

УДК 339.1

JEL M31, I21

DOI 10.32782/2786-8273/2024-5-14

Кудирко О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки,
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» ДОР
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9094-1853>

Olha Kudyenko

Communal Institution of Higher Education
«Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council»

ВНУТРІШНІЙ МАРКЕТИНГ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

INTERNAL MARKETING OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Анотація. У статті розглянуто використання концепції внутрішнього маркетингу у закладах освіти. На основі проведеного дослідження узагальнено ключові питання, які визначають особливості професійної діяльності персоналу закладів освіти. Одним із ключових векторів є зміна споживацьких уявлень щодо освітньої послуги та діяльності закладів освіти загалом, відповідно яких персонал відіграє особливу роль як ключовий елемент забезпечення довгострокової взаємовигідної співпраці. За таких умов саме механізми маркетингового управління персоналу закладу освіти можуть стати ефективними важелями конкуренції в сучасних умовах. Запропоновано визначення категорії внутрішнього маркетингу закладу освіти та його ключові принципи. У ході дослідження згруповано основні складові внутрішнього маркетингу закладу освіти. З'ясовано, що впровадження запропонованих аспектів внутрішнього маркетингу в управління персоналом закладу освіти сприятиме забезпеченню якості, клієнтоорієнтованості освітньої послуги та підвищенні конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: внутрішній маркетинг, заклад освіти, управління, персонал, педагог, стейкхолдери, імідж, комунікації.

Abstract. Introduction. The relevance of the article is due to the fact that the domestic education system is in a transitional period, which determines the need to use new management tools. Global risks and conditions of uncertainty, a long period of education reform, which determines the transformation of traditional working conditions, digital progress and innovative technologies, a change in the format of interaction between participants in the educational process, cause the search for new vectors of development to solve current problems. In the field of education, as well as in other areas of services, in modern conditions, the priority is to improve the personnel management system, in which the attitude towards employees as the key intellectual resource of the organization is the leading one. The **purpose** of the article is to study the use of the concept of internal marketing in educational institutions. **Methods.** To achieve the goal, the methods of analysis and synthesis were used to study the theoretical foundations of internal marketing in organizations of the service sector by representatives of foreign and domestic schools of marketing. This made it possible to determine the role of the teacher in the educational process and the possibility of adapting the provisions of the concept of internal marketing in the context of the specifics of the activities of educational institutions. **Results.** The article summarizes the key issues that determine the specifics of the professional activity of the staff of educational institutions. One of the key vectors is a change in consumer perceptions of educational services and the activities of educational institutions in general, according to which staff play a special role as a key element of ensuring long-term mutually beneficial cooperation. Under such conditions, it is the mechanisms of marketing management of personnel of an educational institution that can become effective levers of competition for educational institutions in modern conditions. **Conclusion.** The definition of the category of internal marketing of an educational institution and its key principles is proposed. In the course of the study, the main components of the internal marketing of the educational institution were grouped, namely, the teaching staff and applicants, the educational service itself and the internal environment of its provision, corporate culture and the positive image of the educational institution. The implementation of the proposed aspects of internal marketing in the personnel management of the educational institution will contribute to ensuring the quality, customer orientation of the educational service and increasing competitiveness in the market.

Keywords: internal marketing, educational institution, management, staff, teacher, stakeholders, image, communications.

Постановка проблеми. Питання ефективного функціонування закладів освіти в сучасних реаліях постає особливо відчутним, адже вимагає інноваційних та нетипових рішень в умовах реформування освітньої системи. Існуючі невирішені завдання та нові сучасні виклики формують площину актуальних проблем для реагування. Поряд із такими складнощами як демографічна ситуація, яка визначає рівень набору здобувачів освіти, зміна формату взаємодії між учасниками досить гостро постають питання зміни споживацьких потреб та забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти на ринку. Освітня послуга сьогодні, як

ніколи раніше, перебуває під впливом ринкових тенденцій та законів ринкової економіки. Складні умови, в яких перебувають вітчизняні заклади освіти вимагають нових рішень та інструментів реагування на кон'юнктуру ринку. Поряд із традиційними процесами управління закладами освіти, важливим та актуальним сьогодні постає питання практичного застосування маркетингових аспектів у роботі.

