсах, олімпіадах, позакласних та позашкільних заходах.

П'яте рейтингове місце посідає Хмельницька середня ЗОШ I-III ст. №24 (<http://school24.km.ua/index.html>).



Рис. 2.7. Сайт Хмельницької середньої ЗОШ І-ІІІ ст. №24

Концепція розвитку школи:

1. Мовна освіта: Англійська мова – з 2 кл.
2. Економічна освіта – з 3 кл.
3. Освіта в сфері прав людини – з 3 кл.
4. Предмети і курси, які вивчаються поглиблено: українська мова, економіка, історія. У школі працює досвідчений педагогічний колектив:

Вчителів вищої категорії – 50,6%

Вчителів I категорії – 13,3%

Вчителів II категорії – 16,9%

Вчителів-методистів – 15,7%

Старших вчителів – 28,9%

Середня загальноосвітня школа I-III ступенів №24 має договори про співпрацю з такими закладами: Хмельницький університет управління і права, Хмельницький національний університет, Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія.

В школі створені сприятливі, комфортні умови для учнів. Колективу дорослих вдалося створити атмосферу доброзичливості, взаєморозуміння, довіри і взаємоповаги між учнями і вчителями.

Відношення до учнів базується на розумінні того, що немає нездібних, не талановитих дітей. Тому в школі створені необхідні умови для розвитку здібностей і обдарувань учнів.

В системі виховної роботи велика увага приділяється правовому, етичному і естетичному вихованню.

На протязі кількох останніх років учнями школи не скоєно жодного правопорушення. У позаурочний час працюють гуртки, секції, дитячі об'єднання. Серед них відомі в обласному центрі зразковий художній колектив України ансамбль танцю «Веснянка» – художній керівник Ковальчук В.М., «Чарівний пензлик» – керівник Ватащук В.В., «КВК-клуб» – керівник Гамрецький В.В., «Театральна майстерність» - керівник Цимбаліста А.І., «Бісер-клуб» - керівник Захарчук Ж.Л., «Умілі руки» - керівник Іванов А.П.

Отже, проаналізовані нами сайти закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький, що мають найвищі рейтингові показники за результатами складання НМТ 2022 р., ми впевнилися у доступності для всіх учасників освітнього процесу повної інформації про освітню, наукову, виховну, організаційну та ін. сфери діяльності; наявність правил та процедур, що регулюють права та обов'язки всіх учасників освітнього процесу та їх дотримання. Відповідно до нормативно-правових актів, вся публічна інформація проаналізованих ЗЗСО наявна та підтримується в актуальному стані.

## **2.2. Особливості маркетингових досліджень в управлінні закладом загальної середньої освіти**

Під маркетингом в освіті розуміють вид ринкової діяльності, спрямований на вивчення, постачання й задоволення потреб споживачів в освітніх послугах.

Ми повністю підтримуємо точку зору Б. Братаніча, що маркетинг має принципове значення для системи освіти, насамперед, у двох аспектах: формування критеріїв соціальної й індивідуальної цінності освіти в контексті соціокультурних характеристик інформаційного суспільства (визначення ціннісних параметрів якісної освіти) й забезпечення зростання ролі освіти як соціальної цінності в системі його ціннісних пріоритетів [7, с. 8].

У зв'язку з цим, під маркетинговою діяльністю навчального закладу З. Рябова [63, с. 8] розуміє діяльність, спрямовану на вивчення запитів (пропозицій) споживачів та їх формування у майбутньому на основі надання й отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача й піднесення освіти як соціальної цінності.

Розробка технології формування стратегії маркетингової діяльності навчального закладу сьогодні є актуальним і перспективним напрямом розвитку системи освіти. Це пов'язано з тим, що навчальний заклад існує в умовах ринкових відносин, і тому основним його завданням є забезпечення якості освіти. Тобто провідним фактором у маркетинговій діяльності є орієнтація на споживача, тому що в умовах ринку навчальний заклад тільки тоді може досягти своїх цілей, коли найкращим чином задовольнить вимоги споживачів. Для забезпечення цього необхідно: постійно вивчати виклики ринку й освітні потреби споживачів; прогнозувати попит та управляти його формуванням; регулювати виробництво й постачання освітніх послуг; формування позитивного іміджу закладу. Спираючись на роботи провідних науковців в області маркетингу, можна зазначити, що існує три ланки маркетингової діяльності: освітні потреби споживачів, комплекс

маркетингових заходів, прибуток (матеріальний або іміджевий). Будь-які потреби виступають як внутрішні спонукачі діяльності. Для споживачів освітніх послуг потребами виступають знання, вміння, навички, життєва компетентність. Потреби мають лінійну залежність від рівня розвитку людини, суспільства, держави. Задоволення одних потреб формує появу нових.

Використовуючи маркетингові підходи, заклад загальної середньої освіти вивчає коло освітніх потреб та пропонує механізми їх задоволення у вигляді розширення навчальних занять: введення нових навчальних програм курсів, вибіркового компонентів, факультативів тощо. Застосування маркетингового управління закладом освіти приводить до регулювання потреб для досягнення соціального ефекту від освітньої діяльності. Іноді навчальний заклад створює умови для формування нових освітніх потреб споживачів з метою підняття цінності освіти.

Комплекс маркетингових заходів є видом соціальної технології, спрямованої на виявлення ефективних засобів управління ринком на основі об'єктивного розуміння ситуації на ньому. Така технологія є відповідним циклом маркетингового управління: аналіз (інформація за результатами маркетингових досліджень), планування (стратегічне, оперативне), організація виконання, мотивація, контроль за проведеними заходами й отриманим прибутком, регулювання, інформаційне забезпечення. Як бачимо, ця технологія містить функції управлінського циклу [22]. Тому доречно, на наш погляд, говорити про маркетингове управління. Прибуток є однією з основних категорій товарного виробництва. Це передусім виробнича категорія, що характеризує відносини, які складаються в процесі суспільного виробництва. У межах ринкових відносин будь-яка організація на меті своєї діяльності має отримання прибутку. Прибуток може бути матеріальним (грошовий, отримання коштів) і нематеріальним (підвищення іміджу, попиту на споживання освітніх послуг, попиту на випускників певного навчального закладу тощо). Ці два види прибутку впливають один на одного.

Матеріальний прибуток сприяє створенню певного іміджу закладу і, найчастіше, створення позитивного іміджу організації забезпечує отримання матеріального прибутку. У сфері освіти найпоширенішим є отримання нематеріального прибутку. Зазначимо, що для організації діяльності навчального закладу на основі маркетингового управління вивчаються, задовольняються й формуються нові освітні потреби споживачів. Механізмом, що реалізує цей процес (або об'єктом маркетингу), виступають освітні послуги, що надає навчальний заклад. Розглянемо це поняття. Об'єктом маркетингу є не просто послуги, а ступінь відповідності послуг потребам ринку праці або ринку освітніх послуг. Вибір ринку залежить від мети маркетингу: ми хочемо не відставати від інших навчальних закладів чи хочемо готувати конкурентоспроможних випускників. На наше переконання, вибір буде за обома ринками. Послуги – це дії, спрямовані безпосередньо на споживача, в процесі виконання яких не створюється новий матеріальний продукт, а змінюється якість продукту. За Ф. Котлером, послугою є будь-який захід або вигода, яку одна сторона може запропонувати іншій. Їх не можна відчутти, і вони не призводять до опануванням будь чим. Провідними характеристиками послуги є невідчутність, невіддільність від джерела, непостійність якості, її не можна зберегти [29].

Під освітніми послугами розуміють цілісну систему, спрямовану на реалізацію місії закладу й сприяє розвитку студента (учня) через формування у нього життєвої компетентності. Освітні послуги, в основному, спрямовані на реалізацію місії навчального закладу. Спираючись на роботи науковців, можна стверджувати, що навчальні заклади надають комплекс освітніх послуг, спрямований на 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. На створення продукту навчального закладу (освітньої програми) великий вплив здійснюють маркетингові складові, серед яких є маркетингове середовище:

внутрішнє й зовнішнє. Розглянемо детальніше проведення аналізу, визначення місії навчального закладу й формулювання мети діяльності. Проведення аналізу внутрішнього середовища (ресурсів) навчального закладу (SWOT-аналіз). Загальновідомо, що SWOT-аналіз є універсальним методом, що використовують у процесі стратегічного планування діяльності будь-якої організації, у тому числі й навчального закладу. У зв'язку з тим, що SWOT-аналіз не містить економічних категорій, він має широкий спектр використання. Його сутність полягає в розділенні чинників і явищ, що впливають на функціонування й розвиток навчального закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози) [6; 17]. Існує певна матриця SWOT-аналізу (табл. 2.2.).

