

ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса
Шевченка»

Олена Кравченко

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОСВІТИ

м.Полтава
2022

УДК 37.07:005.21(075.8)

Рекомендовано до друку Вченою радою ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»
(протокол № 10 від 27 травня 2022 року)

РЕЦЕНЗЕНТИ

Цибулько Людмила Григорівна – доктор педагогічних наук, доцент, в.о.завідувача кафедри педагогіки, професор кафедри педагогіки ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»;

Юрків Ярослава Ігорівна - доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри соціальної педагогіки, проректор з навчально-наукової роботи ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка».

Кравченко О.І.

Стратегічне управління у сфері освіти: навч.-метод. посіб. Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка». 2022. 117 с.

У навчально-методичному посібнику викладено концепцію стратегічного управління у сфері освіти, висвітлено етапи еволюції наукових поглядів на стратегічне управління організацією, сутність стратегічного управління освітнім закладом, стадії процесу стратегічного управління в закладі освіти. Обґрунтовано інструменти моделювання стратегічного розвитку закладу освіти, технологію моделювання стратегічного розвитку закладу освіти та соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління закладу освіти.

Для здобувачів освітньої програми «Управління навчальним закладом» другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 Менеджмент, а також для керівників закладів освіти різного рівня акредитації.

УДК 37.07:005.21(075.8)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ПОНЯТТЯ, КОНЦЕПЦІЯ	6
Тема 1.1. Стратегічне управління організацією: сутність, основні положення, принципи	7
Тема 1.2. Етапи еволюції наукових поглядів на стратегічне управління організацією	12
Питання для самоперевірки, практичні завдання, теми рефератів	20
Використана та рекомендована література	21
РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІХ СИСТЕМАХ	24
Тема 2.1. Сутність стратегічного управління освітнім закладом	25
Тема 2.2. Види стратегій закладу освіти	37
Тема 2.3. Стадії процесу стратегічного управління в закладі освіти	45
Питання для самоперевірки, практичні завдання, теми рефератів	48
Використана та рекомендована література	50
РОЗДІЛ 3. МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	54
Тема 3.1. Інструменти моделювання стратегічного розвитку закладу освіти	55
Тема 3.2. Технологія моделювання стратегічного розвитку закладу освіти	62
Тема 3.3. Інструментарій реалізації стратегії та організація стратегічного контролю	75
Тема 3.4. Зміни та стадії реалізації стратегії	80
Тема 3.5. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління закладу освіти	84
Питання для самоперевірки, практичні завдання, теми рефератів	94
Використана та рекомендована література	96
Тести з курсу «Стратегічне управління у сфері освіти	102
Глосарій	108

ВСТУП

Стратегічне управління є дієвим інструментом у розробленні траєкторії розвитку організації в довгостроковій перспективі. Зростає ступінь його невизначеності, з'являються невраховані чинники ризику. За таких умов актуалізовано увагу до розроблення сучасник методик здійснення стратегічного управління. У навчально-методичному посібнику авторкою аргументовано й доведено важливість стратегічного управління у формуванні стратегічної поведінки керівника закладу освіти. Сьогодні перед закладами освіти постає необхідність розроблення такої стратегії розвитку організації, яка дозволить підтримувати стійкі конкурентні переваги в довгостроковому періоді.

Стратегічне управління й планування в закладах освіти є відносно новим процесом. Відсутність грамотної стратегії в закладах освіти призводить до зниження ефективності діяльності організації. Зростання значення впровадження стратегічного управління в діяльність закладів освіти пояснюється прискоренням змін у навколишньому середовищі; появою нових запитів і змін позиції населення; досягненням науки і техніки; розвитком інформатизації суспільства; державною політикою щодо євроінтеграції країни.

У першому розділі навчально-методичного посібника розкрито сутність, основні положення, принципи стратегічного управління організацією та етапи його еволюції. Зазначена інформація дозволить сформувати загальні уявлення про концепцію стратегічного управління. Обізнаність з етапів формування наукових поглядів на стратегічне управління допоможе сформувати в керівників закладів освіти узагальнені принципи розробки стратегії в діяльності освітніх закладів.

У другому розділі навчально-методичного посібника розкрито специфіку стратегічного управління закладу освіти. Стратегічне управління в діяльності закладів освіти загалом становить чітко структуровану діяльність суб'єктів державного управління, спрямовану на досягнення чітко визначених цілей. У цьому контексті стратегічне управління в діяльності закладів освіти відіграє універсальну роль, забезпечуючи ефективність, оптимальність та раціональність адміністрування на всіх рівнях владного функціонування. У цьому відношенні стратегічне управління зумовлює запровадження методів моделювання стратегічного розвитку. Знання з теорії та практики стратегічного управління дозволить майбутнім керівникам закладу освіти ефективно формувати траєкторію розвитку навчального закладу з урахуванням змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

У третьому розділі представлено авторську технологію моделювання стратегічного розвитку закладу освіти, яка має забезпечити

автоматизоване реагування на зовнішні зміни та організацію відповідного процесу прийняття державно-управлінських рішень. Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю забезпечення існування закладу освіти не тільки сьогодні, а й у перспективі, залежить від ступеня засвоєння методології та методів стратегічного управління. Стратегічне управління є концепцією інтегрального підходу до діяльності організації, що дозволяє вивчати зовнішнє оточення та потенціал організації, проводити процес формулювання стратегії відповідно до внутрішніх та зовнішніх можливостей розвитку організації в досягненні цілей, організовувати і стимулювати діяльність організації щодо досягнення цілей на основі забезпечення виконання розроблених стратегій.

Кожний розділ навчально-методичного посібника доповнено питаннями для самоперевірки та практичними завданнями, які є засобом перевірки теоретичних знань магістрантів, навичок самостійного опрацювання літератури, уміння логічно викладати матеріал, застосовувати його в практиці стратегічного управління. У процесі набуття практичних навичок магістри навчаються формувати систему та будувати процес стратегічного управління в закладах освіти, проводити системний аналіз макро- і мікросередовища організації, визначати стратегічний потенціал, формулювати місію та стратегічні цілі організації, розробляти альтернативи розвитку організації, формулювати портфель оптимальних стратегій, будувати ефективно діючий організаційний, фінансово-економічний, соціально-психологічний та інформаційно-аналітичний механізми забезпечення стратегічного управління в закладах освіти.

РОЗДІЛ 1

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ: ЕВОЛЮЦІЯ, ПОНЯТТЯ, КОНЦЕПЦІЯ

У розділі висвітлено сутність стратегічного управління організацією; розкрито методологію стратегічного управління організацією; охарактеризовано етапи еволюції наукових поглядів на стратегічне управління організацією.

Вивчивши матеріали розділу 1,

Ви будете знати:

- основи методології стратегічного управління;
- етапи розвитку стратегічного менеджменту;
- сутність стратегічного управління як виду управлінської діяльності;
- стратегічні аспекти управління в глобалізаційному світі;
- основні складники стратегічного управління в системі загального менеджменту;
- особливості стратегічного управління організацією.

Ви будете вміти:

- визначати спрямування стратегічного управління організації;
- розуміти значення стратегічного управління та приймати рішення в процесі ускладнення управління організацією;
- розрізняти та створювати концепції управління залежно від мети стратегії та ринкової кон'юнктури;
- використовувати відмінності між видами стратегічного планування, стратегічного аналізу та стратегічного управління, стратегічного менеджменту в процесі реалізації стратегічних ідей;
- використовувати етапи стратегічного управління залежно від стратегічних завдань організації;
- визначати загальне та особливе в стратегічному управлінні.

Мета: ознайомлення з концептуальними підходами методології управління та формування стратегій в умовах невизначеності конкурентного середовища організації. Навчитися використовувати методологічні підходи загального менеджменту до формування методології стратегічного управління.

Ключові слова: місія, мета, конкуренція, концепція стратегічного управління, організація, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічний потенціал, стратегія, функції.

Тема 1.1. Стратегічне управління організацією: сутність, основні положення, принципи

Термін «стратегічне управління» був уведений у 1960 – 70-х рр. для того, щоб внести відмінність між поточним управлінням на рівні виробництва й управлінням, здійснюваним на вищому рівні. Необхідність проведення такої відмінності викликана переходом до нової моделі управління, розвитком організації в мінливому середовищі.

Стратегічне управління – сфера діяльності вищого керівництва організації, що полягає у визначенні бажаних напрямів і траєкторій розвитку організації, постановці цілей, розподілі ресурсів і всього того, що дає організації конкурентні переваги.

За формою стратегії – це різновид управлінських документів, які можуть бути представлені у вигляді графіків, таблиць, описів та ін.

За змістом стратегія – це модель дій, інструмент для досягнення цілей організації. Дефініція (тобто встановлення змісту поняття) стратегічного управління містить:

Стратегічне управління – це вид, сфера діяльності з управління, яка полягає в реалізації обраних перспективних цілей через здійснювання змін в організації.

Стратегічне управління – це процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія організації з її оточенням.

Стратегічне управління – це галузь наукових знань, що вивчає прийоми та інструменти, методологію прийняття стратегічних рішень і способи реалізації цих знань.

Поява стратегічного управління викликана об'єктивними причинами ускладненням умов виробництва та реалізації продукту і стала результатом еволюційного розвитку підходів в управлінні розвитком організацій. До нього існували методи й форми довгострокового та поточного планування, засновані на оптимізаційному моделюванні, науково-технічному та економічному прогнозуванні, за допомогою яких прагнули визначити тенденції розвитку виробництва й напрям та характер діяльності організації.

Ці методи були досить ефективними в умовах відносно стабільних виробничих цілей, які полягали в основному в нарощуванні потенціалу організацій та насиченні ринку товарами. Зовнішнє середовище було досить постійним.

По мірі кількісного та якісного збільшення чинників виробництва, розширення використання на практиці наукових досягнень, усе більшої відкритості національних кордонів для зарубіжних товарів, капіталів і робочої сили, посилення конкурентної боротьби в багатьох галузях промисловості пропозиція стала переважати над попитом. Разом з цим

змінюється характер споживчого попиту, усе більшу увагу приділяють соціальним потребам, захисту прав споживачів, стають актуальнішими проблеми освіти, екологічної рівноваги. Істотно зростають динамічність і невизначеність чинників, які впливають на стратегічний розвиток організації.

Спроба перенесення минулих закономірностей на майбутнє на практиці призвела до різкої розбіжності між установками довгострокових планів і реальностями. Тому необхідно було змінити вихідний принцип керівництва і складання планів: йти не від минулого до майбутнього, а від майбутнього до теперішнього. Одним з перших поставив під сумнів якість використовуваних на практиці методів довгострокового планування американський економіст Ігор Ансофф у своїй книзі «Стратегічний менеджмент», надрукованій у 1965 році. З цього моменту починається зародження й удосконалення стратегічного управління.

Стратегічне управління організацією виражається в таких п'яти функціях:

1. Планування стратегії.
2. Організація виконання стратегічних планів.
3. Координація дій з реалізації стратегічних завдань.
4. Мотивація на досягнення стратегічних результатів.
5. Контроль за процесом виконання стратегії.

Планування стратегії передбачає виконання таких підфункцій, як прогнозування, розробка стратегії та бюджетування. Прогнозування передую складанню стратегічних планів.

Організація виконання стратегічних планів передбачає формування майбутнього потенціалу підприємства, узгодження структури й системи управління з обраною стратегією розвитку, створення корпоративної культури, що підтримує стратегію.

Координація дій менеджерів з формування та реалізації генеральної стратегії полягає в узгодженні стратегічних рішень різних рівнів і послідовної консолідації цілей і стратегій структурних підрозділів на вищих рівнях управління.

Мотивація як функція стратегічного управління пов'язана з розробкою системи стимулів, що спонукають до досягнення поставлених стратегічних результатів.

Контроль полягає в безперервному спостереженні за процесом реалізації стратегічних планів. Він покликаний завчасно визначати небезпеки, що насуваються, виявляти помилки й відхилення від прийнятих стратегій і політики підприємства.

Основні етапи стратегічного управління:

1. Аналіз середовища.
2. Визначення місії й цілей організації.

3. Формування й вибір стратегії.
4. Реалізація стратегії.
5. Оцінка й контроль виконання стратегії.

Можна виділити чотири рівні знань, які становлять методологію стратегічного управління.

Перший рівень – загальнофілософський, який становить сукупність поглядів, знань про явища навколишнього світу. Цей рівень утворюють такі науки, як філософія, футурологія, математика, теорія інформації та ін.

Другий рівень – загальнонауковий, який дає розуміння загальних підходів, принципів, форм організації систем. Цей рівень утворює науки: теорія систем, кібернетика, теорія організації та ін.

Третій рівень – конкретна методологія наук, що утворюють сукупність знань про управління в соціально-економічних системах: статистика, менеджмент, соціологія, право, макроекономіка, мікроекономіка, теорія управління та ін.

Четвертий рівень – методологія, методика й технологія стратегічного управління.

Методологічною базою стратегічного управління є системний і ситуаційний підходи. Відповідно до системного підходу будь-яку організацію слід розглядати як: систему, що складається з певних взаємопов'язаних елементів, які забезпечують її життєдіяльність; елемент більшої системи (галузь, промисловість загалом, економіка регіону, господарство країни), функціонування й розвиток якої визначаються економічними законами та закономірностями, характерними для цього типу системи.

Передумови посилення стратегічного характеру управління організацією в сучасних умовах:

- нестабільність зовнішнього середовища;
- глобалізація економіки;
- поширення меж ринків діяльності;
- інтенсивність конкурентної боротьби;
- розвиток науково-технічного прогресу;
- диверсифікація діяльності підприємств.