Аспекти та ідеї маркетингу в освіті актуальні та все більше набувають розвитку, проте, їх застосування у практичній площині є різноплановим. Досить поширеним є вибіркоче використання окремих елементів

маркетингу, таких як рекламні або PR-кампанії, різнопланові способи стимулювання та визначення цінової політики тощо. Такі заходи не мають постійної основи та проводяться за потреби. В свою чергу більш результативними мали б бути комплексні маркетингові кампанії з використанням повного спектру маркетингових інструментів, які полягають у проведенні досліджень, розробці інноваційних продуктів та їх супроводженні при виведенні на ринок. Сучасні реалії та необхідність нових способів задоволення споживачів призвело до усвідомлення керівниками потреби в ефективному ринковому позиціонуванні закладу освіти, що в свою чергу потребує комплексного використання маркетингу як інструменту управління закладом.

Поряд із дослідженням використання технологій традиційного маркетингу в діяльності закладів освіти, детального вивчення набули питання двостороннього маркетингу та маркетингу взаємовідносин. Зміна акцентів ролі маркетингу для досягнення конкурентних позицій на ринку пояснюється тим, що сучасні виклики в освітній галузі потребують врахування потреб та запитів різних груп контактних аудиторій і, водночас, об'єднання всіх учасників освітнього процесу з використанням передових маркетингових теорій і практик. Відповідно до цього, поряд із зазначеними концепціями значної актуальності набуває питання внутрішнього маркетингу як інструменту впливу на персонал та забезпечення інтеграції внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти та практичні рекомендації внутрішнього маркетингу знайшли відображення у працях іноземних та вітчизняних науковців. Відомі представники американської, скандинавської школи маркетингу та західноєвропейської. Науковець Л. Бері розглядає внутрішній маркетинг як філософію ставлення до працівника як до клієнта і як стратегію створення продукту у відповідності потребам робітника-клієнта [4, с. 88]. Представник американської школи маркетингу Ф. Котлер наголошує на необхідності введення культури обслуговування та розвитку маркетингового підходу до управління кадрами [2, с. 302]. К. Гроонрос визначає спрямованість внутрішнього маркетингу на контактний персонал організації і призначений для створення спеціальних мотиваційних та організаційних умов праці [7, с. 54]. До представників української школи маркетингу, які досліджували концепцію внутрішнього маркетингу належать А. Павленко, А. Войчак, які наголошували на необхідності розповсюдження маркетингових принципів і методів на всі рівні управління організації, зокрема і на персонал [1, с. 7]. Науковці Н. Куденко [3, с. 76] та А. Федорченко визначають дану концепцію як систему заходів взаємовигідних відносин із персоналом в процесі реалізації маркетингових стратегій організації [5, с. 124]. Проте питання дослідження інструментів внутрішнього маркетингу у закладах сфери освіти є недостатньо вивченим і потребує подальшого доопрацювання у напрямку розуміння сутності категорії та взаємозв'язку ключових складових даного поняття з огляду на особливості роботи у галузі освіти.

Мета статті полягає у визначенні актуальності питання застосування концепції внутрішнього маркетингу для закладів сфери освіти, як інструменту

