те, що кожному елементу системи цілепокладання відповідає один або кілька показників, із зазначенням їх базових та цільових значень, а також наявність обґрунтування їх вибору.

На нашу думку, заслуговує на увагу пропозиція про доцільність включення до складу робочої групи з розробки муніципальної стратегії представників сусідніх громад. Разом з тим, вважаємо, що її потрібно уточнити, вказавши, що йдеться про представників тих громад, з якими існують, або в перспективі можуть виникнути взаємовигідні економічні зв'язки, що виявляються у спільному використанні трудових, земельних та інших ресурсів. Позитивним моментом є зроблений у цих рекомендаціях акцент на необхідності гнучкості та варіативності єдиних методичних рекомендацій, що регламентують організацію процесу стратегічного планування розвитку громаду в регіоні. Справедлива, безумовно, вказівка на необхідність участі місцевого співтовариства у стратегічному процесі не лише на заключному етапі, а й на ранніх та проміжних стадіях, що дозволить забезпечити більш узгоджений та реалістичний підсумковий документ. Зазначимо, однак, що, по-перше, склад організаційних інструментів, що забезпечують таку участь, є ширшим, по-друге, коло стейкхолдерів, чиї інтереси підлягають врахуванню в процесі розробки муніципальної стратегії, також є ширшим, ніж заявлено.

***Список використаних джерел:***

1. Шкільняк М., Васіна А., Монастирський Г., Августин Р., Дудкіна О. Управління комунальною власністю об’єднаних територіальних громад в умовах нових викликів реформування місцевого самоврядування *Вісник Тернопільського національного економічного університету.* 2020. Вип. 4. С. 210-216.

2. Шкільняк М., Мельник А., Монастирський Г., Васіна А., Дудкіна О. Удосконалення механізмів публічного управління та адміністрування в контексті реалізації потенціалу децентралізації. *Вісник економіки.* 2021. № 2. С. 193-199.

3. Монастирський Г., Волосюк М. Інституційні дисбаланси моделі управління розвитком території. *Вісник економіки.* 2021. Вип. 4. С. 23–37.





**Олеся КОЗІЙ**
аспірантка освітньо-наукової програми
«Публічне управління та адміністрування», ЗУНУ
Науковий керівник – д.е.н., професор, завідувач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ Михайло ШКІЛЬНЯК

## АКТУАЛЬНІСТЬ РЕАЛІЗАЦІЇ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ ЗАДЛЯ УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Удосконалення та модернізація управління освітою на сучасному етапі суспільного розвитку багато в чому визначається адміністративно-територіальною та секторальною реформами й, водночас, необхідністю збільшення фінансування освітніх закладів з метою здобуття якісної освіти, що відповідає вимогам світових стандартів. Традиційно управління є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на об'єкт управління з метою переведення його у відповідний (якісно новий) стан, який задано ззовні [2]. При цьому будь-яка освітня установа є об'єктом управління та складною соціальною системою, яка є одночасно органічною частиною (підсистемою) системи освіти.

На переконання І. Лопушинського [3], «основна ідея української моделі децентралізації в освіті полягає насамперед у ліквідації системи управління та фінансування галузі через районні та обласні органи управління освіти, що є державними органами в рамках так званої «вертикалі влади». Сьогодні ключовим елементом освітньої «вертикалі» є обласні департаменти освіти і науки, що отримують запити і завдання від галузевого Міністерства та передають їх районним (міським) управлінням освіти.

В умовах децентралізації ця «вертикаль» зникне. Замість цього, обласні департаменти освіти і науки стануть підрозділами виконавчих комітетів обласних рад, що утворюватимуться обласними радами та відповідатимуть за впровадження освітньої політики області відповідно до законодавства та згідно з освітніми пріоритетами регіону. Районні управління освіти, відповідно, стануть частиною виконавчих комітетів районних рад і звітуватимуть перед ними. Ці структури влади стануть незалежними від департаментів освіти і науки областей і водночас втратять управлінські повноваження щодо управлінь освіти на рівні громади» [3].