Концепція стратегічного управління організацією передбачає:

- функціонування підприємства як «відкритої» системи;
- використання системного та ситуаційного підходів як методологічної основи;
- бачення довгострокової перспективи розвитку організації;
- використання підходу «від майбутнього до сьогодення» до планування розвитку організації;
- пріоритетність аналізу зовнішнього середовища, виявлення

можливостей і загроз;

- відповідність організаційної структури організації обраній стратегії.

Орієнтація стратегічного управління на визначення, обґрунтування та реалізацію довгострокових цілей за допомогою певних стратегій дозволяє стверджувати, що стратегічне управління є однією із форм реалізації цільового підходу. Це проявляється в принципах стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики, утілені в загальних правилах та положеннях, регульовальні процеси застосування варіантів стратегічного управління, а також норми поведінки організації загалом та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки й реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

До основних принципів стратегічного управління зараховують:

- цілеспрямованість;
- безперервність;
- теоретико-методологічне обґрунтування форм і методів стратегічного управління;
- системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічного управління загалом;
- наявність необхідної послідовності етапів;
- циклічність;
- унікальність системи стратегічного управління кожного підприємства;
- використання невизначеності майбутнього як стратегічної можливості;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організації;
- результативність та ефективність.

Беручи до уваги обставини, які сприяли виникненню стратегічного управління й практичному впровадженню його на конкретних підприємствах, можна говорити, що є і його прихильники, і противники. Прихильники стверджують, що при стратегічному управлінні оцінюється сучасний стан і підприємства, і ринку, виходячи з майбутніх перспектив. При цьому не тільки прогнозується бажаний рівень у майбутньому, але й виробляється здатність відповідно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі для досягнення цілей. Крім цього, наявність чітко сформульованої стратегії:

- дозволяє чітко зорієнтувати персонал у потрібному для керівництва напрямі розвитку організації;

–сприяє координації та узгодженості цілей, що у випадку виникнення протиріч дозволяє досягти компромісів;

–підвищує здатність організації до реакції на непередбачені зміни.

Стратегічне управління має низку недоліків:

–Стратегія не дає точного й детального передбачення майбутнього, а формує тільки якісні побажання того, у якому стані має перебувати організація в майбутньому, яку позицію займати на ринку і в бізнесі, тобто намагається прогнозувати можливості її виживання в конкурентній боротьбі.

–Стратегічне управління не можна звести до реалізації рутинних процедур і схем, тобто відсутня уніфікована процедура, яка б передбачала, що і як робити при вирішенні проблем у конкретній ситуації. Хоча, звичайно, існують певні рекомендації, правила та логічні схеми аналізу проблем і вибору стратегії, а також її реалізації. Проте вважають, що загалом розроблення стратегії – це поєднання інтуїції та професіоналізму вищого керівництва й зацікавленості всіх працівників у досягненні цілей.

–Методологія планування використовує багато вузькопрофесійних термінів, що ускладнює порозуміння з нефахівцями.

–Розроблення стратегії пов'язане з великими зусиллями, а також витратами часу й ресурсів під час формування прогнозу та його реалізації. В умовах високої нестабільності зовнішнього середовища помилки в стратегічному виборі можуть бути зумовлені відсутністю повної інформації про тенденції ринку, наміри конкурентів, появу технологічних новацій тощо.

–Наявність сформованої стратегії може сприяти бюрократизації управління, окреслюючи межі діяльності посадових осіб, тоді як середовище часто вимагає термінових заходів.

Отже, запровадження системи стратегічного управління в західних країнах було не даниною моді, а результатом об'єктивної необхідності. Починаючи з 50-х рр. XX ст., зарубіжні компанії основним завданням уважали досягнення прибутку не тільки сьогодні, але й у перспективі. На вітчизняних підприємствах запровадження цієї системи пов'язане з багатьма проблемами, зокрема з усвідомленням того, що для отримання бажаного результату потрібно одночасно вирішувати і поточні, і стратегічні завдання. Більше того, єдиного «рецепту» оптимального управління організацією просто не існує. Завжди треба вибирати той тип управлінської поведінки, який найбільше відповідає певному виду проблем.

Тема 1.2. Етапи еволюції наукових поглядів на стратегічне управління організацією

Оскільки стратегічне управління є підсистемою загального менеджменту, вважаємо за потрібне розглянути процес розвитку стратегічного управління. Розвиток теорії і практики теорій та концепцій стратегічного управління є закономірним наслідком розвитку організацій, зокрема в аспекті ускладнення реалізації багатьох функцій управлінської діяльності, зростання викликів зовнішнього середовища, формування нових чинників економічного добробуту. Значущість управління як науки й мистецтва почали усвідомлювати ще на початку XX ст., коли з'явилися перші наукові праці із загальних питань організації виробництва, зокрема принципів управління людьми («тейлоризм»). Фундаторами теорії управління взагалі та стратегічного управління зокрема справедливо вважають А. Файоля (заклав основи єдиної теорії управління), Ф.Тейлора (розробив принципи раціонального управління людьми), Г. Емерсона (теорія ефективної діяльності організації), Г. Форда (концептуальне бачення щодо умов раціонального виробництва).

У 1919 р. А. Маршалл запропонував теорію максимізації прибутку, якою стверджувалося, що економічна організація (підприємство) має виробляти та продавати продукти, залучаючи ресурси в кількості, що максимізує різницю між виручкою та витратами, а управління організацією розглядалося з погляду оптимізації її виробничої функції.

У 1920-х рр. закладено основи теорії побудови формальних організаційних структур. У 1926 р. у науковий обіг було запроваджене поняття «стратегія», під яким розуміли раціональне управління ресурсами. Були виконані наукові дослідження з питань внутрішньофірмового планування руху й розподілу ресурсів. Одним із типів планування стало бюджетування, яке розглядалося як основний економічний документ функціонування операційного середовища організації.

У 1930-х рр. закладено основи неокласичної цільової теорії діяльності організації (передбачалося, що функціонування організації може бути виправдане досягненням її цілей, які мають бути кількісно вимірянні). Через економічну кризу (Велика депресія), яка супроводжувалася банкрутством багатьох підприємств, на перший план було висунуто тезу про те, що будь-яке підприємство має орієнтуватися на високу прибутковість. В економічній науці зароджується інституційний напрям, відповідно були зроблені спроби інституційного обґрунтування механізмів управління організаціями.

У 1934 р. Й. Шумпетер сформулював підприємницьку (або шумпетеріанську) теорію, яка описувала економічну поведінку

підприємця-інноватора. Підприємець-інноватор може створити організацію, яка формує нову комбінацію виробничих чинників для виробництва нового продукту, опанування нового сегмента діяльності або запровадження нової технології, причому в такому випадку інновації є засобом конкурентної боротьби. У роботі «Економічні цикли», опублікованій у 1939 р., Й. Шумпетер розвинув інноваційну теорію, дослідив нововведення з погляду змін технологій і управління, а також нові комбінації використання ресурсів. Інноваційна теорія, фундатором якої є Й. Шумпетер, акцентує увагу на особливих функціях підприємця, який має стати сполучною ланкою між винаходом та інновацією. Підприємець, який упровадив нове технологічне рішення у виробництво, не зупиняється, а поширює результат інноваційної діяльності, через що він вважається носієм науково-технічного прогресу. Технічна новація була визнана як економічний спосіб максимізації прибутку організації.

У 1937 р. було висунуто так звану контрактну теорію, якою передбачалося, що стратегічне управління економічною організацією має виходити з необхідності виконання контрактів (у широкому розумінні), під яким розумівся і «суспільний контракт» (виконання вимог законів, дотримання традицій тощо). Акцентовано увагу на необхідності стратегічного контролю за виконанням контрактів (Р. Коуз). Розглянуто питання визначення трансакційних та адміністративних видатків, співвідношення між ними.

У 1940-х рр. у наукових розвідках переважали ідеї неокласиків, які вважали основним принципом управління побудову гармонійних людських взаємин між членами колективу. У цей же період у теорії управління почали використовувати результати психологічних та соціологічних досліджень, формувалася теорія неформальних груп.

У 1950-хх рр. у зв'язку з розвитком обчислювальної техніки в теорії і практиці стратегічного управління почали використовувати кількісні методи аналізу; при виборі та обґрунтуванні управлінських рішень – електронно-обчислювальну техніку, що викликало запит на розробку відповідного програмного та методичного забезпечення. Було закладено основи економічної кібернетики.

У 1954 р. Пітер Друкер сформулював концепцію цільового управління. Учений обґрунтував теоретичні та методологічні положення щодо поняття та призначення цілей розвитку організацій, сформулював принципи та правила їхньої розробки, подав практичні рекомендації щодо реалізації процесу стратегічного управління організаціями різних типів залежно від конкретних економічних реалій.

У цей же період П. Лоуренс та Д. Лорш обґрунтували модель організації, що складається із підсистем, які мають тенденцію до розвитку певних якостей, залежно від змін зовнішнього середовища. Йдеться в

сучасному розумінні про організацію, що здатна до самонавчання та саморозвитку. Таку організацію вчені розглядали як багатоцільову, яка може змінювати цілі свого розвитку, таким чином підтримуючи належний рівень управлінської гнучкості.

Розроблено методологію так званого менеджменту на основі поставлених цілей, яка виходила з припущення, що стратегічне управління ґрунтується на аналітичному прогнозуванні майбутнього. Наявне середовище сприймалося стійким (стабільним) і загалом передбачуваним, а вплив організації на корекцію зовнішнього середовища не визнавався. Недоліком цієї методології було те, що прогнозування майбутнього здійснювалося виключно на основі аналізу тенденцій минулого, але в майбутньому задані тренди не завжди мають місце.

У 1958 р. М. Міллер та Ф. Модельяні сформулювали теорію максимізації вартості організації, яка передбачала, що стратегічне управління розвитком організації спрямоване в першу чергу на зростання її ринкової вартості, а випереджальне зростання вартості організації є найкращим критерієм ефективності стратегічного управління нею.

У 1960-х рр. розвивається система та методологія стратегічного планування (як найважливішого складника стратегічного управління). Уважається, що стратегічне планування, на відміну від інших видів, спрямоване на зовнішнє середовище, а не на внутрішнє. Перехід від закритої організації до відкритої організації, тобто організації, на яку впливають чинники зовнішнього середовища. Згодом на основі методології стратегічного планування були розроблені такі методичні прийоми: модель аналізу інвестиційних портфелів, сценарне планування, метод експертних оцінок, ситуаційне планування, матричний аналіз, матриця перспектив стратегічного розвитку та ін. У 1962 р. М. Поланьї висунув когнітивну теорію організації, згідно з якою економічні організації провадять господарську та пізнавальну діяльність, використовуючи знання та вміння працівників (колективні та індивідуальні, явні та неявні) в якості ресурсу зростання, але здатність організації до пізнання завжди обмежена.

У ці ж часи було сформульовано теорію максимізації темпів зростання, яка стверджувала, що стратегічне управління повинно в першу чергу забезпечувати баланс між залученням ресурсів та реалізацією продукту, спрямований на максимізацію довгострокових темпів зростання активів та ресурсів організації. Поведінкова теорія пропонувала ідею, що організація в кожний проміжок часу реалізує цілі конкретного члена (або групи членів), орієнтуючись на певний достатній рівень досяжності цілі, а для вирішення проблемних ситуацій залучає процедури суб'єктивного пошуку.

У 1965 р. І. Ансофф видав знамениту працю «Корпоративна

стратегія», у якій було викладено розуміння стратегії як аналітичних процедур, у першу чергу на основі методології так званого аналізу розривів. Учений запропонував під дефініцією «розрив» розуміти різницю між тим становищем, де організація перебуває, і тим, де організація прагне перебувати. Стратегічне управління І. Ансофф розглядає з позицій синергетичного підходу, відповідно до якого у випадку належного управління загальна ефективність комбінованого використання економічних ресурсів є більшою за просту суму ефективності використання кожного ресурсу (знаменита формула – $2+2=5, 6, \dots, n$).

Згодом, через кілька років, І. Ансофф сформулював концепцію стратегічного успіху, що стала методологічним інструментом підтримки довгострокової рентабельності організації. Ще через кілька років було розроблено методологію діагностики стратегічної готовності, на основі якої можна проводити оцінювання готовності економічної організації до викликів зовнішнього середовища, а також набутий потенціал для реакції (адаптації) до цих викликів.

Популярність серед учених та практиків отримала концепція «Бостонська матриця», ідею до розробки якої подав австрійський дослідник Брюс Хендерсон. Методологія виходила з припущення, що економічна організація (фірма) буде тим успішнішою, чим більшою буде її частка на ринку, який швидко зростає. Відповідно, рекомендації щодо стратегічного управління організацією будувалися на основі прогнозу розвитку цільових ринків, відбору найбільш перспективних ринків та формуванні пропозицій щодо розширення присутності організації на перспективних ринках. Особливу увагу приділено роботі із споживачами, які розглядалися як партнери організації.

У 1966 р.Х. Лейбенстайн сформулював теорію Х-ефективності, яка передбачала, що стратегічне управління в організації повинно виходити і з виробництва (продукування) та реалізації (поширення) певних благ, і з урахуванням внутрішньої мотивації працівників (формами мотивації вважалися заробітна плата, моральне заохочення, преміювання, службове зростання, підвищення кваліфікації, цікаве спілкування, причетність до спільноти та ін.), адже без соціального складника організація не може бути справді соціальною.

У 1970-х рр. учені стали розглядати організацію як відкриту систему, що змушена постійно пристосовуватися (адаптуватися) до зовнішнього середовища. У США настала економічна криза, що підсилювалася значною інфляцією, через що більшість економічних організацій відчували значні труднощі. До наявних теоретичних положень у сфері управління організацією більшість практиків ставилися критично. У цей період була сформульована концепція ситуаційного підходу, яка рекомендувала менеджменту організацій змінити методологію

стратегічного планування. Основною рекомендацією при визначенні цільових орієнтирів розвитку організації була настанова складати плани за принципом від майбутнього до сучасного, а не від минулого до майбутнього. Таке планування здійснювалося на основі глибокого аналізу зовнішнього середовища та прогнозних оцінок щодо його розвитку.