взаємодії з педагогічним персоналом для створення клієнтоорієнтованої послуги, а у підсумку підвищення конкурентоспроможності на ринку. Вирішення поставленої мети реалізовано у процесі дослідження концепції внутрішнього маркетингу у закладах освіти, зокрема: узагальненні сучасних викликів у діяльності педагогічних працівників, формулюванні категорії внутрішній маркетинг закладу освіти та визначенні основних складових внутрішнього маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трансформаційні процеси, які визначають особливості функціонування освітньої галузі, визначають необхідність пошуку ефективних способів забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти усіх рівнів. Одним із ключових векторів є зміна споживачьких уявлень щодо освітньої послуги та закладів освіти зокрема. Споживачі – учні та батьки – вбачають школу не лише як інструмент отримання знань відповідно програми, а високі оцінки не завжди є базовою мотивацією для навчання. Ефективними важелями конкуренції для закладів освіти в сучасних умовах повинні стати ексклюзивні ринкові пропозиції, що забезпечуватимуть формування цінностей учня, комфортне внутрішнє середовище, можливості та підтримку, супроводження в індивідуальному зростанні, взаємодію та емпатію. Відповідно, особливу роль відіграє персонал закладу освіти, як ключовий елемент взаємодії між усім учасниками процесу та забезпечення довгострокової взаємовигідної співпраці.

В умовах сервісної економіки для більшості підприємств різних галузей, передумовою успішного розвитку є інвестиції у власні кадри. Багато організацій сьогодні конкурують за інтелектуальний ресурс значно більше, ніж за виробничий чи фінансовий. Розвиток та інновації сьогодні неможливі без ефективної роботи працівників.

За цих умов значення персоналу як ключового елементу закладів освіти неможливо переоцінити. Розуміння педагога сьогодні кардинально еволюціонує – основне завдання вчителя полягає не лише в умінні навчити та передати знання, принциповим є вимоги щодо формування ключових життєвих компетенцій учня для забезпечення навчання впродовж життя, серед яких і підприємницькі, і проєктувальні.

В мінливому середовищі педагогічні працівники освітньої сфери стикаються як із можливостями, так і загрозами, які визначають специфіку їх діяльності. Актуальні питання, які визначають особливості професійної діяльності персоналу закладів освіти можна згрупувати в наступні групи.

Реформування та осучаснення освіти. Зовнішні виклики, вплив глобалізаційних процесів та світових трендів вимагають змін в освітній сфері та врахування досвіду провідних країн світу. Адаптація вітчизняних освітніх моделей та реформ повинна забезпечити удосконалення традиційних моделей у відповідність європейським цінностям та успішним освітнім практикам. За такої ситуації трансформується і роль педагога, знання та компетентності якого повинні забезпечувати реалізацію запланованих змін.

Вплив цифрових технологій та науково-технічного процесу. Одним із викликів, які найбільш яскраво відображаються на діяльності персоналу різних сфер, зокрема і освітньої, є стрімкий розвиток інтернет та

цифрових технологій. Сьогодні діджитал-інструменти використовуються практично у всіх галузях. Проведення он-лайн занять, звітність в електронній формі, електронний документообіг, хмарні технології, спеціальні програмні продукти та корпоративні месенджери – далеко не повний перелік того, що сьогодні не просто полегшує життя (а в умовах воєнного стану уможливує роботу школи), а і на порядок підвищує ефективність діяльності працівників різного рівня. За таких умов актуальним є питання наявності у педагогічних працівників спеціальних цифрових компетенцій, що дозволитимуть використовувати наявні ресурси та можливості.

Нові тренди у розвитку персоналу та підвищенні кваліфікації. Для педагога всіх закладів освіти критично важливим для забезпечення ефективної діяльності є постійний розвиток. Взаємодія із молодим поколінням, яке завжди на крок попереду та розвиток цифрових інструментів, разом вимагають постійного підвищення професійної кваліфікації. Сьогодні, окрім формальної та неформальної освіти активно пропагується та заохочується інформальна освіта, яка направлена на самоосвіту працівника. Керівництво закладів освіти має забезпечувати розвиток культури навчання працівників в організації – інформувати про необхідність та можливості, стимулювати системою винагород, надавати можливість шляхом вивільнення часового ресурсу, заохочувати кар'єрним та особистісним зростанням.

