

**Державний вищий навчальний заклад  
“Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”**

**Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки  
Кафедра управління та бізнес-адміністрування**

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему: **Стратегічне управління розвитком навчального закладу**

Виконала: студентка II курсу  
освітнього рівня “магістр”  
групи УНЗ-21(з)  
спеціальності 073 “Менеджмент”  
освітньої програми “Управління навчальним  
закладом”

Басараб Галина Василівна

Керівник: к.е.н., доц.Томашевська А.В.

Рецензент: д.п.н., проф.Кондур О.С.

Івано-Франківськ – 2021 р.

Державний вищий навчальний заклад  
“Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника”

Інститут післядипломної освіти та довузівської підготовки

Кафедра управління та бізнес-адміністрування

Освітній рівень магістр

Спеціальність 073 “Менеджмент”

Освітня програма “Управління навчальним закладом”

**Затверджено на засіданні кафедри  
управління та бізнес-адміністрування  
Протокол № 2 від 7 жовтня 2020 р.**

**Завідувач кафедри Жук О.І.**

---

(підпис)

**ЗАВДАННЯ**  
**НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ**  
**Басараб Галини Василівни**

1. Тема роботи: “Стратегічне управління розвитком навчального закладу”, керівник роботи Томашевська Антоніна Василівна к.е.н., доцент, затверджені розпорядженням Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки від “23” жовтня 2020 р. № 9.

2. Перелік питань, які потрібно розробити:

1.1. Сутність поняття «стратегія» та її класифікація;

- 1.2. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління;
- 1.3. Стратегічне управління в освіті: основні засади та етапи здійснення стратегічного управління;
- 2.1. Характеристика діяльності Рошнівського ліцею Тисменицької міської ради;
- 2.2. Стратегічний аналіз навчального закладу;
- 2.3. Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження;
- 3.1. Узагальнення досвіду стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС;
- 3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу.

3. Дата видачі завдання: “26” жовтня 2020 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Опрацювання наукової і методичної літератури з досліджуваної проблематики	До 16.11.2020	
2.	Написання I розділу роботи	До	
3.	Написання II розділу роботи	До	
4.	Написання III розділу роботи	До	
5.	Узагальнення висновків, оформлення роботи	До 15.11.2021	

Студент \_\_\_\_\_

Басараб Г.В.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Томашевська А.В.

ВІДГУК  
на дипломну роботу  
студентки II курсу, освітнього рівня “магістр”, групи УНЗ-21(з)  
Басараб Галини Василівни  
на тему: “Стратегічне управління розвитком навчального закладу”

Актуальність теми. Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. У зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства особливої актуальності в останній час набули проблеми удосконалення управління навчальними закладами. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної модернізації. Крім того, згідно об'єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є основною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною стає потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні та обґрунтуванні комплексної системи методів стратегічного управління навчальним закладом, яка включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку та конкурентоспроможності закладів освіти, а також у розробці рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності управління ними.

У першому розділі “Сутність та основні складові стратегічного управління розвитком навчального закладу” розкрито сутність поняття “стратегія” та наведено її класифікацію, проаналізовано еволюцію наукових поглядів на стратегічне управління та досліджено основні засади та етапи здійснення стратегічного управління в галузі освіти.

У другому розділі “Методика формування та впровадження стратегії управління розвитком навчального закладу” здійснено стратегічний аналіз та оцінку діяльності навчального закладу.

У третьому розділі “Шляхи удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу” узагальнено досвід стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС та розроблено рекомендації щодо удосконалення та підвищення ефективності стратегічного управління закладами освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу, що дозволить оновити та вдосконалити зміст, методи, засоби управління, які в кінцевому результаті вплинуть на якість діяльності навчального закладу.

Загальний висновок. Дипломна робота Басараб Г.В. “Стратегічне управління розвитком навчального закладу” є завершеним, самостійно проведеним науковим дослідженням, за змістом та оформленням відповідає вимогам МОН України, а її автор заслуговує на присвоєння кваліфікації “Магістр менеджменту” за освітнім рівнем “магістр” за спеціальністю 073 “Менеджмент” освітньої програми “Управління навчальним закладом”. Дипломна робота Басараб Г.В. “Стратегічне управління розвитком навчального закладу” оцінюється позитивно та рекомендується до захисту в ЕК.

Науковий керівник:

кандидат економічних наук,

доцент, доцент кафедри управління

та бізнес-адміністрування

Томашевська А.В.

## РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу

студентки II курсу, освітнього рівня “магістр”, групи УНЗ-21(з)

Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки

ДВНЗ “Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника”

Басараб Галини Василівни

на тему: “Стратегічне управління розвитком навчального закладу”

Актуальність теми. Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. У зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства особливої актуальності в останній час набули проблеми удосконалення управління начальними закладами. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної модернізації. Більш того, поряд з об'єктивними науковими дослідженнями і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є основною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною стає потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту.

Основною метою дипломної роботи є дослідження та обґрунтування комплексної системи методів стратегічного управління навчальним закладом, яка включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку та конкурентоспроможності закладів освіти, а також у розробка рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності управління ними.

Самостійні розробки і пропозиції автора. У дослідженні автор обґрунтував теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління розвитком навчального закладу, здійснив його стратегічний аналіз та розробив рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком закладу освіти.

Результати дослідження апробовано на науково-практичному семінарі-вебінарі “Управління суб’єктом господарювання в сучасних умовах: проблеми і перспективи”.

Загальний висновок. Дипломна робота “Стратегічне управління розвитком навчального закладу” Басараб Галини Василівни виконана відповідно до усіх вимог, які ставляться МОН України до такого виду наукових робіт, її автор заслуговує на присвоєння за освітнього рівня магістр та допускається до захисту в ЕК з позитивною оцінкою.

Рецензент

доктор педагогічних наук, професор,  
декан педагогічного факультету  
ДВНЗ “Прикарпатський національний  
університет імені Василя Стефаника”

Кондур О.С.

## РЕЦЕНЗІЯ

на дипломну роботу

студентки II курсу, освітнього рівня “магістр”, групи УНЗ-21(з)

Інституту післядипломної освіти та довузівської підготовки

ДВНЗ “Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника”

Басараб Галини Василівни

на тему: “Стратегічне управління розвитком навчального закладу”

Актуальність теми. У зв’язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства особливої актуальності в останній час набули проблеми удосконалення управління начальними закладами. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної модернізації. Більш того, рядом об’єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є основною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною стає потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту.

Самостійні розробки і пропозиції автора. У дипломній роботі автор обґрунтував та узагальнив теоретико-методологічні положення та розробив рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу на прикладі Рошнівського ліцею Тисменицької міської ради.

Практичне значення роботи. Реалізація розроблених рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу дозволить оновити та вдосконалити зміст, методи, засоби управління, які в кінцевому результаті вплинуть на якість діяльності навчального закладу.

Загальний висновок. Дипломна робота “Стратегічне управління розвитком навчального закладу” Басараб Галини Василівни виконана відповідно до вимог, які ставляться МОН України до такого виду наукових робіт, допускається до



захисту, а її автор заслуговує присвоєння кваліфікації “Магістр менеджменту” за освітнім рівнем “магістр” за спеціальністю 073 “Менеджмент” освітньої програми “Управління навчальним закладом”.

Рецензент

директор Рошнівського ліцею

Басараб В.М.

## АНОТАЦІЯ

дипломної роботи

студентки II курсу, освітнього рівня “магістр” групи УНЗ-21(з)

Басараб Галини Василівни

на тему: “Стратегічне управління розвитком навчального закладу”

Актуальність теми. Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. У зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства особливої актуальності в останній час набули проблеми удосконалення управління начальними закладами. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної модернізації.

Мета дипломної роботи полягає у дослідженні та обґрунтуванні комплексної системи методів стратегічного управління навчальним закладом, яка включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку і конкурентоспроможності закладів освіти, а також у розробці рекомендацій щодо удосконалення та підвищення ефективності управління ними.

Завданнями написання дипломної роботи є: узагальнити теоретико-методологічні основи стратегічного управління навчального закладу; проаналізувати методiku формування та впровадження стратегії управління закладом освіти; дослідити середовище функціонування навчального закладу; здійснити комплексний стратегічний аналіз навчального закладу; проаналізувати міжнародний досвід стратегічного управління закладами освіти і на цій основі виробити пропозиції щодо перспектив впровадження цього досвіду в Україні; розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління навчального закладу.

Об'єктом є процес стратегічного управління розвитком навчального закладу.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та науково-практичні основи стратегічного управління навчальним закладом.

Методи дослідження. В процесі виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання явищ і процесів, методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, методи індукції та дедукції тощо.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні та узагальненні теоретико- методологічних положень та розробці пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу.

Практичне значення одержаних результатів. Реалізація розроблених рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу дозволить оновити та вдосконалити зміст, методи, засоби управління, які в кінцевому результаті вплинуть на якість діяльності навчального закладу.

Ключові слова: управління, принципи управління, стратегія, стратегічне управління, стратегічне управління навчальним закладом.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	7
1.1. Сутність поняття «стратегія» та її класифікація.....	7
1.2. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління.....	14
1.3. Стратегічне управління в освіті: основні засади та етапи здійснення стратегічного управління.....	29
Висновки до розділу 1.....	40
Розділ 2. МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	42
2.1. Характеристика діяльності Рошнівського ліцею Тисменицької міської ради .....	42
2.2. Стратегічний аналіз навчального закладу .....	54
2.3. Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження.....	68
Висновки до розділу 2.....	79
Розділ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	81
3.1. Узагальнення досвіду стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС.....	81
3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу.....	92
Висновки до розділу 3.....	96
Висновки.....	99
Список використаних джерел.....	103
Додатки.....	109

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Ефективне функціонування будь-якої освітньої системи залежить від управління нею. У зв'язку із суттєвими змінами в політичному та суспільно-економічному житті суспільства особливої актуальності в останній час набули проблеми удосконалення управління начальними закладами. Стало очевидним, що управління, яке базується на традиційних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної модернізації. Крім того, рядом об'єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є основною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення, нагальною стає потреба використання теорії і практики освітнього менеджменту.

Важливими завданнями модернізації національної освіти є інтеграція в освітній простір Європи та світу, перехід до нової моделі освіти, впровадження інноваційних технологій навчання. Основні положення стратегічних змін знайшли відображення в нормативно-правових документах країни (Закони України «Про освіту», Національна доктрина розвитку освіти, Концепція переходу до профільного навчання та ін.). Найбільш характерною ознакою таких змін у системі освіти визначається гуманістична орієнтація навчально-виховного процесу. Від спрямованості системи управління інноваційною освітою залежить розвиток окремих навчальних закладів та якість освіти в країні загалом.

Дослідження різноманітних аспектів здійснення стратегічного управління в навчальному закладі і забезпечення гуманістичної спрямованості інноваційних змін у ньому здійснено у ряді робіт вітчизняних та зарубіжних авторів. У дослідженнях С.Г. Натрошвілі, О.І. Мармази, М.М. Мартиненко, В.В. Тертички, С.М. Ніколаєнко та інших проаналізовано сучасну теорію та практику управління навчальним закладом у період оновлення, складних трансформаційних перетворень.

На сьогодні у науковій літературі з позиції освітнього менеджменту досить ґрунтовно представлені теоретичні основи наукового управління освітою, на підставі яких слід розглядати розвиток освітніх систем, якість освіти, систему управління розвитком освіти, системно-цільове управління навчальними закладами, теоретичні основи безперервної освіти, теоретичні основи та технології педагогічної освіти тощо. Освітній менеджмент розглядається як специфічний вид і мистецтво управлінської діяльності, що включає в себе комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітніми системами різних типів і видів, спрямованих на їхнє становлення, ефективне функціонування і розвиток.

На сучасному етапі розвитку управління закладом освіти об'єктивно виникає необхідність вирішення принципово нових проблем, в основу яких покладено пошук ефективних методів, способів і шляхів досягнення та утримання конкурентних позицій, розробку стратегії і тактики забезпечення довгострокового успіху тощо.

Актуальність теми магістерської роботи обумовила постановку її мети і завдань.

**Мета магістерської роботи** – дослідження та обґрунтування комплексної системи методів стратегічного управління навчальним закладом, яка включає практичний інструментарій формування, вибору та обґрунтування стратегій розвитку та конкурентоспроможності закладів освіти, а також розробку рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ними.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- узагальнити теоретико-методологічні основи стратегічного управління закладом освіти;
- проаналізувати методику формування та впровадження стратегії управління закладом освіти;
- дослідити середовище функціонування навчального закладу;
- здійснити комплексний стратегічний аналіз навчального закладу;
- проаналізувати міжнародний досвід стратегічного управління

зкладами освіти і на цій основі виробити пропозиції щодо перспектив впровадження цього досвіду в Україні;

- розробити рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління закладом освіти.

**Об'єктом дослідження** є процес стратегічного управління розвитком навчального закладу.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та науково-практичні основи стратегічного управління закладом освіти.

**Теоретичною та методологічною основою дослідження** стали фундаментальні положення стратегічного управління. В процесі виконання дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання економічних явищ і процесів. Методи індукції та дедукції використовувалися для виявлення загальних закономірностей розвитку стратегічного управління на основі аналізу наявної інформації, а також встановлення характеристик окремих об'єктів управління на основі знань про розвиток певних процесів та явищ. Методи аналізу і синтезу використовувалися при узагальненні позицій різних науковців з проблематики розробки та впровадження механізмів і моделей стратегічного управління. Метод порівняльно-історичного аналізу використовувався для дослідження еволюції теорії стратегічного управління з урахуванням змін характеру ринкового середовища.

**Інформаційною базою дослідження** слугували: законодавчі та інші нормативно-правові акти; результати наукових досліджень, що оприлюднені у монографіях, фахових наукових виданнях, збірниках наукових праць, збірниках матеріалів конференцій; інформаційно-аналітичні матеріали міжнародних організацій, органів державної влади України, інших установ та організацій; результати емпіричного узагальнення механізмів управління навчальними закладами.

**Наукова новизна магістерського дослідження:** полягає в обґрунтуванні та узагальненні теоретико- методологічних положень та розробці пропозицій та

рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу.

**Практичне значення дослідження.** Реалізація розроблених рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу дозволить оновити та вдосконалити зміст, методи, засоби управління, які в кінцевому результаті вплинуть на якість діяльності навчального закладу.

Матеріали дослідження можуть бути використані керівниками навчальних закладів усіх типів, а також може бути використане слухачами курсів підвищення кваліфікації, керівниками освітніх установ, у проведенні спецкурсів, написанні курсових і дипломних робіт, а також для подальшого наукового аналізу даної теми.

**Апробація і впровадження результатів.** Результати дослідження та шляхи їх впровадження за темою обговорювалися на семінарі-вебінарі «Управління суб'єктом господарювання в сучасних умовах: проблеми і перспективи». За темою дослідження здійснено публікацію в «Управління суб'єктом господарювання в сучасних умовах: проблеми і перспективи: Матеріали V Всеукраїнського науково-практичного семінару-вебінару 20 травня 2021 року, проведеного на базі ДВНЗ «Прикарпатський національний університет ім. В. Стефаника», м. Івано-Франківськ: Голіней О.М. – 2021. – 132с.

**Структура магістерської роботи.** Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновків до кожного з них, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг магістерської роботи 115 сторінок.



# РОЗДІЛ 1

## СУТНІСТЬ ТА ОСНОВНІ СКЛАДОВІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

### 1.1. Сутність поняття «стратегія» та її класифікація

В рамках загальної еволюції менеджменту відбувалося поступове становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі дослідження. Термін «стратегічне управління» як цілісна економічна категорія існує близько 30 років, однак теорія стратегічного управління може брати свій початок ще в кінці XIX – на початку XX ст. Саме в цей період відбулись суттєві зміни у різних сферах виробництва, які пов'язані зі зростанням масштабів виробництва, концентрації капіталів та рівня складності технологічних схем, сформованих під впливом останніх досягнень науково-технічної революції. За таких умов суттєвої зміни потребували моделі управління, що базувались не на науково обґрунтованих принципах, нормах і стандартах, а в основному на емпіричних даних.

Людство тривалий час вивчає та аналізує стратегію як явище та інструмент розв'язання проблем, для того, щоб дати відповідь на запитання, що їм робити завтра, післязавтра, в довгостроковій перспективі, як, хоча б частково, керувати процесами, що відбуваються навколо. Як наслідок, теорія й практика менеджменту створили стратегічне управління.

В процесі своєї діяльності організація, незалежно від того, в який час і за яких умов вона функціонує, дотримується певної стратегії поведінки. Стратегія управління забезпечує основу управління та реалізації його основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю та регулювання. Для того, щоб забезпечити ефективність управління, насамперед необхідно зрозуміти його теоретичну та методологічну основи.

У практиці стратегічного управління відбулися суттєві зміни у

формуванні стратегічних знань, які перетекли з комерційного середовища у державне у правління. На даний час в науковій літературі існує низка теоретичних підходів, визначень і трактувань, що стосуються сутності стратегії як категорії.

Історично поняття «стратегія» сформувалося у військовому лексиконі, під яким розуміли планування і запровадження в життя політики держави та військово-політичного союзу низки країн з використанням усіх доступних засобів.

Слово «стратегія» походить від грецького *strategia* (*stratos* – військо і *agx* – веду), що означає «мистецтво генерала». Керівник сучасного навчального закладу повинен майстерно керувати колективом для досягнення нових вершин та успіхів, формувати імідж закладу та демонструвати високий рівень професіоналізму. Це і є його «мистецтво генерала» [6, с.24].

Що стосується змісту й різновидів стратегій організації у літературі зі стратегічного менеджменту існують різні погляди. В американській науковій літературі прийнято розділяти старий та новий підходи до визначення стратегії. Старий підхід ґрунтується на концепції стратегічного планування, яке започаткувало розвиток стратегічного менеджменту. Для цього підходу характерним є визначення стратегії як «плану», а процес формування стратегії – як довгострокове планування.

Класик стратегічного планування Альфред Чандлер, стверджує, що стратегія – це «визначення основних довгострокових цілей та завдань організації, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей». З одного боку, таке трактування «стратегії» базується на традиційному методі її визначення як особливого методу розподілу ресурсів між поточною та майбутньою діяльністю. А.Чандлер вказує на те, що «стратегічна альтернатива має будуватися порівнянням можливостей і ресурсів корпорацій з урахуванням прийнятого рівня ризику». З іншого боку, у цьому визначенні основна увага приділяється досягненню мети. Таким чином, автор стверджує ефективність тріади: цілі – програми діяльності – ресурси [45, с.263].

Такої ж точки зору дотримуються інші американські спеціалісти, зокрема, Д.Куїнн визначає стратегію як «план, що інтегрує основні організаційні цілі, політику та дії, які можна об'єднувати в єдине ціле», а У.Глюк під стратегією розуміє «єдиний організаційний план, який дозволяє мати надію на досягнення визначених менеджментом довгострокових цілей».

До такого підходу наближається таке визначення: «стратегія – це загальний, всебічний план досягнення мети». Ототожнення стратегії й плану впливає з теорії ігор, де стратегія – це план дій у конкретній ситуації, який безпосередньо залежить від дій супротивника [34, с.52].

Таким чином, стратегія – це своєрідний погляд на внутрішнє та зовнішнє середовище організації, це спроба знайти ефективну адаптацію до зовнішніх факторів та внести необхідні зміни у внутрішнє середовища.

Схоже трактування стратегії наявне у сучасній вітчизняній літературі з планування та маркетингу, в якій процес розробки стратегічних планів включає в себе функцію цілевстановлення. Таке визначення не підтримується новим підходом.

Новий підхід до стратегічного управління пов'язаний з цікавими дослідженнями канадського вченого Генрі Мінцберга та іменами класиків американського менеджменту І.Ансоффом, М.Портером, П.Друкером.

Вчений І.Ансофф визначає стратегію як сукупність правил для ухвалення рішень, які організація використовує у своїй діяльності. Автор виділяє чотири стратегії:

1. Правила для оцінки результатів діяльності організації у теперішньому та майбутньому.
2. Правила, що зумовлюють стосунки організації та її зовнішнього середовища.
3. Правила, що визначають стосунки та процедури зсередини організації.
4. Правила, за якими організація здійснює свою повсякденну оперативну діяльність [3, с.28].

На думку Джона М.Брайсона, стратегія – це сукупність принципів

організації. М.Шифрін вважає, що цю стратегію можна розглядати як детальний, всеосяжний і всебічний план, спрямований на досягнення місії та досягнення організаційних цілей з найвищою ефективністю.

Майкл Портер, використовуючи ідею ланцюжка цінностей, розглядає стратегію як аналіз внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації для того, щоб визначити, як і де додається цінність. Він стверджує, що стратегія – це перш за все позиція організації на ринку, яка визначається наданням конкретних благ або послуг [12, с.76].

Вчений Г.Мінцберг вважає, що стратегію об'єднує «5Р»:

- 1) план (plan): набір дій, мисленнева реалізація задуманих намірів;
- 2) зразок, модель, шаблон (pattern): певні стереотипи поведінки;
- 3) позиціонування (position): пошук свого місця на ринку, досягнення конкурентних переваг, знаходження компромісних рішень;
- 4) перспектива (perspective): концепція, ідея розвитку організації;
- 5) відволікаючий маневр (ploy): стратегія повинна обійти конкурента, перехитрити його [ 35, с. 92].

Перелік основних визначень стратегії наведено в табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

### Трактування поняття «стратегія»

Автори	Визначення
1	2
І. Ансофф	Стратегія – це перелік правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд	Стратегія – це план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позицій, задоволення споживачів і досягнення поставлених завдань.
О.О. Биков, Є.І. Велесько, З. Дражек	Стратегія – це мистецтво керівництва, загальний план ведення роботи.
Ш. М. Остер	Стратегія – це зобов'язання діяти певним чином: таким, а не іншим.

1	2
Б. Д. Хендерсон	Стратегія – це обережне дослідження плану дій, яке розвиває конкурентну перевагу в бізнесі і примножує її.

\*Джерело: [ 43, с. 83].

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних та вітчизняних економістів. Аналізуючи наведені визначення, потрібно звернути увагу на декілька важливих моментів. По-перше, більшість авторів визначає стратегію як план управління організацією в цілому. По-друге, призначення цього плану – це досягнення довгострокових цілей фірми. Отже, стратегія розробляється і реалізується для всієї організації як єдиної господарської одиниці на тривалий період і стосується лише концептуальних, життєво важливих для неї напрямків діяльності.

Таким чином, стратегія управління – це масштабне передбачення місії організації та реалізації довгострокових цілей розвитку.

Стратегія передбачає інновації та зміни в організації за допомогою таких методів: розподіл ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, організаційна координація та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія організації постійно розвивається, включаючи заплановані дії та адаптивні реакції на мінливі умови. Вона необхідна, коли відбувається або очікується зміна зовнішнього середовища, і система цінностей організації зазнають якісних змін.

Важливою характеристикою стратегії є визначення її як мистецтва управління. Саме цим словосполученням підкреслюється винятково творчий, неформалізований характер стратегії, тому розробити типову стратегію неможливо – кожна стратегія є унікальною (додаток А).

Таким чином, проаналізувавши визначення стратегії, можна стверджувати, що стратегія – це багатогранне поняття і трактувати його тільки з погляду якогось одного аспекту не правильно, тому що стратегія має передбачати напрямок дії, саму дію та мету.

Отже, стратегія – це заснований на прогнозах конкретний план дій, який спрямований на виконання завдань та досягнення цілей шляхом вирішення проміжних завдань.

Кожна організація, яка конкурує на ринку, використовує певну стратегію. Стратегія може розроблятися через процес планування або розгортатися приховано через діяльність різних підрозділів і відділів організації. Щоб правильно визначити стратегію необхідно бути обізнаним в класифікації стратегій і які з них можуть бути притаманними для конкретної організації при тих чи інших обставинах. За низкою ознак, які включає в себе система класифікації, стратегії поділяються на окремі групи. Розглянемо декілька з них.