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації в навчальному закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів та загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого так й подібних навчальних закладів. Причому SWOT-аналіз не ставить на меті виявлення усіх чинників, що характеризують слабкі й сильні сторони та впливають на діяльність навчального закладу.

У процесі здійснення даного аналізу З. Рябова рекомендує дотримуватися таких положень:

1. SWOT-аналіз – це аналітичний інструментарій для визначення стратегії розвитку навчального закладу.
2. Він є суб'єктивним, але його не треба ускладнювати, необхідно виділяти об'єктивно головні тенденції.
3. При здійсненні аналізу доцільно враховувати ключові фактори успіху і можливі напрями розвитку навчального закладу.
4. Для здійснення SWOT-аналізу необхідно вибрати основні тенденції (показники), що суттєво впливають на розвиток навчального закладу й створення його позитивного іміджу. Розглядаються й основні можливості та загрози.

5. Оцінювання діяльності навчального закладу за виділеними показниками (факторами) здійснюється тільки у порівнянні з очікуваннями споживачів освітніх послуг та діяльністю схожих навчальних закладів.

6. Оцінювання можливостей і загроз відбувається на основі їх ступеня впливу та взаємовпливу на розвиток навчального закладу.

7. Обов'язково необхідно проводити ранжування показників (факторів).

8. Усі виділені показники (фактори) необхідно оформити у таблицю.

На основі проведеного аналізу маркетингової діяльності ЗЗОС м. Хмельницький, здійсненого нами у підрозділі 2.1, укладемо табл. 2.2.

**Таблиця 2.2.**

**SWOT – аналіз маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький**

	<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
<b>Внутрішнє середовище</b>	<p><b>STRENGTHS</b> (сильні сторони):</p> <p>Професійний колектив ЗЗОС; високий рівень навчальних досягнень учнів; належна та сучасна матеріально-технічна база; задоволеність учасників освітнього процесу; потужний сайт ЗЗОС</p>	<p><b>WEAKNESSES</b> (слабкі сторони):</p> <p>Відсутність часових та людських ресурсів для презентаційної діяльності; перевантаженість педагогів; спрямування діяльності колективу ЗЗОС на вирішення поточних, а не стратегічних планів; низька мотивація педагогів до здійснення маркетингової діяльності</p>
<b>Зовнішнє середовище</b>	<p><b>OPPORTUNITIES (можливості):</b></p> <p>Поява нових освітніх потреб у здобувачів освіти та педагогів; розвиток цифрових технологій навчання; активні зв'язки із громадськістю, батьками.</p>	<p><b>THREATS (загрози):</b></p> <p>зміни нормативно-правового регулювання; високий ступінь ризиків щодо розширення спектру освітніх послуг через військовий стан та загрози безпеці учасників освітнього процесу; зменшення фінансування; зростання вимог до якості знань здобувачів освіти</p>



Найчастіше при здійсненні SWOT-аналізу проблемними моментами є не визначення фактору, а віднесення його до зовнішнього або до внутрішнього середовища. За рекомендаціями З. Рябової, це утруднення можна подолати шляхом відповіді на запитання: чи може навчальний заклад його контролювати? Якщо так, то його відносять до внутрішніх показників (факторів), якщо ні – до зовнішніх. Інше утруднення – це віднесення показника (фактору) до сильної або до слабкої сторони. Один і той же показник може виступати як сильним, так і слабким. Тому необхідно проводити деталізацію (декомпозицію) показника (фактора) [64].

Унаслідок проведеного SWOT-аналізу визначаються цілі діяльності навчального закладу й розробляється певна стратегія. Разом із SWOT-аналізом проводиться ще й PEST-аналіз. Це такий вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток навчального закладу. Найчастіше за рекомендаціями фахівців, він повинен здійснюватися першим [63]. Принципова різниця між цими видами аналізу – це те, що SWOT-аналіз досліджує становище навчального закладу на ринку освітніх послуг – його можливості й загрози розвитку, а PEST-аналіз досліджує сам ринок освітніх послуг.

Здійснюється PEST-аналіз таким чином: відбувається аналіз чотирьох показників [5; 10]. Політичний показник (фактор впливу) досліджується для того, щоб мати уявлення про розвиток державної політики в галузі освіти. Економічний показник (фактор впливу) дозволяє визначити механізм розподілу фінансування галузі в основному на рівні держави, але можливо зробити аналіз і на рівні регіону. Для навчальних закладів це є одним напрямів активного розвитку. Соціальний показник (фактор впливу) пов'язаний із визначенням споживчих уподобань населення, ним визначається уявлення суспільства про якість освіти, рівень розвитку підростаючого покоління і у цьому зв'язку відбувається формування нового комплексу освітніх послуг, що може у перспективі надавати навчальний

заклад. Нарешті, технологічний показник (фактор впливу) дозволяє проаналізувати рівень технологічного прогресу й застосування технологій у навчальному процесу з метою своєчасної модернізації системи надання освітніх послуг.

PEST-аналіз має декілька різновидів: PESTLE-аналіз, що доповнений двома показниками (факторами): правовим та екологічним; SLEPT-аналіз доповнено правовим фактором та STEEPLE-аналіз, що складається з соціально-демографічного, технологічного, економічного, аналізу навколишнього середовища, політичного, правового й етнічного показників [61]. Як і при SWOT-аналізі, в процесі здійснення PEST-аналізу відбувається заповнення відповідної таблиці на рівні кожного закладу загальної середньої освіти із урахуванням особливостей його діяльності (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3**

**PEST-аналіз маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти**

<b>Військово-політичні фактори</b>	<b>Економічний вплив</b>
<b>Соціокультурні тенденції</b>	<b>Технологічні інновації</b>

В умовах війни керівник закладу загальної середньої освіти повинен бути готовий до зовнішніх викликів, які досить часто неможливо передбачити. Але практика показала, що керівники закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький в умовах війни стикаються з основними проблемами менеджменту. Розглянемо їх. Детальніше.

- *Затримка у реагуванні та прийнятті рішень.* На початку повномасштабної війни РФ проти України керівництво ЗЗСО відчувало тимчасову інертність через шок або інформаційне перевантаження. Така затримка з реагуванням могла створити середовище невизначеності, що негативно впливало на моральний дух і ефективність роботи команди, а

також, можливо, перешкоджало процесам прийняття критично важливих рішень.

- *Реактивне прийняття рішень і надмірна залежність від попередньо встановлених норм.* Типовою реакцією на гострі стресові фактори, такі як війна, може бути інстинктивна прихильність до підходу «керівництво як завжди». Керівництво може повернутися до попередньо встановлених норм, вимагаючи від працівників регулярного робочого часу або зменшуючи заробітну плату через зменшення фізичної присутності на робочому місці. Таке реактивне прийняття рішень може поглибити існуючі проблеми, а не вирішити їх.

- *Надмірна залежність від зовнішніх порад і жорстке дотримання особистих принципів.* Керівництво може бути схильне значною мірою покладатися на зовнішні поради, наприклад, на ідеї з літератури, без належного врахування унікального ситуаційного контексту. З іншого боку, вперте дотримання особистих принципів також може призвести до помилок у прийнятті рішень, які можуть дорого коштувати. В умовах війни ЗЗСО втрачають здатність до ефективного планування, а тому повинні бути більш гнучкими, що відображається на менеджменті. Основні зусилля керівників закладів освіти повинні направлятися на формування ефективної командної роботи, що характеризується гнучкістю, злагодженістю, та здатністю до адаптації.