Зміна споживчих потреб. Разом із нормативними зрушеннями відбуваються зміни у запитях основних отримувачів освітньої послуги. Більшість батьків та здобувачів освіти орієнтуються не лише на оцінки, для багатьох важливі умови навчання, можливість отримувати освіту за різними формами навчання, комфортний психологічний клімат у закладі освіти, взаємовідносини з іншими учасниками освітнього процесу. Згідно даних дослідження в якому оцінювали важливість завдань, що стоять перед школою, найважливішими вони визнали комфортне та безпечне перебування у школі, психологічний розвиток дитини та отримання нею емоційного задоволення від навчання [6]. Формат навчання та способи взаємодії зазнали принципових змін за останні роки. Відповідно, керівництву потрібно враховувати нові потреби споживачів – знати їх та враховувати у формуванні освітньої пропозиції та позиціонуванні на ринку серед конкурентів.

Нові вимоги до педагога. Одним із проявів зміни споживачьких вподобань є нові очікування, які формують батьки та учні до вчителя. Соціальні та ментальні зміни в суспільстві вплинули на те, що сучасний педагог має володіти новими якостями. Відповідно результатів опитування батьків та вчителів ключовими рисами, якими повинен володіти вчитель є повага до кожного учня, вміння зацікавити та надихати, розуміти дітей та знаходити спільну мову, комунікабельність, в той час як вимогливість до учня та знання предмету посіли остання місце серед показників. Окрім цього, найголовнішою компетентністю вчителя для розкриття потенціалу учня батьки назвали вміння заохочувати учнів до пізнавальної (дослідницької) діяльності, орієнтація на вікові та індивідуальні особливості дитини та творчий підхід до навчального процесу [6].

Аналіз зазначених аспектів засвідчує актуальність та необхідність дослідження механізмів взаємодії

педагогічного персоналу закладу освіти з усіма контактними аудиторіями, передусім учнями та батьками. Саме налагодження ефективних відносин між споживачами та клієнтами сприятиме створенню ексклюзивної освітньої пропозиції, яка враховуватиме побажання і вимоги кожної зі сторін. Використання принципів маркетингу повинно забезпечити ставлення до персоналу як до внутрішнього клієнта, з метою створення відповідних умов праці для ефективної взаємодії та досягнення основної мети – задоволення клієнта.

З огляду на актуальність питання та на основі аналізу науковцями категорії внутрішній маркетинг, узагальнено визначення категорії. Внутрішній маркетинг закладу освіти полягає в управлінні педагогічним персоналом з врахуванням принципів та інструментів маркетингу для створення організаційних та мотиваційних умов функціонування освітнього середовища з метою підвищення якості освітньої послуги.

Основні принципи внутрішнього маркетингу у закладах освіти:

- врахування потреб вчителя: відношення до вчителя як до внутрішнього споживача, потреби якого потрібно задовольнити, направлене на створення відповідних умов праці, комфортного психологічного клімату, адже врахування усіх запитів педагога у перспективі підвищуватиме продуктивність його роботи;

- мотивація вчителя: розробка мотиваційного механізму роботи педагога, передбачає визначення потреб та стимулів для досягнення індивідуальних та корпоративних цілей, адже вмотивований співробітник працюватиме більш ефективно, матиме ресурс для впровадження інноваційних підходів у роботі з учнями, а також можливість для саморозвитку;

- імплементація маркетингу в діяльність: використання інструментів традиційного маркетингу у роботі закладу освіти з метою підвищення ефективності всіх підрозділів, зокрема це може бути проведення досліджень з метою вивчення думки батьків чи партнерів; організація рекламних та PR-кампаній; розуміння принципів ринкової взаємодії;

- синергія потреб «вчитель – учень – адміністрація»: аспекти внутрішнього маркетингу тісно перетинаються із концепціями інтерактивного або маркетингу взаємодії, та покликані забезпечити ефективну роботу у довгостроковій перспективі, враховуючи інтереси всіх сторін.