За ієрархією у системі управління розрізняють чотири види стратегій, які відповідають різним організаційним рівням організації.

Корпоративна стратегія – це стратегія, що описує загальний напрямок розвитку організації, вона поширюється на всю організацію, охоплює всі напрямки її діяльності, тому формується вищим керівництвом організації.

Корпоративна стратегія – це стратегія найвищого рівня для організації і напрямів її діяльності. Вона притаманна для диверсифікованих організацій, вищий менеджмент яких повинен створити та управляти ефективним портфелем бізнес-підрозділів; визначати інвестиційні пріоритети і направляти корпоративні ресурси у найперспективніші галузі бізнесу.

Ділова стратегія – це стратегія найвищого рівня для вузькоспеціалізованих організацій або стратегія другого рівня для диверсифікованих організацій. Суть її полягає у розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоздатності і збереженні конкурентних переваг; об'єднанні стратегічних дій основних підрозділів; формуванні механізму реагування на зовнішні змінні; вирішенні різних питань і проблем, пов'язаних з діяльністю організації.

Функціональна стратегія існує окремо для кожного функціонального напрямку діяльності диверсифікованої чи вузькоспеціалізованої організації. Її роль визначається в конкретизації окремих аспектів у корпоративній і діловій стратегії та у формуванні управлінських орієнтирів для досягнення

функціональних цілей і завдань організації.

Операційна стратегія є вужчою стратегією для окремих структурних одиниць. Вона покликана вирішувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням поставлених перед окремими підрозділами організації цілей [37, с.124].

За стадіями життєвого циклу організації можна виділити стратегії зростання, утримання і скорочення.

Стратегія зростання характерна для тих організацій, діяльність яких лише починає розвиватися. Вона передбачає вибір цільових сегментів, посилення інвестування, науково-дослідні розробки та впровадження інновацій.

Стратегія утримання – це стратегія організацій, діяльність яких досягла зрілості. Організації намагаються знижувати свої витрати і ціни, захищати свої позиції від конкурентів та шукати нові ринки збуту. Дана стратегія пов'язана з утримання балансу між витратами і доходами та здійсненням вибіркового інвестування.

Стратегія скорочення передбачає застосування комплексних дій щодо поступового згортання діяльності організацій, які перейшли у завершальну стадію життєвого циклу [16, с.109].

За функціональними критеріями можна виділити цілу низку окремих стратегій, серед яких: маркетингова, виробнича, фінансова, організаційна та соціальну.

Маркетингова стратегія визначається як загальний план узгодження маркетингових цілей організації та її можливостей. На основі маркетингової стратегії будують виробничу стратегію, яка забезпечує досягнення певних рівнів розвитку організації відповідно до вимог маркетингової, корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій. Такий підхід пояснюється тим, що у ринковій економіці ключовою фігурою є споживач, тому кожна організація намагається знайти свого споживача, вивчити його потреби і смаки, а вже потім думати про напрямки своєї діяльності.

Під фінансовою стратегією розуміють загальний план визначення фінансових результатів і фінансових потреб та засоби використання фінансових ресурсів для досягнення поставленої мети.

Серед функціональних стратегій особливе місце посідають організаційна і соціальна. Організаційна стратегія формується під впливом потреб менеджменту. Вона тісно пов'язана з маркетинговою, виробничою і фінансовою стратегією, пристосовується та впливає на них. Соціальна стратегія – розробляється організацією під впливом суспільства, соціальних груп та інститутів, а також вона тісно пов'язана з іншими функціональними стратегіями [44, с.132].

За конкурентною позицією на ринку виділяють стратегію лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі.

Стратегія лідера передбачає підтримання становища на ринку і зміцнення конкурентних позицій.

Стратегія претендента (на лідерство) – це стратегія, яка спрямована на створення власних конкурентних переваг, таких, яких не має лідер у галузі.

Стратегія послідовника – це зазвичай сукупність дій, які спрямованих на фокусування і диференціацію. Організації-послідовники прагнуть лише посісти ті сфери діяльності лідерів, які не належать до сфери їх стратегічних пріоритетів, вони не намагаються виграти конкурентну боротьбу у лідера [64, с. 98].

Отже, розглянуті нами стратегії мають свої особливості і сферу застосування. Крім перерахованих вище, існує низка інших стратегій, і кожна з них має прикладне значення. Таким чином, стратегія є генеральним планом розвитку організації в конкурентному середовищі.

## **1.2. Еволюція наукових поглядів на стратегічне управління**

В рамках загальної еволюції менеджменту відбувалося поступове становлення стратегічного менеджменту як самостійної галузі дослідження.



Стратегічне управління як науковий напрям в економіці було сформовано на початку ХХ ст., однак теорія стратегічного управління може брати свій початок ще в кінці ХІХ ст. В цей період відбулись суттєві зміни у різних сферах виробництва, які пов'язані зі зростанням масштабів виробництва, концентрації капіталів та рівня складності технологічних схем, сформованих під впливом останніх досягнень науково-технічного прогресу. За таких умов кардинальної зміни потребували моделі управління, що базувались не на науково обґрунтованих принципах, нормах і стандартах, а в основному на емпіричних даних.

Щодо визначення поняття стратегічного управління, то в науковій літературі виділяють декілька підходів для трактування цього терміну:

1) функціональний підхід, який був започаткований ще у 20 – 30-ті роки вченими школи наукового управління. Представниками даного підходу стратегічне управління розглядалося як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення конкретних, завчасно визначених результатів [18, с.134];

2) процесний підхід був сформований представниками класичної школи менеджменту у 1920 – 1950-х рр. Процесний підхід трактує управління як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі вже є процесом, значною мірою визначають успіх діяльності організації. Їх називають «управлінськими функціями». Кожна управлінська функція – це також процес. Отже, процес управління являє собою суму всіх функцій [22, с.97];

3) системний підхід представлений в працях дослідників неокласичної школи, зокрема, П.Друкера і Ч.Бернарда, всередині ХХ століття. Згідно з системним підходом керівник має розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання, технологія, що орієнтовані на досягнення певних цілей і тісно переплетені з зовнішнім середовищем;

4) основи ситуаційного підходу закладено Г.Деніссоном у другій половині ХХ століття. Цей підхід ґрунтується на тому, що пріоритетність методів

управління визначається ситуацією. Через те що існує безліч факторів як у самій організації, так і у зовнішньому середовищі, не існує єдиного «кращого» методу управління. Щодо конкретної ситуації, то найефективнішим є той метод, що найбільш повно відповідає її суті [42, с.132].

Новий підхід до визначення сутності стратегічного управління було сформовано наприкінці 90-х років, який можна визначити як концептуальний або синтетичний. Основними аспектами цього підходу є спрямованість на забезпечення довготривалого успіху, максимальне використання досвіду теорії і практики управління для забезпечення стійкості конкурентних позицій в умовах глобалізації суспільного розвитку, стратегічна орієнтація персоналу, адекватне і своєчасне реагування організації на зміни мінливого зовнішнього середовища [61, с.223].

В історії розвитку концепції та методології стратегічного управління і планування прийнято виділяти три етапи та десять основних шкіл їх реалізації.

Перший етап. Стратегічне управління 50 – 60-х рр. ХХ століття – це довгострокове планування виробництва продукції і освоєння нових ринків. Характерно особливістю даного періоду було те, що в цей час основна увага звертається на формування довгострокових планів при розробці стратегічної лінії організації. Визначальним для цього періоду було управління на основі контролю за виконанням.

Другий етап. У 70-их роках ХХ ст. суттєво змінюється зміст стратегічного вибору. Його починають розглядати не як закріплення планів виробництва на довгострокову перспективу, а як вибір того, який напрям діяльності потрібно розвивати, як перегляд попередніх форм діяльності, що до цього часу були успішними, але внаслідок зміни споживчих потреб можуть втратити попит. Тобто, в даний період управління розглядалося на основі екстраполяції, коли темпи змін прискорюються, але майбутнє можна передбачити шляхом екстраполяції минулих тенденцій.

Третій етап. У 80-их роках через швидкі зміни у зовнішньому середовищі ускладнився процес своєчасної адаптації до змін в усіх сферах суспільного

життя. Це призвело до формування потенціалу змін та можливостей організацій, які в свою чергу, стали центром стратегічної поведінки та почали належним чином відповідати на виклики суспільства.

Отже, спочатку стратегічне планування, а потім стратегічне управління спростували розуміння стратегічної поведінки організації до такого управління організацією, при якому вибір типу поведінки організації на даний момент стає основою стратегічних рішень і підґрунтям для формування майбутнього. Тобто, рішення було обумовлене обставинами, що виникали, прогножуючи водночас, що його виконання має забезпечити можливість подальшої успішної реакції на майбутні можливі зміни, а не тільки давати відповідь на виклики.

Таким чином, під сутністю стратегічного управління слід розуміти такий процес, який:

- 1) спрямований на розробку та впровадження стратегії розвитку середовища, в якому існує об'єкт;
- 2) орієнтується в майбутнє, визначає цілі та шляхи розвитку, способи та методи досягнення цілей;
- 3) прогнозує майбутні події;
- 4) є циклічним, здатним аналізувати та коригувати способи реалізації стратегічного плану на різних етапах його впровадження.

В науковій літературі з менеджменту визначено десять основних наукових шкіл, які відрізняються принциповим баченням стратегічного управління. Коротко охарактеризуємо їх.

Школа дизайну. Відомими представниками цієї школи є Альфред Чандлер, який в 1962 р. опублікував книгу «Стратегія й структура» та Кенет Ендрюс, який у 1965 р. став автором аналітичного тексту базового підручника Гарвардського університету «Політика бізнесу».

Школа дизайну розглядає формування стратегії як концептуальний процес, в основі якого лежить планування, а також включає: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; визначення відмінних компетенцій; визначення відповідності між внутрішніми і зовнішніми факторами; встановлення ключових

факторів успіху; стратегічний вибір, який ґрунтується на підставі базових факторів успіху і переваг управління; реалізація обраної стратегії. Основними недоліками даного підходу є певне розмежування мислення від дії, втрата стратегією гнучкості.

Школа планування. Дана школа розглядає формування стратегії як офіційний процес. Засновником школи є автор книги «Корпоративна стратегія» Ігор Ансофф. Представники школи особливу увагу звертають на кількісне представлення цілей організації та на розробку послідовності кроків і відповідних процедур. В цілому, стратегія розробляється лідером організації, потім передається планувальникам для деталізації, і вже після цього передається виконавцям. Вчені Г.Мінцберг, Б.Олстренді та Дж.Лемпел описують цю стратегію наступним чином: «...більшість (моделей планування) зводиться до таких базових ідей: взяти модель SWOT-аналізу, розділити її на ретельно деталізовані кроки, із супроводженням кожного кроку низкою контрольних листків і способів виконання цих кроків, із приділенням спеціальної уваги, з одного боку, визначенням цілей, а з іншого – розробці бюджетів і оперативних планів. Звичайно, загальна картина потоків може бути описана як мінімум однією, частіше – декількома діаграмами...» [63, с. 221].

Головним недоліком цього методу є те, що захоплення внутрішніми процедурами зашкодить фактичному вибору стратегії, стратегічній креативності. Загальна ідея стратегії зазвичай вибирається поспіхом, але потім обраний план ретельно опрацьовується.

Школа позиціонування. Основи школи позиціонування заклали військові стратеги – Сунь-Цзи, К.Клаузевіц та ін. До основоположників школи відносять Майкла Портера, який є автором книги «Конкурентна стратегія». А також до школи позиціонування відносять досягнення консалтингових компаній Boston Consulting Group і Mc Kinsey.

Школа позиціонування надає основне значення не процесу розробки стратегії, а її змісту, який повинен адаптуватися до умов функціонування фірми

і при розробці стратегічних планів щодо покращення конкурентноздатності особливого значення надає поточному статусу організації.

Підприємницька школа. До плеяди представників цієї школи можна зарахувати мислителів-економістів, що звеличували роль особи підприємця і притаманних йому особистісних якостей, таких як: інтуїція, мудрість, проникливість, розсудливість, досвід. До них належать Карл Маркс та Йозеф Шумпетер. Вчений Й.Шумпетер вважав, що підприємець цінний перш за все тим, що володіє комерційною ідеєю й схильністю робити сміливі, ризиковані дії та спроби справитися з нестабільною ситуацією [50, с.186].

Згідно з баченням школи підприємництва, формування стратегії, є креативною роботою, процесом бачення, їй притаманний ризик, оскільки успіх залежить від мудрості та виваженості однієї людини в особі лідера.

Когнітивна школа. Основоположником школи вважають Герберта Саймона, який у 1947 р. опублікував книгу «Поведінка керівника», а в 1960 р. – книгу «Нова наука управлінських рішень», які стали основою вчень даної школи.

Когнітивну школу інколи ще називають школою мислення. Формування стратегії – це процес мислення, заснований на когнітивній психології, тобто когнітивному процесі, який використовується для виявлення моделей та «осмислення» світу.

Школа навчання. Вона розглядає формування стратегії як процес безперервного розвитку, результат ряду поступових коригувань, який вноситься окремими людьми на всіх рівнях організації, що в свою чергу, є результатом колективного навчання.

Школа навчання розуміє стратегію, як вічну «незавершеність», але в цьому не тільки її недолік, але й перевага. Вона спроможна об'єднати думаючих про майбутнє людей в єдине ціле і отримати тим самим велику кількість своїх прихильників. До того ж, школа навчання припускає, що навчання – це не самоціль, бо тоді воно може стати безглуздом для організації, але поволі рухаючись у напрямі навчання, організація може відмовитися від будь-якої стратегії.

Школа влади. Представником даної школи є Г.Аллісон, а прихильниками—люди, які цікавляться владою та політикою. Представники даної школи намагаються пов'язати принципи формування стратегії та розгортання стратегічного процесу в часі. Тобто, в контексті вчень цієї школи стратегія розглядається як політика, а формування стратегії – як політичний процес.

Школа влади, також, звернула увагу на важливість використання політичних методів для здійснення стратегічних змін, але політика може бути і фактором протидії стратегічним змінам. Таким чином, політика здатна не тільки впорядковувати діяльність організації, але і дезорганізувати її, крім того, в політиці дуже часто відбуваються різкі зміни, а тому організації повинні дбати про свою безпеку від політичної нестабільності.

Школа культури. Засновниками школи є Е.Петтігрю, Д.Джонсон, С.Фельдман, Дж.Лорш, Дж.Спендер, К.Рот, Д.Дікс, Ф.Рігер. Згідно з вченням даної школи, формування стратегії – це процес соціальної взаємодії, який заснований на загальних для членів організації переконаннях і розумінні. Культура впливає на аналіз та спосіб мислення, прийнятий усією організацією для формування рішень та визначення стратегії і як фактор інерції, вона опирається стратегічним змінам. Отже, в цілому даний підхід спрямований на встановлення сталості в управлінні і здатності протистояти змінам.

Школа зовнішнього середовища. Основоположники школи – Д.Міллер, Г.Мінцберг, М.Хананом та Дж.Фріман. Представники школи підкреслюють пріоритетну роль факторів зовнішнього середовища в процесі формування стратегії. Вони вбачають свободу в пристосовуванні до оточення, вважають, що для того щоб досягти успіху, організація має відповідати зовнішнім нормам.

Підхід даної школи не розглядає варіанти розвитку за допомогою внутрішніх ресурсів, а звертає увагу на гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища.

Школа конфігурації. Представниками школи є Д.Міллер, П.Хандавалл, М.Бір. Головна ідея школи полягає в тому, що будь-яка організація в період стабільності являє собою певну конфігурацію організаційних структур, форм та

наборів стратегій. Таким чином, формування стратегії є процесом перетворення, що визначається часом, місцем і умовами, тому зміни у рамках цього підходу мають радикальний характер і можуть бути руйнівними.

Таким чином, розвиток стратегічного управління є закономірним наслідком розвитку організацій, особливо в контексті ускладнення реалізації багатьох функцій управлінської діяльності, формуванні чинників економічного добробуту та зростанні нових викликів зовнішнього середовища.

Стратегічне управління можна трактувати як мистецтво і науку формулювання, реалізації та оцінки крос-функціональних рішень, які дозволять організації досягти поставлених цілей.

Фундаторами теорії управління та стратегічного управління вважаються: Анрі Файоль, який заклав основи єдиної теорії управління; Фредерік Тейлор, який розробив принципи раціонального управління людьми; Гарінгтон Емерсон, якому належить теорія ефективної діяльності організації; Генрі Форд – запропонував концептуальне бачення що стосується умов раціонального виробництва [65, с.152.].

Теорію максимізації прибутку у 1919 році запропонував А. Маршалл. Згідно неї, економічні організації повинні виробляти та продавати продукцію, залучати велику кількість ресурсів, щоб збільшити різницю між доходами та витратами, а також розглядати питання управління організацією з метою оптимізації її виробничих функцій. [62, с.298].

У 1920-х рр. були сформовані основи теорії побудови формальних організаційних структур, а в 1926 р. у науковий обіг був запроваджений термін «стратегія», який розуміли як раціональне управління ресурсами [37, с. 129].

Основи неокласичної цільової теорії діяльності організації було закладено у 1930-х рр., згідно якої передбачалося, що функціонування організації може бути виправдане досягненням поставлених цілей, які мають бути кількісно вимірні. Оскільки економічна криза («Велика депресія») супроводжувалася банкрутством багатьох компаній, було запропоновано, що будь-яка організація мала зосереджуватись на високій прибутковості. В економічній науці починає

зароджуватися інституційний напрям, тому були зроблені перші спроби інституційного обґрунтування механізмів управління організаціями [64, с.138].

У 1934 р. Йозеф Шумпетер обґрунтував підприємницьку теорію, яка описувала економічну поведінку підприємця-інноватора. А в 1939 р. Й.Шумпетер у роботі «Економічні цикли» розвинув інноваційну теорію, розглянув нововведення з точки зору змін технологій і управління, а також нові комбінації використання ресурсів [12, с.78].

Інноваційна теорія, звертає увагу на особливих функціях підприємця, який має стати об'єднуючим чинником між винаходом та інновацією. Підприємець, який впровадив нове технологічне рішення у виробництво, не повинен зупиняється, а має розповсюджувати результати інноваційної діяльності, тому що він вважається носієм науково-технічного прогресу. Технологічні інновації вважаються економічним методом максимізації прибутків організації.

У 1940-х рр. у наукових дослідженнях домінували ідеї неокласиків, які вважали головним принципом управління побудову доброзичливих відносин між членами колективу. У той же час почали використовувати результати досліджень психології та соціології в теорії управління для формування теорії неформальних груп [45, с.55].

У 1950-х рр. в теорії і практиці стратегічного управління почали застосовувати кількісні методи аналізу. При ухваленні управлінських рішень почали використовувати електронно-обчислювальну техніку, що призвело до розробки відповідного програмного та методичного забезпечення.

Концепцію цільового управління у 1954 році сформулював Пітер Друкер. Щодо поняття та призначення цілей розвитку організацій вчений обґрунтував теоретичні та методологічні положення, а також розробив принципи та правила їхньої розробки, практичні рекомендації щодо реалізації процесу стратегічного управління організаціями [42, с.73].

Вчені П.Лоуренс та Д.Лорш сформували модель організації, що складається із підсистем, які мають тенденцію до розвитку певних якостей, в залежності від змін зовнішнього середовища. Мова йде про організацію, що



здатна до самонавчання та саморозвитку. Вчені розглядали таку організацію як багатоцільову, яка в процесі своєї діяльності може змінювати цілі свого розвитку, підтримуючи належний рівень управлінської гнучкості [46, с.19].

Виходячи з того, що стратегічне управління ґрунтується на аналізі та прогнозуванні майбутнього, був розроблений так званий метод управління на поставлених цілях. Згідно методу поточне середовище вважається стабільним і, як правило, передбачуваним, а вплив організації на зміни зовнішнього середовища не визнавався. Основним недоліком цієї методології було те, що прогнозування майбутнього відбувалося суто на основі аналізу тенденцій минулого, але в майбутньому встановлена тенденція трапляється не завжди [22, с.104].

Вже у 1960-х рр. прискореними темпами починає розвиватися система та методологія стратегічного планування, яка стала основною складовою стратегічного управління. В науковій літературі прийнято вважати, що стратегічне планування спрямоване не на внутрішнє, а на зовнішнє середовище. Відповідно до методу стратегічного планування були розроблені нові методи та технології, зокрема: модель аналізу інвестиційних портфелів, метод експертних оцінок, сценарне планування, матричний аналіз, ситуаційне планування, матриця перспектив стратегічного розвитку та ін. [56, с.238].

В цей же період було сформульовано теорію максимізації темпів зростання. Згідно теорії, стратегічне управління спершу має забезпечувати баланс між залученням ресурсів та реалізацією продукту та має спрямовуватись на максимізацію довгострокових темпів зростання ресурсів організації [29, с.97].

Суть запропонованої в цей період поведінкової теорії, полягає в тому, що організація у кожний проміжок часу реалізує цілі конкретного члена колективу орієнтуючись на достатній рівень досяжності цілі, а для вирішення проблемних ситуацій використовує процедури суб'єктивного пошуку [28, с.313].

У 1965 р. побачила світ праця І. Ансоффа «Корпоративна стратегія». В якій стратегія розглядалась як сукупність аналітичних процедур. Він запропонував розуміти під поняттям «розрив» різницю між становищем в якому перебуває на

даний час організація і тим становищем в якому вона прагне перебувати. Таким чином, він розглядає стратегічне управління з позицій синергетичного підходом [12, с.43].

Концепція стратегічного управління І.Ансоффа вперше була представлена на конференції, яку організували представники Вищої школи управління при Університеті Вандербілта в травні 1973 року. А в 1979 р. вийшла знаменна робота І.Ансоффа «Стратегічне управління», в якій значна увага приділялася не тільки процесам розробки, а і реалізації стратегії. В своїх дослідженнях І.Ансофф чітко розділив стратегічний менеджмент від довгострокового планування та оперативного, вважаючи, що – це перш за все вектор планування, а не тільки деталізація плану і способи пошуку напрямку планування. Таким чином, він у стратегічному управлінні пропонує базувати вектор планування не з минулого в майбутнє, а із майбутнього в сьогодення.

Ці дослідження дали поштовх для початку розробки нових методів і технологій управління, а саме: розробці планів на ситуаційній основі, використанні різних моделей для аналізу, застосуванні експертних оцінок, побудові матриць різних варіантів управлінських рішень тощо.

Австрійський дослідник Брюс Хендерсон подав ідею до розробки концепції Бостонська матриця. Методологія цієї концепції виходила з припущення, що організація буде більш успішнішою тоді, коли її частка на ринку, який зростає швидкими темпами, буде відповідно більшою. Рекомендації щодо стратегічного управління організацією будувалися на основі прогнозування розвитку цільових ринків та відборі найбільш перспективних ринків. Основна увага зосереджувалася на роботі із споживачами, які вважалися партнерами організації [59, с.119].

У 1970-х рр. вчені почали розглядати організацію як відкриту систему, яка повинна завжди пристосовуватися до зовнішнього середовища. Більшість з них ставилися критично до прийнятих теоретичних положень у сфері управління організаціями. Тому була запропонована концепція ситуаційного підходу, яка пропонувала керівництву організації змінити метод стратегічного планування.

Головною рекомендацією щодо визначення організаційних цілей була настанова складати плани за принципом – від майбутнього до сучасного, а не – від минулого до майбутнього. Дане планування повинно здійснюватися на основі детального аналізу зовнішнього середовища та прогнозів експертів щодо його розвитку.

Наприкінці 1970-х років у низці організацій відносини між власниками та менеджерами, між керівниками та службовцями та між різними групами працівників були поставлені керівництвом у нерівне становище. У відповідь на цей виклик була розроблена теорія управління поведінкою виконавця. Згідно теорії, організація розглядається як економічне утворення, що розвивається під керівництвом генерального менеджера, який має більше інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації та має схильність до ризику. У цьому випадку стратегічне управління повинно базуватися на встановленій місії організації, а практична реалізація стратегічних рішень здійснюватися на основі дотримання вимог закріплених нормами права домовленостей [32, с.4].