За результатами проведених SWOT-аналізу та PEST-аналізу здійснюється формулювання місії закладу загальної середньої освіти. Під місією закладу загальної середньої освіти розуміють сутність існування (призначення) закладу освіти, відмінність від інших, йому подібних освітніх організацій. Тобто місія закладу загальної середньої освіти – це чітке уявлення про те, яким він має бути та яких результатів йому необхідно досягти.

Для визначення місії необхідно дати відповідь на запитання:

- які освітні послуги може запропонувати заклад загальної середньої освіти?
- на який контингент учнів він має орієнтуватися?

Але при відповіді на це запитання необхідно визначити ресурсне забезпечення закладу загальної середньої освіти й наявність загроз, що йому необхідно буде подолати (врахувати результати проведених SWOT- та PEST-аналізів).

Далі – визначення мети (SMART). Ефективним засобом є після визначення мети діяльності перевірити її через SMART підхід:

S – specific – конкретна, чітко (точно) сформульована.

M – measurable – вимірювальна, ступінь досягнення мети можна виміряти. Мета повинна мати можливість вимірювання (перевірки) результату.

A – achievable – можлива для досягнення. Мета повинна бути здійсненою для конкретного виконавця.

R – realistic – реалістична, що відповідає контексту. Досягнення мети повинно бути забезпечено ресурсами.

T – timely – обмежена у часі. Немає часу – немає мети, є мрія.

З метою визначення особливостей маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький ми провели опитування 20 батьків, діти яких навчаються в Комунальному ЗСО ліцей №1 імені Володимира Красицького м. Хмельницький (додаток Б).

На запитання «У чому Ви вбачаєте запоруку успіху діяльності закладів загальної середньої освіти?» відповіді розподілилися таким чином:

- Успіх в діяльності закладів загальної середньої освіти визначається досвідом професійної діяльності педагогічних працівників – 70% респондентів;

- Для 55% вирішальне значення для успіху діяльності закладів загальної середньої освіти мають організованість та відповідальність керівника;

На думку, 45% респондентів запорука успіху – ефективна маркетингова діяльність закладів загальної середньої освіти.

На запитання «Чи цікавитеся Ви інформацією, оприлюдненою на сайтах закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький?» «Так» відповіли 80% респондентів.

На запитання «Які чинники, на Ваш погляд, перешкоджають ефективній маркетинговій діяльності закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький» відповіді були такими: перевантаженість педагогічних працівників; професійне вигорання, робота у кризових умовах; недооцінення важливості маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти; невміння керівника ЗЗСО налагодити та забезпечити ефективну маркетингову діяльність ЗЗСО тощо.

На запитання «Які поради, пропозиції, зауваження Ви маєте щодо удосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький»? відповіді були такими: розробити ефективний комплекс маркетингу для ЗЗСО, а особливо його комунікативної складової, використовувати засоби цифрового маркетингу, надавати увагу під час підвищення кваліфікації керівників закладів освіти питанням маркетингової діяльності ЗЗСО.

За результатами опитування та теоретичного узагальнення дійшли таких висновків.

Отже, створенню системи якості надання освітніх послуг та орієнтації її на споживача, запровадження маркетингової стратегії діяльності закладу загальної середньої освіти, яка в основі має виявлення, формування та задоволення освітніх послуг передували такі тенденції як: активне використання маркетингових технологій в діяльності закладів освіти для визначення та розширення цільової аудиторії, скорочення або створення нових освітніх послуг; проведення широкомасштабних маркетингових досліджень ринку освітніх послуг та ринку праці; формування системи зворотного зв'язку, що забезпечує інформацію про те, як реагує ринок на

створення бренду та його використання для успішного позиціонування закладу загальної середньої освіти.

### **2.3. Шляхи вдосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти**

Нині маркетинг інтенсивно проник в систему загальної середньої освіти. Загальноприйнятим є визначення маркетингу як market getting, яке дослівно перекладається як «оволодіння ринком» і за сутністю тлумачиться як особливий вид людської діяльності, яка спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів. На думку З. Рябової, для системи освіти маркетинг має принципове значення, насамперед, у двох аспектах: формуванні критеріїв соціальної та індивідуальної цінності освіти в контексті соціокультурних характеристик інформаційного суспільства (визначення ціннісних параметрів якісної освіти) і забезпеченні зростання ролі освіти як соціальної цінності в системі його ціннісних пріоритетів [61]. І тому, під маркетингом в освіті, або освітнім маркетингом, вона розуміє діяльність, яку спрямовано на вивчення запитів і пропозицій споживачів та їх формування у майбутньому, на основі надання і отримання освітніх послуг із метою розвитку особистості споживача та піднесення освіти як соціальної цінності. Складовими освітнього маркетингу вважаються освітні потреби, освітні послуги, маркетингова інформація про діяльність закладу освіти, про ринок праці й ринок освітніх послуг тощо. Результатом освітнього маркетингу на ринку освітніх послуг є освітня програма, а на ринку праці – конкурентоспроможний випускник. головною відмінністю освітнього маркетингу від класичного є те, що в його основу покладено формування та реалізацію стратегії формування й прирощення цінності людини. Це є суто соціальні відносини. Метою маркетингу в освіті є формування цінності людини та задоволення її потреб у розвитку. Аналізуючи практику

використання маркетингових досліджень в освіті можна зазначити, що під час їх проведення вирішуються певні завдання, а саме: визначення і задоволення освітніх потреб споживачів, подолання конкуренції, збільшення частки ринку, забезпечення зростання обсягу надання освітніх послуг тощо. Разом із тим, ці завдання можна конкретизувати й зробити маркетингову діяльність закладу, де надаються освітні послуги, спрямованою на детальне вивчення потреб споживачів, зовнішньої ситуації та можливостей закладу освіти, запровадження заходів щодо розширення та покращення якості послуг, забезпечити єдність стратегії й тактики закладу на цільовому ринку.

Для досягнення мети маркетингових досліджень необхідно чітко визначити потреби споживачів послуг, що надає заклад освіти.

Загальноприйнятим при проведенні маркетингових досліджень спиратися на класифікацію освітніх потреб, яка розроблена О. Панкрухіним на основі класифікації потреб А. Маслоу. Зазначимо, що класифікація потреб Абрахама Маслоу є найбільш відомою і всесвітньо популярною. Вона має назву «Піраміда потреб». За сутністю вона є загальноживаною назвою ієрархічної моделі потреб людини, що представляє собою спрощений виклад ідей американського психолога А. Маслоу.

Піраміда потреб відображає одну з найпопулярніших і відомих теорій мотивації – теорію ієрархії потреб. Зазначена теорія відома також як теорія потреб (need theory) або теорія ієрархії (hierarchy theory). У ній виділено п'ять груп потреб особистості: фізіологічні потреби; самозбереження, або безпеки; причетності (до колективу, суспільства); визнання і самореалізації (самовираження). Дані групи складають ієрархічну структуру, яку зображують у вигляді піраміди. Передбачається, що потреби задовольняються послідовно у тому порядку, в якому вони перераховані. У кожний конкретний момент часу людина буде прагнути до задоволення тієї потреби, яка для неї є важливішою або сильною.

Фізіологічні потреби (потреби найнижчого рівня) є необхідними для виживання. Вони включають потребу в їжі, воді, захисті, відпочинку,

сексуальні потреби. Потреби в безпеці включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу і впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задовольнятися в майбутньому (покупка страхового полісу або пошук надійної роботи з гарними видами на пенсію).

Соціальні потреби (потреби в приналежності, дружбі, любові) включають почуття приналежності до чого-небудь або кого-небудь, підтримки. Потреби в повазі включають потреби в особистих досягненнях, компетентності, повазі з боку оточуючих, визнанні. Потреби в самовираженні, самореалізації – потреби в реалізації своїх потенційних можливостей і зростанні як особистості.

Спочатку споживачі прагнуть задовольнити потреби нижчого рівня, потім можуть думати про задоволення наступної за значимістю потреби. Виходячи з минулого досвіду, одна людина може бути найбільше зацікавлена у самовираженні, у той час як поведінка іншої буде в першу чергу визначатися потребою у визнанні, соціальними потребами.

А. Маслоу вважає, що психічні (фізіологічні) потреби середнього громадянина задовольняються на 85%, екзистенційні – на 70, соціальні – на 50, престижні – на 40, самовираження – на 10%. Статистика говорить, що тільки один-два відсотки людей прагне до вершини піраміди А. Маслоу.