Очевидно, що система освіти належить до складних соціальних систем, у якій використовується управління, засноване на прогнозуванні стану об'єкта управління у майбутньому. У реальній практичній діяльності управління освітою завжди пов'язане з нестачею інформації, тобто з невизначеністю при прийнятті рішень. У зв'язку з цим у системі освіти використовується випереджувальне керування, яке реалізується як дискретний або безперервний потік рішень. При цьому необхідно пам'ятати, що випереджаюче управління пов'язане з помилками, які важко виявити та усунути. Особливо це актуально в ситуаціях, коли глобальна чи приватна цілі управління невідомі чи розмиті, що притаманно системі освіти, то практично дуже важко, а інколи навіть неможливо визначити рівень досягнення мети, зрозуміти правильно чи неправильно вирішені завдання.

У системі освіти результати управління здебільшого важковимірні, тому що оцінюються непрямими, кваліметричними показниками, які дуже складно і проблематично співвідносити з метою та ступенем її досягнення. У системі освіти суб'єкт управління практично завжди діє на рівні інтуїції, здорового глузду та власного досвіду, а результати управління та його якість можна оцінити лише в майбутньому [4]. Тому, погоджуємось з сучасними дослідниками, що «одним із надскладних завдань для новостворених об’єднаних територіальних громад у ході цього процесу є створення функції управління освітою. До об’єднання громад управлінням освітою в селах і селищах займалися відділи освіти районних державних адміністрацій, що є елементами вертикалі державної виконавчої влади у сфері освіти. Функції виконавчих органів сільських та селищних рад у сфері освіти були мінімальними та полягали в реалізації другорядних завдань для забезпечення шкіл (як наприклад організація підвозу учнів)» [3].

Відтак реформування системи управління освітою за умови децентралізації місцевого самоврядування [1] потребує цілеспрямованої реалізації *системного підходу*.

На відміну від процесного підходу, системний підхід ґрунтується на взаємозв'язку та взаємозалежності всіх підсистем освітнього закладу, а також його залежності від навколишнього середовища.

Теорія соціального управління дозволяє розглядати освітню установу як єдність її підсистем, які у свою чергу органічно пов'язані з довкіллям. Саме системний підхід до управління освітньою установою забезпечує інтеграцію





переваг всіх підходів до організації управління, які реалізовувалися в теорії та практиці управління освітніми системами у різні історичні періоди.

У педагогічній практиці системний підхід трактується як своєрідний спосіб мислення стосовно освітньої установи та управління ним [5]. У цьому найбільше значення надається цілісності і відбувається орієнтація суб'єкта управління, оптимізація об'єкта управління – педагогічний процес та її характеристики. Освітня установа як система представлена у вигляді цілісності, що складається з підсистем, кожна з яких робить свій внесок у характеристики системи. Отже, оптимізацію системи можна розуміти як оптимізацію складових її підсистем.

Системний підхід до управління дозволяє розглядати освітню установу як відкриту систему, або як сукупність органічно пов'язаних та взаємодоповнюючих підсистем, що у сукупності утворюють цілісність, яка має власні якості, що відрізняються від якостей окремих її підсистем. Особливо відзначимо, що управління якістю освіти через управління якістю структурних компонентів (підсистем) навчального процесу має великі перспективи розвитку. У цьому напрямку можна рекомендувати такі основні стратегії: визначення провідних компонентів освітнього процесу, що безпосередньо впливають на формування знань, умінь та навичок особистості, а також регулювання якості цих компонентів; виділення структурних елементів освітнього процесу та забезпечення їх якості; зміна стратегії та тактики освітнього процесу; впровадження та використання ІКТ в управлінні тощо.

Підсумовуючи, зазначимо, що управління освітньою системою в умовах децентралізації місцевого самоврядування постає як взаємодія складних підсистем. Ефективність цієї взаємодії залежить від специфіки реалізації системного підходу до управління, що доцільно здійснювати на теоретико-методичному та практичному рівнях. Системний підхід є науковою основою управління, отже, його обґрунтування логічно розглядати як фундамент, на якому будується теорія та практика управління.

***Список використаних джерел:***

1. Бєлова Л. О. Реформування системи управління освітою за умови децентралізації місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2014_1_16 (дата звернення: 24.04.2022)

2. Венцель Н.В. Проблеми розвитку загальної середньої освіти в об’єднаних територіальних громадах. Народна освіта. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=4182 (дата звернення: 24.04.2022)

3. Лопушинський І. П., Ковнір О. І. Стан та перспективи реформування освіти в умовах децентралізації влади в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. URL: http://el-zbirn-du.at.ua/2017_1/27.pdf (дата звернення: 24.04.2022).