У 80-х роках ХХ ст. процес пошуку та розробки методології стратегічного управління набрав обертів. У працях Майкла Портера викладено теорію родових стандартних стратегій, які організація може запровадити в залежності від сукупності певних умов розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища. Вченим детально розглядається п'ять категорій ринкових суб'єктів – конкуренти, постачальники, замінники, покупці та так звані нові учасники. Вченим також була розроблена концепція ланцюга цінностей [23, с.127].

Теорія позиціонування, висунута на той час різними авторами, вважала, що стратегічне управління організацією – це спосіб досягнення конкретної позиції у зовнішньому середовищі або його окремій галузі, і в цій позиції необхідно знайти джерело до зростання організації.

У кінці ХХ столітті появилися нові концептуальні підходи до стратегічного управління, які передбачали часткову відмову від стратегічного планування та звертали увагу на перспективних ідеях, які мають на меті досягнення цілей організації [25, с.369].

Сучасні загально визнані теоретичні парадигми стратегічного управління базуються на ідеях Кеніті Омає, Г.Хемела і К.Прахалада, Г.Мінцберга, П.Друкера. Кеніті Омає висунув теорію стратегічної інновації, згідно якої організаціям пропонується зосереджувати свою діяльність на базових факторах успіху, а також створювати відносні переваги, у тому числі за рахунок проведення агресивних ініціатив. Г.Хемела і К.Прахалада висунули теорію стратегічної архітектури, в основі якої лежать ключові компетенції. Г.Мінцберг вважає, що стратегія, не розглядається як конкретний результат аналітичних узагальнень, а являється стартовою позицією. П.Друкер вважав, що теорія стратегічного управління, базується на виробленні та реалізації стратегічних рішень на основі аналізу зовнішнього середовища, від якого відповідно залежить місія, цілі та завдання організації. Він стверджував, що оскільки єдиної теорії розвитку організацій не існує, кожна організація має виробити власну стратегію розвитку на основі вже відомих теорій [1, с. 141].

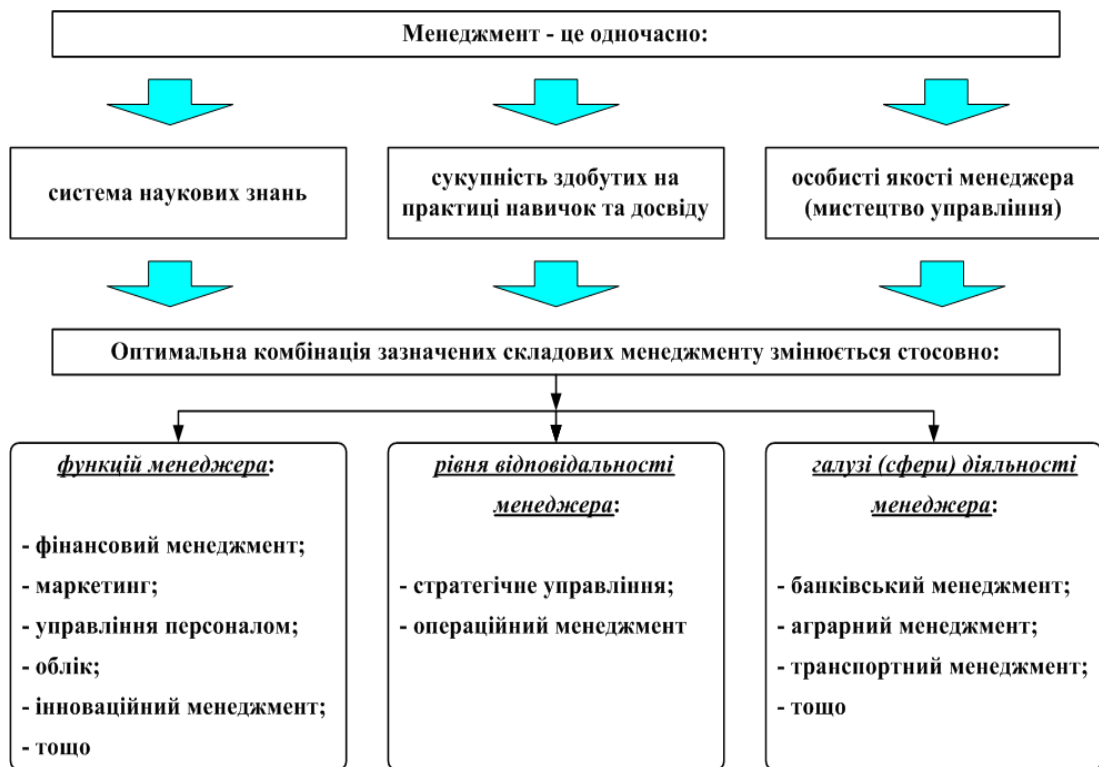
Вчений Г.Кляйнер ділить сучасні теорії стратегічного управління організаціями на чотири групи:

- цільові теорії – акцентують увагу на меті функціонування організації,
- позиційні теорії – звертають основну увагу на управління, яке спрямоване на формування визначеної ринкової позиції організації,
- соціальні теорії – розглядають організацію як особливу соціальну організацію, яка повинна задовольняти різні потреби суспільства,
- середовищні теорії – розглядають організацію як утворення, успіх якого в значній мірі залежить від якості середовища [21, с.49].

Отже, стратегічний менеджмент – це реалізація концепції, в якій об'єднані цільовий, ситуаційний, системний та інтегральний підходи, які дають можливість визначати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями та приводити їх у дію тим самим розробляючи та впроваджуючи систему стратегій.

Еволюція наукових поглядів на стратегічний менеджмент відображена

в рис.1.1.



**Рис. 1.1. Основні складові та сфери менеджменту**

\*Джерело: [ 19, с.43].

У визначенні перспектив, довгострокових цілей, шляхів та згуртування колективу щодо їх досягнення полягає сутність стратегічного управління. Стратегії організації формуються з різних джерел і представляють конкретні плани дій. Стратегічне управління – це складна діяльність, яка передбачає розробку цих планів: від наміру, заяви до результату виконання.

Таким чином, стратегічний менеджмент формує конкретне уявлення про те, якою має бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй потрібно буде працювати, яку позицію вона займатиме на ринку та чи матиме конкурентні переваги на ньому, а також які зміни слід вносити в організацію.

З вище розглянутих особливостей стратегічного управління і наведених визначеннях, під стратегічним управлінням слід розуміти такий вид управління організацією, який ґрунтується на людському потенціалі як основі організації, контролює зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього середовища і дозволяють одержати конкурентні переваги, що в цілому у

довгостроковій перспективі це може допомогти організації вижити та досягти поставлених цілей.

Метою стратегічного управління є визначення місії, завдань, цілей та стратегій, формулювання та реалізація системи планування як інструменту реалізації стратегічних настанов щодо вдосконалення організації та різних її підсистем, що є основою забезпечення довгострокової конкурентоспроможності організації [38, с.80].

Об'єктом стратегічного управління є процеси планування, коригування, координації, контролю та управління його розвитком та функціонуванням у різних організаціях та установах.

Суб'єктом стратегічного управління являється керівництво організації. Характерна особливість стратегічного управління полягає в тому, що всі працівники беруть участь у обговоренні та формуванні стратегії. Наприклад, у багатьох західних організаціях співробітники активно беруть участь у формуванні та реалізації стратегій.

Базові принципи стратегічного управління організацією можна сформулювати враховуючи напрями і результати аналізу об'єктів стратегічного управління, процесів, які визначають їх функціонування, і суперечностей, які є джерелом розвитку організації.

Таким чином, стратегічне управління базується на сукупності принципів, які необхідно враховувати в процесі впровадження. Основними з них є: мистецтво, тобто здатність менеджера знаходити індивідуальні методи для кожної ситуації; цілеспрямованість – зосередженість на вирішенні конкретних проблем; поєднання стратегічних планів і планів, тобто стратегія злиття організаційних складових; гнучкість як основа для зовнішнього та можливості перегляду стратегічних планів через зміни у внутрішньому середовищі.

### **1.3. Стратегічне управління в освіті: основні засади та етапи здійснення стратегічного управління**

Сьогодні, коли триває процес реформування усіх галузей суспільного життя, в Україні набирає обертів процес удосконалення її освітньої складової. Важливого значення набуває питання реформування системи управління освітою. У Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття») зазначено, що стратегічною метою процесу реформ є зміна характеру управління в напрямку демократизації; зміна типів управління на шляху децентралізації; вдосконалення структурно-функціональних характеристик управління; підлягають реформуванню організаційні, правові, економічні та фінансові механізми управління освітою [30].

Перш ніж розглядати стратегічне управління системою освіти, необхідно з'ясувати, що таке освіта та в чому проявляється сутність системи освіти.

Освіта являє собою процеси, за допомогою яких суспільство цілеспрямовано передає людям для їх навчання накопичені століттями інформацію, знання, розуміння, цінності, уміння, моделі поведінки та інші компетентності, включаючи професійну підготовку, яка спрямована на досягнення конкретних навчальних цілей [5, с.67].

Закон України «Про освіту» наголошує, що освіта є основою інтелектуального, культурного, духовного, соціального та економічного розвитку суспільства та держави [30].

Пріоритетним напрямом державної політики України є освіта. Держава керується тим, що освіта є стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного та духовного розвитку суспільства. Освіта може покращити добробут людей, забезпечити національні інтереси, підвищити міжнародну репутацію та імідж нашої країни, а також створити умови для самореалізації кожної особистості [31].

Держава, суспільство та громадськість цілеспрямовано впливають на стан освіти. Державне управління системою освіти базується на здійсненні ряду

заходів, спрямованих на корекцію та створення основи для економічних, соціальних, політичних та інших процесів, пов'язаних із системою. Коли наявних ресурсів недостатньо для безпосереднього досягнення головної мети стратегія набуває важливого значення. Місія цієї стратегії полягає у ефективному використанні ресурсів для досягнення поставлених цілей.

Під терміном «управління освітою» прийнято розуміти цілеспрямовану діяльність щодо створення соціально-прогностичних, правових, організаційних, кадрових, матеріально-фінансових, педагогічних та інших умов, необхідних для досягнення найкращого функціонування та розвитку галузі, здійснення переходу в якісно новий стан. Стратегічний менеджмент – це одна з перспективних галузей в системі освіти, тому стратегічне управління стало основою сталого розвитку та забезпечує стійкий розвиток систем освіти в розвинених країнах протягом більше ніж двох десятиліть [40, с.123].

Отже, стратегічне управління в освіті – це комплекс рішень та дій, що окреслюють та реалізують пріоритетні напрямки загального розвитку освітніх установ чи освітніх систем.

Стратегія управління освітньою системою це, перш за все, довгостроковий та якісний напрямок розвитку, який інтегрує цілі, норми, завдання та дії в єдине ціле. Він визначає стан ресурсів для забезпечення освітньої системи враховуючи її внутрішні переваги і недоліки. Розробка стратегії управління освітньою системою починається безпосередньо з визначення довгострокових орієнтирів освітньої діяльності, а також основних принципів побудови організаційної культури для пояснення місії.

Таким чином, стратегічне управління системою освіти – це теоретична діяльність керівників освітніх установ, керівних кадрів управління освітою, спрямована на формулювання стратегії розвитку освітнього сектору та його підсистем. Сутність стратегічного управління освітньою системою характеризується єдністю п'яти управлінських процесів: аналіз середовища, визначення цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання [2, с. 123].



Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті – це державний документ, який визначає стратегію та основні напрями її розвитку у XXI ст. Відповідно до національної доктрини, пріоритетами державної політики у сфері освіти є особистісна спрямованість освіти, вдосконалення системи безперервного навчання впродовж життя, сприяння створенню ринку освітніх послуг та інтегрована освіта України в Європі та світі.

Національна доктрина містить такі основні тези: «- освіта має на меті реалізацію української національної ідеї; - єдність освіти й науки є провідним принципом державної освітньої політики; - нова система управління освітньою сферою утверджується як державно-громадська». Модернізаційні процеси управління в галузі освіти передбачають впровадження нової етики управління, а саме партнерської, яка включає відмову від декларативного спілкування, зміну форм й методів контролю, удосконалення процедури атестації та акредитації закладів освіти та ін. [52].

На думку науковців, які досліджують проблеми стратегічного менеджменту, поява стратегічного управління є результатом еволюційного розвитку підходів щодо управління організацією: бюджетне, стратегічне планування, довгострокове, стратегічне управління та новий етап – стратегічне підприємництво.

Сучасна наука трактує стратегічне управління як діяльність, що полягає у виборі вектора дій для досягнення цілей організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища, причому організація розглядається як система. Зупинимося на деяких аспектах проблеми стратегічного управління школою як відкритою організацією.

Стратегічний менеджмент як цілісна система складається з трьох елементів:

- стратегія;
- структура управління, зорієнтована на впровадження стратегії;
- організаційна культура.

Стратегія – це довгостроковий напрям розвитку освітнього закладу, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле. По суті, стратегія є взірцем для досягнення цілей організації.

Структура управління – це виокремлення різних рівнів управління і їхньої ієрархічної підпорядкованості, а також чітко визначений механізм їх взаємодії.

Організаційна культура вважається відносно новим елементом стратегічного управління. Складовими організаційної культури є: філософія, яка виражає зміст існування навчального закладу та ставлення до його працівників, учнів і батьків; пріоритетні цінності, на яких базується організація системи цінностей, норм поведінки, вірувань, традицій, які генеруються в організації; норми та правила поведінки, що визначають принципи відносин в організації; атмосфера навчального закладу та те, як він взаємодіє із зовнішнім середовищем тощо [33, с.158].

Управління навчальними закладами у формі відкритої системи вимагає від відповідальної особи навчального закладу постійно аналізувати фактори зовнішнього середовища, визначати наслідки позитивних та негативних змін та мати можливість коригувати їх відповідно до умов соціального середовища, враховуючи при цьому особливості закладу.

Стратегія управління забезпечує основу для загального управління та реалізації його основних функцій: аналізу, планування, організації, контролю та регулювання. Суть стратегічного управління полягає в стратегічному плануванні, а його основним завданням є забезпечення розвитку організації. Розвитку навчальних закладів можна досягти за допомогою інноваційних процесів та якісних змін.

Стратегічне управління складається з основних компонентів до яких належать: розуміння організаційної стратегії; пристосування до зовнішнього середовища; внутрішню координацію діяльності і зусиль. наслідком розвитку управлінського мислення являється усвідомлення організаційних стратегій та основних концепцій. Першою необхідною умовою управління розвитком є впевненість керівника в необхідності змін, оновлення різних підрозділів

закладу або навчального закладу загалом. Для керівника організації важливо засвоїти основи теорії і методики стратегічного управління, суть якого полягає у визначенні його перспектив, цілей розвитку та методів реалізації [26, с.117].

Для вдалої, успішної реалізації стратегії управління системою освіти в Україні необхідно використовувати основний освітній ресурс – інтелект в тандемі з інформаційними технологіями, інноваціями та інвестиціями, що являються рушійними силами розвитку держави. Правильно використовуючи інтелект нації та новітні технології Україна зможе створювати інноваційні продукти, які залучатимуть значні інвестиції в економіку країни. Україна може стати лідером у більш досконалих та високопрофесійних послугах, якщо відбуватимуться постійні інвестиції в освіту.

Українська освіта має стати конкурентоспроможною у європейському та світовому освітньому просторі. Якщо освітній потенціал суспільства зростатиме, то відповідно цей процес забезпечить упровадження нових і новітніх інформаційних технологій, що зменшить відставання у найближчі 10-15 років і з часом суттєво наблизить Україну до стандарту та способу організації життя провідних країн світу [53, с.136].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що освіта насправді є рушійною силою якісних змін у країні, а вміння правильно планувати та управляти дасть змогу підвищити міжнародну репутацію та імідж.

Таким чином, стратегічне управління навчальним закладом покликане забезпечити його розвиток у майбутньому, а не тільки фактичне функціонування. Стратегічне управління ґрунтується на творчому підході, узагальненні кращого досвіду, впровадження інновацій. Отже, стратегія – це концепція досягнення перемоги, але розроблена на високому якісному рівні стратегія сама по собі не гарантує успіхів розвитку, вона оцінюється тільки в процесі її впровадження.

Стратегічне управління являє собою науку про стратегічні аспекти управління організацією, про принципи, методи і способи досягнення цілей розвитку організації в довготерміновій перспективі. Щоб охарактеризувати

засади стратегічного управління навчальними закладами, необхідно розкрити зміст загальних принципів управління та принципів стратегічного управління в сфері освіти.

Щоб сформулювати і досягти цілей організації необхідне управління, яке являє собою процес планування, організації, мотивації та контролю. Принципи управління – це основні правила, відповідно до яких формуються, функціонують і розвиваються системи управління [8, с. 12] .

Принципи управління є основою, адже вони визначають зміст управлінської діяльності в будь-якій сфері життя суспільства. Вчений А.Файоль стверджував, що того, щоб зробити управління ефективним необхідно дотримуватися загальні принципи управління. До загальних принципів він відносив: поділ праці; влада і відповідальність; дисципліна; єдність розпорядження (командування); єдність керівництва і розпорядження (два накази щодо будь-якої дії може давати тільки один начальник, а також один керівник і одна програма для сукупності операцій, що переслідують одну і ту ж мету); підпорядкування приватних інтересів загальним; винагороду; централізація; ієрархія; порядок; справедливість; сталість складу персоналу; ініціатива; єднання персоналу [55, с.11].

Принципи управління навчальними закладами – це теоретично обґрунтовані й практично перевірені положення, які відображають стійкі тенденції та закономірності, характерні системі управління. Дослідник М.Захаров обґрунтував декілька принципів управління освітнім закладом, до них належать: визначення перспективи та мети роботи навчального закладу; планування; постійний аналіз проміжних, кінцевих і віддалених результаті роботи; завершеність управлінських дій; створення сприятливого психологічного клімату в колективі [14, с. 63].

Багато вчених класифікує принципи управління навчальним закладом на дві групи:

1. Загальні принципи управління закладом освіти: державно-громадського впливу; демократизації; гуманізації та поваги до особистості; науковості;

інноваційності; адаптивності; психологізації управління; єдності централізму, колегіальності та колективності; принцип уваги до кадрів.

2. Специфічні принципи управління закладом освіти: повноти та надійності інформації; функціональної структуризації; моделюючого прогнозування; оперативної регулятивності; корекції; зворотного зв'язку; маркетингу; раціонального господарювання та ділової активності; поваги до закону [48, с.83].

Особливої уваги заслуговують специфічні принципи управління закладом освіти, тому що ця група принципів відображає зміст функціонування сучасного навчального закладу, відбивають суть стратегічного управління. Наприклад, принцип повноти та надійності інформації характеризується вирішальною роллю інформації на всіх етапах стратегічного управління, починаючи від визначення місії та формулювання стратегії, планування її виконання, оцінки наслідків та корекції. Принцип оперативної регулятивності показує реакцію закладу освіти на різну інформацію, яка надходить із зовнішнього середовища та сприяє усуненню можливих несприятливих перешкод.

На даний час існує гостра потреба в появі нових принципів управління закладами освіти, а саме принципів стратегічного управління. Принципи стратегічного управління – це теоретична основа, на базі якої сформувались його основні характеристики, що висвітлені у загальних правилах та положеннях стратегічного управління, а також у нормах поведінки організації в цілому та окремих її членів [20, с. 166].

Для того, щоб запропонувати класифікацію принципів стратегічного управління закладами вищої освіти нами зроблено огляд класифікацій принципів стратегічного управління підприємствами різних галузей, в тому числі й принципів стратегічного управління закладами освіти.

Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, вони охоплюють всі стадії та функції стратегічного управління. Таким чином, принципи стратегічного управління закладами освіти спираються на принципи стратегічного управління

організаціями різних сфер діяльності.

Відомі вчені А.А.Томпсон і А.Дж.Стрікленд, пропонують власну класифікацію принципів стратегічного управління. Вчені стверджують, що розроблені ними принципи стратегічного управління, можна використовувати для управління як великими, так і малими організаціями. Наведемо коротку характеристику класифікації принципів стратегічного управління організацією, за А.А.Томпсоном і А.Дж.Стріклендом [60, с.94]:

1. Розробка стратегії не являється винятковою функцією фахівців зі стратегічного планування.

2. В процесі стратегічного управління роль керівників зводиться до критичної оцінки і затвердження стратегічних планів, а також при необхідності до розробки або покращення елементів стратегії.

3. Організації необхідно виробляти як стратегічні, так і фінансові цілі.

4. Для акціонерів захоплення більш вигідного конкурентного становища в довгостроковій перспективі вигідніше, ніж короткострокове покращення фінансових показників організації.

5. Встановлення цілей, що проходить зверху вниз в організації допомагає менеджерам нижчих ланок управління у виконанні ними і їх співробітниками своїх завдань для досягнення поставлених цілей організації.

6. Визначена стратегія організації має повністю відповідати специфіці галузі та бути конкурентоспроможною навколишньому середовищу.

7. Чітко визначені та обґрунтовані стратегічні цілі організації повинні бути спрямовані на забезпечення зростання і захисту теперішнього і майбутнього становища організації від зовнішніх загроз.

8. Стратегія організації повинна базуватися на організаційних силах і конкурентних можливостях, в іншому випадку вона зазнає невдачі.

9. Стратегія буде переможною, якщо вона відповідатиме ситуації в організації, буде мати суттєву перевагу перед суперниками і безперервно вдосконалюватиме роботу організації.

10. Успіх стратегії залежить від її грамотності.

11. При розробці успішної стратегії для організації розробники опираються на: її досвід, сильні сторони, головні переваги та конкурентні можливості.

12. Основні переваги організації сприяють створенню її конкурентоспроможності.

13. Розробники стратегії спрямовують її на забезпечення найкращих можливостей для зростання організації і на безпеку від загрози її конкурентного становища в майбутньому.

14. Основа для забезпечення стійкої конкурентної переваги – це створення головних переваг і організаційних можливостей.

15. Організаційна структура організації приведена у відповідність до стратегії вимагає, щоб стратегічно важливі види діяльності та структурні підрозділи організації розглядалися як базові блоки при її побудові.

16. Нова стратегія повинна реалізовуватись в новій організаційній структурі, а не в рамках старої.

17. Успіху стратегії профільної диверсифікації можуть перешкоджати децентралізовані бізнес-одиниці, якщо не будуть проведені специфічні організаційні заходи щодо координації та корегування однотипних дій і споріднених структурних підрозділів організації.

18. Процес виконання стратегічного плану може позбавити його стратегічно важливих організаційних одиниць фондів.

19. Основою для конкурентної переваги організації мають бути новітні майстерно спроектовані системи, яких немає у конкурентів.

20. Досягнення організацією поставлених цілей є головним показником роботи керівника та його підрозділу.

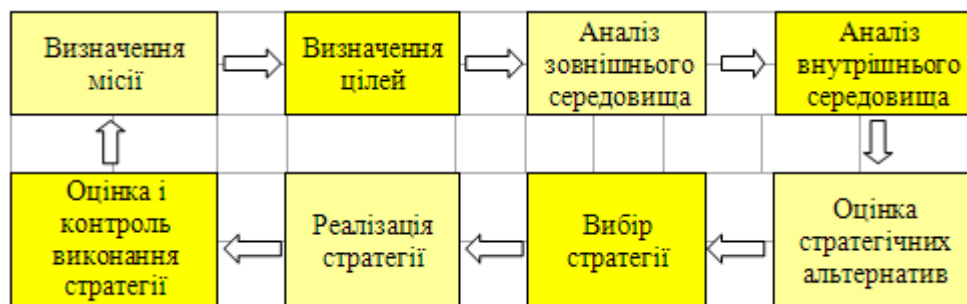
21. Найефективнішим інструментом проведення стратегії організації виступає система заохочень [15, с. 97].