Зазначену статистику необхідно враховувати при запровадженні маркетингової стратегії діяльності закладу освіти. Підкреслимо, що ієрархія потреб А. Маслоу була покладена О. Панкрухіним в основу класифікації освітніх потреб. В основу класифікації було покладено потреби суб'єктів діяльності, автор наводить п'ять груп індивідуальних (колективних, суспільних) потреб: перша група – отримання освіти для виживання, для того, щоб заробити, отримати необхідні кошти для задоволення фізіологічних потреб особистості; друга група – отримання гарантій безпеки, захищеності особистості від можливих загроз у майбутньому; третя – потреба належати, бути прийнятим у члени значущої для особистості групи,



кола людей; четверта – група потреб у визнанні та повазі до власної компетентності з боку оточуючих, у самоповазі; п'ята – група потреб в реалізації своїх можливостей і розвитку як особистості, що пов'язано з необхідністю самопізнання і самоаналізу із можливістю саморозвитку, управління собою з огляду на певні пріоритети.

Необхідно зауважити, що при використанні зазначеної класифікації необхідно розуміти, що в кожному конкретний момент життя людиною рухає цілий комплекс потреб взагалі, й освітніх зокрема. У цьому розумінні, необхідно зазначити, що завданням закладу освіти в умовах ринкової економіки є виявлення та задоволення освітніх потреб споживачів, які задовольняються наданням відповідних освітніх послуг. Саме вищеописаний аспект і покладено в основу маркетингу освітніх послуг.

Освітні послуги в науковій літературі тлумачать як систему знань, інформації, умінь і навичок, які використовуються з метою задоволення потреб людини, суспільства і держави. У Законі України «Про освіту» зазначено, що освітня послуга – це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання [24].

Освітні послуги є цілісною системою, яка спрямована на реалізацію місії закладу освіти й сприяє особистісному розвитку здобувачів освіти шляхом формування у них когнітивних, організаційно діяльнісних якостей їх особистості.

Спираючись на роботи З. Рябової [61–64], можемо стверджувати, що заклади загальної середньої освіти надають комплекс освітніх послуг, який спрямований на задоволення потреб споживачів, який пов'язаний зі зміною їх освітнього рівня, і забезпечений ресурсами цього закладу. Цей комплекс послуг називають освітньою програмою, яка одночасно є і продуктом закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до Закону України «Про освіту», освітня програма – єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання [24].

Освітня програма (як комплекс освітніх послуг) розробляється закладом освіти з метою задоволення потреб певної цільової аудиторії в освіті. Наслідком реалізації освітньої програми є досягнення певного соціального ефекту: зміна освітнього рівня людини. На формування продукту закладу (освітньої програми) великий вплив мають маркетингові складові: попит, обмін, маркетингове середовище тощо. Зазначені маркетингові складові складають основу маркетингової стратегії закладу освіти. Освітня програма – це продукт діяльності закладу освіти, з яким він виходить на ринок освітніх послуг безпосередньо і ринок праці опосередковано (через випускників).

Узагальнюючи вищезазначене, зазначаємо, що маркетинг освітніх послуг, за своєю сутністю є певним процесом, який передбачає вивчення, формування та задоволення освітніх потреб споживачів через розроблення та надання освітніх послуг на цільових ринках. Він використовує певний набір інструментарію, яких називається маркетинг-мікс: людські ресурси, освітні програми, ціноутворення, місце (доставка послуги), просування послуги (реклама, PR-компанії, адресні звернення, заходи тощо), процеси, обладнання. Тому вважаємо за необхідне *для вдосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти застосовувати маркетингове управління закладом освіти.*

Маркетингове управління – це соціально-педагогічна технологія, сутність якої полягає у вивченні освітніх потреб (пропозицій) споживачів, їх формування та задоволення на основі надання і отримання освітніх послуг. Це управлінська діяльність, яка спрямована на організацію маркетингово-зорієнтованих впливів на систему організаційних і навчально-методичних

заходів, що забезпечують опанування змісту освіти тими, хто навчається, на певному рівні відповідно до стандартів освіти та їх освітніх потреб.

Підкреслимо, що маркетингове управління закладом освіти – це складний вид діяльності, який зорієнтовано на організацію цілеспрямованих впливів керуючої підсистеми (суб'єкта управління) на керовану (суб'єкт), через організацію спільної діяльності людей, на основі виокремлення, задоволення та формування освітніх потреб особистості та певних груп людей, для визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу через створення відповідних освітніх програм. Використання зазначеної технології в практиці управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є ефективним механізмом успішного позиціонування закладу як на ринку освітніх послуг так і на ринку праці.

*По-друге, для забезпечення успішності маркетингової діяльності закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг необхідно використовувати логістику освітніх послуг.* На сьогодні існує багато підходів щодо тлумачення цього терміну. Найпоширенішими є такі тлумачення: логістика – це наука про оптимальне управління матеріальними, інформаційними, фінансовими потоками в економічно адаптивних системах із синергічними зв'язками; логістика – це галузь або функція в організації, завданнями якої є забезпечення переміщення та зберігання продукції для забезпечення виробництва та продажу [62].

Провідним завданням логістики вважається досягнення з найменшими витратами максимальної пристосованості організації до мінливої ринкової ситуації, підвищення на ринку власної частки та отримання переваг перед конкурентами тобто забезпечення успішного позиціонування на ринку. Логістика створює систему регулювання і контролю за матеріальними та інформаційними потоками для забезпечення високої якості постачання продукції організації.

Існує шість правил логістики: товар – той, що потрібен, якість товару – висока, кількість – достатня, час доставки – найзручніший, місце доставки –

куди потрібно, витрати – мінімальні. Тобто, якщо ці правила виконані, то логістична діяльність вважається успішною. А саме: потрібний товар, високої якості, в необхідній кількості доставлений вчасно в потрібне місце з мінімальними витратами. У цих шести правилах і полягає сутність логістики. Спираючись на вищезазначене зауважимо, що, на думку З. Рябової, сутність логістики освітніх послуг полягає у такому: це управлінська діяльність щодо створення системи регулювання та контролю за матеріальними та інформаційними потоками для забезпечення високої якості постачання освітніх послуг до споживачів [63].

Успішне позиціонування закладу забезпечується тільки за умови визначення та задоволення освітніх потреб споживачів. Але освітні послуги необхідно розробити й потім забезпечити їх якісне постачання до цільової аудиторії тобто якісно виконати замовлення на них.

Зважаючи на проведені дослідження, вважаємо за необхідне рекомендувати при оновленні освітньої програми «Управління закладом освіти» увести вибіркового компонента «Маркетинг освітніх послуг», який забезпечуватиме здатність майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до реалізації ефективної маркетингової діяльності.

Водночас необхідно враховувати, що в умовах зростаючої конкуренції, ускладненої такими факторами, як воєнний стан, знищення та пошкодження закладів загальної середньої освіти, зменшення кількісного складу педагогічних працівників та учнів, демографічний спад, скорочення фінансування та ін., далеко не всі ЗЗСО можуть мати достатню кількість учнів. Ось чому вибір, здійснюваний ЗЗСО при розробці / оновленні стратегії свого розвитку, полягає в збалансованому використанні різних підходів. Серед них можна виділити три основні джерела: люди, система маркетингу та організаційні процеси. У своєму стратегічному плануванні ЗЗСО мають опиратися на маркетинговий підхід, враховувати ресурси, організаційну структуру, які забезпечать їм довгострокове зростання і вдосконалення в умовах стрімкого збільшення цифрової інформації.

Одним із найважливіших завдань маркетингової діяльності є оцінювання результатів діяльності ЗЗСО, визначення його рейтингу, рівня конкурентоспроможності ЗЗСО, надання пропозицій щодо його підвищення. Найважливішою умовою успішного функціонування маркетингу на інституційному рівні ЗЗСО є узгоджені та взаємодоповнюючі зусилля всього колективу закладу освіти, що мають бути спрямовані на формування позитивного іміджу та потенціалу ЗЗСО, що забезпечують закладу загальної середньої освіти стійкі конкурентні позиції на ринку освітніх послуг та праці (відбір кращих педагогічних працівників). Існуючі дотепер традиційні методи управління ЗЗСО відходять у небуття, адже розвиток сучасних цифрових технологій надав ініціативу самим споживачам освітніх послуг, і переважно для обрання ЗЗСО, батьки учнів керуються інформацією, розміщеною на офіційному сайті ЗЗСО, у соціальних мережах тощо .