У цей же період активно розвивається економічна ризикологія – наука про виявлення, ідентифікацію, оцінку та попередження економічних ризиків, тобто ризиків, що виникають у процесі функціонування економічної організації. Ризики можуть бути внутрішніми (непрофесійні працівники, помилки в плануванні, розкрадання активів тощо) і зовнішніми (зміни законодавства, страйки, природні катаклізми тощо).

Стратегічне управління має бути націлене на попередження та мінімізацію, у першу чергу, довгострокових зовнішніх ризиків, а також створення системи відносин, що унеможливорює настання критичного ризику внутрішнього середовища.

У 1973 р. Р. Нельсон і С. Вінтер розробили еволюційну теорію організації, у якій стратегічне управління розглядалося з позицій реакції організації на зміни зовнішнього середовища з урахуванням наявних та нових внутрішніх правил (стандартів, рутин), сукупність яких отримала назву генотип. Організація розглядалася як особливе утворення, яке через взаємодію з іншими членами економічної популяції, вступаючи в конкурентну боротьбу немовби на основі еволюційного відбору, повинна забезпечити собі успіх (піднятися на вершину економічної еволюції), який пов'язувався із доступом до доходів або споживачів. Так, офіційною датою народження стратегічного управління прийнято вважати 1973 рік, коли в Нешвіллі (США) була проведена перша міжнародна конференція із стратегічного менеджменту. Перші книги про нього з'явилися десятиріччя раніше, а вже в 1972 р. стратегічний менеджмент визнали і стали практикувати світові лідери серед підприємств – «General Electric», IBM, «Coca Cola», «Texas Instruments Inc.» та ін. У 80-х роках зміни продовжувалися, причому таким темпом, що пророчити з упевненістю стало можливим тільки одне – подальше наростання нестійкості. П. Друкер визначив часи, які настали, як «епоху без закономірностей». Д. Белл дав їй ім'я постіндустріальної епохи.

У 1970-х рр. продовжувався розвиток стратегічного планування як особливого інструменту стратегічного управління. Натомість найбільш поширені методики передбачали планування майбутнього на основі аналізу тенденцій минулого. Було висунуто тезу, що розвиток організації має здійснюватися не просто на основі стратегічних планів, а задля забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, яка може бути описана іншими (особливими) показниками.

У цей період Е. Фенманом сформульовано теорію організаційної культури, яка передбачала здійснення стратегічного управління як процедури ідентифікації, оцінки та розвитку так званих базових цінностей організації, а взаємодія різних груп та членів організації може й повинна будуватися на основі широкого спектра економічних та позаекономічних компромісів.

У 1977 р. сформульовано так звану політичну теорію, яка виходила з того, що у великих організаціях управлінський процес нагадує політичний, а стратегічне управління в організації здійснюється на основі узгоджень позицій основних «центрів влади» (А. Пітгрейв), але функціонування організації здійснюється на основі рішень, ухвалених найбільш впливовими членами, які можуть і не займати формальні пости.

У кінці 1970-х рр. у багатьох організаціях, у першу чергу у великих, загострилася проблема взаємин між власниками та менеджерами, між менеджерами та працівниками, а також між різними групами працівників, що були поставлені керівництвом у нерівне становище. Як відповідь на цей виклик сформульовано теорію управління поведінкою виконавця (інколи її називають теорією «принципал – агент»).

Організація розглядається як економічне утворення, що розвивається під керівництвом генерального менеджера, інтереси якого та схильність до ризику відрізняються від відповідних настроїв засновника (акціонера, акціонерів), але який краще проінформований про внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Стратегічне управління має виходити в такому випадку з урахуванням положень сформульованої місії організації, а практична реалізація стратегічних рішень здійснюватися на основі дотримання вимог, закріплених нормами локального права домовленостей.

У 1980 р. вийшла фундаментальна праця Майкла Портера «Конкурентна стратегія», а у 1985 р. – «Конкурентні переваги». У цих студіях викладено теорію родових (стандартних) стратегій, які організація може запровадити (прийняти) залежно від комбінації певних умов розвитку внутрішнього та зовнішнього середовища. При цьому детально розглядається п'ять категорій ринкових суб'єктів – конкуренти, постачальники, замінники, покупці й так звані «нові учасники». М. Портер запропонував концепцію «ланцюга цінностей», яка пропонує інструментарій здійснення аналізу трансформації внутрішнього середовища та вивчення внутрішніх взаємозв'язків з метою виявлення найбільш перспективних ланок зростання. Сформульована в ці часи різними авторами (зокрема й М. Портером) теорія позиціонування розглядала стратегічне управління організацією як спосіб досягнення певної позиції у зовнішньому середовищі або його сегменті (у галузі, на території, в уявному просторі), причому в цій позиції слід шукати джерела

до зростання. Нині вважається, що теоретичні напрацювання М. Портера є придатними для доби індустріальної економіки, але вони зовсім не придатні в епоху постіндустріального розвитку. Однією з причин є швидка зміна об'єктів конкурентної боротьби: нині передові компанії конкурують не за частку на ринку або споживачів, а за технології.

У 1980-х рр. сформульовано теорію прав власності, якою передбачалося, що в процесі стратегічного управління менеджмент організації формує певні межі, які залежать від співвідношення між ризиком та доходом власника прав на результат виробничого процесу, а також з урахуванням специфіки використання наявних активів – і матеріальних, і нематеріальних.

У 1986 р. японський дослідник Аокі сформулював інформаційну (інформаціогенну) теорію організації, якою стверджувалося, що стратегічне управління має бути націлене на вчасну та якісну переробку інформації, яка несе в собі «сигнали» про реальні та можливі зміни зовнішнього й внутрішнього середовища.

Зростання складності процесів у зовнішньому середовищі, зокрема загострення конкурентної боротьби, призвели до появи в кінці ХХ ст. концептуальних підходів про так звані «нові механізми» до стратегічного управління, які передбачали часткову відмову від стратегічного планування, й акцентування уваги на проривних ідеях, які мають перспективу з погляду досягнення цілей організації.

Сучасні загальновизнані теоретичні парадигми стратегічного управління, які застосовують провідні корпорації зокрема, базуються на ідеях Кеніті Омае (теорія «стратегічної інновації», яка рекомендує організаціям фокусувати свою діяльність на ключових чинниках успіху, а також створювати відносні переваги, зокрема за рахунок проведення агресивних ініціатив), Хемела і Прахалада (теорія «стратегічної архітектури», основою якої є ключові компетенції), Г. Мінцберга (стратегія не розглядається як чіткий продукт аналітичних узагальнень, а є скоріше «стартовою позицією», бажане становище, яке може описуватися на основі дифузії ідей), П. Друкера (теорія стратегічного управління, що базується на виробленні та реалізації стратегічних рішень на основі аналізу зовнішнього середовища, від якого залежить місія, цілі та завдання організації; оскільки єдиної теорії розвитку організацій не існує, кожна організація має виробити власну парадигму розвитку на основі відомих теорій).

Аналізуючи еволюцію теорій і концепцій стратегічного управління, можна дійти висновку, що вказана еволюція розвивалася нелінійно, а залежала скоріше від макроекономічних тенденцій. Зазвичай потреба в новій теорії або платформі стратегічного управління в першу чергу в період економічної кризи (30-ті та 70-ті рр. ХХ ст.) або в моменти

переходу технологій виробництва товарів масового споживання (автомобілі, побутова електротехніка, нові технології житлового будівництва та ін.) на новий, більш високий рівень.

Слід погодитися із П. Друкером, який виходив з того, що єдиної цілісної (універсальної) теорії організації не існує, а відтак у процесі стратегічного управління має бути розроблена парадигма перспективного розвитку, що базується на еклектичному поєднанні кількох теорій і концепцій. П. Друкер у центр своїх розвідок ставить питання про те, як саме окремі люди започатковують організації, якими міркуваннями керуються, аби досягти поставлених цілей. Окремо розглядаються різні типи економічних організацій (комерційні, некомерційні, державні).

За свідченнями І. Ансоффа, відносні пріоритети стратегічних і оперативних рішень протягом останніх 150 років постійно мінялися місцями. Протягом другої половини XIX ст. стратегічні проблеми домінували над оперативними. У першій половині XX ст. на перший план вийшло одержання прибутку від поточних операцій. Починаючи з 50-х років, основною турботою підприємців стало одержання прибутку в майбутньому, але одночасно посилилася увага до поведінки в поточній конкурентній боротьбі, що призвело до визначеного паритету стратегічних і оперативних рішень, паритету значущості норми повернення інвестицій і норми поточного прибутку. Причина в тому, що почався прискорений розвиток подій, які, наростаючи, стали змінювати межі, структуру й динаміку підприємництва.

І. Ансофф чітко протиставив стратегічний менеджмент оперативному (тактичному), а підприємницький тип поведінки – прирошеному. При цьому як прирошений характеризувався такий тип поведінки організації, коли її розвиток припускає мінімальні зміни щодо традиційного поведінки, а як підприємницький тип – цілеспрямоване прагнення до змін, що забезпечують перемогу в конкуренції й максимальний прибуток. Кінцевими результатами стратегічного управління була оголошена спочатку нова якість і рівень росту системного потенціалу для досягнення цілей організації в майбутньому, а услід за цим – нова структура, що забезпечує організації потрібну чутливість і швидку адаптацію до перспективних змін зовнішнього середовища, що ставало все більш динамічним, складним, слабо передбачуваним.

У чому ж полягала принципова відмінність запропонованого управліннями-новаторами стратегічного планування не тільки від оперативного (тактичного), але й від уже відомого довгострокового? Традиційно вектор планування спрямований з минулого в майбутнє. Стратегічне планування припускає побудову вектора аналізу і прийняття управлінських рішень з майбутнього в сьогодення. Це й викликає в

менеджерів сьогодні основні методологічні труднощі: як планувати «від бази» – знають усі, а от як вибудовувати план своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленні про майбутнє бізнесу, – знають деякі.

У рамках стратегічного планування стали розроблятися чимало нових методів і технологій управління: побудова сценаріїв, застосування моделей для аналізу портфеля капіталовкладень, розробка планів на ситуаційній основі (тобто щодо різних гіпотез про майбутнє), використання суджень досвідчених експертів, побудова матриць оцінки різних варіантів господарського поведіння та ін.

Поряд з хронологічною класифікацією історії стратегічного менеджменту цікаво проаналізувати його становлення й розвиток з парадигмальних позицій. Ґрунтовна класифікація такого роду представлена в книзі Г. Мінцберга, Б. Альстрєнда і Д. Лемпєла при явному домінуванні першого з них. У розумінні стратегії автори побачили «5 П»: стратегія може розумітися: як план (майбутній результат, орієнтир, напрям розвитку на базі прогнозу); як патерн дій (стійкі характеристики поведінки організації); як принцип поведіння (реально здійснювана на ринках), як перспектива (велике майбутнє організації) і як прийом (особливий маневр у конкурентній боротьбі) .

Питання для самоперевірки:

1. У чому полягає сутність стратегічного управління організацією?
2. Назвіть характерні риси, які притаманні сучасній концепції стратегічного управління організацією.
3. Охарактеризуйте основні недоліки стратегічного управління.
4. Назвіть основні фази еволюції стратегічної концепції.
5. Поясніть передумови розвитку стратегічного управління організацією.
6. Охарактеризуйте етапи розвитку стратегічного управління організацією.
7. Перелічіть і розкрийте сутність основних категорій стратегічного управління.

Практичні завдання:

1. Складіть хронологічну таблицю етапів розвитку стратегічного управління.
2. Зробіть порівняльну характеристику стратегічного й нестратегічного менеджменту.

3. Складіть перелік прізвищ науковців, які здійснювали дослідження в галузі стратегічного управління.

4. З'ясуйте, які чинники зумовлюють необхідність упровадження стратегічного управління в закладах освіти.

5. Складіть схему ієрархії стратегічних цілей організації.

Теми рефератів:

1. Огляд наукових публікацій зі стратегічного управління організацією.

2. Принципи стратегічного управління.

3. Наукові підходи до визначення категорії «стратегія».

4. Наукові підходи до визначення категорії «стратегічне управління».

5. Основні завдання й функції стратегічного менеджменту організацій.

6. Взаємозв'язок стратегії і тактики в управлінні.

7. Наукові підходи до визначення змісту стратегічного управління.

8. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Південно-Східної Азії.

9. Особливості розвитку стратегічного менеджменту у фірмах США і Канади.

10. Особливості розвитку стратегічного менеджменту в компаніях країн Європи.

11. Особливості становлення стратегічного менеджменту в Україні.

12. Науковий внесок М. Портера в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.

13. Науковий внесок І. Ансоффа в розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту.

14. Розвиток теорії та практики стратегічного управління (військово-історичний аспект).

15. Стратегічний менеджмент: наукові школи.

Використана та рекомендована література:

1. Гарнага О. М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 208 с.

2. Гончарова С. Ю. Отенко І. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Вид-во: ХНЕУ, 2004. 164 с.

3. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации. 3-е изд., испр. и доп. Київ: МАУП, 2006. 224 с
4. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільові управління освітою на основі кваліметричного підходу. Київ: ІЗИН, 1996. 140 с.
5. Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.
6. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ: Знання, 2007. 287 с.
7. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 250 с.
8. Кайлюк Є. М. Андрєєва В. М. , Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
9. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., переробл. і доповн. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. 406 с.
10. Ковтун О. І. Стратегії підприємств: монографія. Львів: Львівська комерційна академія, 2008. 424 с.
11. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.
12. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху. Харків : Вид. група «Основа», 2006. 160 с.
13. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. Київ: Каравела, 2006. 320 с.
14. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підруч. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
15. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посіб. для працівників освіти. Київ : УПІКККО, 1996. 87 с.
16. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підруч. /за ред. А. Ф. Мельник. Київ : Знання, 2009. 582 с.
17. Мироненко Є. В., Остафійчук А. В., Фоміченко І. П. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Краматорськ : ДДМА, 2011. 228 с.
18. Мінцберг Г. Злети і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоєва. Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції „Стандарт”»), 2008. 412 с.
19. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ : МАУП, 2000. 127 с.
20. Органи публічної влади. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/> (дата звернення: 02.02.2022).

21. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
22. П'ятницька Г. Т., Лукашова Л. В., Ракша Н. В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 408 с.
23. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
24. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2008. 215 с.
25. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків: Основа, 1999. 620 с.
26. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійника, Р. Скільського. Київ : Основи, 1997. 390 с.
27. Почепцов Г. Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. Київ : Дзвін, 2004. 332 с.
28. Робінс С. П., Де Ченцо Девід А. Основи менеджменту / пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. Київ : Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.
29. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
30. Роїк О. М., Азарова А. О., Небаєва М. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.
31. Стратегическое планирование / Под ред. Э. А. Уткина. Москва: ТАНДЕМ; Экмос, 1998. 440 с.

РОЗДІЛ 2

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТНІХ СИСТЕМАХ

У розділі розкрито сутність концепції та стадії процесу стратегічного управління в закладах освіти; висвітлено особливості стратегічного управління в закладах освіти; доведено необхідність формування стратегічного мислення керівників закладів освіти.

Вивчивши матеріал розділу 2,

Ви будете знати:

- специфіку стратегічного управління в закладах освіти;
- сутність і взаємозв'язок основ стратегічного планування в закладах освіти;
- тлумачення стратегічного управління різних авторів;
- сутність стратегії;
- основні чинники впливу на стратегічний розвиток закладу освіти;
- стадії процесу стратегічного управління;
- сутність стратегічного мислення керівників закладу освіти та необхідність його формування.

Ви будете вміти:

- визначати стратегічні напрями розвитку закладу освіти відповідно до принципів стратегічного управління;
- застосовувати теоретичні знання при формулюванні стратегії розвитку закладу освіти;
- урахувати чинники впливу зовнішнього й внутрішнього середовища закладу освіти;
- орієнтуватися на стратегічне мислення при розробленні стратегії розвитку закладу освіти.

Мета: опанування основних стадій стратегічного управління – від формулювання візії, місії та стратегічного планування до процесу реалізації й контролю розробленої стратегії.

Ключові слова: місія, мета, стратегія, стратегічний план, стратегічна програма, стадії стратегічного управління, заклад освіти, принципи стратегічного управління закладом освіти, стратегічне мислення, система стратегій.

Тема 2.1. Сутність стратегічного управління освітнім закладом

Більшість досліджень, присвячених розвитку освітнього закладу, зводяться до використання основних положень стратегічного управління (О.Кравченко, О.Слюсаренко), це пов'язане власне з сутністю стратегічного управління. Моделювання стратегічного розвитку закладу освіти неможливе без урахування особливостей стратегічного управління, оскільки для розроблення та реалізації адекватної стратегії розвитку освітнього закладу необхідний певний механізм, який здатний упорядкувати стратегічний потенціал закладу освіти відповідно до вимог зовнішнього середовища. Отже, таким механізмом постає стратегічне управління. З огляду на те, що науковці вважають такі поняття, як «стратегічне управління» та «стратегічний менеджмент» тотожними й розкривають сутність стратегічного процесу організації, розглянемо найбільш відомі тлумачення цього процесу.

Таблиця 1.

Тлумачення поняття «Стратегічне управління»

Автор	Зміст тлумачення поняття
1	2
Л. Антошкіна, В. Амелкін [1, с. 20 – 21]	Стратегічний менеджмент – це діяльність, яка забезпечує створення та підтримання стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі
З. Галушка, І. Комарницький [4, с. 16]	Стратегічне управління можна визначити як діяльність, що ґрунтується на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства
І. Ігнат'єва [10, с. 20]	Стратегічний менеджмент з погляду загального менеджменту можна розглядати як сукупність специфічних процесів ухвалення управлінських рішень щодо формування мети й визначення цілей підприємства, вибору стратегій діяльності та використання ресурсів у ринковому середовищі, що забезпечують реалізацію цих стратегій»

Отже, основне призначення стратегічного управління полягає у:

- швидкому реагуванні на зміни в зовнішньому середовищі;
- тому, що основним процесом стратегічного управління організацією є розроблення стратегії розвитку;
- ухваленні стратегічних =
- спрямованості діяльності організації на успіх.

У рамках нашого дослідження принциповим є розгляд трактувань стратегічного управління в освіті. Необхідність стратегічного управління зумовлено тією обставиною, що прогнозування та передбачуваність майбутнього стає вирішальним чинником розвитку сучасного освітнього закладу.

Таблиця 2.

Тлумачення поняття «Стратегічне управління» в освіті

Автор	Зміст тлумачення поняття
1	2
Л. Калініна, Т. Капустерин-ська [12, с. 5]	Стратегічне управління – це рішення та дії, спрямовані на визначення та впровадження стратегії, що сприяє такій взаємодії між організацією та зовнішнім оточенням, за якої організація є конкурентоспроможною, а також створює можливості для досягнення організаційних цілей
О. Мармаза [18, с. 9]	Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка й забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу
Л. Пшенична [28, с. 163]	Стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти
М. Певзнер [20, с. 190]	Стратегічне управління – це, перш за все, визначення генерального курсу закладу; організація його діяльності відповідно до генерального курсу; підвищення мотивації та зацікавленості викладачів і співробітників у реалізації цього курсу
Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. [25, с. 90]	Стратегічне управління є цілеспрямованість відповідно до майбутнього розвитку освітньої організації, планування, місця її розташування на ринку, стратегічних можливостей, засобів для досягнення мети а термінів впровадження

1	2
С. Натрошвілі [22, с. 51]	Стратегічне управління будь-якою організацією, зокрема і вищим навчальним закладом, становить особливий вид управлінської діяльності. Процес стратегічного управління вищим навчальним закладом можна представити як набір певних управлінських процедур (технологій), за допомогою яких у таких закладах підтримується належний стратегічний розвиток

С. Натрошвілі зауважує: «Безперечно, що динамічний розвиток високодиверсифікованої організації, зокрема і вищого навчального закладу, має формуватися з урахуванням стандартів та інструментів стратегічного управління» [22, с. 51].

Так, ми розуміємо стратегічне управління освітнього закладу як систему управлінських процесів, які передбачають: здійснення змін в основних видах діяльності навчального закладу відповідно до змін зовнішнього середовища; спрямованість діяльності навчального закладу на пріоритетні напрями освіти; розроблення стратегії розвитку освітнього закладу; розроблення управлінських механізмів з реалізації стратегії розвитку закладу освіти;

Управлінські дії щодо стратегічного управління освітнім закладом дозволяють практично розв'язувати проблеми, пов'язані із функціонуванням закладу освіти в довгостроковій перспективі.

Підсумовуючи зазначене вище, вважаємо, що основні положення стратегічного управління закладом освіти суттєво впливають на протікання такого процесу, як стратегічний розвиток навчального закладу. Спираючись на наукові праці стратегічного управління (Л. Антошкіна, В. Амелькін, В. Белошапка, Л. Богач, З. Галушка, О. Гарнага, С. Гончарова, А. Діброва, Л. Діброва, І. Дребот, Н. Дребот, В. Загорій, І. Ігнат'єва, Г. Кіндрацька, І. Комарницький, М. Мартиненко, Є. Мироненко, Л. Мороз, А. Остафійчук, Б. Пшик, І. Фоміченко, З. Шершньова та ін.), зі стратегічного управління закладами освіти (О. Маккавєєва О. Мармаза, Ю. Логвиненко, С. Натрошвілі, В. Огаренко, С. Салига, Т. Сорочан, В. Шевченко, О. Яришко), нами виокремлено характерні риси стратегічного розвитку освітнього закладу, а саме: балансування внутрішнього й зовнішнього середовища освітнього закладу; моделювання розвитку закладу освіти шляхом від майбутнього до теперішнього; наявність стратегії (стратегій) розвитку навчального закладу; перехід закладу освіти до нового якісного стану шляхом формування конкурентних переваг; формування позиції закладу вищої

освіти на освітньому ринку з урахуванням позицій начальних закладів-конкурентів; усунення невизначеності перебігу подій у майбутньому щодо функціонування навчального закладу.

Наявність цих характеристик зумовлюють створення стратегічно зорієнтованої організації, закладу освіти зокрема. За твердженням В. Немцова: «Стратегічно орієнтована організація – це така організація, у якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність, підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [23, с. 13].

Виходячи з цих міркувань, вважаємо, що стратегічному розвитку сучасного освітнього закладу сприятиме:

- наявність стратегічного мислення в керівного складу освітнього закладу та прагнення до постійних змін;
- установлення адекватних пріоритетів розвитку освітнього закладу;
- створення підґрунтя для розвитку потенціалу освітнього закладу (наприклад, удосконалення освітньої (наукової) діяльності, накопичення ресурсів, формування позитивного іміджу тощо);
- забезпечення довготривалих конкурентних переваг освітнього закладу.

Принципово важливим та рушійним елементом стратегічного розвитку освітнього закладу є його стратегія. Згідно думки Є. Мироненка, А. Остафійчук, І. Фоміченко, стратегія – це не тільки формальна програма, а обличчя організації, у нашому випадку вважаємо стратегію розвитку університету обличчям навчального закладу [21, с. 9].

М. Гриньова, Л. Малаканова, Г. Сорокіна зазначають, що стратегія виконує специфічні надзвичайно важливі функції: показує, у якому напрямі може розвиватися освітня організація; передбачає необхідні зміни; дає відповіді на питання: яку освітню організацію хочуть створити люди, котрі в ній працюють? Якою освітня організація має бути, щоб задовольняти очікування та потреби зовнішнього середовища? Що чекає освітню організацію в майбутньому? [7, с. 54]. Безперечно, стратегія розвитку закладу освіти характеризує навчальний заклад, а саме його особливості руху в майбутньому, які конкретні зміни будуть відбуватися, яким буде місце навчального закладу в освітньому середовищі через певний час та які прагнення мають його керівництво та стейкхолдери. У науковому доробку з менеджменту та менеджменту в освіті зокрема досить широко представлено тлумачення стратегії, а також наведено різні підходи до визначення її змісту (О. Ковтун, С. Натрошвілі, В. Пастухова та ін.). Так, стратегію як план певних дій (програма дій), спрямованих на

досягнення цілей, визначають О. Таран, З. Шершньова. Зокрема, З. Шершньова надає таке формулювання: «Стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та в перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану [45, с. 33]. На думку А. Діброви, Л. Діброви, Л. Богач, стратегія – генеральна програма дій, що виявляє пріоритети проблем і ресурси для досягнення мети [8, с. 7]. На думку О. Таран, стратегія становить усебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити досягнення місії організації та її цілей. Тобто стратегією в загальному вигляді можна схарактеризувати як обраний напрям, шлях подальшого поведіння до досягнення цілей, що стоять перед нею [40, с. 20]. У матеріалах Вікіпедії подано таке визначення: «Стратегія – (дав.-гр. *στρατηγία*, мистецтво полководця) – загальний, не деталізований план певної діяльності, який охоплює тривалий період, спосіб досягнення складної цілі» [35].

М. Рогоза та К. Вергал зазначають: «Розробка стратегії містить процес аналізу та визначення стратегічних орієнтирів на ринку, які коригуються і знаходять своє відображення у формі різних стратегічних програм та проектів» [29, с. 35].

Деякі науковці трактують стратегію як визначення перспектив розвитку організації. Так, С. Салига та О. Яришко зазначають, що стратегія – це визначення перспектив організації в довгостроковому періоді з урахуванням аналізу її потенціалу на основі прогнозування змін зовнішнього та внутрішнього середовища для забезпечення досягнення її місії та цілей. Вона характеризується направленістю і набором правил та тісно взаємопов'язана з тактикою [32, с. 70]. Н. Дребот, Л. Мороз, Б. Пшик вважають, що стратегія – це усвідомлений процес визначення перспектив розвитку суб'єктів господарювання відповідно до їх місії та визначених цілей. Отже, розроблення стратегії завжди пов'язане з перспективами розвитку суб'єктів господарювання, визначення стратегічних цілей та завдань, обґрунтування необхідних ресурсів для їх досягнення [9, с. 9]. В. Оберемчук підкреслює, що стратегія – це визначення перспективних орієнтирів діяльності підприємства на основі оцінювання його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища» [24, с. 13].

Також трапляється тлумачення стратегії як набору правил та рішень, наприклад, І. Писаревський, О. Тищенко, М. Покоłodна, Н. Петрова визначають стратегію «як динамічну систему управлінських рішень, спрямовану на досягнення пріоритетних цілей у довгостроковій перспективі й здатну оперативно реагувати на зміни зовнішніх і

внутрішніх чинників, що формують політику, яка діє [38, с. 16].

В останніх дослідженнях здебільшого переважає погляд на стратегію як сукупність дій, спрямованих на підвищення конкурентних переваг організації (В. Пастухова, М. Портер, Н. Касьянова та ін.). Отже, В. Пастухова зазначає, що «класичним визначенням стратегії сучасності є її розуміння як загального напрямку дій, які визначають перспективний розвиток підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та успіху діяльності» [26, с. 23]. На думку Н. Касьянової, «стратегія – це інструмент формування довгострокового розвитку конкурентних переваг економічної системи (підприємства, регіону тощо) в умовах невизначеності на основі максимального використання потенціалу системи, що дозволяє не лише пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, а й змінювати це середовище» [13, с. 40]. Зокрема, З. Галушка та І. Комарницький пропонують таке визначення: «Стратегія становить концепцію управління фірмою, спрямовану на зміцнення її позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення намічених цілей [4, с. 22].