Поряд із визначенням категорії та ключових принципів концепції вкрай важливо дослідити основні елементи внутрішнього маркетингу у закладах освіти. Основним ресурсом кожної сервісної організації є її персонал, адже саме персонал є ключовим інтегративним елементом, який визначає ефективність роботи і у напряму задоволення клієнта, і в організації середовища та процесу надання послуги загалом. Розвитку персоналу закладів освіти не завжди приділялась належна увага, проте сьогодні акцент змінюється – освітні реформи базуються на педагогіці партнерства, а ключовими у взаємовідносинах стають повага та довіра. Відповідно педагогічний персонал закладу освіти повинен володіти широким спектром компетенцій та навчатись разом із учнем. Педагог не лише навчає, він супроводжує, підтримує, розвиває, а для цього він повинен мати організаційні можливості, внутрішні стимули для зростання, ресурсну базу та час.

Споживачі освітніх послуг є другою найважливішою ланкою у створенні цінності. Отримувачами виступають батьки та учні: перші часто приймають або впливають на рішення і супроводжують під час навчання, другі є безпосередніми учасниками навчального процесу. На задоволення потреб та вимог обох груп направлена робота педагога та керівництва закладу освіти. Відповідно, маркетингові технології виступають інструментом вивчення способів впливу на потенційного чи реального споживача, до прикладу – проведення досліджень або опитувань, організація заходів та рекламних кампаній, налагодження зворотного зв'язку між учасниками.

Важливою складовою внутрішнього маркетингу є освітня послуга і процес її надання. Сфера освіти є тією галуззю, в якій кінцевий результат залежить від інтелектуальної та креативної роботи персоналу. Як зазначалося вище, у сучасних умовах освітня послуга полягає не лише в отриманні документу про освіту, як ключової мети навчання, а і забезпечення максимально комфортного перебування здобувача освіти у закладі. Персонал, дотримуючись стандартів надання освітньої послуги, повинен формувати лояльність споживача та формування позитивного іміджу закладу.

Середовище закладу освіти є невід'ємною складовою процесу підвищення задоволення споживача послугою. Згідно концепції внутрішнього маркетингу інтеграція всіх підрозділів закладу освіти забезпечує створення такої атмосфери та умов навчання, за яких всі учасники освітнього процесу мають єдині цілі, завдання, рівень поінформованості, що підвищує задоволеність споживача за рахунок відкритості та доступності усіх складових навчальної діяльності. Забезпечення ефективного зв'язку залежить від налагодження внутрішніх комунікацій, які забезпечують ефективний обмін інформацією між учасниками освітнього процесу як на вертикальному, так і на горизонтальному рівнях.

У контексті питання дослідження персоналу важливе місце посідає роль корпоративної культури як складової нематеріальної мотивації. Використання стандартів корпоративної культури у вітчизняних закладах освіти досі не набуло поширення, проте це питання є актуальним у контексті застосування елементів внутрішнього маркетингу. Адже цінності та норми корпоративної культури регулюють, покращують про-

цеси управління персоналом та визначають стандарти поведінки у процесі надання послуги. Організація, в якій цінують індивідуальні та підтримують колективні цінності, є власні традиції бачення перспектив розвитку, персонал якої відданий організації та лояльний до неї, характеризується ефективною корпоративною культурою. Такий заклад освіти здатний до інновацій та змін, а головне, персонал підвищує свій кваліфікаційний рівень, готовий до розвитку, дотримується критеріїв якості надання послуги, і діє у відповідності до стратегії організації.

Ефективна корпоративна культура впливає і на імідж закладу освіти. Формування позитивного іміджу є необхідною складовою діяльності сучасного закладу освіти незалежно від його розміру, власності чи профілю. Саме наявність іміджу, як символічного образу у свідомості населення, визначає конкурентоспроможність організації на ринку серед конкурентів та виокремлює критерії позиціонування в очах потенційних та реальних споживачів. Однією зі складових загального іміджу є імідж персоналу закладу освіти, який включає враження про співробітників, якість обслуговування, індивідуальні характеристики педагога.