Якщо не дотримуватись чи порушувати принципи стратегічного управління це може призвести до їх неефективності та руйнування, що в свою чергу може негативно відбитися на освітній діяльності навчального закладу. Кожен принцип має власні засоби і технології реалізації, які в сукупності

утворюють цілісний процес стратегічного управління. Кількість принципів має відображати достатність фундаментальних положень, від яких залежить ефективність функціонування системи стратегічного управління.

Таким чином, теоретико-методологічними засадами управління закладами освіти вважаємо: принципи управління, використання системного, синергетичного, інноваційного підходів, теорії освітнього менеджменту тощо. Урахування вищезазначених теоретико-методологічних засад є необхідною, з нашої точки зору, умовою ефективного управління сучасними закладами освіти. Орієнтація на забезпечення довгострокового успіху навчальних закладів різних рівнів освіти в мінливих умовах зовнішнього середовища обґрунтовує перехід до стратегічного управління як одного з найбільш перспективних управлінських нововведень в освіті. Досягнення високої якості освіти стане більш реалістичним завдяки чітко визначених цілей, детермінацію стратегій їхнього досягнення та стимулювання працівників на ефективне упровадження визначених завдань.

Формування стратегії організації є процесом, який проходить певні етапи (рис.1.2.).



**Рис.1.2. Головні етапи процесу стратегічного управління**

\*Джерело: власне дослідження автора

Перший етап розробки стратегії організації передбачає проведення аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ, прогнозування майбутнього розвитку організації, виявлення її сильних і слабких сторін, можливостей загроз, проведення оцінки конкурентноздатності та здійснюють прогнози майбутнього розвитку [11, с.297].

На другому етапі визначають місію, мету і цілі організації. Якщо



організація тільки створена то роблять це на першому етапі.

Третій етап включає здійснення стратегічного аналізу, суть якого полягає в співставленні мети і цілей з результатами аналізу середовища, а також у виявленні і ліквідації недоліків між ними, а основне у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються можливі сценарії розвитку подій і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначаються конкурентні переваги організації у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

П'ятий етап характеризується здійсненням вибору найбільш прийнятної стратегії з альтернативних. Якщо стратегія відповідає цілям організації, її оцінюють за такими напрямками: відповідність вибраної стратегії стану і потребам середовища; відповідність вибраної стратегії потенціалу і можливостям організації; здатність до ризику.

На шостому етапі формується кінцевий остаточний варіант стратегічного плану організації.

Стратегічний план – це послідовність певних кроків та дій, інтегрованих у просторі і часі, що змінюють поточне становище на бажане. Реалізується план тільки за певних зовнішніх умов, а також він повинен постійно коригуватися залежно від змін у зовнішньому середовищі, тоді як стратегію потрібно змінювати тільки при змінах у внутрішньому середовищі.

Сьомий етап характеризується розробкою тактичних середньострокових планів, основою яких виступає стратегічний план.

Процес стратегічного планування завершується на восьмому етапі розробкою оперативних планів та проектів. Після цього розпочинається процес реалізації стратегічного плану. Він передбачає не тільки організацію реалізації стратегії, але й її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки у формуванні стратегічного плану на будь-якому із етапів. В окремих випадках зворотний зв'язок передбачає часткові зміни місії і цілей, якщо вони виявилися неефективними [7, с.122].

Таким чином, формування і реалізація стратегії це єдиний безперервний процес, оскільки середовище і умови діяльності організації постійно змінюються, тому стратегічний план регулярно корегується.

Стратегія – це не набір заходів щодо приведення організації до ладу, не набір цілей та завдань, це відповідь на питання: «Як досягти поставлених цілей?». Вона включає в себе цілі і завдання, але що важливіше – визначає сценарій, як будуть відбуватись ті чи інші заплановані події.

## **Висновки до розділу 1**

Проведений аналіз сутності стратегічного управління, в тому числі еволюційні етапи його розвитку та різноманітні підходи щодо визначення поняття стратегічного менеджменту дав нам можливість визначити суттєві аспекти стратегічного управління, а саме: стратегічне управління – це складний процес, завдяки якому організація та її середовище мають всебічну взаємодію; стратегічне управління – це цілеспрямована діяльність, яка дає можливість вибрати обсяг і напрямок дій організації, які пов'язані з досягненням довгострокових цілей; стратегічний менеджмент – це особлива філософія управління, яка ґрунтується на людському потенціалі і ставить за мету управління формуванням попиту на основі потреб споживачів.

Різнманітні підходи та трактування сутності стратегічного управління дозволили суттєво розширити уявлення про стратегічний менеджмент як про наукову течію, сформулювати принципи, визначити завдання та функції, розробити механізми та узагальнити методологічну базу його реалізації. Ми вважаємо, що у сучасних умовах стратегічний менеджмент можна визначити як складний процес, заснований на стратегічному позиціонуванні, як частину бізнес-філософії, спрямованої на досягнення майбутніх цілей, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентної позиції та довгострокового успіху організації.

Таким чином, стратегія – це загальний план дій, який вимагає розподілу пріоритетів і ресурсів для досягнення спільних довгострокових цілей. Отже, Стратегічне управління – це реалізація концепції, що поєднує цілеспрямований і комплексний підхід до діяльності, що дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та підтримувати їх шляхом формулювання та впровадження стратегічної системи.

Стратегічним ресурсом для покращення добробуту людей, забезпечення національних інтересів та підвищення авторитету і конкурентоспроможності країни на міжнародній арені виступає освіта. Створення системи освіти нового зразка дасть змогу започаткувати розвиток людства на високому рівні, розвинути його інтелект та потенціал. Якість національної освіти та її інноваційний розвиток відповідно до світових стандартів суттєво підвищить інтелектуальний, культурний, духовно-моральний потенціал усього суспільства.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

#### **2.1. Характеристика діяльності Рошнівського ліцею Тисменицької міської ради**

Рошнівський ліцей Тисменицької міської ради має власну цікаву історію і славні традиції, які зберігають цілі династії педагогів та випускники даного навчального закладу.

За спогадами старожилів села Рошнів Тисменицького району школа в селі була заснована в 1882 році. Вона займала невеличке приміщення біля церкви – житло дяка, так звана «дяківка». Вчилися у школі кілька дівчаток і хлопчиків, яких навчав дяк та священник. Діти вчилися у школі писати, читати, рахувати і релігії. Особливо великі вимоги до учнів ставились з релігії. Постійного числа учнів у школі не було, бо не всі батьки дбали про навчання дітей, а державна влада не цікавилась освітою дітей українських селян.

Навіть і ті учні, що ходили до школи, в основному ходили тільки тоді, коли припинялись сільськогосподарські роботи. Церковно-приходська школа не давала таких знань, які б учні могли використати для дальшого продовження навчання.

В 1909 році прогресивна частина селян, що добре розуміла байдуже ставлення уряду Австро-Угорської імперії до освіти і майбутнього нашого краю, почала сама турбуватися про розвиток освіти; було організовано гурток «Просвіта», який почав збирати кошти з селян для будівництва окремого приміщення школи. На зібранні кошти і було побудовано нову школу на одну велику класну кімнату та квартиру для вчителя. В школі працював один вчитель, який приїхав до нас з Івано-Франківська.

В 1911 році у наше село приїхав новий вчитель Йосиф Принда, який багато

зробив у культурному вихованні селян. Він старався навчати грамоти не тільки дітей, а й дорослих. Він вимагав регулярного відвідування школи, давав міцні знання.

У приміщенні школи, збудованому на кошти селян, діти навчалися до 1939 року. Коли відбулося возз'єднання західноукраїнських земель в єдину радянську державу, новий радянський уряд вперше в історії проявивши турботу про дітей, вирішив передати для школи панський будинок, що був найкращим і найбільшим у селі, побудований у найкращому місці.

Віроломний напад фашистської Німеччини 22 червня 1941 року розтоптав надії наших селян на щасливе, радісне життя для своїх дітей. Чорні роки окупації, розгул буржуазних українських націоналістів залишили свій кривавий слід.

В липні 1944 року відгрімилі останні бої за наше село. Була відновлена радянська влада, з першого вересня розпочалось навчання в школі. У школі працювали вчителями Лаба Ганна Марківна, Петрів Ганна Дмитрівна, які на той час не мали середньо педагогічної освіти, а здобували її заочно. Крім них у школу були прислані Івченко Олександра Петрівна – з Черкаської області, та інші.

До 1948 року в селі працювала початкова школа, з 1948–1951 рр. – семирічна. В 1951 р. була відкрита середня школа, директором якої тоді був Бабій Федор Леонтович, родом з Одеської області, вчитель історії. Перший випуск середньої школи було зроблено в 1954 році. З стін школи з атестатами про здобуття середньої освіти вперше в історії села вийшло 34 юнаки і дівчини. Директорам школи, при якому було зроблено перший випуск був Прокопів Василь Іванович – нині викладач іноземної мови Івано-Франківського педінституту імені Василя Стефаника. Вперше в історії села селянські діти завдяки радянській владі одержали можливість продовжувати навчання у вищих і середніх навчальних закладах.

За роки існування середньої школи з її стін з атестатами про здобуття середньої освіти більше тисячі юнаків і дівчат з сіл: Рошнів, Стриганці, Довге, Милування, Вільшаниці. Більше половини з них здобули або здобувають вищу та середню спеціальну освіту, працюють у різних галузях народно господарства

нашої країни.

Серед випускників нашої школи: Самелюк Богдан Юльянович – викладач Івано-Франківського інституту нафти і газу, кандидат технічних наук, Кланіца Василь – кандидат біологічних наук, кандидат економічних наук Литвин Богдан Миронович – викладач Тернопільського торгово-економічного інституту, кандидат хімічних наук Старгевський Михайло Казимирович – викладач Львівського політехнічного інституту, кандидат хімічних наук Страгевський Володимир Людвігович, Страгевська Надія Казимирівна – кандидат медичних наук – викладач Львівського медичного інституту, кандидат фізичних наук Кланічка Володимир викладач політехнічного інституту м.Москви. Лапінський Богдан Михайлович – доктор лінгвістичних наук, працював у Академії наук(помер у 1995р.); Моцюк Василь Дмитрович – кандидат історичних наук, викладач Івано-Франківського педінституту ім. В.Стефаника. Немає жодної галузі народного господарства, де б не працювали випускники нашої школи. Багато з них є спеціалістами сільського господарства: агрономи, ветерані працівники, зоотехніки, механізатори, працівники ферм, рільничих бригад.

В 1965 році розпочалося будівництво нового приміщення школи. Організатором будівництва був директор школи Легун Мирослав Миронович.

Будівництво школи велось господарським способом. Основні роботи велись організованими суботниками та недільниками.

В 1968 році будівництво школи було завершено. Вперше відкрилась можливість всім учням навчитись в одному приміщенні школи, з активом і спортивними залами.

З 1970 року школа працює за кабінетною системою.

В 1981 році директором школи був призначений Литвин Мар'ян Петрович. В період його директорства було добудовано третій поверх основної будівлі.

В 1989-1994 рр. Рошнівська середня школа була перейменована в Рошнівську загальноосвітню школу I-III ступенів.

З 1995-1999 рр. посаду директора школи займала Гордієнко Марія Василівна – колишній заступник директора школи, вчитель української мови та

літератури.

З 1 квітня 1999 року директором школи було призначено Басараба Василя Мирославовича, вчителя історії даної школи, який продовжує займати цю посаду.

В 2001 році було перекрите приміщення спортивної та актової залів. В 2003 році перекрыто дах будівлі №2, де розташовані майстерні по дереву і металу та фізичний кабінет. В цьому ж році було завершено будівництво нової газової котельні.

В 2013 році школа отримала новий шкільний автобус для підвозу дітей із сусідніх сіл – Довге, Стриганці, Милування, які здобувають тут повну загальну середню освіту.

В 2016 році відкрито дошкільний навчальний заклад і Рошнівська ЗОШ I-III ступенів була реформована в Рошнівський навчально-виховний комплекс «Загальноосвітня школа I-III ступенів – дошкільний навчальний заклад».

В 2021 році у зв'язку з реформою в галузі освіти Рошнівський НВК перейменовано в Рошнівський ліцей Тисменицької міської ради.

Рошнівський ліцей Тисменицької міської ради є комунальним закладом загальної середньої освіти I-III ступенів. Ліцей є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунок в установі банку, печатку, штамп, а також інші атрибути юридичної особи відповідно до законодавства України. Засновником ліцею є Тисменицька міська рада Івано-Франківської області, уповноважений орган – Відділ освіти Тисменицької міської ради.

Головною метою діяльності ліцею є: забезпечення всебічного розвитку, виховання і соціалізація особистості, яка здатна до життя в суспільстві та цивілізованої взаємодії з природою, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадської активності, громадянської позиції.

У ліцеї функціонують структурні підрозділи:

- початкова школа – заклад освіти I ступеня, що забезпечує

початкову освіту;

- гімназія – заклад середньої освіти II ступеня, що забезпечує базову середню освіту;
- ліцей – заклад середньої освіти III ступеня, що забезпечує профільну середню освіту.

Порядок внутрішньої організації та сфери діяльності структурних підрозділів ліцею визначається положеннями, які затверджуються керівником (директором) ліцею та погоджуються уповноваженим органом.

Основою для розроблення освітньої програми в ліцеї є Державний стандарт початкової освіти, базової середньої та профільної середньої освіти. Освітня програма схвалюється педагогічною радою ліцею та затверджується його керівником. На основі освітньої програми ліцей складає та затверджує навчальний план, що конкретизує організацію освітнього процесу.

Виховання здобувачів освіти у ліцеї здійснюється в процесі урочної, позаурочної та позашкільної роботи з ними. Цілі виховного процесу визначаються на основі принципів, закладених у Конституції України, законах та інших нормативно-правових актах України.

Освітній процес у ліцеї здійснюється відповідно до освітньої програми, розробленої та затвердженої відповідно до порядку, визначеного законодавством.

Діяльність ліцею регламентується такими нормативними документи:

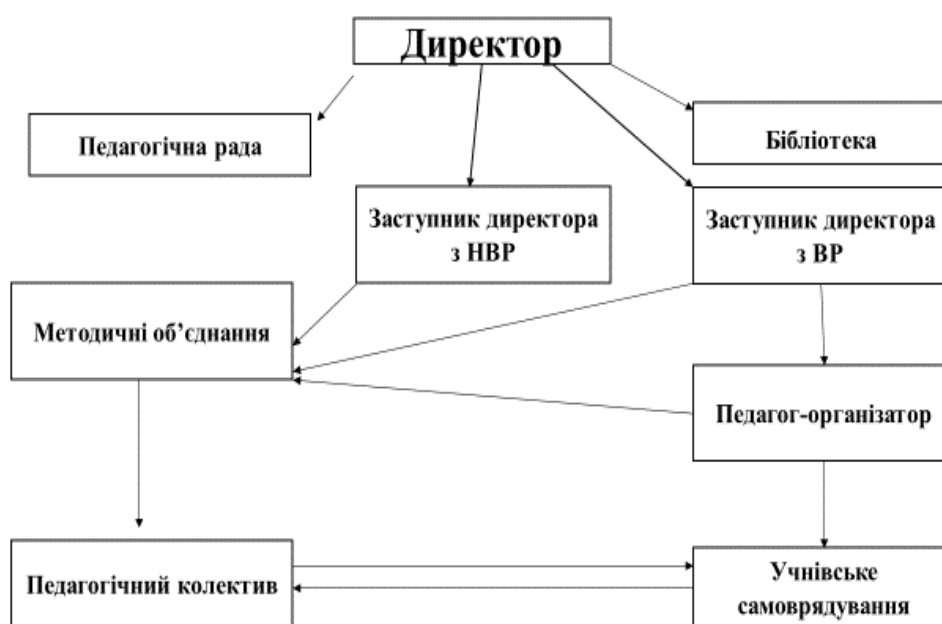
- статут ліцею;
- колективний договір між адміністрацією ліцею та трудовим колективом;
- правила для учнів ліцею;
- правила внутрішнього трудового розпорядку затвердженні наказом по ліцею.

Для Рошнівського ліцею характерний лінійний тип організаційної структури. Тут, окрім вертикального підпорядкування, заснованого переважно на оцінці праці працівників адміністратором, є горизонтальні зв'язки між



керівниками підрозділів (завучами) та педагогами (методичними об'єднаннями, кафедрами тощо). Предметні об'єднання вчителів існують у формі нарад і консультацій. Методичні об'єднання та кафедри беруть на себе деякі управлінські функції, частіше пов'язані з навчальним процесом (приймальні й екзаменаційні комісії) та реалізовані найбільш підготовленими вчителями, які пройшли спеціальні курси.

Організаційна структура закладу представлена на рис.2.1.



**Рис.2.1. Організаційна структура Рошнівського ліцею**

\*Джерело: власне дослідження автора

В даному навчальному закладі 70% становить бюрократичний клас організаційної структури, який характеризується:

- чітким розподілом праці, що приводить до появи висококваліфікованих спеціалістів на кожній посаді;
- ієрархічністю управління, за якої кожний нижчий рівень контролюється вищим і підпорядковується йому;
- наявністю системи узагальнених формальних правил і стандартів, що забезпечує однорідність виконання обов'язків;
- наймом на роботу у суворій відповідності до кваліфікаційних

ВИМОГ.

30% становить адаптивний клас. Він розробляється та впроваджується з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукомістку технологію (рис.2.2.).



**Рис. 2.2. Клас організаційної структури управління**

\*Джерело: власна розробка автора

Основними ресурсами організації є людські, матеріальні, фінансові, а також технологія, наука та інформація.

Отже, можна зробити висновок, що така структура є ефективною, оскільки, вона поєднує в собі чіткий розподіл праці, ієрархію управління, має систему правил та стандартів і готова адаптуватися до нових викликів сьогодення.

Концепція розвитку та діяльності Рошнівського ліцею спрямована на реалізацію Закону України «Про загальну середню освіту» й складена з урахуванням ситуації оновлення політичних та економічних процесів у державі та сучасних завдань перебудови змісту національної освіти й виховання, сприяє формуванню інтелектуального потенціалу суспільства. Розвиваючи кращі традиції української освіти, ліцей має реалізовувати ідею неперервності освіти і

виховання через подолання розриву між культурою, наукою й освітою, даючи особистості нові виміри життя, що ґрунтуються на глибокому знанні минулого і сучасного України, світової культури, заохочує до опанування новітнього життєвого досвіду. Концепція розроблена на основі Законів України «Про освіту», Конституції України, Національної доктрини розвитку освіти, Державної національної програми «Освіта України XXI століття».

Стратегічна мета закладу – створення умов психологічного й фізіологічного комфорту в ліцеї, формування в учнів цілісної системи знань з усіх предметів, забезпечення активної позиції суб'єктів навчально-виховного процесу до результатів своєї роботи, виховання компетентної соціально адаптованої особистості.

Зосередженість на потребах розвитку і виховання учнів передбачає пряму залежність проектування змісту і методичного забезпечення від вікових та індивідуальних особливостей дітей. Основою всіх перетворень має бути реальне знання дитячих можливостей, прогнозування потреб найближчого розвитку особистості. Саме на цьому ґрунтується застосування особистісно орієнтованих педагогічних технологій [36, с.99].

Основа діяльності закладу освіти:

- розвиток особистості учня;
- використання сучасних освітніх технологій навчання та виховання;
- навчити дитину мислити (розвивати інтелект);
- формувати моральні відносини;
- спонукати до зміцнення здоров'я.

Основні напрями розвитку ліцею:

- інформатизація та комп'ютеризація навчально-виховного процесу;
- психологізація навчально-виховного процесу;
- особистісно-орієнтований підхід;
- оновлення навчально-виховного процесу на основі інноваційних освітніх технологій;
- переорієнтація навчально-виховного процесу на принципах

співробітництва і співтворчості учня і учителя.

Отже, концепція скеровує педагогів до реалізації ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх потреб молоді, створення розвивального середовища, в якому б реалізувалася сучасна модель випускника, особистості.

Основним документом, що регулює навчально-виховний процес Рошнівського ліцею, є навчальні плани, які складаються на основі розроблених Міністерством освіти і науки України базових навчальних планів із конкретизацією шкільного компонента та затверджуються начальником департаменту освіти і науки, головою ради ліцею. Відповідно до навчальних планів закладу педагогічні працівники самостійно добирають програми, підручники, навчальні посібники, допущені Міністерством освіти і науки України і погоджують з інститутом післядипломної педагогічної освіти. Педагогічні працівники можуть поєднувати навчально-виховну роботу з науково-методичною та експериментальною, використовуючи поряд із традиційними методами і формами організації навчальних занять інноваційні технології навчання.

Структура навчального року формується відповідно до методичних рекомендацій МОНу і починається, як правило, 1 вересня. Його тривалість обумовлюється часом виконання навчальних програм з усіх предметів, але не може бути менше, ніж 35 тижнів. Тривалість канікул протягом навчального року не повинна становити менше 30 календарних днів, улітку – 8 тижнів. Прийом учнів проводиться згідно із наказом директора, що видається на підставі особистої заяви батьків та відповідної довідки медкомісії. У разі потреби, учень може перейти протягом будь-якого року навчання до іншого навчального закладу. При цьому йому видаються відповідні документи про освіту (табелі успішності, довідка або свідоцтво) [18, с. 262].

Забезпечення навчально-виховного процесу здійснюється за такими формами:

- уроки, індивідуальні та групові заняття, контрольні уроки, заліки, державна атестація;

- перегляди, конкурси, концерти, лекції, бесіди;
- позакласні заходи.

Аналізуючи кваліфікаційні вимоги до персоналу навчального закладу, слід відзначити, що згідно із статутом та чинним законодавством, педагогічним працівником повинна бути особа з високими моральними якостями, яка має відповідну педагогічну освіту та/або професійну кваліфікацію педагогічного працівника, належний рівень професійної підготовки, здійснює педагогічну діяльність, забезпечує результативність та якість своєї роботи, фізичний та психічний стан здоров'я якої дозволяє виконувати професійні обов'язки в закладах системи загальної середньої освіти.

Управління ліцеєм в межах повноважень, визначених законами та установчими документами, здійснюють:

- засновник (Тисменицька міська рада Івано-Франківської області);
- уповноважений орган (Відділ освіти Тисменицької міської ради);
- керівник (директор) ліцею;
- колегіальний орган управління ліцею;
- колегіальний орган громадського самоврядування.

Безпосереднє керівництво ліцеєм здійснює керівник (директор).

Директор ліцею призначається на посаду шляхом укладення контракту за результатами конкурсного відбору у встановленому порядку, несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти.

Директор є представником ліцею у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами ліцею.

Директор ліцею в межах наданих йому повноважень:

- організовує діяльність ліцею;
- затверджує штатний розпис погоджений із уповноваженим органом;

- вирішує питання фінансово-господарської діяльності ліцею;
- призначає на посаду та звільняє з посади заступника директора, педагогічних та інші працівників ліцею, визначає їх функціональні обов'язки;
- забезпечує організацію освітнього процесу та здійснення контролю за виконанням освітніх програм;
- здійснює розподіл педагогічного навантаження;
- забезпечує функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- забезпечує умови для здійснення дієвого та відкритого громадського контролю за діяльністю ліцею;
- сприяє та створює умови для діяльності органів самоврядування ліцею;
- сприяє здоровому способу життя здобувачів освіти та працівників ліцею;
- забезпечує створення у ліцеї безпечного освітнього середовища, вільного від насильства та булінгу (цькування);
- розглядає заяви про випадки булінгу здобувачів освіти, їхніх батьків, законних представників, інших осіб та видає рішення про проведення розслідування;
- скликає засідання комісії з розгляду випадків булінгу для прийняття рішення за результатами проведеного розслідування та вживає відповідних заходів реагування;
- забезпечує виконання заходів для надання соціальних та психолого-педагогічних послуг здобувачам освіти, які вчинили булінг, стали його свідками або постраждали від булінгу;
- повідомляє уповноваженим підрозділам органів Національної поліції України та службі у справах дітей про випадки булінгу в ліцеї;
- здійснює інші повноваження, передбачені законом та установчими документами ліцею.