Водночас зауважимо, що в роботах, присвячених менеджменту в освіті, визначення стратегії дослідників також різняться. Так, Л. Пшенична зазначає: «Стратегія – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку навчального закладу, який інтегрує місію, цілі, норми та дії з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації [28, с. 154]. На думку О. Мармази: «Стратегія управління – це діяльність, яка забезпечує досягнення цілей організації засобом збагачення її ресурсів, м'якого пристосування до соціуму, спрямування діяльності колективу та системної реалізації функцій управління [18, с. 9].

Більшість дослідників у галузі стратегічного управління наголошують, що, крім стратегічного набору стратегій, необхідна наявність альтернативних стратегій з метою забезпечення гарантій досягнення розвитку освітнього закладу (стратегічні альтернативи). Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко зазначають: «Під стратегічними альтернативами підприємства розуміється комплекс стратегій, які спрямовані на досягнення цілей, але надають різні можливості та характеризуються різними витратами та результатами [27, с. 118].

Деякі вчені, зокрема О. Мармаза, Ю. Логвиненко, В. Шевченко наголошують, що стратегічний розвиток освітнього закладу залежатиме від відповідей на питання:

- У якому становищі сьогодні знаходиться освітній заклад?
- У якому стані «він хотів би» знаходитись через три, п'ять, десять років?
- Яким способом можливо досягти бажаного становища? [16; 18].

Отже, згідно з відповідями на ці питання, освітні заклади

розробляють такі документи, як стратегія розвитку, стратегічний план, стратегічна програма.

Відтак, відповідь на перше питання залежить від якості та повноти діагностичного аналізу (стратегічного аналізу) реального становища освітнього закладу, що є підґрунтям для ухвалення стратегічних рішень. Для здійснення стратегічного аналізу необхідне комплексне дослідження зовнішнього середовища та конкурентного оточення освітнього закладу, а також його внутрішніх можливостей і ресурсів, його сильних та слабких сторін. Результати такого дослідження становлять базис для прогнозування майбутнього стану освітнього закладу та способів досягнення цього стану.

Узагальнюючи науковий доробок (Л. Антошкіна, В. Амел'кін, О. Гарнага, В. Пастухова, Т. Пічугіна, О. Ткаченко, С. Ткачова та ін.), під стратегічним аналізом освітнього закладу ми розуміємо багаторівневе дослідження зовнішнього середовища та стратегічного потенціалу освітнього закладу, їх взаємодії, виявлення конкурентних переваг та вибір стратегічних пріоритетів розвитку освітнього закладу.

Відповідь на друге важливе питання можна знайти в стратегіях розвитку освітнього закладу. Саме завдяки стратегії розвитку можна зрозуміти напрями діяльності освітнього закладу. Згідно з твердженнями науковців у галузі стратегічного менеджменту (А. Азарова, З. Галушка, І. Комарницький, М. Мармаза, М. Небаєва Т. Пічугіна, О. Роїк, С. Ткачова, О. Ткаченко, та ін.), стратегія розвитку містить місію, візію, цінності, стратегічні цілі та очікувані результати. Отже, зрозуміти, яким буде навчальний заклад у майбутньому, ми зможемо саме зі стратегії розвитку. У разі розроблення такої стратегії розвитку, яка не дає можливості зрозуміти, яким буде навчальний заклад у майбутньому, можна констатувати, що це не є стратегією, а можливо, звичайний довгостроковий план. Відтак, основними елементами стратегії розвитку є місія і візія закладу освіти, чого немає ні в довгострокових планах, ні у звичайних програмах розвитку. Місія та візія навчального надають можливість зрозуміти акценти діяльності освітнього закладу в майбутньому. Отже, у стратегії розвитку освітнього закладу за допомогою візії, місії, стратегічних цілей та очікуваних результатів розкривається бачення навчального закладу в майбутньому для громадськості.

Так, О. Роїк, О. Азарова, М. Небаєва зазначають, що «бачення організації – це образний опис сенсу діяльності та перспектив розвитку організації» [30, с. 24].

Формування бачення майбутнього є достатньо складним завданням для керівного складу, оскільки «майбутнє» має бути зрозумілим і прийнятним для всіх учасників навчального процесу та громадськості. Так, стратегічне бачення освітнього закладу має відрізнити його від інших

завдяки його стратегічним установкам (місіям), які характеризують загальні цінності та принципи існування навчального закладу. Ключові ідеї формування місії висвітлено в працях Л. Антошкіної, В. Амелькіна, В. Вебера, З. Галушки, В. Гельман, В. Желябіна, Є. Іванова, І. Комарницького, О. Мармази, О. Напори, В. Огаренка, М. Певзнера Л. Пшеничної, С. Салиги, Н. Тарнавської, О. Яришко.

Таблиця 3.

Тлумачення терміна «місія»

Автор	Зміст тлумачення терміна «місія»
1	2
В. Вебер, Є. Іванов, М. Певзнер [20, с. 192]	Місія – найбільш загальна мета організації, філософія та призначення, сенс існування ВНЗ, які надають його діяльності якісну своєрідність, відрізняють цей заклад від усіх інших йому подібних
С. Гончарова [5, с. 73]	Місія – це мета, заради якої існує організація, чітко окреслена причина існування організації, її особлива роль
В. Огаренко, С. Салига, В. Гельман, В. Желябін, О. Яришко [37, с. 96]	Місія організації – це суперзавдання, головна мета існування та глобальна причина, що спонукає займатися саме цим видом діяльності
С. Салига, О. Яришко [32, с. 82]	Місія – мета існування підприємства, яка має бути досягнута в плановому періоді. Це комплексна мета, що містить і внутрішні, і зовнішні орієнтири діяльності. На основі цих орієнтирів визначають перспективи, яких має досягти підприємство
С. Натрошвілі [22, с. 26]	Місія розкриває головне призначення організації, зміст її функціонування, описує характер діяльності спільноти людей, що об'єднані в певний формальний колектив
Л. Пшенична [28, с. 159]	Місія освітнього закладу визначає сенс існування його в суспільстві, конкретизує, що саме і для чого він робить; місія проголошує цінності та спрямованість освітнього закладу
О. Мармаза [18, с. 70]	Місія – це певний кодекс організації, її філософія

Дж. Савієр (G. Sawyer) зазначає, що місія організації виконує соціальну роль, основною метою якої є задоволення потреб населення [46,

с. 3]. Слушною є думка А. Черепа та А. Сучкова, що місія не повинна нести в собі конкретні вказівки відносно того, що, як і в які терміни слід робити організації. Вона задає основні напрями руху організації, реакцію організації на процеси і явища, які протікають у середині та ззовні неї [44, с. 44].

Стратегія розвитку освітнього закладу містить, крім візії та місії, стратегічні цілі, які спрямовують заклад освіти до отримання нових кращих результатів, ніж попередні. Так, стратегічні цілі, на думку Л. Пшеничної: «...це цілі, висунуті перед організацією менеджерами вищого рівня, що вказують на специфічні результати діяльності, яких організація планує досягти, а також вказують конкретну позицію, яку прагне зайняти організація на освітньому ринку та ринку праці» [28, с. 152].

Розроблення стратегії розвитку освітнього закладу зумовлює необхідність здійснення стратегічних змін. Стратегічні зміни та стратегічні рішення пов'язані зі стратегічним вибором. Так, стратегічний вибір – це система ухвалення управлінського рішення, яке зумовлюється певними обставинами та надається перевага з боку керівництва.

Відзначаючи безсумнівну цінність наукового доробку з різних питань стратегічного управління в освітньому закладі, вважаємо, що стратегія розвитку освітнього закладу – це узагальнена модель дій, яка сприяє переведенню освітнього закладу на новий якісний рівень шляхом забезпечення відповідності внутрішнього середовища закладу освіти зовнішньому, реалізації візії й місії, досягнення стратегічних цілей та орієнтації на ключові чинники успіху. Таке визначення стратегії розвитку освітнього закладу передбачає певний опис картини майбутнього освітнього закладу, яке відображає узгоджені, логічно пов'язані дії, що мають призвести до прогнозованого кінцевого стану закладу освіти.

Третє питання щодо стратегічного розвитку освітнього закладу пов'язане з ухваленням управлінських рішень щодо способів досягнення нового якісного стану закладу освіти. На цьому етапі мають бути визначені й конкретизовані основні стратегічні вектори розвитку освітнього закладу, стратегічні цілі й підцілі, стратегічні завдання, виконання яких дозволить досягти стратегічних цілей, розроблено критерії та інструментарій оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей, узгоджено очікувані результати досягнення стратегічних цілей зі стейкхолдерами.

У світовій практиці менеджменту відомі дві концепції: стратегічне управління та стратегічне планування. Зокрема, С. Салига, О. Яришко зазначають: «Стратегічне планування не є тотожним відомому перспективному плануванню. Різниця між ними в тому, що перспективний план був заснований на механізмі його реалізації.

Принципова різниця стратегічного планування від стратегічного управління полягає в різниці альтернативних моделей «корпоративного менеджменту»; планування базується на моделі «від минулого – через теперішнє до майбутнього», а управління – на спрямування «від образу майбутнього успіху – до теперішнього» [32, с. 68].

Особливості стратегічного планування детально представлено в науковому доробку Н. Аніскіної, Дж. Брайсона, В. Богач, С. Гончарова, А. Діброви, Л. Діброви, О. Напори І. Отенко, Л. Пасечнікової, Л. Пічугіної, С. Ткачової, О. Ткаченко, Н. Тарнавської.

З. Галушка та І. Комарницький визначають такі відмінності стратегічного управління та стратегічного планування: інформаційне наповнення – у стратегічному управлінні збільшується у міру невизначеності зовнішнього середовища; подвійність реакції стратегічного управління на зовнішні зміни: довгострокової й оперативної одночасно; у стратегічному управлінні розглядаються засоби і стратегії зміни зовнішнього оточення; стратегічне управління має елементи всіх попередніх систем управління, тобто передбачається складання бюджету, використання екстраполяції для оцінки відносно стабільних чинників, застосування елементів стратегічного планування, а також прийоми, які необхідні для адаптації стратегічних рішень; стратегічне управління характеризується швидким реагуванням на зміни зовнішнього середовища в межах планових періодів [4, с. 30 – 31].

Стратегічний контекст розвитку освітнього закладу полягає в необхідності постійного узгодження стратегічних планів з його поточним станом. Зазначимо, що орієнтація освітнього закладу на стратегічний розвиток відрізняється далекоглядністю та прагненням досягати тих цілей, які сприятимуть отриманню серйозних переваг та першості на освітньому ринку. Отже, у цьому випадку йдеться не про одноразове досягнення термінових переваг освітнім закладом, а про систематичне здійснення управлінських дій, які гарантують неперервне інтелектуальне та економічне зростання закладу вищої освіти. Отже, теоретико-методологічну значущість для розв'язання завдань моделювання стратегічного розвитку освітнього закладу має концепція стратегічного планування. Розглянемо найбільш відомі визначення зазначеного феномену (табл.4).

Отже, стратегічне планування освітнього закладу ми розуміємо як набір засобів та процедур, здійснення яких має призвести до досягнення стратегічних цілей, тобто до реалізації стратегії розвитку. Стратегічне планування є однією з процедур стратегічного управління.

Таблиця 4.

Тлумачення терміна «стратегічне планування»

Автор	Зміст тлумачення
Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко [27, с. 83]	Стратегічне планування – це процес формулювання місії і цілей організації, вибору специфічних стратегій для визначення, одержання необхідних ресурсів, їхнього розподілу з метою забезпечення ефективної роботи організації в майбутньому
Н. Тарнавська, О. Напора [41, с. 10]	Стратегічне планування (управління на основі передбачення змін) – система планування з метою передбачення ситуації й підготовки підприємства до майбутнього, яка базується на врахуванні пріоритетів зовнішнього середовища
В. Р. Вебер, Є. В. Іванов, М. Певзнер [20]	Стратегічне планування – компонент і функція стратегічного управління, пов'язані з розробкою стратегічних цілей організації і проектуванням етапів (фаз) їх реалізації
В. Щелкунов, В. Загоруйко, С. Подреза [36, с. 6 – 7]	Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюється регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні й усередині підприємства
С. Салига, О. Яришко [32, с. 15]	Стратегічне планування – це механізм регулювання планових рішень (оформлення у вигляді стратегії, концепцій, пріоритетів)

Зауважимо, що чіткі уявлення про стратегічний розвиток освітнього закладу фіксуються в певних документах, а саме у стратегіях, стратегічних планах, програмах та проектах. Як зазначає Л. Пшенична: «Стратегічний план – це письмовий документ, який визначає стратегію діяльності організації у довгостроковій перспективі (на 3 – 5 років)» [28, с. 159]. Проте В. Хачванкян стверджує, що стратегічний план слід розглядати як програму, яка спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, одночасно враховуючи постійно змінюване середовище бізнесу» [43, с. 184].

Водночас трапляється такий документ, як стратегічна програма. Так, Т. Пічугіна, С. Ткачова, О. Ткаченко наголошують: «стратегічна програма – це координуючий документ, який є економічно та науково обґрунтованою системою пов'язаних між собою, націлених на реалізацію конкретної комплексної мети соціально-економічних, науково-технічних

та організаційно-господарських заходів, узгоджених за термінами, виконавцями та забезпечених необхідними ресурсами», а «стратегічний проект – це одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань та дій, що має системні характеристики відносно взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення спеціалістів певного профілю» [27, с. 100 – 101].