Висновки. Особливості реформування закладів освіти та принципи зміни, пов'язані з впровадженнями реформами, визначають необхідність застосування нових підходів та методів роботи щодо організації освітнього процесу загалом та з педагогічним персоналом зокрема. Діяльність сучасного педагога не обмежується лише навчальною діяльністю, а направлена на розвиток загальних та професійних компетенцій нового покоління професіоналів. Педагог у сучасному закладі освіти має бути партнером та наставником, другом та радником для здобувача освіти. Відповідно для максимального задоволення потреб споживача керівництво закладу освіти має приділяти увагу розвитку персоналу, розглядати його як основний елемент створення освітньої послуги, і відповідно вживати заходів для забезпечення лояльності вчителя до школи. Основні питання, які повинні перебувати у фокусі менеджменту закладів освіти – це педагогічний персонал та споживачі освітніх послуг, а також ефективність їх взаємовідносини як ключовий продукт діяльності; розвиток функціональних компонентів середовища закладу освіти; становлення корпоративної культури та формування позитивного іміджу закладу для батьківської та партнерської спільноти.

Бібліографічний список:

1. Войчак А.В., Павленко А.Ф. Система і характеристики сучасного маркетингу. Київ : КДЕУ, 1994. 16 с.
2. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: Підручник / Ф. Котлер, К.Л. Котлер, А.Ф. Павленко та ін. Київ : Видавництво «Хімджест», 2008. – 720 с.
3. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 150 с.
4. Сагайдак М.П. Формування системи внутрішнього маркетингу підприємств сфери послуг. Київ : Вид-во ТОВ «Сік Груп Україна». 2015. 507 с.
5. Федорченко А.В. Внутрішній маркетинг підприємства: теорія, методика, практика: монографія / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; А.В. Федорченко, О. В. Окунєва; за наук. ред. А.В. Федорченка. Київ : КНЕУ, 2015. 230 с.
6. Яким має бути ідеальний учитель на думку батьків та самих педагогів – опитування. URL: <https://nus.org.ua/news/yakym-maye-but-y-idealnyj-uchytel-na-dumku-batkiv-ta-samyh-pedagogiv-opytuvannya/> (дата звернення: 01.05.2024)
7. Grönroos C. Relationship marketing: strategic and tactical implications. Management Decision. 1996. 34/3. P. 7.

References:

1. Voichak A. V. (1994) *Systema i kharakterystyky suchasnoho marketynhu* [System and characteristics of modern marketing]. Kyiv: KDEU, 16 p. (in Ukrainian)
2. Kotler F. (2008) *Marketynhovi menedzhment: Pidruchnyk* [Marketing management: textbook]. Kyiv: Vydavnytstvo «Khim-dzhest», 720 p. (in Ukrainian)
3. Kudenko N. V. (1998) *Stratehichnyi marketynh: Navch. Posibnyk* [Strategic marketing: education. manual]. Kyiv: KNEU, 150 p. (in Ukrainian)
4. Sahaidak M. P. (2015) *Formuvannia systemy vnutrishnoho marketynhu pidpriemstv sfery posluh* [Formation of the internal marketing system of enterprises in the service sector]. Kyiv: Vydavnytstvo TOV «Sik Hrup Ukraina», 507 p. (in Ukrainian)
5. Fedorchenko A. V. (2015) *Vnutrishnii marketynh pidpriemstva: teoriia, metodyka, praktyka: monohrafiia* [Internal marketing of the enterprise: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: KNEU, 230 p. (in Ukrainian)
6. Yakym maie buty idealnyi uchytel na dumku batkiv ta samykh pedahohiv – opytuvannia [What should an ideal teacher be according to parents and teachers themselves – survey]. Available at: <https://nus.org.ua/news/yakym-maye-but-y-idealnyj-uchytel-na-dumku-batkiv-ta-samyh-pedagogiv-opytuvannya/> (accessed May 01.2024) (in Ukrainian)
7. Grönroos C. (1996) Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*. № 34/3. P. 78.

Стаття надійшла до редакції 6.05.2024