- колегіальним органом управління ліцею є педагогічна рада. Усі педагогічні працівники ліцею мають брати участь у засіданнях педагогічної ради.

Таким чином, управління ліцеєм є складною системою з багатьма внутрішніми взаємозв'язками. Його ефективність багато в чому залежить від правильного розподілу обов'язків в адміністрації ліцею, до якої належать директор, заступники з навчальної, виховної, наукової та господарської роботи.

Діяльність директора ліцею регламентується Положенням про загальноосвітній навчальний заклад, згідно з яким директором може бути тільки громадянин України, який має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж педагогічної роботи не менше 3 років, успішно пройшов атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти і науки України. Він є найвищою посадовою особою в ліцеї, діє від імені ліцею, представляє його в усіх організаціях, розпоряджається майном і коштами, укладає договори, видає фінансові доручення, відкриває у банку рахунок, розпоряджається кредитами, видає накази по ліцеї, його вказівки є обов'язковими для її учнів та учителів [36, с. 96].

Будь-яка діяльність, у тому числі управлінська, реалізується за допомогою комплексу специфічних методів. Серед методів, які використовуються в Рошнівському ліцеї переважають наступні:

- економічного стимулювання педагогічних працівників (відповідно до кількості і якості праці; оплата за категорії, звання і т.д.);
- організаційно-розпорядчі, або адміністративні (регламентація діяльності виконавців, вказівки, розпорядження, накази і т.д.);
- психолого-педагогічного впливу (поради, прохання, побажання, подяки) і впливу (встановлення сприятливого психологічного клімату, стимулювання творчості та ініціативи, прогнозування соціальних перспектив розвитку освітньої установи);
- громадського впливу (залучення педагогів та учнів в управління освітньою установою);

- громадського впливу (розвиток демократії в колективі, толерантності, підвищення престижу та іміджу людей, які працюють в даній установі).

Підсумовуючи, варто зазначити, що організація управління в ліцеї здійснюються за такими напрямками: інструктивно-методичні та теоретичні семінари, засідання учнівського колективу, педагогічні ради, методичні об'єднання, наставництво, батьківський всеобуч. Форми реалізації соціально-психологічних методів входять до статуту ліцею.

Отже, можна зробити висновок, що навчальний заклад як система – це цілеспрямована, самокерована цілісність закономірно пов'язаних між собою компонентів і спрямована на формування особистості, здатної жити і працювати в конкретному суспільстві. Також це соціально зумовлена цілісність активно взаємодіючих учасників педагогічного процесу, духовних і матеріальних факторів, спрямованих на формування особистості, здатної до саморозвитку (самовдосконалення) і розвитку суспільства.

## **2.2. Стратегічний аналіз навчального закладу**

Останнім часом соціально-економічні реформи, в умовах яких розвивається і функціонує суспільство, вимагають від системи освіти переорієнтації на вивчення й задоволення освітніх потреб споживачів. Основу для прийняття управлінських рішень щодо формування та надання освітніх послуг, створення позитивного іміджу та зайняття закладом освіти вигідного місця на ринку освіти обумовлюють необхідність розробки і впровадження маркетингової діяльності в закладах освіти. Особливістю маркетингу в галузі освіти є те, що немає необхідності створювати попит на освітні послуги, оскільки, відповідно до чинного законодавства України, кожен громадянин мусить здобути відповідну освіту.

Застосування конкретних елементів маркетингової діяльності в управлінні



закладом освіти сприяє формуванню позитивного іміджу навчального закладу. Здійснюючи менеджмент навчального закладу, керівник закладу займається плануванням, аналізом, проведенням і контролем освітньої діяльності закладу.

Процесам визначення місії, візії, мети, цінностей, принципів, напрямків, цілей і завдань передуює аналіз внутрішнього і зовнішнього середовищ навчального закладу.

Аналізу внутрішнього середовища закладу освіти підлягають його компоненти: фізичне середовище, культура закладу, учасники освітнього процесу, структура освітнього закладу, управління, взаємодія, плани, програми, інформаційне забезпечення, внутрішня система забезпечення якості освіти тощо. Зовнішнє середовище містить низку факторів на які заклад змушений реагувати, до них відносять: економіку, соціальне середовище, політику, екологію, ринок, технології, міжнаціональні зв'язки (додаток Б).

Найефективнішими інструментами внутрішнього і зовнішнього середовища є PEST-аналіз і SWOT-аналіз (додаток В).

PEST-аналіз служить для вивчення соціальних, технологічних, економічних і політичних факторів, що впливають на діяльність закладу освіти, а SWOT-аналіз передбачає визначення сильних і слабких сторін навчального закладу, можливостей та загроз, що очікують його в майбутньому, а також встановлення взаємозв'язку між ними, що може використовуватись при формуванні стратегії закладу.

Розглянемо детально SWOT-аналіз та спробуємо використати його для складання стратегії діяльності навчального закладу. В 1963 році в Гарварді на конференції з проблем бізнес-політики професор Кеннет Ендрюс вперше ввів акронім SWOT. Спершу SWOT-аналіз розглядався на основі зображенні та структуризації знань про поточну ситуацію і тенденції. Згодом, у 1965 році професори Гарвардського університету (Leraned, Christensen, Andrews, Guth) - запропонували технологію використання SWOT моделі для розробки стратегії поведінки організації. Таким чином, SWOT-аналіз можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для розробки стратегій в різних сферах

діяльності [50, с. 164].

Перевагою у проведенні SWOT-аналізу є вміння мислити, вміння дивитися на об'єкт дослідження з сторони. Об'єктивний SWOT-аналіз можна скласти в тому випадку, якщо досліднику вдасться відступити від своїх суб'єктивних суджень, ретельно переглянути параметри SWOT, виконуючи роль конкурента чи стороннього спостерігача.

SWOT-аналіз – це універсальний метод, що використовується у процесі стратегічного планування діяльності навчального закладу. Сутність методу полягає у розділенні факторів і явищ, що здійснюють вплив на діяльність та розвиток закладу освіти, на чотири категорії: сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. SWOT-аналіз не містить вичерпної інформації для прийняття раціональних управлінських рішень, але дає змогу реально оцінити ситуацію в навчальному закладі.

Мета SWOT-аналізу – визначити можливості та загрози існування закладу через виявлення сильних і слабких сторін як даного навчального закладу так і конкурентів, зберегти і посилити сильні сторони, а слабкі – усунути, узагальнити ситуацію в навчальному закладі та ринку освітніх послуг [54, с. 131].

Технологія проведення SWOT-аналізу складається з трьох етапів.

На першому етапі відбувається процедура складання переліку сильних та слабких сторін роботи навчального закладу, а також визначення можливостей та загроз, що його очікують в майбутньому. Зазвичай, складові матриці деталізуються з виокремленням певних прошарків. На даний час не існує загальноприйнятої класифікації факторів внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти. Відсутність стандартного підходу при обґрунтуванні прошарків аналізу обумовлюється тим, що достатньо важко виокремити групи факторів, що не перетинаються.

На другому етапі, виявлені в процесі аналізу, можливості та загрози розбиваються на три групи за ступенем впливу на організацію та вірогідністю впливу, результати розподілу відображаються у вигляді матриці.

Третій етап характеризується процесом встановлення між компонентами

матриці ланцюгів зв'язків, які в майбутньому можуть бути використані при розробці стратегії.

В подальшому, з урахуванням виявлених можливостей та загроз виокремлюються групи впливу «Можливості – Сильні/слабкі сторони», «Загрози– Сильні/слабкі сторони» та створюється матриця (додаток Д).

Даний етап аналізу дає можливість зробити стратегічні висновки, структурувати проблеми та задачі, що виникли перед навчальним закладом, та знайти шляхи їх подолання, а це, в свою чергу, визначає цілі розвитку навчального закладу [1, с. 202].

Отже, найкращим інструментом для аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища являється SWOT-аналіз. Він проводиться для того, щоб виявити та ліквідувати слабкі місця навчального закладу, покращити його імідж, оцінити стан стратегічного розвитку, використовуючи усі наявні можливості та уникнути загроз зовнішнього середовища. Для прикладу, проведемо SWOT-аналіз діяльності Рошнівського ліцею (табл.2.1).

*Таблиця 2.1*

### SWOT-аналіз

Сильні сторони	Слабкі сторони
1.Добре розвинута система управління в колективі.	1.Недосконала система соціального забезпечення.
2.Достатній рівень компетентності керівників.	2.Відсутність ефективної системи кар'єрного зростання.
3. Достатній рівень кваліфікації педагогів.	3.Відсутність зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації.
4.Наявність інноваційного потенціалу у роботі вчителів.	4. Низький рівень заробітної плати.
5. Наявність командної роботи у колективі.	5.Відсутність механізмів додаткової фінансової мотивації вчителів
6.Достатній рівень задоволеності вчителів роботою.	6. Недостатньо розвинена система мотивації педагогів.
7.Позитивний імідж навчального закладу.	

## Продовження табл.2.1

Можливості	Загрози
1.Можливість залучення додаткових грантових коштів на розвиток навчального закладу 2.Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку навчального закладу. 3. Можливість стати опорним закладом. 4. Високий рівень корпоративної культури працівників. 5. Покращення іміджу закладу. 6. Покращення зовнішнього вигляду будівлі закладу.	1.Несприятлива соціально-економічна політика в країні. 2.Перехід висококваліфікованих кадрів до інших навчальних закладів. 3. Скорочення фінансування. 4. Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління, технічним забезпеченням.

\*Джерело: власні дослідження автора.

На основі отриманих даних можна побачити, що сильних сторін та можливостей у навчальному закладі все-таки більше. Матриця вірогідність – вплив можливостей наведена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Матриця вірогідність – вплив можливостей\*

		Вплив можливостей		
		Сильний	Поміркований	Малий
Вірогідність використання	Висока	Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку закладу		
	Середня		Можливість залучення додаткових грантових коштів на розвиток ліцею	Покращення зовнішнього вигляду закладу

	Низька	Можливість стати опорним закладом		
--	--------	-----------------------------------	--	--

\*Джерело: власні дослідження автора.

Наступним етапом є оцінка факторів загроз та їх можливих наслідків (табл.2.3).

Таблиця 2.3

### Матриця вірогідність – наслідки загроз\*

		Наслідки загроз		
		Руйнівні	Тяжкі	Легкі
Вірогідність реалізації загроз	Висока		Перехід висококваліфікованих кадрів до інших навчальних закладів	
	Середня	Несприятлива соціально-економічна політика в країні	Скорочення фінансування	Наявність конкурентів із більш досконалою системою управління
	Низька			

\*Джерело: власні дослідження автора.

На підставі виділених сильних та слабких сторін внутрішнього середовища та можливостей і загроз зовнішнього середовища, побудуємо матрицю SWOT, в якій наведемо альтернативні варіанти стратегій розвитку Рошнівського ліцею Тисменицької міської ради (табл. 2.4).

## Фінальна матриця SWOT-аналізу\*

<b>Зовнішнє середовище</b>	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<b>Внутрішнє середовище</b>	<p>1.Можливість залучення додаткових грантових коштів на розвиток навчального закладу</p> <p>2.Можливість отримати додаткове фінансування для розвитку навчального закладу.</p> <p>3.Можливість стати опорним закладом.</p> <p>4.Високий рівень корпоративної культури працівників.</p> <p>5.Покращення іміджу закладу.</p> <p>6.Покращення зовнішнього вигляду будівлі закладу.</p>
<b>Сильні сторони</b>	<b>СіМ</b>	<b>СіЗ</b>
<p>1.Добре розвинута система управління в колективі.</p> <p>2.Достатній рівень компетентності керівників.</p> <p>3.Достатній рівень кваліфікації педагогів.</p> <p>4.Наявність інноваційного потенціалу у роботі педагогів.</p> <p>5.Наявність командної роботи у колективі.</p> <p>6.Достатній рівень задоволеності вчителів</p>	<p>1.Покращити систему мотивації працівників закладу, використовуючи методи стажування в освітніх закладах інших містах України або закордоном.</p> <p>2.Збільшити використання ІКТ для покращення інноваційного потенціалу працівників та отримати можливість стати опорним закладом у місті.</p>	<p>1.Продовжити вдосконалення системи управління в колективі.</p> <p>2.Зменшити міграцію вчителів до інших навчальних закладів за допомогою правильної мотивації.</p> <p>3.Шукати додаткові шляхи фінансування (участь у міжнародних проєктах, конкурсах, грантах).</p>

роботою. 7.Позитивний імідж навчального закладу.	3.Покращувати соціально-психологічний стан педагогічного колективу для підвищення корпоративної культури закладу. 4.Активізувати зв'язки з громадськістю для покращення іміджу школи	
<b>Слабкі сторони</b>	<b>СіМ</b>	<b>СіВ</b>
1.Недосконала система соціального забезпечення. 2.Відсутність ефективної системи кар'єрного зростання. 3.Відсутність зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації. 4.Низький рівень заробітної плати. 5.Відсутність механізмів додаткової фінансової мотивації вчителів. 6.Недостатньо розвинена система мотивації педагогів.	1.Вдосконалити систему мотивації. 2.Розробити можливі варіанти кар'єрного зростання для працівників школи. 3.Знайти механізми для додаткової фінансової мотивації вчителів (участь у конкурсах, проектах) 4.Розробити комплексне впровадження інноваційних технологій для розвитку креативності учнів, що у свою чергу покращить імідж школи.	1.Продовжувати нарощувати сильні сторони навчального закладу для подолання ймовірних зовнішніх загроз. 2.Залучення коштів меценатів для надання матеріально-фінансової допомоги для усунення проблем.

\*Джерело: власні дослідження автора.

Отже, класичний SWOT-аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони у діяльності закладу освіти, потенційні зовнішні ризики і сприятливі можливості та їх оцінку.

Проте лише одного SWOT-аналізу для визначення стратегії розвитку навчального закладу замало. Розглянемо ще один вид аналізу – PEST (STEP)-

аналіз. Назва PEST-аналізу походить від перших літер англійських слів political-legal (політико-правові), economic (економічні), sociocultural (соціокультурні), technological (технологічні) чинники (додаток Е).

PEST-аналіз як метод стратегічного аналізу – це послідовний аналіз чинників. В ході проведення PEST-аналізу, він сприяє розумінню ринку, визначенню позиції закладу, його потенціалу і напрямків діяльності, допомагає побачити картину зовнішнього оточення закладу освіти [39, с. 184].

Таким чином, PEST-аналіз являється інструментом для виявлення аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію закладу освіти.

Проведемо аналіз впливових чинників зовнішнього середовища на заклад освіти.

Одним із найважливіших чинників, який потрібно вивчати у першу чергу це політичне середовище – регулювання діяльності закладу з боку держави. Вивчення цього аспекту сформує чітке уявлення про регулювання механізму планування бюджету в державі, створення умов ресурсного забезпечення для кожного навчального закладу, зміни в законодавстві, методи впливу держави на освітню політику.

Отримана, в процесі проведення PEST-аналізу, інформація дає уявлення про загальну політичну ситуацію в державі, сприяє прогнозуванню її майбутнього розвитку і дозволяє створити власні механізми пристосування до зовнішнього середовища [29, с. 162].

Важливим фактором функціонування будь-якого закладу освіти є її економічне середовище. Аналіз економічного аспекту дає розуміння, як формуються і розподіляються основні економічні ресурси на рівні держави. При вивченні економічного середовища необхідно приділяти основну увагу таким показникам, як рівень економічного розвитку, рівень розвиненості конкуренції, рівень освіченості населення, розмір заробітної плати тощо. Важливим аспектом аналізу є те, що його потрібно проводити системно, він має спрямовуватися на комплексну оцінку з метою виявлення існування можливостей для ефективної діяльності навчального закладу в теперішніх економічних умовах [19, с. 117].



Соціальний аспект тісно пов'язаний з формуванням споживацьких переваг, цим визначається можливий попит на заклад і надання ним освітніх послуг. Навчальний заклад повинен отримувати інформацію про демографічну ситуацію, соціальну захищеність населення, зміни в стилі життя, традиціях, охорону праці та здоров'я людей, структуру сім'ї, освітній рівень, статевий та віковий склад населення, тощо. Отримана інформація дасть можливість керівництву навчального закладу спрогнозувати зміни у суспільстві, розробити та впровадити низку заходів щодо покращання надання освітніх послуг.

Важливе значення має і технологічний аспект, тому що перед закладом освіти стоїть загроза втрати освітньої послуги через витискання її технологічно більш досконалішими закладами. Завдяки аналізу макросередовища навчальний заклад складає власний перелік ключових чинників середовища і розробляє методичні підходи, за допомогою яких заклад буде проводити відповідний багатовекторний системний аналіз [35, с.267].

Отже, даний аналіз призначений для діагностики політичних, економічних, соціально-культурних та технологічних аспектів макросередовища, що впливають на діяльність навчального закладу. Приклад PEST-аналізу Рошнівського ліцею наведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**PEST-аналіз\***

		Опис факторів	Вплив фактора	Експертна оцінка	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6
<b>Political</b>	1	Зміна Міністра освіти і науки України	0,3	4	1,2
	2	Зміна сільського голови	0,1	3	0,3
	3	Зміна політичного складу Тисменицької районної ради	0,1	2	0,2
	4	Ймовірність розвитку військових дій	0,3	4	1,2
	5	Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті.	0,2	4	0,8

Продовження табл.2.5

		<b>Ступінь впливу політичних факторів</b>	<b>1,0</b>	<b>X</b>	<b>3,7</b>
<b>Economical</b>	1.	Зменшення видатків на освіту	0,2	4	0,8
	2.	Не виплата допомоги молодим спеціалістам у 2020-2021 навчальному році	0,1	2	0,2
	3.	Не виконання бюджету Тисменицької районної ради	0,2	3	0,6
	4.	Зменшення видатків на утримання закладу, проведення поточних та капітальних ремонтів	0,1	3	0,3
	5.	Кредитні зобов'язання Тисменицької районної ради перед кредиторами	0,25	5	1,25
	6.	Зниження інвестиційної привабливості країни	0,15	3	0,45
		<b>Ступінь впливу економічних факторів</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>3,6</b>
<b>Socio-cultural</b>	1.	Темпи зростання населення	0,1	3	0,3
	2.	Рівень міграції населення, трудова міграція	0,2	4	0,8
	3.	Пандемія COVID-19	0,2	5	1
	4.	Обмеження соціальної активності	0,1	4	0,4
	5.	Рівень охорони здоров'я	0,1	4	0,4
	6.	Зменшення кількості кадрового потенціалу	0,15	5	0,75
	7.	Низький соціальний статус педагога	0,15	5	0,75
		<b>Ступінь впливу соціально-культурних факторів</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>3,5</b>
<b>Techno-logic</b>	1.	Запровадження НУШ.	0,2	4	0,8
	2.	Підвищення кваліфікації працівників закладу	0,2	5	1

## Продовження табл.2.5

	3.	Набуття навичок використання ІКТ технологій	0,2	3	0,6
	4.	Доступ до новітніх технологій	0,2	4	0,8
	5.	Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	0,2	4	0,8
		<b>Ступінь впливу технологічних факторів</b>	<b>1</b>	<b>X</b>	<b>4</b>

\*Джерело: власні дослідження автора.

Завдяки проведеному аналізу, можна побачити які саме фактори мають найбільший вплив на діяльність ліцею. Узагальнимо найбільш значущі фактори за спадним рейтингом у зведену табл. 2.6.

Таблиця 2.6

## Зведена таблиця PEST-аналізу\*

Політичні фактори		Економічні фактори	
Фактори	Вплив	Фактори	Вплив
Зміна Міністра освіти і науки України	1,2	Кредитні зобов'язання Тисменицької районної ради перед кредиторами	1,25
Ймовірність розвитку військових дій	1,2	Зменшення видатків на освіту	0,8
Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті	0,8	Не виконання бюджету Тисменицької районної ради	0,6
Соціально-культурні фактори		Технологічні фактори	
Пандемія COVID-19	1	Підвищення кваліфікації працівників закладу	1
Рівень міграції населення	0,8	Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	0,8

## Продовження табл.2.6

Низький соціальний статус педагога	0,75	Запровадження НУШ	0,8
Зменшення кадрового потенціалу	0,75	Набуття навичок використання ІКТ	0,6

\*Джерело: власні дослідження автора.

Завершальним кроком аналізу є приведення всіх розрахунків в матричний вигляд. Всі фактори в порядку зменшення своєї важливості розміщуємо у фінальній таблиці PEST-аналізу (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

## Фінальна таблиця PEST-аналізу\*

Фактори	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Стратегічні дії
1	2	3	4
<b>Політичні фактори</b>			
Зміна міністра освіти і науки	Відмова від НУШ, 12 річної освіти	Зменшення фінансування, збільшення тижневого навантаження на вчителів	Недопущення скасування проекту НУШ
Ймовірність розвитку військових дій	Збільшення військового податку, мобілізація військовозобов'язаних педагогів	Збільшення військового податку, мобілізація військовозобов'язаних працівників	Виховання духу патріотизму учнів, концепції національно-патріотичного виховання
Зміни у законодавстві, що регулюють правила роботи в освіті	Відміна 12 річної освіти, скасування автономії шкіл	Зменшення тижневого навантаження	Робота з профспілковими комітетами, громадськими організаціями
<b>Економічні фактори</b>			
Кредитні зобов'язання Тисменицької районної ради перед кредиторами	Зменшення фінансування освіти Тисменицької ОТГ	Скасування надбавок до заробітної плати	Робота з профспілковим комітетом, звернення до міністра освіти і науки

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4
Зменшення видатків на освіту	Зменшення фінансування	Зменшення видатків на капітальні, поточні ремонтні роботи	Пошук меценатів, участь у проєктах
Не виконання бюджету Тисменицької районної ради	Зменшення фінансування	Затримка у виплаті заробітної плати	Судові позови, робота з профспілками
<b>Соціально-культурні фактори</b>			
Пандемія COVID-19	Перехід на дистанційну форму навчання, збільшення кількості хворих педагогів, смертельних випадків	Зниження якості надання освітніх послуг, організація форм дистанційного навчання.	Підвищення рівня самоосвіти педагогів, навиків роботи із GoogleMeet, Zoom та ін.
Рівень міграції населення	Зменшення кількості учнів, кваліфікованих педагогів	Зменшення наповнюваності класів, конкуренція з іншими закладами освіти	Покращення іміджу закладу освіти
Низький соціальний статус педагога	Плинність кадрів, наявність вакансій окремих навчальних дисциплін	Зниження якості надання освітніх послуг	Робота з профспілками, громадськими організаціями
Зменшення кадрового потенціалу	Плинність кадрів	Погіршення якості освітніх послуг	Розробка ефективного механізму мотивації
<b>Технологічні фактори</b>			
Підвищення кваліфікації працівників закладу	Збільшення видатків для заробітної плати для проходження курсової підготовки	Покращення якості освітніх послуг, іміджу школи	Максимальне використання набутих компетентностей в освітньому процесі
Ступінь використання, впровадження та передачі інноваційних технологій навчання	Вдосконалення системи освіти	Покращення якості освітніх послуг, іміджу школи	Обмін досвідом з іншими працівниками закладу

1	2	3	4
Запровадження НУШ	Реалізація освітньої реформи	Підвищення конкурентної спроможності освітньому ринку	на Забезпечити реалізацію проєктів.

\*Джерело: власні дослідження автора.

На основі проведеного нами аналізу, можна зробити висновок, що PEST-аналіз допомагає виявити вплив зовнішнього середовища, вчасно зреагувати на всі можливі загрози за допомогою розробки стратегічних дій.

Отже, SWOT-аналіз служить для визначення сильних і слабких сторін закладу освіти, можливостей і загроз, а PEST-аналіз націлено на забезпечення розуміння навчального закладу правил, за якими потрібно здійснювати освітню діяльність.

### 2.3. Розробка стратегії розвитку закладу освіти та її впровадження

В мінливих умовах зовнішнього середовища навчальний заклад розробляє систему планів, які мають забезпечити його стабільне функціонування та розвиток у перспективі.