Нині, коли загострюється боротьба між ЗЗСО за контингент учнів, маркетингова діяльність стає необхідною та найважливішою їх діяльністю. Заклади загальної середньої освіти, які дотепер ще не усвідомили необхідності її застосування, швидше за все опиняться в невігідному положенні та не зможуть зберегти свій контингент учнів та вчителів, а й відтак – конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Завдяки такій конкурентній боротьбі на освітньому ринку залишаться функціонувати тільки найкращі ЗЗСО.

*По-третє, одним із виокремлених нами шляхів вдосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти є зміна підходів до командної роботи.* Освітнє середовище закладу загальної середньої освіти формується під впливом зовнішніх факторів, насамперед воєнного стану, роботи в надзвичайних умовах тощо, а також внутрішніх процесів, таких як віддалена робота та зміна запитів споживачів освітніх послуг. Під час війни управління ЗЗСО передбачає коригування пріоритетів та зосередження на інтересах здобувачів освіти, вчителів. Дуже важливо

трансформувати управління ЗЗСО в сторону безпеки, репутації закладу та підтримки здобувачів освіти та педагогічних працівників.

Безпека учасників освітнього процесу. Фізичній безпеці зазвичай приділяється підвищена увага, включаючи посилені протоколи безпеки та алгоритми дій учасників освітнього процесу. Доцільно організувати безпечні маршрути для учасників освітнього процесу.

*Управління очікуваннями здобувачів освіти.* В умовах невизначеності та руйнувань, спричинених війною, управління очікуваннями здобувачів освіти стає критично важливим фактором у підтримці відносин і збереженні репутації закладу загальної середньої освіти. У цей складний період доцільно підтримувати прозору комунікацію зі здобувачами освіти, їхніми батьками.

*Управління репутацією закладу загальної середньої освіти.* Під час війни репутація ЗЗСО відіграє ключову роль у подоланні викликів і підтримці відносин. Визнання важливості підтримки позитивного іміджу та захисту репутації серед педагогічних працівників та здобувачів освіти, їхніх батьків є надзвичайно важливим.

*По-четверте, упровадження цифрового маркетингу у маркетингову діяльність закладів загальної середньої освіти.* Цифровий маркетинг призначений ЗЗСО, які мають достатньо ресурсів, необхідних для маркетингу з використанням цифрових технологій. Даний вид маркетингу фактично вирівнює умови, надаючи різним ЗЗСО залучати більше здобувачів освіти. Цифровий маркетинг охоплює величезну мережу цифрових точок дотику, з якими здобувачі освіти та їхні батьки взаємодіють багато разів на день.

В сучасному цифровому світі для маркетингової діяльності ігнорування використання цифрових технологій може нести негативний наслідок, адже завдяки їм здійснюється розповсюдження інформації про бренд, продукцію, послугу.

Цифрові технології являють собою цілий світ: це і розваги (онлайн-ігри, телевізійні шоу, фільми), і сервіси з пошуку інформації, чати, блоги, обмін поштовими повідомленнями, соціальні мережі, продаж та купівля

онлайн, онлайн-опитування та ін. Все це поступово входить в наше життя, змінює наші звички та вподобання. На сьогодні, ми по іншому споживаємо інформацію, спілкуємось один із одним та виражаємо наші емоції використовуючи онлайн-чати [12].

На основі проведеного аналізу стосовно інструментів цифрового маркетингу, дослідниками у цій галузі виділяються наступні [13; 14]:

1. SEO-маркетинг. Пошукова оптимізація, або SEO, є технічно маркетинговим інструментом, який вимагає аналізу та оцінки різних факторів, що сприяють досягненню максимального рейтингу. Найважливішими елементами, які слід враховувати під час оптимізації сайту, є:

- якість контенту;
- рівень залучення користувачів;
- мобільність;
- кількість та якість зовнішніх посилань.

Використовуючи даний інструмент необхідно ретельно відстежувати всі показники сайту та вносити відповідні корективи до власної стратегії в зв'язку з тим, що Google досить часто оновлює свої алгоритми.

2. Email-маркетинг. Електронні розсилки – відмінний спосіб комунікації з цільовою аудиторією та зручний інструмент для донесення до неї потрібної інформації, хоча деякі користувачі вважають його застарілим. Використання даного інструменту передбачає наявність вже сформованої бази email-адрес потенційно зацікавленої аудиторії, але її використання вимагає максимально обережного використання, щоб не отримати протилежний ефект щодо досягнення бажаного результату. Прикладами використання email-маркетингу можуть бути:

- інформаційні розсилки; вітальні листи;
- інформування про заходи;
- поради, цікаві факти й інша корисна інформація.

3. Контент-маркетинг. Просування за допомогою різних видів контенту дозволяє інформувати потенційних здобувачів освіти про заклад загальної середньої освіти і ваші пропозиції, підкреслювати ваші переваги. Під час використання контент-маркетингу варто враховувати, щоб він не був занадто рекламним, а більше інформативного характеру. До основних засобів контент-маркетингу можна віднести такі:

- інформативні публікації; інформативні статті, які одночасно збільшують авторитет ЗЗСО для здобувачів освіти та їхніх батьків, дають корисні знання та сприяють органічному просуванню в інтернет-середовищі;
- електронні книги, інструкції тощо – корисний контент, покликаний навчати учнів чомусь новому, доносити до них корисну інформацію;
- інфографіка – місткий та інформативний контент, за допомогою якого можна максимально стисло й наочно донести певну інформацію до учасників освітнього процесу;
- навчальні відео, подкасти та інше різні формати аудіовізуального контенту, що відзначаються більшою наочністю та зручністю сприйняття.

4. SMM-маркетинг. Соціальні мережі – вкрай ефективні інструменти цифрового маркетингу, доступні кожному. Це зручні платформи не тільки для реклами ЗЗСО, а й для безпосередньої комунікації з цільовою аудиторією. Жоден сайт не дасть вам такого самого фідбеку, як сторінка у Facebook або в Instagram. Основними перевагами використання SMM-маркетингу є дуже точне визначення вашої цільової аудиторії (ЦА).

Окрім зазначених вище інструментів цифрового маркетингу можна зазначити ще такі, як: вхідний маркетинг, мобільний маркетинг, відеомаркетинг, радіомаркетинг тощо.

Отже, враховуючи тенденції розвитку цифрових технологій досить перспективним напрямком, який набуває широкої популярності і дозволяє мінімізувати витрати на підтримку та забезпечення роботи ЗЗСО не залежно



від територіального розміщення, кількості учнів та педагогічних працівників масштабу є перехід до використання хмарних сервісів. За своєю суттю це новий вид віддаленого й розподіленого зберігання даних та їх обробки. Він забезпечує надання користувачеві віддалених серверних ресурсів і потужностей як інтернет-послугу. Хмарні сервіси забезпечують підтримку й супровід інформаційних систем, максимально швидкий доступ до потрібних ресурсів і відмову від них при зникненні потреби.

## ВИСНОВКИ

1. Здійснено теоретичний аналіз розробленості наукової проблеми. На основі проведеного аналізу дисертаційних праць, монографічних робіт, статей у фахових наукових виданнях та інших джерел, уміщених у фондах Національної бібліотеки України імені В.І. Вернадського встановлено, що дослідниками охарактеризовано різні аспекти маркетингової діяльності закладів освіти. Зокрема у дисертаційних роботах схарактеризовано маркетингову діяльність вищих навчальних закладів фізкультурного профілю у системі кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту України (М. Приймак, 2003), маркетингову систему освітніх послуг вищого навчального закладу (Л. Волокитіна, 2008), використання інформаційно-комунікаційних технологій управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах (О. Пліш, 2012), обґрунтовано методологічні аспекти здійснення комплексного маркетингового дослідження на ринку освітніх послуг національних ВНЗ, в основу якого покладено сегментацію цільових груп споживачів та покупців освітніх послуг (І. Баша, 2015). Отже, огляд дисертаційних робіт із досліджуваної проблеми свідчить, що переважно науковцями охоплено питання діяльності закладів вищої освіти, однак бракує дисертаційних робіт, присвячених маркетинговій діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін.