Згідно з думкою Г. Строкович, стратегічна програма складається з певних програмних заходів. Програмний захід – це наповнена конкретним змістом певна дія, спрямована на досягнення якої-небудь поточної мети (пов'язаної з досягненням стратегічної мети за допомогою «дерева цілей»), для виконання якого обґрунтовані й установлені виконавці (співвиконавці), терміни й необхідні обсяги всіх видів ресурсів. Проект – одноразова сукупність цілей, стратегій, завдань і дій, яка має системні характеристики щодо взаємозв'язку ресурсів, послідовності виконання робіт і залучення фахівців певного профілю [39, с. 17].

Наголосимо, що програма розвитку освітнього закладу може не мати стратегічного контексту, оскільки може передбачати перспективний розвиток. Ми погоджуємося з О. Мармазою, яка зауважує, що програма розвитку – це робочий документ для організації перспективної та поточної діяльності закладу, який містить відомості про вихідний стан школи загалом та її окремих підсистем; гіпотетичну модель закладу, бажану в майбутньому; змалювання змісту діяльності та послідовності дій, що призведуть до передбачуваного [18, с. 38].

У практиці стратегічного управління вітчизняних освітніх закладів наявне ототожнення стратегії розвитку та стратегічного плану. Зазначимо відмінності цих елементів моделювання стратегічного розвитку освітнього закладу. Стратегія розвитку надає загальне уявлення щодо майбутнього освітнього закладу, у той час як стратегічний план надає детальний розклад дій щодо досягнення стратегічних цілей. Отже, стратегічний план уміщує стратегічні завдання та шляхи їх розв'язування. Так, Е. Стін (E. Steen) наголошує, що стратегія не є детальним планом дій, оскільки стратегія розвитку може змінюватися згідно з отриманням нової інформації [47]. Аналіз американської наукової літератури доводить, що стратегічне планування є функцією стратегічного управління, за якого відбувається проектування етапів реалізації стратегії розвитку. Огляд доводів науковців дозволив приєднатися до позиції, згідно з якою стратегічне планування підпорядковується стратегії розвитку освітнього закладу, і таким чином стратегічний план деталізує шляхи реалізації стратегії і характеризується наявністю системи стратегічних цілей та завдань.

Під цілями у стратегічному плануванні розуміються бажані стани або результати функціонування відповідного об'єкта планування в певний

момент майбутнього. Завдання – це цілі, досягнення яких є бажаним до конкретного моменту часу в межах періоду стратегічного планування.

Отже, стратегічний план освітнього закладу – офіційний документ, у якому представлено систему стратегічних цілей і завдань, етапи та шляхи реалізації стратегії розвитку освітнього закладу із зазначенням термінів виконання. Стратегічна програма освітнього закладу становить систему заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку або окремих стратегічних цілей цієї стратегії.

Таким чином, процес моделювання стратегічного розвитку освітнього закладу відбувається за умови врахування такої інформації: інформація про заклад освіти сьогодні; інформація про майбутнє освітнього закладу; інформація про способи досягнення майбутнього.

Тема 2.2. Види стратегій закладу освіти

Так, узагальнюючи класифікації стратегій розвитку підприємств, репрезентовані в розвідках О. Ковтун, Т. Пічугіної, О. Ревенко, С. Ткачової, О. Ткаченко та ін. зазначимо класифікаційні ознаки, якими керуються підприємства у своєму бізнесі:

- за ієрархією в організаційно-економічній структурі та у відповідній їй системі управління підприємницької організації (корпоративна (або портфельна)), ділова (або бізнесу), забезпечувальні (функціональна й ресурсна, операційна);
- за функціональним критерієм (маркетингова, виробнича, фінансова, інвестиційна, соціальна, організаційних перетворень);
- за стадіями життєвого циклу бізнесу (зростання, стабілізації (утримання), скорочення, ліквідації);
- за напрямками можливого розвитку підприємства (інтенсивного, інтегрованого й диверсифікованого розвитку);
- за місцем фірми в конкуренції (лідера, претендента на лідерство, наслідування лідера, новачка);
- за ступенем охоплення ринку чи рівнем глобалізації або, навпаки, диференціації бізнесу підприємства (вузької спеціалізації, диверсифікації, сегментації, інтернаціоналізації);
- за способами досягнення конкурентних переваг (мінімізації витрат, спеціалізації та широкої диференціації, фокусування, створення інноваційної цінності);
- за напрямками дії (консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна));

- за галузевою орієнтацією (у нових галузях, у зрілих галузях, у стагнуючих чи занепадаючих галузях, у роздрібнених (сегментованих, фрагментарних) галузях, на міжнародних ринках);
- за зовнішньоекономічною політикою (прямого й непрямого експорту, імпорту, розміщення виробництва за кордоном);
- за розмірами підприємства (для малих, середніх і великих підприємств);
- за характером дій щодо конкурентів (превентивних дій, «партизанської війни», протистояння сильним сторонам конкурентів, використання слабких сторін конкурентів, одночасного наступу за кількома напрямками, захоплення вільного ринкового простору);
- за характеристиками виробничої діяльності (спеціалізації, диверсифікації, диференціації, концентрації, зниження витрат, реструктуризації);
- за масштабами впливу (глобальні, базові, функціональні);
- по відношенню до середовища (стратегії, що реалізуються у зовнішньому середовищі; стратегії, що реалізуються у внутрішньому середовищі);
- за формою (стратегії поступового вдосконалення; стратегії оновлення; інноваційні стратегії);
- за характером поведінки на ринку (активна, пасивна);
- за термінами (довгострокова, середньострокова, короткострокова);
- за характером економічного розвитку (інтенсивна, екстенсивна, змішана);
- за ступенем новизни для певного підприємства (традиційна, оригінальна);
- за спонтанністю виникнення (запланована (свідома, продумана); реальна (виникаюча, адаптована до змін ситуації));
- за складністю розроблення (однонаправлена; комбінована);
- за результатами здійснення (реалізована; нереалізована);
- за характером впливу (організаційна (прямої дії); управлінська (системної дії));
- за об'єктом управління (процесна; продуктова).

Ці класифікаційні ознаки стратегій розвитку підприємств дозволяють характеризувати стратегії розвитку сучасних закладів освіти як складних диверсифікованих господарських об'єктів та створюють підґрунтя для виокремлення характеристик стратегічного розвитку закладу освіти. Класифікація стратегій розвитку дозволяє полегшити її вибір, обґрунтувати алгоритм поведінки закладу освіти в тій чи тій ситуації, визначити напрями руху та способи досягнення конкурентних

переваг, адже в нашому дослідженні нам необхідно виокремити орієнтири руху закладу освіти, відповідно до яких заклад освіти має досягти іншого якісного стану. Стратегічний розвиток закладу освіти вміщує як одну стратегію розвитку, так і цілий комплекс стратегій (стратегічний набір).

Зазначені вище види стратегій належать більшою мірою до стратегій закладів вищої освіти. Заклади середньої освіти мають переважно одну стратегію розвитку.

Ураховуючи класифікаційні ознаки стратегій розвитку організацій та навчальних закладів, представлені в науковій літературі, нами виокремлено найбільш значущі характеристики стратегій розвитку, які можуть бути застосовані до такої організації, як заклад освіти. Отже, стратегічний розвиток, яким керуються університети, може бути систематизовано за такими ознаками.

По-перше, орієнтація стратегії за ієрархією в організаційній структурі та у відповідній їй системі управління: корпоративна (портфельна, загальна), ділова, забезпечувальна (функціональна, ресурсна), операційна. Так, корпоративна стратегія є загальним планом для навчального закладу. Корпоративна стратегія поширюється на весь заклад освіти, охоплює всі його напрями діяльності. Ділова стратегія належить до управлінського плану дій окремого підрозділу або ключового напрямку всередині сфери діяльності закладу освіти. Функціональна стратегія забезпечує стратегічну спрямованість окремих підсистем університету (стратегія маркетингу, фінансова стратегія, кадрова стратегія та ін.). Операційна стратегія належить до більш конкретних стратегічних ініціатив та підходів у керівництві ключовими оперативними одиницями (відділами, центрами тощо) при вирішенні щоденних оперативних завдань, що мають стратегічну важливість.

Отже, підведемо підсумки: корпоративна (або загальна, або портфельна) стратегія спрямовується на розвиток усього закладу освіти; ділова стратегія спрямовується на розвиток окремого виду діяльності закладу освіти або на розвиток окремої підструктури закладу вищої освіти; функціональна (або забезпечувальна) підтримує корпоративну та ділову стратегії розвитку закладу освіти та забезпечує їх з функціонального боку (наприклад, стратегію розвитку досліджень університету забезпечують кадрова та фінансова стратегії); операційна стратегія забезпечує розвиток підрозділів закладу вищої освіти.

Отже, з цієї позиції стратегічний розвиток закладу освіти може бути схарактеризований як стратегічний розвиток на загальному рівні (корпоративному), при якому зміни торкаються всіх підструктур закладу освіти. Як зазначено раніше, університет є диверсифікованою системою, тому стратегічний розвиток може бути спрямований на забезпечення конкурентних переваг окремої підструктури закладу освіти. Такий

стратегічний розвиток буде здійснюватися на діловому рівні. Так, стратегічний розвиток на функціональному рівні, своєю чергою, стосується окремих видів діяльності, наприклад, на рівні фінансів, ресурсів, кадрів тощо.

По-друге, орієнтація стратегії розвитку за спрямованістю діяльності закладу вищої освіти: на дослідження, на дослідження й освіту, на освіту, тобто за галузевою орієнтацією. Відповідно до класифікації Карнегі щодо закладів вищої освіти нашу увагу зосереджено на докторських університетах, магістерських коледжах й університетах, призначенням яких є надання освіти та здійснення наукових досліджень. У зв'язку з цією класифікацією зарубіжні окремі заклади вищої освіти мають специфічну орієнтацію – таку як дослідницьку або освітню, таким чином у їхніх стратегіях розвитку буде відчутний акцент на дослідження або освіту. Проте більшість університетів використовують комбіновану стратегію розвитку, яка передбачає розвиток і в галузі досліджень, і в галузі освіти. Ця відмінність характеризує статус університету (дослідницький, освітній), його імідж, репутацію. Таким чином стратегічний розвиток університету може бути спрямований на розвиток власне дослідницької діяльності або ж на вдосконалення освітньої діяльності. Зокрема, університети, які спрямовані на вдосконалення досліджень, мають високі показники в освітній діяльності зокрема, тому зміст їх стратегічних цілей буде спрямовано на розвиток обох напрямів – на дослідження й освіту.

По-третє, напрями можливого розвитку університету: зростання, стабілізації (утримання), скорочення (захисту, відступу, ліквідації). Так, стратегія зростання характерна для вищих навчальних закладів, які намагаються вдосконалити свої сильні боки та розширювати свої площі; збільшуватися за рахунок злиття кількох схожих вищих навчальних закладів або об'єднання різнорідних навчальних закладів (стратегічних альянсів).

Стратегія стабілізації (утримання) передбачає стан очікування з боку навчального закладу, поки не зміниться зовнішнє середовище. Університети, які використовують таку стратегію, намагаються захищати свої позиції внаслідок невеличкої перерви перед стрімким стрибком, наприклад, у галузі інновацій або проникнення на іноземні освітні ринки. Також стратегію стабілізації використовують університети, які працюють у достатньо стабільних умовах, при яких діє незначна кількість конкурентів.

Стратегія ліквідації для закладів вищої освіти трапляється рідко, але така стратегія характеризує специфічний стратегічний розвиток. По-четверте, орієнтація стратегії розвитку за місцем університету в конкуренції: лідерства, претендентства на лідерство, «наслідування»

(наступного за лідером), «новачка». Зауважимо, що достатньо суттєвою є орієнтація стратегії розвитку університету за місцем у конкуренції. Серед таких стратегій найбільш складною є стратегія лідера. У практиці стратегічного управління підприємством стратегія лідерства передбачає, у першу чергу, лідерство в ціні, лідерство за витратами, але для вищих навчальних закладів характерне лідерство в галузі або лідерство в технологіях. Університети, що займають високі позиції в міжнародних рейтингах, додержуються стратегії лідера, за якої вони дотримуються безперервного вдосконалення та інноваційного розвитку. Стратегія лідера передбачає наявність ресурсного потенціалу вищого навчального закладу та компетентної менеджерської команди, здатної до ризику, творчості, креативності.

Отже, обрання стратегії лідера передбачає надання найвищої якості освітніх послуг, достатність стратегічних ресурсів, які забезпечуватимуть реалізацію такої стратегії, наявність персоналу, який у змозі реалізувати стратегію лідера.

Стратегія розвитку за місцем у конкуренції «претендента на лідерство» свідчить про те, що університети зосереджують увагу на своїх конкурентних перевагах, яких не має лідер, наприклад, зниження цін на навчання при збереженні високої якості та ін. Окремої уваги заслуговує стратегія послідовника (переслідування) лідера. Вищі заклади освіти, обираючи таку стратегію, дотримуються зміцнення своєї позиції за рахунок адаптації до основних університетів-конкурентів, при якій вони впроваджують передові технології, але в той час уникають конкурентної боротьби з навчальним закладом-лідером. Стратегія новачка передбачає агресивну поведінку університету, який намагається подолати вхідні бар'єри в певній галузі, і зазвичай такі стратегії пов'язані з перспективами стрімкого, бурхливого зростання, захисту від конкурентів і використання своїх сильних боків для наступу, концентруючись на певних сегментах ринку.

По-п'яте, характеристика стратегії за способом досягнення конкурентних переваг: диверсифікації, диференціації, інноваційної цінності. Керівництво університетів, яке має намір діяти в динамічному ритмі з мінливим ринковим середовищем, де одночасно з'являються нові потужні конкуренти, зазвичай використовує стратегії щодо досягнення конкурентних переваг. Так, найбільш поширеною є стратегія диверсифікації, яка базується на розширенні переліку послуг, при якій навчальні заклади за рахунок додаткових можливостей створюють нові або супутні послуги. Якщо адміністрація університету має на меті отримання конкурентних переваг за рахунок створення унікальних освітніх послуг, то в цьому випадку використовується стратегія диференціації.