На даний час серед керівників навчальних закладів актуальним залишається питання про необхідність розробки методики стратегії закладу освіти. Та все ж, багато дослідників вважають, що стратегічне управління це інструмент, який має застосовуватись освітніми закладами тільки в надзвичайних ситуаціях. Цю точку зору підтримує вчений Лорд Даренфорд, який стверджує, що навчальний заклад не здатний контролювати зовнішнє середовище, а відтак не має і стратегії, йому властиве тільки оперативне планування [35, с. 253].

В той же час більшість дослідників відстоюють протилежну позицію. Вони стверджують, що стратегічне управління являється ефективним інструментом

адаптації та розвитку освітніх закладів в сучасному конкурентному середовищі. Низка вчених, серед яких А.Келлер, Н.Блау, Г.Дудерштадт та інші у своїх дослідженнях не лише обґрунтували потребу стратегічного управління для закладів освіти, але й виокремили найважливіші складові цього процесу. Вагоме значення надається плануванню роботи навчального закладу, тому що, ця функція управління забезпечує заклад планом– важливим інструментом для організації його роботи. План – дуже важливе управлінське рішення, яке потрібно розробити, прийняти та реалізувати [9, с.103].

В першу чергу застосування стратегії розвитку в плануванні діяльності навчального закладу потребує інтеграції її до стратегії розвитку закладу як довгострокового плану, перспективного плану розвитку навчального закладу, який займає середню тривалість часу річного плану.

Метою стратегії розвитку навчального закладу є визначення чітко окреслених напрямків, алгоритму дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоздатного закладу освіти в майбутньому. Тому розробка стратегії розвитку закладу освіти розглядається як процес, який складається з кількох пов'язаних між собою етапів, які являються цілісною системою логічно структурованих елементів [13, с. 52].

Важливе значення в розробці стратегії розвитку закладу освіти займає стратегічного планування з урахуванням його основних елементів. Запропонована вітчизняними науковцями модель стратегічного планування для закладів освіти включає в себе наступні елементи: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища; аналіз соціально-психологічного клімату в колективі; визначення та бачення місії; формування та встановлення стратегічних цілей, завдань і розроблення плану дій [24, с. 133].

Враховуючи розглянуту вище модель стратегічного планування до структурних елементів стратегії розвитку пропонуємо віднести наступні: аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ навчального закладу; розробку місії, візії, цінностей та принципів; визначення мети, стратегічних цілей, завдань, розроблення основних напрямків розвитку закладу; одержання бажаних

результатів (додаток Ж).

В процесі розробки стратегії розвитку освітнього закладу необхідно враховувати загальні підходи, серед яких аналіз освітньої політики, вплив суспільних чинників, тенденції в галузі освіти, очікування та прагнення внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів тощо. Проведення даних заходів дає можливість врахувати такі фактори, як демократизацію, децентралізацію влади, адміністративно-територіальне реформування, інформаційно-комунікаційні технології, глобалізацію, гендерну політику, патріотизм, вплив мас-медіа, демографічну ситуацію, престижність чи не престижність професій, проблеми екології тощо [51, с. 199].

Зауважимо, що у процесі розробки стратегії діяльності навчального закладу беруть участь вище керівництво, команда плановиків, керівники та спеціалісти підрозділів. Зрозуміло, що ідеальним буде такий варіант, за якого усі працівники закладу братимуть участь в обговоренні і розробці стратегії освітнього закладу.

«Архітектором» процесу розробки стратегії являється вище керівництво, яке визначає його основні етапи та послідовність здійснення.

Завданням вищого керівництва є розробка процесу формування стратегії, який повинен бути доступним і зрозумілим для працівників навчального закладу, сприяти залученню їх до розробки стратегії. Вищий менеджмент визначає загальні цілі розвитку навчального закладу та основні методи їх досягнення.

Розробкою оперативних планів займається керівництво середніх та нижчих ланок. Обов'язками спеціалістів є також аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища закладу освіти, прогнозування його розвитку. Оцінкою альтернативних стратегій запропонованих для навчального закладу займаються керівники підрозділів і штатні працівники [57, с. 114].

При розробці власної стратегії керівництву навчального закладу потрібно враховувати те, що процес стратегічного управління складається з кількох обов'язкових етапів, без дотримання яких неможливо реалізувати обрану стратегію:



1. Проведення ситуаційного аналізу, а саме аналіз поточного стану закладу вищої освіти, визначення етапу його життєвого циклу, аналіз зовнішнього середовища (PEST, SWOT).
2. Визначення стратегічних цілей, бачення та місії.
3. Вибір методів та принципів реалізації стратегії.
4. Розробка організаційної структури для втілення визначеної стратегічної моделі.

Соціально орієнтовану стратегію закладу освіти дозволить сформувати виокремлення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін та аналіз їхніх очікувань щодо результатів діяльності закладу освіти. Це дасть можливість сформулювати актуальні бачення, місію, візію, цінності і принципи.

Процес розробки і реалізації стратегії починається з формування стратегічного бачення майбутнього організації, а саме з визначення довгострокової перспективи розвитку, формування іміджу закладу освіти та цілей його діяльності. Стратегічне бачення – погляди керівників закладу на те, якими видами діяльності воно збирається займатися і який довгостроковий курс його функціонування [4, с.253].

Стратегічне бачення розвіює всі сумніви щодо довгострокових перспектив розвитку закладу освіти. Варто зауважити, що місія орієнтується на споживача, а бачення організації робить акцент на принципах діяльності, які сприяють реалізації цієї місії.

В процесі розробки стратегічного бачення керівники закладу освіти повинні визначити:

- 1) яким вони бачать майбутнє свого навчального закладу;
- 2) у якому напрямі він повинен розвиватися;
- 3) якими мають бути технології організації в майбутньому;
- 4) яке місце має зайняти заклад освіти в довгостроковій перспективі [41, с.142].

Правильно визначене стратегічне бачення суттєво знизить ризик випадкових не до кінця продуманих рішень і забезпечить злагодженість у

колективі закладу освіти. Тому, що ретельно продуманий та сформований напрям розвитку організації дозволяє оптимально розподілити ресурси і сформуванню стратегію, що забезпечить її розвиток в необхідному напрямі.

Відомо, що місія – це «добре продумане і зважене рішення про особливе призначення організації» [42, с.75]; «мета, заради якої існує організація, чітке окреслення причини існування організації, її особлива роль» [45, с.86]. Місією потрібно узгоджувати і приймати колективно і в добровільному порядку, вона не може бути розробленою одноосібно чи прийматися окремою групою осіб у закладі освіти.

Основним із завдань стратегічного управління є визначення місії. Організація як цілісна система формується та розвивається для досягнення поставлених цілей.

Визначення місії – це перш за все, початок будь-якого управлінського впливу або дії, визначення основного змісту стратегій та планів; фундамент побудови критеріїв, нормативів, стандартів, що застосовуються для оцінки діяльності організації, проведених виконавцями робіт; визначення «стрижня» організаційно-практичної діяльності, тому що усвідомлення мети допомагає згуртувати колектив і мотивувати його на досягнення успіху [39, с.171].

В процесі визначення місії в управлінні необхідно спиратися на наукові засади, що допомагають вибрати характеристики для визначення мети і діяти послідовно:

- 1) визначити закономірні характеристики об'єкта управління і втілити їх у меті;
- 2) визначити можливі небажані характеристики об'єкта, вжити заходи, що дадуть можливість відокремити вплив цих небажаних обставин на мету;
- 3) визначити можливі та бажані обставини і характеристики та внести їх до мети;
- 4) розробити заходи щодо обмеження мети від бажаних, але об'єктивно неможливих обставин і стану об'єкта управління.

Формулювання візії закладу освіти розглядається як створення ідеального

іміджу закладу в майбутньому, якого він прагне досягти, вона дасть відповідь на питання, які цілі навчальний заклад прагне реалізувати у перспективі, на якому рівні хоче бути.

Стратегія розвитку навчального закладу має охоплювати такі аспекти, як загальні цінності і принципи. Цінності можна вважати своєрідним фільтром поведінкових моделей усіх учасників освітнього процесу, тому що вони визначають, які людські та суспільні цінності є важливим для закладу освіти. На цінностях базується діяльність закладу освіти, вони можуть характеризуватися: патріотизмом, колективізмом, партнерством, дружбою, довірою, повагою, чесністю, взаємодопомогою, відповідальністю тощо. Принципи діяльності навчального закладу – це основні положення, правила, на основі яких він діє. У ст. 6 Закону України «Про освіту» [30] визначено загальні принципи, на яких базується система освіти. Очевидно, що можливе формулювання й інших принципів діяльності закладів освіти.

Визначення мети закладу освіти є обов'язковою умовою стратегії розвитку. Сформована загальна мета потребує структуризації за цілями. Поняття «цілі» розглядається як «прогнозовані, спроектовані і бажані результати, яких повинен досягти заклад загальної середньої освіти, на досягнення яких спрямована його діяльність і які впливають на встановлення пріоритетів його діяльності» [62,с.108]. Цілі мають бути чітко окресленими, вимірними, досяжними й визначеними в часі.

Стратегічні цілі визначають напрями розвитку навчального закладу, визначають сфери, на яких мають бути сконцентровані зусилля адміністрації та педагогічного колективу, визначають яким він має бути за кілька років, чого заклад прагне досягти в майбутньому. Стратегічні цілі повинні обов'язково співпадати із візією навчального закладу, тому що це наближає заклад до досягнення ним успіху. Операційні цілі визначають, яким чином навчальний заклад буде досягати стратегічних цілей та що для цього потрібно зробити [16, с.163].

Найвідповідальнішим етапом розроблення стратегії розвитку є визначення

пріоритетних напрямків. Вибір пріоритетних напрямків може здійснюватися за різними ознаками: за встановленими цілями (підвищення якості освітнього процесу, підвищення професійної компетентності працівників, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти, створення сучасного освітнього середовища тощо); відповідно до структури традиційного річного плану роботи (підвищення якості освітнього процесу, зміцнення навчально-матеріальної бази, робота з педагогічними колективом, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти тощо) [2, с. 124]. Отже, в оформленні стратегії розвитку можливе поєднання запропонованих варіантів.

Проблемою залишається питання формування стратегії розвитку навчального закладу та визначення хронологічних меж для цілей, завдань і стратегії загалом. На наш погляд, хронологічні межі дії стратегії потрібно встановлювати відповідно до найбільшої часової межі, заявленої для виконання цілей.

Важливе місце займає процес встановлення етапів розробки, формулювання і впровадження стратегії розвитку. Управління даним процесом передбачає: прийняття управлінського рішення щодо створення стратегічного комітету, який працюватиме над формуванням стратегії розвитку закладу освіти; розподіл обов'язків в колективі; проведення ретельного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовищ; розробка місії, візії, цінностей, принципів закладу; визначення мети, стратегічних цілей та завдань; розроблення перспективного плану дій та очікуваних результатів; вироблення варіанта стратегії розвитку; експертизу робочого варіанту; затвердження стратегії розвитку педагогічною радою; подання стратегії розвитку на затвердження засновником; упровадження стратегії в дію наказом директора закладу освіти; установлення зв'язків стратегії з іншими видами планів, освітньою програмою, положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти; контроль і коригування стратегії у процесі реалізації; звіт про виконання стратегії директором на щорічних загальних зборах колективу [28, с. 97].

Отже, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовищ; розробка місії, візії,

цінностей, принципів; визначення мети, стратегічних цілей, завдань; встановлення основних напрямків діяльності; визначення очікуваних результатів є найважливішими елементами формулювання стратегії розвитку навчального закладу. Процес розробки стратегії повинен враховувати суспільні чинники і тенденції, державної освітньої політики, глобальних і вітчизняних освітніх тенденцій, очікувань внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Засобом реалізації стратегії виступають річний і перспективний план розвитку. Стратегія розвитку узгоджується з освітньою програмою, внутрішньою системою забезпечення якості освіти (додаток 3).

Директор як менеджер займається важливою частиною роботи – формуванням стратегічного бачення розвитку закладу освіти. Основні напрями руху освітнього закладу для досягнення основної мети – забезпечення якості освіти визначає стратегія розвитку [36, с.97].

Стратегічне менеджмент навчального закладу здійснюється через два напрями – розбудову внутрішньої системи забезпечення якості освіти та стратегічне планування. Розбудова внутрішньої системи дає можливість вивчати та оцінювати освітній процес як систему, а стратегічне планування – визначити напрями діяльності в середньостроковій і довгостроковій перспективі. Ці напрями відображаються у положенні про внутрішню систему забезпечення якості освіти та стратегії розвитку освітнього закладу.

Оскільки стратегія розвитку закладу освіти є важливим документом його діяльності до процесу розроблення стратегії директор навчального закладу залучає зацікавлені сторони. Існує чимала кількість способів розроблення стратегії, серед яких може бути проведення мозкового штурму для напрацювання пропозицій за певними напрямами. Цей спосіб передбачає формування робочої групи, в склад якої входять керівник, заступники та представники педагогічного колективу, учні.

Робоча група займається розробкою проекту стратегії і виносить документ на розгляд та обговорення педагогічної ради. Важливим аспектом є те, що стратегія розвитку закладу освіти має розроблятися у тісній співпраці із

засновником, тому що в процесі реалізації частини цілей стратегії потребуватиме його підтримки.

Розглянемо детально стратегію розвитку Рошнівського ліцею.

Рошнівський ліцей Тисменицької міської ради є комунальним закладом загальної середньої освіти I-III ступенів, що здійснює освітню діяльність на трьох рівнях (початкової, базової середньої та профільної середньої) освіти. Ліцей у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, іншими нормативно-правовими актами та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Концепція розвитку та діяльності Рошнівського ліцею спрямована на реалізацію Закону України «Про загальну середню освіту» й складена з урахуванням ситуації оновлення політичних та економічних процесів у державі та сучасних завдань перебудови змісту національної освіти й виховання, сприяє формуванню інтелектуального потенціалу суспільства. Розвиваючи кращі традиції української освіти, ліцей має реалізовувати ідею неперервності освіти і виховання через подолання розриву між культурою, наукою й освітою, даючи особистості нові виміри життя, що ґрунтуються на глибокому знанні минулого і сучасного України, світової культури, заохочує до опанування новітнього життєвого досвіду. Концепція розроблена на основі Законів України «Про освіту», Конституції України, Національної доктрини розвитку освіти, Державної національної програми «Освіта України XXI століття».

Стратегічна мета закладу – створення умов психологічного й фізіологічного комфорту в ліцеї, формування в учнів цілісної системи знань з усіх предметів, забезпечення активної позиції суб'єктів навчально-виховного процесу до результатів своєї роботи, виховання компетентної соціально адаптованої особистості.

Зосередженість на потребах розвитку і виховання учнів передбачає пряму залежність проектування змісту і методичного забезпечення від вікових та індивідуальних особливостей дітей. Основою всіх перетворень має бути реальне знання дитячих можливостей, прогнозування потреб найближчого розвитку

особистості. Саме на цьому ґрунтується застосування особистісно-орієнтованих педагогічних технологій [67].

Місія ліцею полягає в створенні такого середовища в закладі, яке б плекало творчу особистість, яка володітиме навичками та компетентностями, що затребувані в кожній сфері інтелектуальної діяльності, вироблення сучасної моделі випускника навчального закладу, спроможного реалізувати власний потенціал.

Візія Рошнівського ліцею: навчальний заклад з інтелектуально-емоційним освітнім простором, в якому на засадах етичності та особистого фахового росту працюють творчі креативні педагоги.

Цінності навчального закладу:

- досконалість у своїй справі: вчитися і вчити;
- повага до особистості дитини і дорослого;
- колективізм, партнерство, дружба;
- патріотизм, прихильність духовним і культурним цінностям своєї держави;
- здоровий спосіб життя;
- рівні можливості;
- головною цінністю нашого навчального закладу є добре ім'я та честь, в основі якої лежить спільна праця педагогів, учнів та їх батьків.

В освітній діяльності навчального закладу поставлені головні завдання:

- задоволення потреб у здобутті загальної середньої освіти на рівні державних стандартів;
- різнобічний розвиток індивідуальності дитини на основі вивчення і врахування її особистісних здібностей, інтересів, потреб;
- виховання морально, психічно і фізично здорового покоління;
- формування соціальної і громадянської позиції, високого рівня правової, екологічної, духовної, моральної культури;
- розвиток творчих здібностей учнів, здатності до самостійного отримання та застосування знань і навичок;

- створення умов для професійного самовизначення.

Розвиток освітнього закладу здійснюється за основними напрямками:

- оновлення навчально-виховного процесу на основі інноваційних освітніх технологій;
- психологізація навчально-виховного процесу;
- особистісно-орієнтований підхід;
- інформатизація та комп'ютеризація навчально-виховного процесу;
- переорієнтація навчально-виховного процесу на принципах співробітництва і співтворчості учня та педагога.

Цілі розвитку Рошнівського навчального закладу:

- підвищення якості освітнього процесу;
- підвищення професійної компетентності педагогів;
- формування здорового способу життя учнів
- розвиток ІТ-орієнтованого навчання;
- створення сучасного освітнього середовища;
- створення ефективної, постійно діючої системи безперервної освіти педагогів;
- оптимізація системи дидактичного та матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу;
- покращення матеріально-технічної бази для якісного впровадження нових державних стандартів тощо.

Головною ціллю Рошнівського ліцею є надання якісних освітніх послуг, за допомогою яких цей навчальний заклад сформує цілісну особистість, свідомого всебічно розвиненого громадянина.

Принципами діяльності закладу освіти є:

- єдність навчання, виховання та розвитку;
- демократизм;
- взаємодія, взаємодопомога учнів, учителів, батьків;
- рівність умов для повної реалізації кожним учнем його здібностей,



таланту, всебічного розвитку;

- гуманізм, пріоритетність загальнолюдських духовних цінностей;
- прозорість і публічність прийняття та виконання управлінських рішень тощо.

Таким чином, підсумовуючи, доречно зауважити, що концепція стратегічного розвитку закладу освіти скеровує колектив закладу до реалізації ціннісних пріоритетів особистості, задоволення освітніх потреб підростаючого покоління, створення розвивального середовища, в якому може реалізуватися сучасна модель випускника, особистості.

## **Висновки до розділу 2**

Основними елементами формулювання стратегії розвитку закладу освіти доцільно вважати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ; вироблення місії, візії, цінностей, принципів; визначення мети, стратегічних цілей та завдань; окреслення основних напрямків та визначення очікуваних результатів діяльності навчальних закладів.

Розробка, формулювання та впровадження стратегії розвитку закладу освіти здійснюються в декілька етапів. На початковому етапі необхідно провести аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності навчального закладу; колективом закладу освіти розробити стратегію; провести експертизи коректності стратегії та аналізу зв'язків з іншими планами роботи закладу, освітньою програмою, положенням про внутрішню систему забезпечення якості освіти. Черговим завданням є схвалення стратегії педагогічною радою закладу освіти; затвердження стратегії засновником; впровадження стратегії в дію наказом директора навчального закладу. Завершальним етапом є здійснення контролю і коригування стратегії у процесі втілення; складання звіту про виконання стратегії розвитку директором на щорічних загальних зборах колективу навчального закладу.

Таким чином, слід зауважити, що при розробці стратегії доцільно врахувати суспільні чинники і тенденції, державну освітню політику, передбачати освітні тенденції і орієнтири, прогнозувати очікування зовнішніх і внутрішніх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Засобом реалізації стратегії є різного роду плани: перспективний план розвитку, річний план та інші види планів. Стратегія розвитку навчального закладу погоджується з освітньою програмою, внутрішньою системою забезпечення якості освіти.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

#### **3.1. Узагальнення досвіду стратегічного управління закладами освіти в країнах ЄС**

Освіта – це один із найважливіших факторів забезпечення сталого і високоефективного розвитку суспільства, який спроможний задовольнити його сучасні і майбутні потреби, розв’язати соціально-економічні, екологічні та інші проблеми людства.

Сучасні реформи, які на даний час проводяться в нашому суспільстві, спрямовані на забезпечення стабільності та економічний розвиток. Однією з головних реформ є децентралізація, яка сприятиме ефективному управлінню освітньою сферою органами місцевого самоврядування та покращить якість освіти на всіх рівнях для адаптації системи освіти до сучасних вимог. Вивчення тенденцій та особливостей розвитку освіти та вдосконалення системи управління освітою інших країн мають велике значення для реформування освіти в Україні, надаючи можливості для прогнозування та виявлення можливих ризиків та ефективного управління освітою на місцевому рівні.

Вагомим чинником забезпечення якісної освіти є процес ефективного управління навчальним закладом, який на даний час потребує кардинальних змін. У Законі України «Про освіту», «Про вищу освіту» та Національній доктрині розвитку освіти в Україні в XXI ст. визначено стратегічне завдання для вирішення цієї проблеми, а саме – забезпечити перехід від традиційної до державно-громадської форми управлінської діяльності [30; 31].

Інтеграція України до Європейського співтовариства є одним із пріоритетів стратегічного розвитку нашої держави. Враховуючи те, що для сучасної української політики надзвичайно важливим є посилення інтеграційних

процесів у європейське співтовариство, то оновлені стандарти української освіти мають поєднувати національні та загальноєвропейські компоненти та врахувати факти загальноєвропейського розвитку. Для ефективного вирішення цього складного завдання необхідно звернутися до надбань вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Особливої уваги заслуговують погляди видатних діячів освіти зарубіжних країн минулого на проблему процесу управління навчальним закладом. Вагомий внесок в розвиток теорії й практики процесу управління освітнього закладу зробив вчений Горацій Манн. У своїх дослідженнях Г.Манн важливого значення надавав питанням облаштування навчального закладу, а також розглядав проблеми організації шкільного життя й процесу управління закладом освіти [47, с. 103].

У педагогічній концепції К.Ушинського обґрунтовується ідея народності виховання та визначаються шляхи її практичної реалізації. Педагог вважав, що «єдиної для всіх системи управління не існує, у кожного народу своя особлива національна система, своя особлива виховна мета й свої особливі засоби для її досягнення» [43, с. 77].

На даний час в Україні залишаються не розробленими в повному обсязі питання практичного використання зарубіжного досвіду стратегічного управління розвитком навчальних закладів країнами Європейського Союзу. А в ЄС не розроблено уніфікованих методик стратегічного управління як механізму державного управління. Відсутньою є, з точки зору чіткого нормативного закріплення вимог щодо запровадження, система стратегічного управління.

Для країн ЄС характерним є те, що при довгостроковому плануванні для них не є пріоритетними комплексні стратегічні плани у досягненні певних спільних цілей, а те, що значну увагу зосереджено на вузькій розробці та реалізації певної окремої політики в різних сферах відповідно до досягнутих узгоджених показників, які відображені у формі Директив ЄС.

Такий підхід до запровадження стратегічного управління в країнах ЄС має свої переваги і недоліки. До переваг слід віднести: визначення чітких і повністю

узгоджених очікуваних результатів діяльності, високий рівень об'єктивності та оцінювання, прямий зв'язок між вказівками і результатами.

До недоліків даного підходу віднесемо: відсутність цілісності процесу; централізовані узагальнення; проблеми з координацією на виконавському рівні між країнами-учасницями.

Дослідження запровадження стратегічного управління розвитком навчальних закладів вказують на те, рівень впровадження інформаційних технологій в освітній процес не відповідає викликам сьогодення, а вдосконалення системи освіти стає базою для динамічного економічного зростання та соціального розвитку суспільства, важливим фактором благополуччя громадян.

Новим етапом у розвитку освітньої стратегії стало підписання у 1992 р. Маастрихтської угоди, що в свою чергу відкрило освітній сектор на законодавчому рівні та сприяло включенню до спільної стратегії, яка націлена на підготовку молоді до дорослого життя в рамках Європейського Союзу. Характерною особливістю стратегії у галузі освіти є відмова від уніфікації освітніх політик країн-членів. За законодавством ЄС організація та зміст освіти є стає власною прерогативою країн-членів ЄС. Натомість ЄС може тільки підтримувати та доповнювати діяльність країн-членів в окремих галузях освіти для підсилення «духу європейства». Згідно законодавства було визначено такі сфери [58]:

1. Підвищення якості освіти в основі якої покладено розвиток європейської освіти через вивчення в закладах освіти іноземних мов у країнах-членах європейської спільноти, розвиток співпраці між освітніми установами, обмін інформацією та набутими знаннями, які стосуються спільних засад функціонування систем освіти, обмін молоді та педагогів та ін.