На основі аналізу наукових статей (В. Григоращ, М. Фарухшина М. Люшин, Т. Вільхова, Ю. Могила, О. Науменко та ін.) та матеріалів науково-комунікаційних заходів встановлено, що у працях вітчизняних науковців схарактеризовано основні підходи до визначення поняття «маркетингова діяльність закладу освіти», окреслено коло дотичних понять «маркетинг освітніх послуг», «імідж закладу освіти», запропоновано етапи уведення нових освітніх послуг закладами освіти різних типів; виокремлено маркетингові інструменти, які повинен застосовувати заклад загальної середньої освіти.

2. Схарактеризовано досвід організації маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти під час воєнного стану.

В умовах війни керівник закладу загальної середньої освіти повинен бути готовий до зовнішніх викликів, які досить часто неможливо передбачити. Але практика показала, що керівники закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький в умовах війни стикаються з основними проблемами організації маркетингової діяльності. Схарактеризуємо їх детальніше.

По-перше, затримка у реагуванні та прийнятті рішень. На початку повномасштабної війни РФ проти України керівництво ЗЗСО відчувало тимчасову інертність через шок або інформаційне перевантаження. Така затримка з реагуванням могла створити середовище невизначеності, що негативно впливало на моральний дух і ефективність роботи команди, а також, можливо, перешкоджало процесам прийняття критично важливих рішень, маркетингових у т.ч..

По-друге, реактивне прийняття рішень і надмірна залежність від попередньо встановлених норм. Типовою реакцією на гострі стресові фактори, такі як війна, може бути інстинктивна прихильність до підходу «керівництво як завжди». Керівництво може повернутися до попередньо встановлених норм, вимагаючи від працівників регулярного робочого часу або зменшуючи заробітну плату через зменшення фізичної присутності на робочому місці. Таке реактивне прийняття рішень може поглибити існуючі проблеми, а не вирішити їх.

По-третє, надмірна залежність від зовнішніх порад і жорстке дотримання особистих принципів. Керівництво ЗЗСО може бути схильне значною мірою покладатися на зовнішні поради, наприклад, на ідеї інших ЗЗСО, без належного врахування унікального ситуаційного контексту. З іншого боку, вперте дотримання особистих принципів також може призвести до помилок у прийнятті рішень, які можуть дорого коштувати. В умовах війни ЗЗСО втрачають здатність до ефективного планування, а тому повинні

бути більш гнучкими, що відображається на організації маркетингової діяльності ЗЗСО. Основні зусилля керівників закладів освіти повинні направлятися на формування ефективної командної роботи, що характеризується гнучкістю, злагодженістю та здатністю до адаптації.

3. Визначено та обґрунтовано такі шляхи удосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти в умовах освітніх змін:

1. Для вдосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти доцільно застосовувати маркетингове управління закладом освіти.

2. Для забезпечення успішності маркетингової діяльності закладу загальної середньої освіти на ринку освітніх послуг необхідно використовувати логістику освітніх послуг.

3. Зміна підходів до командної роботи.

4. Упровадження цифрового маркетингу у маркетингову діяльність закладів загальної середньої освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання функціонування та розвитку системи освіти України в умовах збройної агресії РФ проти України : монографія / за ред. С. Л. Лондара ; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2022. 226 с.
2. Алескерова Ю.В., Вигівська А.О. Управління фінансуванням приватної школи та її вдосконалення. *Гроші, фінанси і кредит. Випуск 17. 2018.*
3. Артюхіна М. В Маркетингова та іміджева діяльність навчального закладу: підручник. Держ. вищ. навч. закл «Донбаський педагогічний університет». Слов'янськ : Вид-во Б. І. Маторіна, Ч. 2. 2015. 201 с.
4. Баша І.М. Маркетингові дослідження на ринку освітніх послуг. Автореф. дис... канд. наук 08.00.04 Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) К. : ДВНЗ «КНЕУ», 2015. 237 с.
5. Білоусова С.В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал.* 2015. №1 (36). С.39-43.
6. Боднар О. С. Менеджмент педагогічного загальноосвітнього навчального закладу: навч.-метод. посіб. / За заг. ред. О. С. Боднар. Тернопіль: Астон, 2011. 320 с.
7. 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.
8. Вікіпедія. Вільна енциклопедія [електронний ресурс]. Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг#cite\\_note-allbest-1](https://uk.wikipedia.org/wiki/Маркетинг#cite_note-allbest-1)
9. Вільхова Т.В., Могила Ю.М. Застосування маркетингових інструментів у закладах загальної середньої освіти. *Економіка та держава.* 2018. № 5. С. 57–59.
10. Вознюк В. С. Маркетинг освітніх послуг: навчальний посібник. Луцьк : Волинська книга, 2007. 64 с.

11. Войцех Мархлевські, Олег Процак. Стратегія розвитку освіти в громаді : практичний poradnik. К., 2018 56 с.
  12. Волокитіна Л. О. Маркетингова система освітніх послуг вищого навчального закладу : автореф. дис... канд. екон. наук. Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Донецьк, 2008. 21 с.
  13. 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.
  14. Григораш В. В. Маркетингова діяльність керівника навчального закладу. *Педагогіка та психологія: зб. наук. пр.* 2012. Вип. 41. С. 16-25.
  15. 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.
  16. Грицан О. В. Формування позитивного іміджу навчального закладу : методичні рекомендації. Миколаїв : ОППО, 2016. – 44 с.
  17. Гончарова О.В. Маркетинг на ринку освітніх послуг. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 169-178.
  18. 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 81
  19. Державна служба статистики України : офіційний веб-сайт. URL: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
  20. 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](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.

21. Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П.Ф.Друкер. М. : Book Chamber International, 1992. 350 с.

22. Економічний словник. URL: [http://mirslovari.com/content\\_eco/CIKL-UPRAVLENIIA-7880.html](http://mirslovari.com/content_eco/CIKL-UPRAVLENIIA-7880.html).

23. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність. К.: Редакції загальнопедагогічних газет, 2005. 128с.

24. Закон України Про освіту. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

25. 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.

26. 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.

27. Кірдан О.Л., Кірдан О.П., Кудла М.В. Освітній маркетинг – сучасний механізм управління закладом вищої освіти. *Міжнародна науково-практична конференція «Управління інноваціями в маркетингу: сучасні тенденції та стратегічні імперативи»: матеріали конференції, 12-13 квітня 2018 р. Познань, Польща: WSPiA Publishing. –С. 81-84. URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/6789/9026> (дата звернення 05.11.2023)*

28. Копчак Ю.С., Матвеев М.Е., Пугачов В.М. Трансформація сучасного менеджменту в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 51. С. 176 – 179. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-24>  
УДК 330.3

29. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. Пер. с англ. / Ф. Котлер. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2007. 656 с.
30. Котлер, Ф. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів. К.: УАМ, Вид. Хімджест; 2011. 580 с. 3
31. Кубінська Л. І. Особливості маркетингового управління навчальним закладом. Маркетингова служба як інструмент оптимізації управління ПТНЗ в умовах ринкової економіки. Київ, 2013. С. 1-5.
32. Лаганін В. О., Козло О.Р. Маркетингова підтримка впровадження і дифузії науково-технічних розробок закладах освіти. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2008. № 633. С. 385-393.
33. Лісова Н.В. Маркетинг освітніх послуг. URL: [http://intkonf.org/lisovanv-marketing-osvitnih-poslug\](http://intkonf.org/lisovanv-marketing-osvitnih-poslug)
34. Люшин М. О. (2018). Маркетинговий підхід до управління сучасним закладом загальної середньої освіти. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки»*, 2018. (4). URL: <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/2913> (дата звернення 05.11.2023)
35. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.
36. Матвіїв М. Я. Методологія та організація маркетингового менеджменту у сфері вищої освіти : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2005. 560 с.
37. Маштакова І.О. Маркетинг освітніх послуг: сутність та методи оцінки ефективності. *Економічні інновації*. Випуск №60. Книга 1. 2015. С. 293- 301. Білоусова С.В. Маркетинг освітніх послуг: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес-навігатор. Науково-виробничий журнал*. 2015. №1 (36). С.39-43.
38. Медведев В. PEST-аналіз. URL: <http://www.medvedevmarketing>.