Ми поділяємо думку Н. Тарнавської, яка наголошує, що стратегія диференціації успішна за умови: зростання числа споживачів, які зацікавлені в додаткових функціональних характеристиках товару; доступ до необхідних (особливих і таких, що забезпечують необхідні якісні параметри продукції) матеріальних і технічних ресурсів; можливість створення достатнього продуктового ряду; існування виробничого процесу, що базується на дослідженнях і розробках; існування мережі своєчасного постачання продукції споживачам і вдосконалення логістичного сервісу; створення додаткових сервісних послуг [41, с. 140].

У практиці стратегічного управління підприємством трапляється стратегія фокусування, яку також використовують вищі навчальні заклади. Проте в інших наукових джерелах така стратегія трактується як стратегія більш глибокої диференціації, тому вважаємо, що стратегія диференціації та фокусування для університетів є схожими, відмінності полягають лише в сегментних обмеженнях. Сутність стратегії інноваційної цінності полягає у впровадженні інновацій (ноу-хау), унаслідок яких університет досягає значних конкурентних переваг.

Обрання стратегії за способом досягнення конкурентних переваг передбачає виявлення сутності конкурентних переваг тих чи тих університетів. Так, Ю. Іванов пропонує конкурентні переваги закладів вищої освіти розподілити на три рівні:

1. Засновані на економічних чинниках: економічний потенціал: чисельність штатних співробітників, виручка від реалізації послуг; ефект досвіду: терміни існування, його досягнення; ефект масштабу: контингент студентів (абітурієнтів); можливість вишукування й ефективного використання джерел фінансування.

2. Засновані на нормативно-правових актах (закони, постанови, привілеї в галузі) чи викликані адміністративними заходами, наявність ліцензій (обсяг прийому), наявність акредитації (рівень).

3. Технічні/технологічні конкурентні переваги (визначаються більш високим розвитком науки й техніки): співробітники, які мають вищу та другу вищу освіту, що пройшли навчання та стажування в зарубіжних країнах, мають учений ступінь та вчене звання, наявність публікацій, розвиток комп'ютерних технологій, забезпеченість студентів літературою та ін.

4. Конкурентні переваги, зумовлені гарною інформованістю, наявність інформації про інфраструктуру ринку, оснащеність засобами зв'язку, електронної пошти, Інтернету, наявність сайту [20, с. 19].

Конкурентні переваги кожного окремого університету надають можливість для закладу вищої освіти акцентувати увагу споживачів освітніх послуг на своїх сильних боках, а за умови їх удосконалення – посилити свою позицію на освітньому ринку. Університет, який налічує

велику кількість підрозділів та філій, має розробити не одну конкурентну стратегію.

По-шосте, характеристика стратегії за способом охоплення ринку (вузької сегментації, інтернаціоналізації) дозволяє виявити, у якому ринковому сегменті університет буде розвиватися. Стратегію вузької сегментації використовують заклади вищої освіти, які не можуть конкурувати з університетами, які пропонують високоякісні освітні продукти для більш широкого кола споживачів. Водночас університети, які використовують стратегію вузької сегментації, знаходять свою нішу в межах області, регіону й мають можливість успішно розвиватися у своєму сегменті. До таких університетів зазвичай належать невеликі провінційні вищі навчальні заклади.

Провідні успішні університети з потужним ресурсним забезпеченням використовують стратегію інтернаціоналізації для залучення найбільш талановитої молоді з різних країн з метою підвищення своєї репутації або з метою збільшення контингенту за рахунок залучення іноземних студентів. Специфіка стратегії інтернаціоналізації полягає в проникненні на іноземні освітні ринки, що передбачає можливості співробітництва з іноземними партнерами, залучення іноземних студентів та ін.

Стратегія інтернаціоналізації є найбільш поширеною для європейських університетів. Метою стратегії інтернаціоналізації для багатьох університетів є формування міжнародної академічної мобільності студентів та управління міжнародним співробітництвом.

Отже, стратегічний розвиток університету може бути спрямований на розвиток у межах регіону (вузької сегментації) або ж на розвиток за межами країни (інтернаціоналізації). Так, стратегічний розвиток на інтернаціоналізацію буде відрізнятися ресурсним забезпеченням, організаційною культурою, маркетинговою діяльністю.

По-сьоме, характеристика стратегії за напрямом дії: консервативна, агресивна, конкурентна, оборонна (захисна). Консервативна стратегія характеризується мінімізацією ризику, у той час як конкурентна стратегія спрямована на підвищення конкурентоспроможності університету.

Стратегія оборони побудована на укріпленні ринкових позицій освітніх закладів на других та третіх ролях (від 10 до 20% ринку), які не можуть повністю конкурувати з лідером регіонального ринку або витрачають на розробку нової послуги, або ж мали невдачі в реалізації основних послуг [39]. Так, оборонна стратегія розвитку університету дає зрозуміти своїм конкурентам, що навчальний заклад не збирається втрачати свої позиції, а також має намір надати своїм перевагам більшу стійкість.

Отже, у разі використання стратегії наступу університетами-

новачками їм необхідно нейтралізувати конкурентні переваги університету-лідера, що в існуючій практиці функціонування вітчизняних вищих навчальних закладів дуже складно. Характеристика стратегії розвитку за напрямом дії конкретизує корпоративну стратегію. Виявлення характеристики стратегії розвитку за напрямом дії дозволяє навчальним закладам-конкурентам прогнозувати власну поведінку в майбутньому на освітньому ринку.

По-восьме, серед загальних стратегій мають місце стратегії за характером поведінки на ринку (активна, пасивна). При застосуванні активної стратегії розвитку сучасні університети характеризуються швидким реагуванням на виклики зовнішнього середовища та «бажанням» випередити своїх конкурентів за рахунок упровадження новітніх технологій у навчанні й дослідженнях, диверсифікації освітніх продуктів. Водночас пасивна стратегія розвитку характеризує університети повільним реагуванням на зовнішні зміни, освітні потреби населення, просування університетів-конкурентів на освітньому ринку.

По-дев'яте, актуальною є характеристика стратегії розвитку за формою (стратегії поступового вдосконалення; стратегії оновлення; інноваційні стратегії), яка забезпечує навчальному закладу радикальне або поетапне оновлення. Стратегія поступового вдосконалення передбачає поступове посилення позицій університету на освітньому ринку, у той час як стратегія оновлення базується на пошуку нових можливостей університету (уведення нових освітніх продуктів, зміни щодо структурного складу університету тощо). Інноваційні стратегії розвитку передбачають технічні й організаційні зміни. Так, інноваційні стратегії технічного характеру передбачають введення нової техніки для забезпечення розвитку університету (наприклад, комп'ютеризація навчального закладу), інноваційні стратегії організаційного характеру вміщують зміни системи управління університетом, зміни складу структурних підрозділів тощо.

По-десяте, характеристика стратегії розвитку університету за складністю розроблення (односпрямована, комбінована). Односпрямована стратегія розвитку вміщує один напрям розвитку, комбінована стратегія є поєднанням кількох різних стратегій.

Принципи стратегічного управління

1. Науковість у поєднанні з елементами мистецтва. Менеджер у своїй діяльності використовує дані та висновки багатьох наук і повинен постійно імпровізувати. Реалізація цієї задачі припускає, крім знань, володіння мистецтвом ведення конкурентної боротьби, вміння знайти вихід із найскрутнішої ситуації, зосередитися на ключових проблемах, виділити головні переваги своєї організації.

2. Цілеспрямованість стратегічного управління. Стратегічний

аналіз і формування стратегії повинні підкорятися принципу цілеспрямованості, тобто бути завжди орієнтованими на виконання глобальної мети закладу освіти. На противагу вільній імпровізації та інтуїції стратегічне управління покликане забезпечити усвідомлений спрямований розвиток закладу освіти та націленість управлінського процесу на вирішення конкретних проблем.

3. Гнучкість стратегічного управління. Мається на увазі можливість внесення коректив у прийняті раніше рішення або їх перегляд у будь-який момент часу відповідно до обставин, що змінюються. Для цього слід оцінювати відповідність поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища та можливостям закладу освіти, уточнення прийнятої політики у випадку непередбаченого розвитку подій і посилення конкурентної боротьби.

4. Єдність стратегічних планів і програм. Для досягнення успіху стратегічні рішення різних рівнів повинні бути погоджені та тісно пов'язані між собою. Єдність стратегічних планів досягається за допомогою консолідації стратегій структурних підрозділів та взаємного узгодження стратегічних планів закладу освіти.

5. Створення необхідних умов для реалізації стратегії. Стратегічний план не забезпечує його обов'язкового успішного виконання. Процес стратегічного управління повинен формувати сильну організаційну структуру, розробку системи мотивації, удосконалення структури управління.

Тема 2.3. Стадії процесу стратегічного управління в закладі освіти

Стратегічне управління є різновидом процесу прийняття управлінських рішень і передбачає такі стадії: усвідомлення необхідності прийняття рішення; діагностику і структуризацію проблеми; формування варіантів подальших дій; прийняття одного або декількох варіантів для реалізації; реалізацію рішення; контроль за виконанням і оцінку результатів. Водночас процес прийняття стратегічного рішення має певні особливості: складність опису об'єктів аналізу; високий рівень невизначеності отримання результатів при реалізації рішення; наявність великої кількості змінних; критерії рішення наперед чітко невизначені і уточнюються керівником під час їх реалізації; велика трудомісткість і тривалість процесу вимагає значних витрат і використання висококваліфікованих працівників. Перелічені особливості дають підставу стверджувати, що процес розв'язання стратегічних завдань вимагає особливої методології. Окрім цього, центр ваги проблеми переміщується з формування її стратегії на управління процесом впровадження відповідних стратегічних змін.

Стадія *визначення місії та цілей* організації передбачає три процеси, які вимагають складної та відповідальної роботи: формулювання місії закладу освіти, що в концентрованому вигляді виражає зміст її існування, призначення; визначення довгострокових і короткострокових цілей. У деяких випадках вважають за доцільне місію та цілі формулювати за результатами аналізу середовища.

Діагностика середовища організації забезпечує основу для уточнення (в деяких випадках визначення) її місії та цілей і вибору відповідної стратегічної поведінки. При цьому відбувається оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища шляхом формулювання основних компонент та їхніх чинників і вибір з них таких, які дійсно мають значення для закладу освіти; складання прогнозів майбутнього стану середовища.

Вибір стратегії — основа стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів визначають, як досягти цілей і реалізувати місію закладу освіти. При цьому порівнюють чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, аналізують можливі стратегічні альтернативи і вибирають з них конкретну стратегію, яка відповідає заданим критеріям. Вибір стратегії має певні особливості, зумовлені переважно рівнем управління.

Реалізацію стратегії вважають критичним процесом, тому що саме у випадку успішного його виконання заклад освіти досягає мети, а при неуспішному – з'являються додаткові труднощі. Найчастіше реалізація стратегії передбачає поглиблене вивчення стану середовища, цілей і сформованих стратегій; оцінку ресурсів і можливостей їх розподілу; створення умов для мотивації працівників під час реалізації стратегії; підготовку рішення щодо організаційної структури (розроблення оптимальної структури управління, оцінку існуючої організаційної структури та порівняння їх з метою оцінки масштабу необхідних змін; управління процесом перетворень). На цьому етапі може виявитись, що організація не в змозі здійснити вибрану стратегію, що пояснюється недосконало проведеним аналізом і відповідно неправильними висновками, або виникненням непередбачених змін у зовнішньому середовищі. Під час реалізації стратегії кожний рівень управління виконує закріплені за ним функції.

Контроль за реалізацією стратегії – завершальний процес, який здійснюється на стадії стратегічного управління і має забезпечити якісний зворотний зв'язок. Стратегічний контроль спрямований на з'ясування того, якою мірою реалізація сприяє досягненню цілей організації і значно менше оцінює правильність виконання стратегічного плану чи окремих його етапів. За результатами стратегічного контролю здійснюється коригування цілей закладу освіти та напряму їх досягнення.

Існує багато описів послідовності виконання окремих етапів стратегічного управління. Більшість авторів погоджуються з тим, що потрібно визначити місію, проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище, сформулювати цілі та стратегії їх досягнення, розробити й виконати стратегічні плани, проекти та програми.

На практиці процес стратегічного управління не має таких точних, відокремлених один від одного етапів: порушується послідовність, оскільки більшість робіт виконується одночасно, спостерігається повернення до вже «пройдених» етапів для уточнення; межа між окремими видами робіт є децю розмитою (наприклад, це твердження є дуже актуальним для етапів установлення цілей та визначення стратегій їх досягнення). Проте, стратегічне управління, що являє собою комплексний інноваційний процес, не може відбуватись ізольовано від того, що відбувається в системі освіти: кризові ситуації, конфлікти або, навпаки, прориви в ту чи іншу сферу знань і діяльності.

Враховуючи багатоплановий характер діяльності закладу освіти, треба зазначити необхідність існування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, що являють собою так званий «стратегічний набір».

Стратегічний набір — це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку закладу освіти, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Теорія та практика стратегічного управління довели необхідність побудови обґрунтованого «стратегічного набору», що може бути досягненим за умови виконання певних вимог. *Вимоги до стратегічного набору:*

- орієнтація на досягнення реальних взаємопов'язаних цілей (виходячи з того, що стратегія — це спосіб досягнення цілі);

- ясність змісту та розуміння необхідності застосування певного набору (системи) стратегій;

- ієрархічний характер, оскільки можна виокремити загальну стратегію, стратегії окремих підрозділів, основні та забезпечувальні стратегії (ресурсні та функціональні) для кожного зі скалярних ланцюгів прийняття рішень;

- орієнтація на можливість деякої компенсації взаємопов'язаних стратегій одна одною, що обумовлене різними можливостями (наявністю певних обмежень) їх застосування на окремих проміжках часу;

- надійність, що передбачає його всебічну обґрунтованість, зваженість;

- відображення господарських процесів у їхній сукупності та взаємозв'язку;

- гнучкість і динамічність стратегічного набору, тобто врахування

змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що відбувається в змінах у пріоритетах і змісті окремих стратегій, а також, у разі потреби, переході на резервні стратегії;

– баланс рівноваги між прибутковими та витратними стратегіями, основними та компенсаційними, резервними.