2. Розвиток системи професійної підготовки, яка здійснюватиметься за такими напрямками: оптимізація та покращення системи професійної підготовки та підвищення кваліфікації працівників освіти, сприяння співпраці у галузі професійної підготовки між освітніми закладами, обмін інформацією та

досвідом щодо загальних проблем професійної підготовки в країнах-членах європейського співтовариства.

Основні принципи з менеджменту якості освіти сформульовано у рекомендаціях Європейського Союзу. Коротко охарактеризуємо їх.

В ході розробки змісту навчальної, наукової, методичної, організаційної роботи, підвищення кваліфікації педагогічних працівників суб'єкти управління застосовують процесний підхід.

Під принципом загальної оптимізації розуміється оптимальна стратегія функціонування системи управління якістю надання освітніх послуг.

Принцип розуміння ключової компетенції охоплює інструменти забезпечення конкурентних переваг закладів освіти, а саме культуру менеджменту якості, майстерність, технології, практичний досвід.

В основі принципу раціональне керівництво покладено місію, стратегію, перспективний план розвитку закладу освіти, мотивацію студентів, концепцію управління якістю надання освітніх послуг тощо.

Принцип залучення персоналу передбачає використання творчого потенціалу науково-педагогічних працівників навчального закладу, відповідно сприяє досягненню прогресу у розбудові системи менеджменту якості.

Організаційну взаємодію керівництва закладу освіти та кафедр, співробітництво з вітчизняними та зарубіжними закладами освіти, враховує принцип співпраця з партнерами.

Принцип фокусування на цінностях вихованця має на меті використання в управлінні якістю освіти аксіологічного, особистісно-зорієнтованого підходів, врахування потреб, цінностей, інтересів, орієнтування молоді на національні, загальнолюдські цінності.

Коригування стратегічного плану розвитку навчального закладу в умовах змінного середовища, перебудову організаційної структури і змісту освітніх програм відповідно до нормативних документів та врахування потреб ринку праці передбачає принцип швидке реагування.

На всі підсистемні рівні цілісної системи управління закладів освіти поширюється принцип постійне вдосконалення, який включає в себе постійне підвищення результатів освітньої діяльності, процедури, процеси, зворотні канали комунікації, дотримання стандартів, створення сприятливих умов для ефективної діяльності навчального закладу.

Принцип автономності заклади освіти реалізують у межах визначених чиним законодавством України, він тісно пов'язаний з такими функціями управління як аналіз та ухвалення рішення.

В управлінні системою освіти країн Європейського Союзу, доцільно виокремити наступні тенденції: впровадження новітніх моделей та підходів в управління результативністю, пристосування організаційних структур до вимог суспільства, вивчення та використання практики управління зарубіжних принципів корпоративної культури, децентралізація управління в галузі освіти, варіювання джерел фінансування, самостійність в розпорядженні коштами.

Отже, для всіх країн ЄС властивими є децентралізація управління та його усупільнення. Суть управління в європейському просторі освіти проявляється через функції та завдання, до яких відноситься: організація інформаційного, методичного, технологічного забезпечення процесу управління, планування, стандартизація, сертифікація, моніторинг, оцінювання результатів діяльності, звітування, коригування планів, прогнозування тенденцій розвитку національних освітніх систем.

В Лісабоні на засіданні Європейської ради ЄС, яка відбулася в березні 2000 р. стратегічною метою ЄС було проголошено перетворення ЄС на «конкретноздатне та соціально інтегроване європейське суспільство знань, сформувавши найбільш динамічну знанневозорієнтовану економіку у світі, спроможну до сталого розвитку із зростанням кількості робочих місць та до все більшої суспільної злагоди» [66, с.292].

В даному документі вказувалось вимоги до держав ЄС, дотримання яких сприятиме розбудові найбільш конкурентоспроможної економіки у світі. Держави-члени ЄС зобов'язувались:

1) докласти максимум зусиль для того, щоб кількість молоді, яка полишає навчання, не отримавши середньої освіти не перевищувала 10%;

2) зменшити вдвічі наявний гендерний дисбаланс випускників у сфері математики, природознавства та технологій;

3) прикласти максимум зусиль, щоб відсоток 24–25-річних громадян ЄС із закінченою середньою освітою був не менше 85%;

4) зменшити з 20 до 15,5 відсотків кількість 15-річних громадян ЄС в яких несформовані навички читання;

5) довести частку тих, хто навчається упродовж життя, до 12,5% від усього дорослого працюючого населення [68; с.31].

Таким чином, проголошені наміри вимагають вдосконалення соціальної сфери і радикальної трансформації європейської економіки. Освіта у цьому контексті посідає центральне місце у стратегії ЄС для формування якісного людського ресурсу.

Очевидним стає також і те, що «принцип доповнюваності», якому властиве автономне функціонування національних систем освіти країн-членів, вже не може повноцінно реалізувати цілі проголошені в Лісабоні. Тому, за таких умов ЄС переходить до застосування «відкритого методу координації». Він передбачає застосування стратегії, що включає розробку спільних для країн-членів політик, завдань та інструментів їх реалізації.

Серед основних завдань, які покликані забезпечити підвищення якості та ефективності систем освіти в країнах ЄС, виокремлено [22; 49]:

1) підвищення якості та ефективності освіти і професійної підготовки вчителів в країнах-членах європейського співтовариства;

2) забезпечення рівного доступу до інформаційних технологій;

3) збільшення частки осіб, котрі навчаються та займаються за технічними та природничими напрямками;

4) раціональне використання ресурсів.

Для створення цілісної системи освіти необхідні серйозні капіталовкладення в освіту як з боку державного, так і приватного секторів.



Підвищення капіталовкладень в людські ресурси вважалось інноваційним, адже саме вони стали розглядатись головним інструментом розбудови знань суспільства.

Важливою проблемою на шляху посилення європейського співробітництва є проблема у визнанні кваліфікацій між країнами-членами Європейської спільноти. Розробка спільних дипломів, кваліфікацій та систем акредитацій для підвищення якісного рівня освіти в країнах Європейського Союзу залишилось основним завданням [27].

Аналіз успішності реалізації проголошених у Лісабоні цілей показує стійку динаміку просування кожної країни у цьому напрямку, але поряд з досягненнями існують і недоліки. Викликами все ще залишаються [10]:

1) скоротити велику кількість працюючих педагогів передпенсійного та пенсійного віку та залучити до вчительської професії значну кількість нових кваліфікованих вчителів;

2) прискорення мобільності студентів;

3) збільшення інвестицій в освіту з урахуванням на кожного студента;

4) збільшення кількості молоді, які займатимуться вивченням математики, природничих наук та технологій;

5) залучити до різних форм навчання в системі навчання протягом життя 12,5 % дорослого населення ЄС.

Важливим завданням керівництва ЄС в найближчій перспективі є недопущення зменшення державних видатків на освіту, тому що подібні скорочення матимуть дуже негативні наслідки у майбутньому. Тому, набагато доцільнішими є витрати на освіту молодих людей, ніж пошук фінансових та організаційних ресурсів для підвищення чи зміни кваліфікації дорослих.

Що стосується проблем, які виникають у системі вищої освіти європейських країн на сучасному етапі, то їх можна умовно розділити на чотири групи [51, с. 198]:

1) внутрішні проблеми, а саме проведення наукових досліджень та ефективна організація навчального процесу;

- 2) зовнішні проблеми - конкурентоспроможність навчальних закладів;
- 3) рівень та якість управління навчальними закладами;
- 4) проблеми, пов'язані зі змінами умов, у яких функціонують навчальні заклади: фінансові проблеми, потреба суспільства в неперервній освіті тощо.

Все це в комплексі спонукає європейські країни до пошуку нових підходів реформування системи освіти та до створення у сфері освіти нової стратегії, політики й законодавчої бази.

Основним напрямом модернізації системи освіти залишається широке впровадження інформаційних технологій [28, с.115].

Істотні ознаки майбутньої європейської інноваційної системи професійної освіти та навчання дає змогу охарактеризувати порівняльний аналіз вимог до інноваційної освіти, які висвітлені у європейських і національних документах та в матеріалах експертних груп і в працях окремих дослідників. Все це в комплексі забезпечить:

- створення професійного середовища, яке відповідало б, потребам, можливостям та здібностям особистості;
- багаторівневість професійної освіти;
- послідовність професійних програм різних рівнів.

У 1980 р. розпочала роботу Європейська освітня інформаційна мережа, для якої основним компонентом європейської кооперації у галузі освіти стало порівняння інноваційних ідей та перспективних практик. Свою діяльність вона розвивала у кількох напрямках, починаючи від розбудови академічних мереж, започаткування спільної документації та збирання статистики до вироблення засадничих механізмів освітньої політики ЄС [49].

В подальшому все більшої ваги для ЄС набуває ідея значущості людських ресурсів для підвищення конкурентоспроможності національних економік, що в свою чергу призводить до обміну студентами, викладачами та учнями з метою сприяння співпраці між університетами та мобільності студентів в кордонах ЄС. Результати процесу реалізації Програми Erasmus показують, що на сучасному етапі за схемою обмінів Еразмус щорічно з тридцяти європейських країн

навчаються сотні тисяч студентів та науковців [23, с.137].

Згодом, Erasmus стала складовою програми Socrates, метою якої стало надання студентам кваліфікацій та дипломів, що визнаються усіма країнами-членами ЄС. Щоб досягти поставленої мети було запроваджено [27]:

1. Європейську кредитну трансферну систему (European Credit Transfer System – ECTS), яка реалізується у вигляді спеціального додатку до диплому, що містить опис змісту, рівнів та статусу курсів, що вивчалися.
2. Європейську біографію (European CV).
3. Європропуск (EUROPASS).

У 1989 р. для професійної підготовки людського потенціалу впроваджується програма Tempus, яка спрямовується на реалізацію трансєвропейської схеми співробітництва у вищій освіті, зокрема з метою перебудови сектора вищої освіти в країнах Центрально-Східної Європи шляхом розвитку міжуніверситетської співпраці (обмінів між студентами та викладачами).

Найголовнішим інструментом забезпечення високого рівня освітньої якості було визначено забезпечення рівного доступу до інформаційно-комп'ютерної техніки (ІКТ), що планувалось досягти за рахунок високоякісного програмного забезпечення, а не тільки за рахунок забезпечення відповідним обладнанням та широкими комунікаційними можливостями.

Другою складовою цілі підвищення якості освіти було визначено розвиток «практичних навичок» для суспільства. Визнаючи це завдання як надзвичайно пріоритетне, ЄС доклав великих зусиль у напрямку розробки стандартизованого переліку базових навичок для спільноти. Довготривала праця зумовила прийняття у 2006 р. Європейської довідкової системи ключових компетентностей для навчання впродовж життя, яку рекомендовано для впровадження у національні системи освіти країн-членів ЄС [37, с.103].

Європейська довідкова система ключових компетентностей включає вісім ключових компетентностей, таких як: спілкування рідною мовою, спілкування іноземною мовою, математична компетентність та базові компетентності у галузі

науки та техніки, цифрова компетентність, вміння вчитись, міжособистісна, міжкультурна, соціальна і громадянська компетентності, підприємливість та культурне самовираження [37, с.104].

Одним з важливих для країн ЄС завдань стало завдання інтенсифікації відкритості освітніх інституцій до постійного розвитку, що передбачає відкритість новим ідеям, зв'язок зі світом економіки та бізнесу та задоволення реальних потреб громадян [15, с.133].

Стійкий розвиток освіти ЄС базується на широкому впровадженні в освітній процес сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. На сьогодні темпи впровадження таких технологій у провідних навчальних закладах країн ЄС є високими, але недостатніми.

Для впровадження інформаційно-комунікаційних технологій в освітній процес мають бути створені сприятливі умови, зокрема фінансування в належних обсягах та належні строки. Для цього доцільно передбачати норми про пріоритетне фінансування таких проектів.

Отже, перевагами підходу до запровадження стратегічного управління і планування в ЄС є:

- встановлення точних і цілковито узгоджених передбачуваних результатів;
- високий рівень об'єктивності та культури оцінювання;
- прямий зв'язок між розпорядженнями і результатами.

До недоліків запровадження стратегічного управління і планування в ЄС можна віднести:

- фрагментація, непослідовність процесу;
- централізовані узагальнення;
- проблеми з встановленням зв'язку на виконавському рівні між країнами-учасницями ЄС.

Отже, для сучасного стану процесу управління закладами освіти в Україні та зарубіжжі характерними особливостями є процес децентралізації, тобто передача ряду функцій і повноважень від вищих органів управління нижчим та є

перехід від державного до державно-громадського процесу управління. Головною метою державно-громадського процесу управління є поєднання зусиль держави і суспільства у вирішенні проблем формування державної політики в галузі освіти, питань методичної, навчально-виховної, економічної та фінансово-господарської діяльності [39, с.126].

Необхідно зауважити, що для інтеграції в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна враховувати досвід управління навчальними закладами інших країн. Однак їх необхідно розглядати та застосовувати на практиці з метою надання допомоги в розробці системи управління навчальним закладом з урахування національних особливостей української держави та системи освіти, а також необхідно пам'ятати про завдання закладів освіти, на досягнення яких він орієнтується. У цій справі вагому роль відіграють громадські організації, органи місцевого самоврядування, батьківські комітети та заклади освіти.

Підсумовуючи викладене, слід відзначити, що в Україні доцільно вивчати та впроваджувати позитивний досвід стратегічного управління вищими навчальними закладами країн ЄС. На нашу думку, цінними рекомендаціями в контексті національних особливостей побудови управлінських механізмів у навчальних закладах можуть бути:

- розробка управлінського процесу, який спрямований на підтримку постійно високої якості надання освітніх послуг,
- створення системи доступу громадян до якісної освіти, з урахуванням міжнародних стандартів,
- орієнтація стратегічного менеджменту закладів освіти на високу конкурентоспроможність, що являється основною запорукою успішності закладу на ринку освітніх послуг.

Отже, незважаючи на національні відмінності освітніх систем країн ЄС, України та зарубіжжя, і шляхи, якими здійснюється реформування, загальною тенденцією стає розвиток громадської складової в системі та децентралізації процесу управління навчальними закладами .

### 3.2. Рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу

Одним із важливих факторів, що впливають на ефективність роботи закладів освіти, є управлінська діяльність його керівника. Управлінець гарантує права організації, поєднує інтереси суспільства та працівників колективу, керує виробничими, технічними та соціальними процесами управління всіма її членами, забезпечує цілісність і системність спільної діяльності керованого ним колективу.

Говорячи про Україну, слід зазначити, що у Національній доктрині розвитку освіти XXI століття основним напрямом модернізації управління навчальними закладами наголошується на необхідності підготовки та перепідготовки управлінських кадрів [52]. Сьогодні багато вітчизняних навчальних закладів запровадили нові дисципліни на додаток до традиційних дисциплін: основи менеджменту, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, фінансовий менеджмент, управлінська інформаційна підтримка, контрольна-аналітична діяльність, менеджмент освіти та освіти, психологія управління тощо.

Першочерговим завданням постає реалізація цих програм у повному обсязі. Так, зокрема, в Україні проходить конкурс «Директор XXI століття». Метою Конкурсу є сприяння розвитку й стимулювання професійної творчості директорів загальноосвітніх навчальних закладів. Завданнями Конкурсу є:

- виявлення найбільш успішних директорів загальноосвітніх закладів; розповсюдження досвіду ефективного управління;
- формування банку даних кращих директорів ЗНЗ;
- громадське визнання особистого внеску директора ЗНЗ у розвиток системи освіти України; формування позитивного іміджу директора ЗНЗ;
- відзначення кращих директорів ЗНЗ;
- публікація кращих матеріалів на сторінках журналу «Директор школи. Шкільний світ».

Отже, аналіз ефективності будь-якого навчального закладу тісно пов'язаний з оцінкою професійної діяльності керівника навчального закладу. Аналізуючи роботу навчальних закладів, можна виявити позитивні та негативні тенденції в системі управління навчальними закладами. Тому керівники закладів освіти можуть використовувати власні пропозиції щодо підвищення якості управління.

Керівник сучасного навчального закладу це освітній менеджер, який володіє сучасними методами управління, високою культурою управління, передовими управлінськими можливостями, займається дослідженням потреб у освітніх послугах та гарантіями якості послуг. Йому слід приділити особливу увагу добору та підготовці кадрового резерву керівного складу навчальних закладів[36, с.95].

Особливу увагу слід звернути також і на співвідношення теоретичної та практичної підготовки майбутніх менеджерів до формування моральних якостей, знань, умінь і навичок, необхідних їм для виконання управлінських функцій на майбутніх посадах. Сформулювати систему заходів щодо формування професійного кадрового резерву.

Керівнику навчального закладу необхідно звернути увагу і створити сприятливі умови для:

- оволодіння базовими знаннями з управлінської діяльності новопризначених та недосвідчених керівників навчальних закладів;
- удосконалення управлінських навичок досвідченими менеджерами;
- подальший розвиток творчого потенціалу висококваліфікованих і досвідчених менеджерів [26, с. 190].

Для того щоб підвищити ефективність управління керівників навчальних закладів необхідно здійснити модернізацію змісту форм і методів управлінської діяльності, підвищити науково-теоретичну підготовку, сформувати готовність до самоосвіти й саморозвитку, забезпечити умови для підвищення професійної компетентності, здійснити організацію інформаційної системи управління навчально-виховним процесом [40, с. 233].

Організація управління освітніми закладами забезпечує якість роботи в усіх сферах діяльності (фінансово-економічні, особисті, професійні тощо), висуває високі та комплексні вимоги до управлінця.

Однак деякі обставини можуть знизити організаційний рівень управління:

- 1) відсутність спеціальної управлінської підготовки для освітніх керівників (менеджерів);
- 2) брак часу, неповна та недостатня інформація про об'єкти управління, швидкі зміни;
- 3) віддаленість у часі результатів діяльності, що ускладнює процес прийняття рішень та виконання організаційних функцій керівником організації;
- 4) досвід керівної роботи.

Виходячи із зазначеного вище доцільно:

1. Проводити діагностику переваг і недоліків управління педагогічним, учнівським колективами, а також самодіагностику проблем і труднощів управлінської діяльності. Це в комплексі допоможе прояснити перспективи та напрями розвитку закладу.

2. Звернути особливу увагу на подолання труднощів у здійсненні управлінських контрольних-діагностичних функцій, особливо складових стану та ефективності системи діагностики.

3. Застосовувати сучасні наукові методи та технології діагностики для збору та обробки інформації.

4. Продовжувати впроваджувати систему внутрішнього моніторингу навчального закладу, що дозволить своєчасно виявляти проблеми в закладі освіти та приймати ефективні управлінські рішення.

5. Керувати розробкою методичних дискусій, семінарів, проводити адміністративний моніторинг, вивчати ефективність прийняття управлінських рішень, здійснювати їх аналіз.

6. Забезпечити методологічний супровід реалізації принципів модернізації менеджменту навчального закладу: інноваційності, відкритості, модернізації основних управлінських функцій, державних публічних форм та



методів управління.

7. Впроваджувати досягнення сучасної психопедагогіки перспективного досвіду керівної роботи у практичну діяльність навчального закладу. Особливу увагу приділити підвищенню власної конкурентоспроможності, систематично займатися самоосвітою і саморозвитком, здійснювати самоаналіз управлінських рішень.

З метою покращення діяльності закладів освіти керівникам необхідно вжити таких заходів:

- запровадити електронний документообіг у сфері освіти (створення електронних документів та документообігу, електронних архівів; здійснити перехід на електронні журнали та щоденники);
- поліпшити освітнє середовище та забезпечити вчителів простором для відпочинку та дозвілля;
- систематично оновлювати технічні засоби навчання (придбати інтерактивні панелі, предметне програмне забезпечення, STEAM лабораторії);
- облаштувати території та приміщення навчального закладу відповідно до вимог санітарно-гігієнічних норм (огороження території, переобладнання приміщень для дітей з обмеженими можливостями, оснащення комп'ютерних кабінетів, спортивних залів, туалетів);
- приділяти більше уваги психічному здоров'ю вчителів та учнів;
- удосконалити форми та методи дистанційного навчання;
- посилити співпрацю з профспілковим комітетом.

Говорячи про управління закладом освіти, необхідно згадати відомого американського педагога та організатора освіти Горація Манна, який звернув увагу на вирішення двох проблем – організації школи та підготовки вчителів. Американський педагог спочатку звернув увагу на облаштування школи, а також розглядав організацію шкільного життя та процес управління навчальними закладами [62, с. 95].

Удосконалення навчального і виховного процесу значною мірою залежить від наукової організації, яка планує всю діяльність навчального

закладу. По суті, менеджмент вимагає від виконавця вміння планувати результат, цілеспрямовано регулювати процес навчання та виховання та вибирати такі дії, які б забезпечували ефективність виконання тих чи інших завдань [18, с.129].

Планування як невід’ємна складова процесу управління передбачає визначення стратегічних і тактичних цілей навчального закладу. Планування є найважливішою функцією управління освітніх закладів.

У стратегічному управлінні важливим є процес визначення завдань, які необхідно виконати. Початковий етап управління включає: майбутню діяльність колективу, поточну діяльність та детальні плани. Стратегічне планування – це постійний процес, який регулярно повторюється, оскільки:

1) після досягнення першочергової мети заклад освіти не припиняє свого існування, а ставить перед собою нові завдання;

2) через постійні зміни зовнішнього середовища реальна ситуація з навчанням і вихованням не відповідає постійно зростаючим вимогам [42, с.245].

Підсумовуюче вище викладене, слід зазначити, що проблема якості управління гостро стоїть саме тому, що є запорукою якості освіти. Якість має на меті дати можливість керівництву забезпечити найкращий рівень функціонування та розвитку навчальних закладів та всіх їх систем та показників.

### **Висновки до розділу 3**

Глобальні тенденції розвитку системи освіти створили передумови для дослідження, популяризації та поширення результатів досвіду провідних навчальних закладів світу у формуванні та реалізації стратегічних рішень.

У глобальних викликах сьогодення сучасними інструментами стратегічного розвитку закладів освіти є впровадження концепції – освіта

протягом життя, створення та впровадження нових освітніх технологій, використання інформаційно-комунікаційних технологій як джерела стратегічного розвитку закладу освіти, моніторинг та оцінювання на основі рейтингів стратегічної (ринкової) позиції установи та ін.

Важливим для країн ЄС стало підвищення відкритості навчальних закладів для постійного розвитку, передумовою якої є відкритість до нових ідей, зв'язок із економічним та діловим світом, задоволення актуальних потреб громадян.

У розвиненому громадянському суспільстві влада залежить від громадян, оскільки громадськість має вплив на планування та прийняття рішень урядової роботи. При цьому органи влади налагоджують тісну взаємодію з громадськістю, відстежують громадську думку, своєчасно інформують громадськість про свою діяльність. У системі управління освітою найбільше відчувається вплив громади.

Сучасний стан процесу управління навчальними закладами в Україні та за кордоном характеризується процесом децентралізації, тобто передачею деяких функцій і повноважень від вищого рівня управління до нижчого рівня.

Другою особливістю є перехід від державного до державно-громадського процесу управління, головною метою якого є поєднання зусиль держави і суспільства у вирішенні проблем формування державної політики в галузі освіти, питань навчально-виховної, методичної, економічної, фінансово-господарської діяльності.

Слід зазначити, що при інтеграції в освітній простір Європи та світу Україна має враховувати досвід управління навчальними закладами інших країн. Проте на практиці їх слід розглядати та використовувати для сприяння розвитку системи управління навчальним закладом, водночас, враховуючи національні особливості української держави та системи освіти, не слід забувати й про місію освітніх закладів. Важливу роль у цьому відіграють громадські організації, органи місцевого самоврядування, батьківські асоціації та навчальні заклади.