*4. Проблеми та перспективи розвитку територіальних громад в соціальній сфері:* матеріали доповідей та повідомлень Міжнародної науково-практичної конференції (м. Ужгород, 24 вересня 2021 р.). Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2021. 88 с.

5. Тарасенко Н. Децентралізація освіти в Україні: плани, проблеми, перспективи. URL: http://xn--80aid1auz.xn--80ao2a3f.xn-j1amh/160-detsentralizatsiya-osviti-v-ukrajini-plani-problemi-perspektivi-2.html (дата звернення: 24.04.2022).

**Тетяна КОЛОДЯЖНА**
к. е. н., доцент кафедри фінансів та кредиту
Харківського національного університету
будівництва та архітектури

## ІНТЕГРОВАНІ МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЇХ ІНСТРУМЕНТИ

Сьогодні практично тільки та компанія, яка має чітке позиціонування на ринку, засноване на наданні передових технологічних продуктів, які покращують життя людей, має можливість постійно збільшувати свої прибутки та нарощувати обсяги виробництва та продажів. Найчастіше, позиціонування такої компанії очевидне у всьому, починаючи від дизайну її продукту, і закінчуючи всіма засобами її маркетингового та комунікаційного зв'язку з клієнтами по багатьох каналах. Всі комунікації такої компанії інтегровані для підтримки її позиціонування на ринку та підвищення цінності бренду.

Термін "інтегровані маркетингові комунікації" (ІМК) вперше був запроваджений у 90-х роках у зв'язку з потребами маркетологів краще координувати свої комунікації як у різних аудиторіях, так і у групах зацікавлених сторін, а також у каналах комунікації та рекламних інструментах [1]. Компанії зазвичай співпрацюють з низкою спеціалізованих креативних агентств або посередників для різних елементів свого комунікативного маркетингу. ІМК покликане забезпечити об'єднання всіх цих елементів та надати єдине уявлення та комплексний підхід у всіх комунікаціях – як внутрішніх, так і зовнішніх.

Водночас ІМК – це більше, ніж тактичне вирівнювання схем повідомлень та брендів у різних каналах комунікацій, медіа та аудиторіях. Це процес управління, керований корпоративною та маркетинговою стратегією. ІМК





передбачає, що всі комунікації організації керуються та підтримують корпоративні та маркетингові цілі.

Важливим фактором стратегії управління ІМК є розуміння потреб кожної з кількох ключових аудиторій компанії та вміння перекладати позиціонування та повідомлення, отримані з маркетингової стратегії фірми, у комунікації, які мають значення для кожної аудиторії. Таким чином, підхід ІМК пов'язаний з тим, наскільки компанії орієнтовані на ринок, оскільки ті фірми, які найбільше орієнтовані на реагування на потреби та розвиток зовнішнього світу та їх зовнішніх зацікавлених сторін, найкраще здатні здійснювати ІМК [2].

ІМК включає управління комунікаційними каналами та повідомленнями у всіх використовуваних компанією засобах комунікації. Деякі інструменти інтегровані маркетингові комунікації розглянемо нижче.

Вважаємо за можливе виділити вісім основних інструментів інтегрованих маркетингових комунікацій [3].

Реклама. Реклама стосується будь-якої платної форми неособового просування товарів чи послуг певним замовником чи спонсором. Використовуються різні засоби масової інформації: друковані (газети та журнали), радіомовлення (радіо та телебачення), мережеві (супутникові, бездротові та телефонні канали), електронні (веб-сторінка, аудіо- та відео-носії) та дисплеї (білборди, вивіски, плакати).

Стимулювання збуту. Цей інструмент є різними короткостроковими стимулами для заохочення випробування або придбання товару або послуги. Стимулювання збуту може включати акції споживачів – орієнтовані на споживача – такі як роздача безкоштовних зразків, купони, пропозиції на придбання більшої кількості, знижки та премії або торгові акції – орієнтовані на роздрібну торгівлю – такі як надбавки на мерчандайзинг, об'ємні знижки, оплата для стимулювання ефективності та стимули для продавців.

Персональний продаж. Взаємодія «віч-на-віч» з одним або декількома покупцями для того, щоб проводити презентації, відповідати на запитання та приймати замовлення. Персональні продажі є найефективнішим інструментом на пізніх стадіях процесу покупки.

Зв'язок з громадськістю. Це різні програми, спрямовані на покращення відносин між компанією та громадськістю.

Прямий маркетинг. Прямий маркетинг передбачає використання пошти,