39. Михайліченко М.В., Рудик Я.М. Освітні технології: навчальний посібник. К.: ЦП «КОМПРИНТ», 2016 583 с. 1
40. Мороз І. В. Менеджмент і маркетинг в освіті [Навчально-методичний посібник]. К.: Освіта України, 2009. – 192 с.
41. Науменко О. Маркетинг освіти в контексті Болонського процесу. *Освіта і управління*. 2006. 9, № 2. С. 94-98.
42. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / заг. ред.В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2016. 448 с.
43. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. К. : КНЕУ, 2001
44. Оболенська Т.Є. Маркетинг у сфері освітніх послуг : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора економічних наук: 08.06.02 – «підприємництво, менеджмент та маркетинг» / Оболенська Тетяна Євгеніївна. - Харківський державний економічний університет, 2002. - 33 с.
45. Освіта в Україні в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. URL: [https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine\\_2022.pdf](https://iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/education-of-ukraine_2022.pdf) (дата звернення 05.11.2023)
46. Освіта і наука в Україні в умовах воєнного стану: інформаційно-аналітичний збірник. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2023/22.08.2023/Inform-analytic.zbirn-Osvita.v.umovah.voyennogo.stanu-vykl.rozv.povoyen.perspekt.22.08.2023.pdf> (дата звернення 05.11.2023)
47. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник/ за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva->

konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.proyektna.diyalnist.pdf (дата звернення 05.11.2023)

48. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник/ за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.

49. Освітній менеджмент в умовах змін: Навчальний посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / За ред. В. Олійника, Н. Протасової. Луганськ: СПД Резніков В. С., 2011. 308 с.

50. Освітній менеджмент: Навч. посібник / За ред. Л.Даниленко, Л.Карамушки. К.:Шкільний світ, 2003. 400 с.

51. Пайгусов О. Як сформулювати місію школи. URL: <http://osvita.ua/school/theory/1318>.

52. Панкрухин А. П. Маркетинг освітніх послуг. URL: <http://mou.marketologi>.

53. Паращенко Л., Громовий В. Приватні школи в Україні: уверх сходами, які ведуть донизу. URL: <http://education-ua.org/ua/articles/143-privatnishkoli-v-ukrajini-uverkh-skhodami-yaki-vedut-donizu>

54. Педагогический маркетинг в управлении развитием образовательных систем / [П. И. Третьяков, С. И. Захаренков, М. В. Туберозова, Н. А. Шарай]. – М. : Издательство УЦ «Перспектива», 2010. – 232 с.

55. Пісоцька Л. Маркетинг як напрям управлінської діяльності в дошкільній освіті. *Педагогічний дискурс: зб. наук. пр.* 2014. Вип. 16. С. 155-159.

56. План відновлення України: освіта та наука як фундамент розвитку людського потенціалу. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/plan-vidnovlennya-ukrayini-osvita-ta-nauka-yak-fundament-rozvitkulyudskogo-potencialu> (дата звернення 05.11.2023)

57. Пліш І. В. Використання інформаційно-комунікаційних технологій управління якістю освіти в загальноосвітніх навчальних закладах : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.10. НАПН України, Ін-т інформ. технологій і засобів навчання. К., 2012. 20 с.

58. Пойта О. І. Основні тенденції розвитку маркетингу в освітній сфері. *Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції. Конкурентоспроможність в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи. ЖФ КІБІТ*. 2015. С. 76-78.

59. Приймак М.М. Маркетингова діяльність вищих навчальних закладів фізкультурного профілю у системі кадрового забезпечення сфери фізичної культури і спорту України: Автореф. дис... канд. наук з фіз. виховання і спорту: 24.00.02. Нац. ун-т фіз. виховання і спорту України. К., 2003. 17 с.

60. Рейтинг шкіл України URL: <https://osvita.ua/school/rating/89925/>

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

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

63. 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](https://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_5/23.pdf)

64. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія. К. : Педагогічна думка, 2013. 268 с.

65. Савельєв Є.В. Новітній маркетинг. К. : Знання, 2008. 420 с.

66. Сайт Проєкту «Інтелект України» URL: <https://osvitaxxi.org.ua/>;  
<https://intellect-ukraine.org/>

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

68. Сенчук О.В. Створення нових можливостей підвищення якості освіти через сприяння розвитку приватних шкіл та особливості управління ними. *Освітологічний дискурс*, 2010, №2. С. 165-175. 55.

69. Створено Національну мережу освітніх хабів URL:  
<https://eduhub.org.ua/>

70. Телетова С.Г., Телетов О.С. Педагогічний маркетинг у діяльності навчальних закладів. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 4. С. 49-58.

71. Фарухшина М.Ш. Педагогічний маркетинг у професійній діяльності педагога Нової української школи. *Тематичний випуск журналу «Методист»*. № 2 (74). Лютий. 2018. С. 34–37.

72. 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.

73. SWOT-аналіз, URL:<http://marketolog.biz/swot-page-50.html>.

**РЕЄСТР СУБ'ЄКТІВ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ****ЗАКЛАДИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ****ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСТЬ****ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ****КІЛЬКІСТЬ ЗАКЛАДІВ: 44**

Отримано з: <https://registry.edbo.gov.ua/zagalna-serednya-osvita/68101/>

Комунальний заклад загальної середньої освіти " Ліцей №1 імені Володимира Красицького Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Подільська, 111*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №10 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Водопровідна, 9а*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №11 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, проспект Миру, 84/2*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №13 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Панаса Мирного, 27/1*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №14 імені Івана Огієнка Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Степана Бандери, 14/1*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №15 імені Олександра Співачука Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Проскурівського підпілля, 125/1*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №16 імені Володимира Козубняка Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Грушевського, 72*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №17 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Проскурівського підпілля, 89*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №18 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Івана Павла II, 1*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №2 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Івана Франка, 57*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №3 імені Артема Мазура Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Тернопільська, 14/1*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №4 імені Павла Жука Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Перемоги, 9*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №5 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Староміська, 2*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №6 імені Назара Макаренка Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, провулок Володимирський, 12*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №7 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Романа Шухевича, 4/3*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №8 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Я. Гальчевського, 34*

Комунальний заклад загальної середньої освіти "Ліцей №9 Хмельницької міської ради"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Чорновола, 155*

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ  
"ПОЧАТКОВА ШКОЛА № 1 ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Залізняка, 32-А*

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ  
"ПОЧАТКОВА ШКОЛА № 2 ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ"

*Хмельницький, Хмельницька область, шосе Старокостянтинівське, 3Б*

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ  
"ПОЧАТКОВА ШКОЛА № 3 ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ"

*Хмельницький, Хмельницька область, проспект Миру, 76/6*

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ  
"ПОЧАТКОВА ШКОЛА № 4 ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Тернопільська, 14/2*

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ  
"ПОЧАТКОВА ШКОЛА № 5 ХМЕЛЬНИЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Миколи Мазура, 17*

Навчально-виховне об'єднання №23 м. Хмельницького

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Пилипа Орлика, 6*

Навчально-виховне об'єднання №5 міста Хмельницького імені Сергія  
Єфремова

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Володимирська, 51*

Навчально-виховний комплекс №6 м. Хмельницького

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Молодіжна, 5/1*

Приватна організація (установа, заклад) "Приватний заклад "Хмельницька  
початкова школа "Казковий світ"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Нижня Берегова, 75*

Спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №27 імені Дмитра Іваха  
м. Хмельницького

*Хмельницький, Хмельницька область, шосе Львівське, 47/4*

Спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №29 м. Хмельницького  
*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Вокзальна, 16*

Спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №7 міста  
Хмельницького

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Заводська, 33*

Спеціалізована загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №12 м. Хмельницького  
*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Довженка, 6*

Хмельницька змінна середня загальноосвітня школа ІІ-ІІІ ступенів №2  
*Хмельницький, Хмельницька область,*