Таким чином, підсумовуючи вище сказане, хочемо зауважити, що хоча в Україні та за кордоном існують національні відмінності в системі освіти та методах реформування, загальною тенденцією залишається розвиток соціальної складової системи та децентралізація управління навчальними закладами.

Отже, впровадження стандартів забезпечення якості освіти є основою стратегічного управління освітніми закладами ЄС, що, у свою чергу, дає їм змогу демонструвати якість та підвищувати прозорість, сприяючи таким чином взаємній довірі, визнанню акредитації, навчальним планам та іншим освітнім процесам.

## ВИСНОВКИ

Стратегічне управління закладом освіти повинно базуватися на теоретико-методологічних засадах як системі положень, в основі яких закладено чітке розуміння принципів управління, на використанні різноманітних підходів як сукупності способів, прийомів, розгляду управлінських проблем, які формують і забезпечують основу управління.

Аналіз наукової літератури щодо понять «стратегічне управління» та «стратегічне управління в освіті» дає підстави стверджувати, що це досить складний багатофакторний процес, який є ключовою частиною педагогічної системи закладу освіти, її системоутворюючим підґрунтям, має об'єктивну природу, але за механізмом реалізації являється суб'єктивним процесом.

В освітній системі навчальних закладів існує велика кількість різноманітних освітніх підсистем, що створюють передумови для включення різних рівнів дисциплін у процес стратегічного управління на основі міждисциплінарної взаємодії. Метою стратегічного управління навчальними закладами є визначення стратегій, прогнозів, довгострокових цілей, методів реалізації та мобілізація колективу для досягнення цих цілей, що забезпечить ефективність навчального процесу, зокрема:

- визначення й послідовність впровадження довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які повинні відповідати інтересам навчального закладу в цілому та інтересам учасників освітнього процесу;
- визначення місії навчального закладу, обрання стратегії та її адаптація до зовнішнього середовища, потреб учасників навчально-виховного процесу;
- критичне оцінювання і ґрунтовний аналіз можливих шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням можливих внутрішніх і зовнішніх ресурсів;
- розробка планів, проектів і програм розвитку як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів, які спрямовані на вдосконалення діяльності

закладу освіти;

- вибір суб'єктом управління та ранжування управлінських рішень для забезпечення ефективної адаптації до процесу управління, а також навчання, виховання та розвитку молоді, професійного та особистісного зростання персоналу для подолання несподіваних змін, реалізації економічно обґрунтованих проектів;

- координацію діяльності та зусиль колективу на основі міждисциплінарної взаємодії;

- підтримання безперервних, систематичних зв'язків навчального закладу із зовнішнім соціальним середовищем, враховуючи при цьому фактори його впливу.

Стратегічне управління навчальними закладами базується на таких основних положеннях:

- головною цінністю закладу освіти є кваліфіковані працівники, які об'єднані в колектив заради спільних цілей і наполегливо працюють для їх досягнення; педагогічні працівники вважаються власністю навчального закладу, відповідно, керівництво закладу повинно розвивати, мотивувати та планувати їхній кар'єрний ріст;

- робота закладів освіти повинна бути спрямована на максимально ширше задоволення потреб споживачів освітніх послуг;

- діяльність та планування роботи навчальних закладів має здійснюватися на основі аналізу зовнішнього середовища та змін власного потенціалу закладу;

- гнучке реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища навчальних закладів;

- на основі максимізації потенційних здібностей педагогічних працівників, відповідно до місії, сформульованої або обраної навчальним закладом, забезпечити реалізацію поставлених цілей, тобто поєднання стратегії, цілей закладу освіти та людських ресурсів, а також кваліфікації та потенціалу працівників;

- забезпечення можливості довготривалої успішної діяльності;
- освітні заклади повинні вміти справлятися з викликами зовнішнього середовища та отримувати конкурентні переваги.

Основними елементами формулювання стратегії розвитку закладу освіти доцільно вважати аналіз зовнішнього та внутрішнього середовищ; вироблення місії, візії, цінностей, принципів; визначення мети, стратегічних цілей та завдань; окреслення основних напрямків та визначення очікуваних результатів діяльності навчальних закладів.

Для успішного розвитку навчальних закладів у майбутньому важливо вчасно та правильно визначити їх сильні та слабкі сторони, що дозволить впорядкувати та оцінити процес обміркування всієї наявної інформації. Визначаючи сильні та слабкі сторони організації, необхідно враховувати певні рекомендації. По-перше, оцінити показники відбору навчальних закладів з точки зору споживачів на ринку освітніх послуг та діяльності типових навчальних закладів; по-друге, потрібно ранжувати, щоб визначити пріоритетність факторів; по-третє, при визначенні внутрішніх переваги, ми повинні відмовитися від нейтральної сторони та розглядати її як точку нульової конкуренції для навчальних закладів на ринку освітніх послуг; по-четверте, при виявленні внутрішніх недоліків ми повинні відкинути показники, пов'язані із загрозами та можливостями у зовнішньому середовищі, які заклади не можуть безпосередньо контролювати.

Інтеграція України до Європейського співтовариства є одним із пріоритетів стратегічного розвитку нашої держави. Враховуючи те, що для сучасної української політики надзвичайно важливим є посилення інтеграційних процесів у європейське співтовариство, то оновлені стандарти української освіти мають поєднувати національні та загальноєвропейські компоненти та врахувати факти загальноєвропейського розвитку. На нашу думку, в Україні доцільно вивчати та впроваджувати позитивний досвід стратегічного управління вищими навчальними закладами країн ЄС.

Стратегічне управління в освіті можна визначити як сукупність рішень і

дій щодо формулювання та реалізації пріоритетних напрямів розвитку навчальних закладів.

Таким чином, узагальнюючи, слід відзначити, що у процесі дослідження були виконані усі поставлені завдання: обґрунтовано теоретичні і практичні аспекти стратегічного управління розвитком навчального закладу, здійснено його стратегічний аналіз та розроблено рекомендації щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком закладу освіти. В свою чергу, реалізація розроблених рекомендацій щодо удосконалення стратегічного управління розвитком навчального закладу дозволить оновити та вдосконалити зміст, методи, засоби управління, які в кінцевому результаті вплинуть на якість діяльності навчального закладу.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред. Л. І. Федулова; Ін-т екон. прогнозування НАН України. К.: Фенікс, 2005. 320 с.
2. Алексюк А.А. Педагогіка вищої освіти України, історія, теорія/ А.А. Алексюк. К.: 1998. С. 123-125.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И.Ансофф; под ред. Л.И. Евенко; пер. с англ. / И. Ансофф. М.: Экономика, 1989. 303 с.
4. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики. К.: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства / В.М. Бебик// Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. моногр. К.: МАУП, 2005. 440 с.
6. Бердник У. В. Менеджмент в организации: учебное пособие. / У. В. Бердник. М.: «Инфра-М», 1997. С. 23-25.
7. Біла С.О. Вплив чинників і діалектики розвитку ринкових відносин на реформування системи вищої освіти в Україні / С.О.Біла // Вісник КНУТД. 2011. № 5. С. 120-124.
8. Білецька В. В., Полянничко О. М., Комоцька О. С. Тенденції розвитку вищої освіти в країнах Європейського союзу. Молодий вчений. 2018. № 4.3. С. 10-14.
9. Боголіб Т. М. Фінансове забезпечення розвитку вищої освіти і науки в трансформаційний період / Т. М. Боголіб. К: Знання, 2006. 324 с.
10. Болонська конвенція. Спільна декларація європейських міністрів освіти Європи [електронний ресурс]. Доступний з: [http://eduknigi.com/ped\\_view.php?id=6](http://eduknigi.com/ped_view.php?id=6).
11. Бондаренко О.О. Системне управління інноваційною діяльністю у вищому навчальному закладі. Вісник КНУТД. 2012. № 4. С. 295-302.
12. Василенко В. Стратегічне управління: навч. посібник / В.А. Василенко, Г.І. Ткаченко. К.: ЦУЛ, 2003. 108 с.

13. Васильєв І.Б. Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу / І.Б. Васильєв // Проф. освіта: теорія і практика. 1998. № 1/2. С.43-52.
14. Вітвицька С.С. Основи педагогіки вищої школи: методичний посібник для студентів магістратури / Вітвицька С.С. Київ: Центр навчальної літератури, 2003. 316 с.
15. Головатий М.Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися // Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В.М. Бебика. К.: МАУП, 2004. 200 с.
16. Гончаров С.М. Основи менеджменту та маркетингу / С.М. Гончаров, В.Д. Дупляк. К., 1992. 281 с.
17. Даниленко Л.І. Менеджмент інновацій в освіті /Лідія Іванівна Даниленко // К.: Шк. світ, 2007. 120 с.
18. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент: навч. посібник. Київ: Шкільний світ, 2003. 400 с.
19. Даниленко Л.І., Сергєєва Л.М. та ін. За заг. ред. В.В. Олійника. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами: Навчально-методичний посібник . К.: ТОВ «Етіс Плюс», 2007. 104 с.
20. Демчук В.С. Основи освітнього менеджменту / В.С. Демчук. К.:Ленвіт, 2007. 263 с.
21. Десятов Т. М. Стратегічні напрями реформування педагогічної освіти і моделей модернізації управління освітою в зарубіжних країнах. Вісник Черкаського університету. Серія Педагогічні науки. 2016. № 12. С. 48-56.
22. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник / Г.А. Дмитренко. К.: МАУП, 1999. 176 с.
23. Дудко П.М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг. Ефективність організаційно-економічного механізму інноваційного розвитку вищої освіти: матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 6 жовтня 2017 р. м. Київ, 2017. С. 125-136.

24. Економіка вищої освіти України: тенденції та механізм розвитку [монографія] / за ред. акад. НАПНУ В. П. Андрущенко. К.: Педагогічна преса, 2006. 208 с.
25. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні [монографія] / І.М. Грищенко, С.В. Захарін, І.О. Тарасенко та ін. / за ред. член.-кор. НАПН України І.М. Грищенко. Х.: ХНУ, 2010. 478 с.
26. Економічні основи інноваційного розвитку вищих навчальних закладів України [монографія] / за ред. В.І. Лугового. К.: Педагогічна преса, 2009. 384 с.
27. Європейський освітній портал [електронний ресурс]. Доступний з: <http://www.eu-edu.org>.
28. Єгоров Г. С., Лавриченко Н. М., Мельниченко Б. Ф. Тенденції реформування загальної середньої освіти у країнах Європейського Союзу. К: Педагогічна думка, 2008.
29. Журавський В.С. Болонський процес: головні принципи входження в Європейський простір вищої освіти / В.С. Журавський. К.: ІВЦ «Вид-во «Політехніка», 2003. 200 с.
30. Закон України «Про освіту» // Відомості Верховної Ради (УРСР). 1991. № 1060-ХІІ
31. Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради України. 2014. № 1556-VII
32. Зайчук В. Шляхи оновлення системи професійно-технічної освіти України / В. Зайчук // Проф.-техн. освіта. 2002. № 1. С. 2-5.
33. Захарін С.В. Аналітичне оцінювання організаційно-економічних та фінансових умов розвитку системи вищої освіти України / С.В. Захарін / Економічний вісник університету. 2013. № 20/2. С. 157-165.
34. Іванов Ю. Конкуренентоспроможність закладів вищої освіти споживчої кооперації на ринку освітніх послуг України / Ю. Іванов / Українська кооперація. № 4. 2011. С. 58-70
35. Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент [підручник] / І.Ігнат'єва. К.:

Каравела, 2008. 480 с.

36. Калашнікова С.А. Професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів: діяльність європейської платформи модернізації вищої освіти» / С.А. Калашнікова // Вища освіта України. 2013. № 2. С. 95-101.

37. Кіндрацька Г. Стратегічний менеджмент: навч. посібник / Г.І. Кіндрацька. К.: Знання, 2006. 312 с.

38. Кірдан О.Л. Управління вищими навчальними закладами на зламі тисячоліття: генезис поглядів / О.Л. Кірдан // Управління навчальними закладами: досвід, проблеми, перспективи: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ПНПУ імені К.Д.Ушинського, 2012. С. 79-81.

39. Корсак К.В. Світова вища освіта: порівняння і визнання закордонних кваліфікацій і дипломів / К.В. Корсак / за ред. проф. Г.В. Щокіна. К.: МАУП-МКА, 1997. 208 с.

40. Костюк О.С. Новітні засади управління організаціями / О.С. Костюк, Л.І. Водько // Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики [тези доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції]. Львів: Національний університет – Львівська політехніка, 2010. С. 233-234.

41. Кучеренко Д.Г. Стратегії розвитку освітніх систем країн світу [монографія] / Д.Г. Кучеренко, О.В. Мартинюк. К.:ІПК ДСЗУ, 2011. 312 с.

42. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І. Мармаза Х.: Основа, 2007. 448 с.

43. Мармаза О.І. Стратегічний менеджмент / О. І. Мармаза. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.

44. Мартиненко М.М. Основи менеджменту [підручник] / М.М. Мартиненко. К.: Каравела, 2005. 496 с.

45. Мартиненко М.М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. Київ: Каравелла, 2006. 320 с.

46. Марчук А. Глобалізація та її вплив на розвиток вищої освіти /

А.Марчук [електронний ресурс]. Доступний з: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Pippo/2011\\_1/Marchuk.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Pippo/2011_1/Marchuk.htm).

47. Монобаєва А. Моделі післявузівської бізнес-освіти в зарубіжних країнах / А.Монобаєва // Актуальні проблеми економіки. 2014. № 4. С. 100-105.

48. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти / В. Маслов, В. Шаркунова // Освіта і управління 1997. № 1. С. 77-84.

49. Нартюк О. В. Стратегія «Європа 2020» як складова механізму оптимізації зайнятості населення в країнах ЄС. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2015. №2. URL: <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/12250>

50. Натрошвілі С.Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика / С. Г. Натрошвілі. К.: КНУТД, 2015. 320 с.

51. Натрошвілі С.Г. Українська національна освіта у контексті інтеграції до європейського освітнього простору: традиції чи інновації / Т.Г Бабина, О.П.Єршова, С.Г.Натрошвілі // «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору» [Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції]. Київ, 2011. С. 197-203.

52. Національна доктрина розвитку освіти України в XXI столітті // Освіта. 2001.

53. Ніколаєнко С. М. Теоретико-методологічні основи управління інноваційним розвитком системи освіти України: монографія / Станіслав Миколайович Ніколаєнко. К.: Нац. торг.-екон. ун-т, 2008. 419 с.

54. Пуховська Л. П. Професійна освіта та інновації: досвід країн ЄС / Л. П. Пуховська. // Науковий вісник. 2017. №14. С. 124-132.

55. Радкевич В. Інноваційні процеси в сучасній професійній школі / В. Радкевич // Професійно-технічна освіта: інноваційний досвід, перспективи: Науково-методичний збірник / Упорядник Н. І. Бугай. Вип. 1. К., 2005. С. 9-13.

56. Ренька Б.М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Б.М. Ренька // Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. К.: Вид-во «ЕКМО», 2009. С. 238-247.

57. Романовський О.О. Роль вищих навчальних закладів у розробці і

впровадженні інноваційних технологій (на прикладі США) // Вісник КНУТД. 2012. № 4. С. 113-123.

58. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти. URL: <http://www.enga.eu/files/ESG%20in20ukrainian.pdf>

59. Старша школа зарубіжжя: організація та зміст освіти / за ред. О.І. Локшиної. Київ: СПД Богданова А.М, 2006. 232 с.

60. Сучасні системи вищої освіти: порівняння для України. [Заг. ред. В.Зубка]. К.: НАУКМА, Вид. дім «КМ Academia», 288 с.

61. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика [підручник] / Н.П. Тарнавська, Р.М. Пушкар. Тернопіль: ТНЕУ, 1997. 476 с.

62. Тертичка В.В. Стратегічне управління : підручник / Валерій Тертичка. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.

63. Федулова Л.І. Сучасні концепції менеджменту [монографія] / Л.І. Федулова. К.: ЦУЛ, 2007. 348 с.

64. Хміль Ф.І. Менеджмент: підручник / Ф.І Хміль. К., 1995. 351 с.

65. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом: навч. посіб./ Є.М. Хриков. К.: Знання, 2006. 365 с.

66. Царенко І. О. Зарубіжний досвід управління якістю надання освітніх послуг вищими навчальними закладами. Стратегія якості в промисловості та освіті: збірник матеріалів XI Міжнародної конференції, 1-5 червня 2015 року. Варна (Болгарія): Технічний університет, 2015. С. 289-297.

67. Шевченко В.М. Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України / В.М. Шевченко // Державне будівництво. 2010. № 1. Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu\\_2010\\_1\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_47)

68. Шейко В.М. Вища освіта в країнах Заходу: соціальні та етичні аспекти / В.М.Шейко. Х.: ХДАК, 1999. С. 31.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Трактування терміна «стратегія» в сучасних дослідженнях

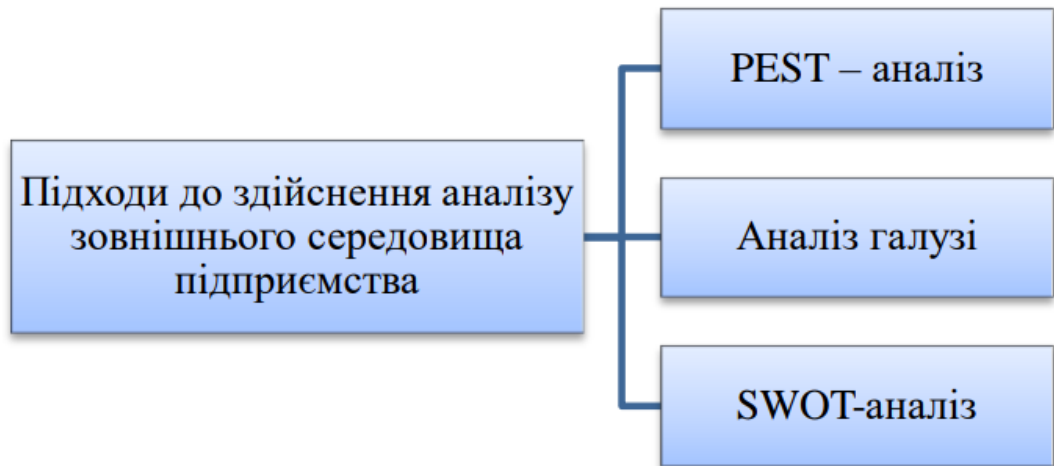


## Об'єкти дослідження в стратегічному аналізі та підходи до його здійснення

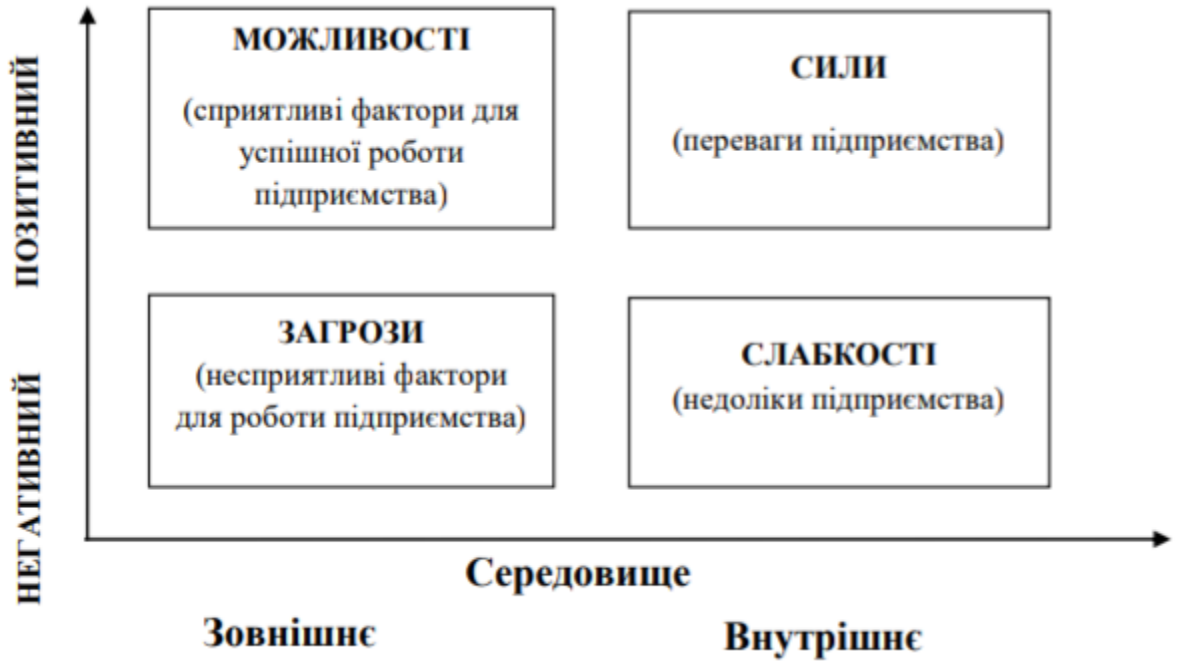
Підхід до здійснення аналізу зовнішнього середовища організації	Підсистема, що аналізується		
	Дальнє зовнішнє середовище	Ближнє зовнішнє середовище	Внутрішнє середовище
PEST-аналіз			
Аналіз галузі			
SWOT-аналіз			



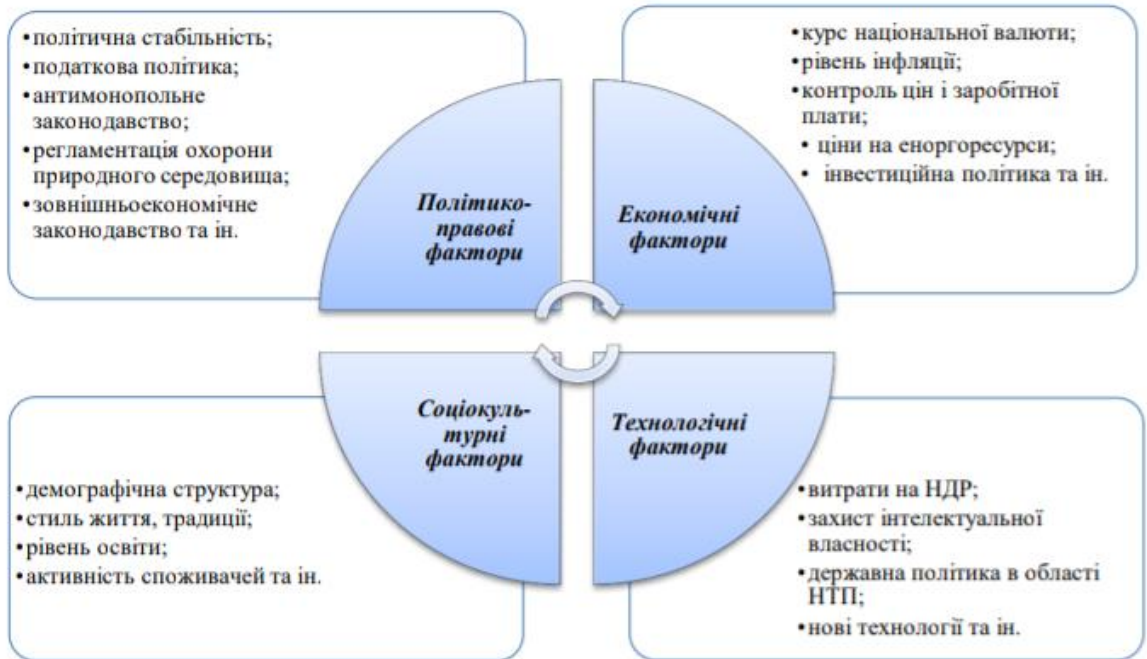
### Методи аналізу зовнішнього середовища



## Логіка формування матриці SWOT-аналізу



## Основні напрями аналізу зовнішнього середовища за технологією PEST-аналізу



**Загальна схема процесу формування стратегії закладу в системі  
стратегічного планування**



### Аналіз внутрішнього середовища організації