Хмельницька середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №14  
*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Спортивна (Щорса), 17*

Хмельницька середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №21  
*Хмельницький, Хмельницька область, проспект Миру, 76/5*

Хмельницька середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №22 імені Олега  
Ольжича

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Зарічанська, 20/1*

Хмельницька середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №24  
*Хмельницький, Хмельницька область, шосе Львівське, 47/3*

Хмельницька середня загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів №13 імені М.К.  
Чекмана

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Профспілкова, 39*

Хмельницька середня загальноосвітня школа №18 І-ІІІ ступенів ім. В.  
Чорновола

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Симона Петлюри, 12*

Хмельницька спеціалізована загальноосвітня школа №19 І-ІІІ ступенів імені  
академіка Михайла Павловського

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Кам'янецька, 164*



Хмельницька спеціальна загальноосвітня школа №32

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Гагаріна, 31*

Хмельницька спеціальна загальноосвітня школа №33

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Завадського, 8/1*

Хмельницький ліцей Хмельницької обласної ради

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Озерна, 14*

Хмельницький приватний ліцей "Гармонія"

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Молодіжна, 12/1*

Хмельницький приватний ліцей "Мої обрії"

*Хмельницький, Хмельницька область, проспект Миру, 101 А*

Хмельницький спортивний ліцей

*Хмельницький, Хмельницька область, вулиця Чорновола, 180*

**Анкета оцінки маркетингової діяльності закладів загальної  
середньої освіти м. Хмельницький**

1. У чому Ви вбачаєте запоруку успіху діяльності закладів загальної середньої освіти?

✓ Успіх в діяльності закладів загальної середньої освіти визначається досвідом професійної діяльності педагогічних працівників

✓ Вирішальне значення для успіху діяльності закладів загальної середньої освіти мають організованість та відповідальність керівника

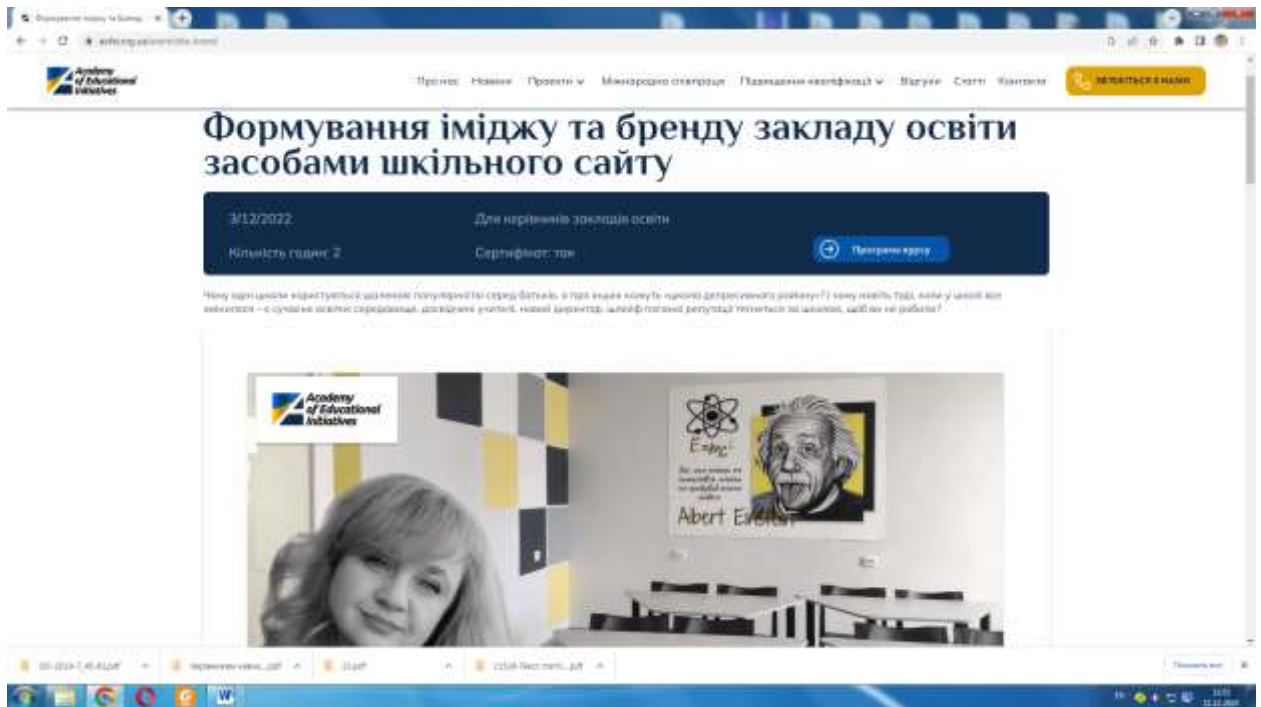
✓ Запорука успіху – ефективна маркетингова діяльність закладів загальної середньої освіти

2. Чи цікавитесь Ви інформацією, оприлюдненою на сайтах закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький?

3. Які чинники, на Ваш погляд, сприяють або перешкоджають ефективній маркетинговій діяльності закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький?

4. Які поради, пропозиції, зауваження Ви маєте щодо удосконалення маркетингової діяльності закладів загальної середньої освіти м. Хмельницький?

**Можливості неформальної освіти для керівника закладу загальної середньої освіти щодо удосконалення маркетингової діяльності**  
**(<https://www.aofei.org.ua/event/site-brand>)**



Хочемо ми того, чи ні, віримо в це чи заперечуємо, кожна школа є надавачем послуг. Так, школа надає освітні послуги. Кому? Клієнтами послуг є батьки учнів, яких ми навчаємо, а учні є споживачами послуг. Все як в бізнесі. Тому школі потрібен піар і маркетингова стратегія.

І що тоді? Наймати піар-менеджера і маркетолога? Це, нажаль, школі «не по кишені». Потрібен вихід. І він є. Директору школи потрібно бути трохи піар-менеджером і трохи маркетологом.

Формувати імідж та бренд закладу освіти можна і потрібно багатьма способами. Але перш за все школа повинна мати офіційний сайт та сторінку в соціальній мережі. Це вимога часу і необхідність. Присутність школи у соціальних мережах та наявність сучасного шкільного сайту допомагає підвищити довіру громади до навчального закладу, сформувати його бренд та досягати поставлених цілей. Багато сайтів навчальних закладів створені на безкоштовних платформах за одним шаблоном, виглядають однаково, завантажуються довго, мають несучасний вигляд, незручний для відвідувача функціонал.

Створити шкільний сайт з сучасним дизайном, що має цікаве та змістовне наповнення, є інформативним, але не перевантаженим, легким у користуванні, який працює на формування позитивного іміджу та бренду школи і її керівника потрібно і можливо!

Ми створили освітню програму сертифікованого заходу підвищення кваліфікації для керівників шкіл “Формування іміджу та бренду закладу освіти засобами шкільного сайту”, щоб директори змогли дізнатися:

- Як директору сформувати імідж та бренд закладу освіти та самого себе засобами цифрового маркетингу через шкільний сайт?
- Все про нормативно-правове забезпечення роботи шкільного сайту, академічну доброчесність, авторське право та політику конфіденційності.
- З чого почати створення іміджевого сайту для школи?
- Структура та етапи створення сайту закладу освіти.
- Вимоги до цифрового контенту на сайті.
- Як створити брендовий сайт власними силами за допомогою конструкторів сайтів?
- Переваги, недоліки та можливості конструкторів сайтів, їх безкоштовні та платні тарифні плани.

Програма створена на основі “Типової програми підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти які впроваджують новий Державний стандарт базової середньої освіти”, затвердженої наказом Міністерства освіти і науки України 12 жовтня 2022 року № 905.

За підсумками вебінару учасники отримають цифровий сертифікат підвищення кваліфікації про успішне завершення навчання за програмою “Формування іміджу та бренду закладу освіти засобами шкільного сайту” в кількості 2 годин.

Освітню програму сертифікованого заходу розробила Конькова Світлана Петрівна, директор Львівської середньої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів № 7 Львівської міської ради, вчитель математики вищої кваліфікаційної категорії, старший вчитель, *розробниця сайту для школи <https://www.school7lviv.org/>*