Стратегічний набір — це не демонстрація загальних намірів, а акцентування на відзначних характеристиках та особливостях закладів освіти.

Обґрунтований та добре сформований стратегічний набір:

– той, що відбиває досягнутий рівень розвитку закладу освіти;

– урахує особливості та умови функціонування закладу освіти, можливості її подальшого руху, відповідно до обраних стратегій;

– відповідає цілям, політиці, оточенню закладу освіти;

– за допомогою наявного потенціалу та певних зусиль щодо його трансформації забезпечує досягнення необхідного рівня конкурентоспроможного рівня в довгостроковій перспективі;

– відповідає прийнятному рівню ризику, який закладений у стратегіях;

– дозволяє забезпечити функціонування закладу освіти у стратегічному режимі.

Процес побудови стратегічного набору — це діяльність, яка здійснюється на всіх рівнях управлінської ієрархії.

Для досягнення стратегічних цілей уся організація має діяти стратегічно, розробляючи стратегії різного типу. Існують такі *групи стратегій, які складають «стратегічний набір»*:

– загальні для закладу освіти в цілому (стратегії зростання, підтримки і стабілізації, реструктуризації, скорочення діяльності тощо);

– загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами (лідерування у зниженні витрат (цін), диференціація, зосередження);

– функціональні для кожної з функціональних підсистем закладу освіти.

Стратегічний набір має заповнити «стратегічну прогалину» закладу освіти, тобто забезпечити умови для його саморозвитку.

Питання для самоперевірки

1. Визначте характерні риси стратегічного управління в закладі освіти.

2. З яких елементів складається стратегічне управління в закладі освіти?

3. Що таке стратегія? Чому саме стратегія є визначальним елементом стратегічного управління?

4. Що таке організаційна структура управління організацією? Які її основні складники?

5. Охарактеризуйте основні типи організаційних структур управління організацією.

6. Дайте характеристику чотирьом рівням розробки стратегії.

7. Назвіть стадії стратегічного управління в закладі освіти.

8. Обміркуйте, у чому полягають відмінності стратегічного управління в закладах освіти різного типу акредитації?

9. Охарактеризуйте зовнішнє середовище закладу освіти.

10. Охарактеризуйте внутрішнє середовище закладу освіти.

11. Що таке організаційна культура? Яким саме чином вона буде впливати на систему стратегічного управління організації?

12. Які п'ять взаємопов'язаних етапів включає стратегічне управління?

13. Що таке місія закладу освіти?

14. Охарактеризуйте етапи вибору та виконання стратегії.

15. У чому полягає необхідність формування стратегічного мислення керівників закладу освіти.

Практичні завдання:

1. Розробіть алгоритм здійснення стратегічного управління в закладі освіти.

2. З'ясуйте, які причини призводять до розроблення неефективних стратегій розвитку.

3. Здійсніть аналіз стратегічних цілей різних закладів освіти, що викладені на їхніх сайтах (10 прикладів).

4. Визначте завдання, які вирішуються в ході розроблення стратегії розвитку закладу освіти.

5. Визначте способи мотивації керівників закладу освіти щодо розроблення стратегії розвитку закладу освіти.

6. Надайте характеристику складників «стратегічного набору» на різних етапах розвитку закладу освіти.

Теми рефератів:

1. Визначення системи цілей і прогнозування в процесі стратегічного управління організацією.

2. Сутність, особливості розробки та роль місії організації в управлінському процесі.

3. Особливості формування місії закладу освіти.
4. Кількісна та якісна характеристика стратегічних цілей.
5. Різноманітність підходів до класифікації цілей закладу освіти.
6. Особливості розробки «дерева цілей» на різних етапах «життєвого циклу» закладу освіти.
7. Поняття та методи побудови «дерева цілей» закладу освіти.
8. Візія й місія закладу освіти як основа формування траєкторії розвитку.
9. Елементи стратегічного управління в закладах освіти різного рівня акредитації.
10. Стадії стратегічного управління в закладах освіти.
11. Формування стратегічного набору розвитку закладу освіти.
12. Визначення стратегічних цілей і стратегічних завдань у процесі розроблення стратегії розвитку закладу освіти.
13. Класифікація стратегій закладу освіти
14. Система стратегій закладу освіти.
15. Стратегічне управління й стратегічне мислення керівників закладу освіти.

Використана та рекомендована література :

1. Антошкіна Л. І., Амелькін В.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Донецьк : Юго-Восток, 2009. 288с.
2. Белошанка В. А., Загорий В.Г. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учебн; под. ред. В.А.Белошанки. Київ: Абсолют-В, 1998. 352 с.
3. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій; пер. з англ. А. Кам'янець. Львів: Літопис, 2004. 352 с.
4. Галушка З. І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. [2-е вид., доп. та перероб.] Чернівці: Чернівецький національний університет, 2011. 240 с.
5. Гончарова С. Ю., Отенко І.П. Стратегічне управління: навч.посіб. Харків: Вид. ХНЕУ, 2004. 164 с.
6. Горобець Д. В. Організаційно-педагогічні умови управління розвитком педагогічного коледжу : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.06 / Горобець Данило Валентинович. Луганськ, 2009. 223 с.
7. Гриньова М. В., Малаканова Л.В., Сорокіна Г.Ю. Менеджмент загальноосвітніх навчальних закладів: навч.посіб. Полтава: "АСМІ", 2014. 292 с.
8. Діброва А. Д., Дібова А.Д., Богач Л.В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Ніжин: Лисенко М. М., 2014. 208 с.

9. Дребот Н. П., Мороз Л.В., Пшик Б.І. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.
10. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : Знання України, 2005. 250 с.
11. Кайлюк Є. М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент : навч.посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
12. Калініна Л. М., Капустеринська Т.Д. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями. Харків: Вид. група "Основа", 2007. 96 с.
13. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі комунікативного підходу: дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04. Донецьк, 2012. 471 с.
14. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. [2-ге вид., переробл. і доповн.]. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2010. 406 с.
15. Ковтун О. І. Стратегії підприємств: монографія. Львів: вид-во: Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.
16. Логвиненко Ю. В., Шевченко В.В. Теоретико-методологічне забезпечення процесу стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. *Освіта Сумщини*. 2011. №1 (9). С. 13—15
17. Маккавєєва О. О. Стратегічне управління навчальним закладом : метод. розробка для керівників навчальних закладів. Одеса: Астропринт, 2013. — 28 с.
18. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху. Харків : Вид. група "Основа", 2006. 160 с.
19. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підр. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. К. : Каравела, 2006. 320 с.
20. Менеджмент и организационное развитие высшей школы : учеб. / [В.Р.Вебер, Е.В.Иванов, М.Н.Певзнер и др.]; под общ. ред. доктора пед.наук, проф. М.Н.Певзнера. Днепропетровск : Изд-во ДНУ, 2012. 528 с.
21. Мироненко Є. В., Остафійчук А. В., Фоміченко І. П. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Краматорськ: ДДМА, 2011. 228 с.
22. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика : монографія. Київ: КНУТД, 2015. 320 с.
23. Немцов В. Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ: ТОВ "УВПК «ЕксОб»", 2001. 560 с.
24. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / Київ: МАУП, 2000. 127 с.

25. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібн. / [Л.Калініна, Л.Карамушка, Т.Сорочан та ін.]; за ред. В.Олійника, Н.Протасової. Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. 308 с.

26. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ: Київ.нац.торг. екон. ун-т, 2002. 302 с.

27. Пічугіна Т. С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2008. 215 с.

28. Пшенична Л. В. Менеджмент в освіті. Суми: Мрія, 2012. 216 с.

29. Рогоза М. Є., Вергал. К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

30. Роїк О. М., Азарова А.О, Небаєва М.І. Основи стратегічного менеджменту: навч.посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.

31. Сазерленд Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия ; пер. с англ. Дніпро : Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.

32. Салига С. Я., Яришко О.В. Управління вищими навчальними закладами: монографія; під ред. С.Я.Салиги. Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2005. 194 с.

33. Слюсаренко О. М. Розвиток найвищого університетського потенціалу в умовах глобалізації: аналіз світового досвіду : дис... доктора пед. наук : 13.00.06. Київ, 2015. 435 с.

34. Сорочан Т. М. Професійне управління сучасною школою: навч.посіб. Луганськ: Знання, 2003. 108 с.

35. Стратегия : URL:<https://uk.wikipedia.org/wiki/Стратегія>

36. Стратегічне управління : навч.посіб. /В.І.Щелкунов, В.М.Загорулько, С.М.Подреза [та ін.]. Київ: НАУ, 2012. 352 с.

37. Стратегічне управління вищим навчальним закладом : монографія / В.М.Огаренко, С.Я.Салига, В.М.Гельман та ін. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2009. 416 с.

38. Стратегічний менеджмент: підруч. / І.М.Писаревський, О.М.Тищенко, М.М.Поколюдна, Н.Б.Петрова; за ред. Аляб'єва. Харків: ХНАМГ, 2009. 287 с.

39. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г.В.Строкович. Харків : Вид-во НУА, 2011. 180 с.

40. Таран О. М. Стратегічне управління: навч.посіб. Харків: Харк.нац.аграр. ун-т. 2004. 145 с

41. Тарнавська Т. Н., Напора О. Стратегічний маркетинг: практикум: навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 287 с.

42. Управление развитием школы [под ред. М.М.Поташника, В. С. Лазарева]. Москва : Новая шк., 1995. 464 с.

43. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу : дис. ... доктора пед. наук : 13.00.06. Луганськ, 2012. 596 с.

44. Хачванкян В. В. Менеджмент підприємства : учеб. пособ. Київ: Знання, 2005. 422 с.

45. Череп А. В., Сучков А.В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. Київ: "Кондор", 2011. 334 с.

46. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручн. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

47. Sawyer G. Business policy and strategic management: planning, strategy, and action. San Diego [etc.] : Harcourt Brace Jovanovich, 1990. 528p.

48. Steen E. Strategy and the Strategist: How It Matters Who Develops the Strategy. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51349> (дата звернення 2.02.2022)

РОЗДІЛ 3

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

У розділі розкрито сутність технології моделювання стратегічного розвитку закладу освіти; розкрито призначення інструментів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти; способи реалізації стратегічного контролю; особливості соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління закладом освіти.

Вивчивши матеріал розділу 3,

Ви будете знати:

- призначення інструментів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти;
- операції та процедури технології моделювання стратегічного розвитку закладу освіти;
- особливості стратегічного аналізу закладу освіти;
- особливості розроблення стратегії розвитку та стратегічного плану закладу освіти;
- способи ініціювання стратегічних змін в закладах освіти;
- правила формулювання місії та цілей закладу освіти;
- роль соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління;
- складники організаційної культури;
- особливості комунікаційної мережі, що базується на організаційній культурі;
- сутність стратегічного організаційного розвитку закладу освіти;
- рівні стратегічного організаційного розвитку закладу освіти.

Ви будете вміти:

- визначати необхідні стратегічні зміни закладу освіти;
- формулювати візію й місію закладу освіти;
- здійснювати комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти;
- правильно формулювати стратегічні цілі закладу освіти;
- грамотно розробляти стратегічні плани закладу освіти;
- впливати на організаційну культуру організації.

Мета: опанування основних етапів технології моделювання стратегічного розвитку закладу освіти.

Ключові слова: інструменти моделювання стратегічного розвитку, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, візія й місія, стратегічні цілі, стратегічний аналіз, стратегічний контроль, організаційна культура, організаційний розвиток, стратегічний організаційний розвиток, соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління організацією.

Тема 3.1. Інструменти моделювання стратегічного розвитку Закладу освіти

Упровадження ефективного моделювання стратегічного розвитку закладу освіти потребує визначення способів його досягнення, які дозволяють здійснювати реальні позитивні зміни в діяльності організації. Під такими способами моделювання стратегічного розвитку закладу освіти ми розуміємо основні операції, завдяки яким відбувається моделювання стратегічного розвитку організації. Зауважимо, що управлінські операції, які притаманні моделюванню стратегічного розвитку закладу освіти, є схожими з операціями стратегічного управління.

Отже, управлінські операції, які дозволяють здійснити ефективне й результативне моделювання стратегічного розвитку, ми будемо називати інструментами. Використання інструментів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти сприяє здійсненню кількісно-якісних перетворень та координації дій усередині організації, спрямованих на усунення протиріч, які виникають у ході розроблення стратегії розвитку закладу освіти та стратегічного плану. Відтак, інструменти моделювання стратегічного розвитку закладу освіти знаходять своє втілення в процесі розроблення стратегії розвитку та в її структурі. З'ясовано, що стратегії розвитку окремої організації різняться за наявністю складників, що свідчить про використання різного набору інструментів моделювання стратегічного розвитку, які розкриваються у стратегіях розвитку та стратегічних планах закладу освіти.

Найбільш уживаними інструментами моделювання стратегічного розвитку закладу освіти є:

- аналіз потреб населення;
- SWOT-аналіз;
- PEST-аналіз;
- бенчмаркінг;
- збирання стратегічної інформації;

- визначення бар'єрів (або проблем), які перешкоджають розвитку закладу освіти;
- визначення викликів сьогодення, яким буде відповідати закладу освіти, за умови успішного протікання стратегічного розвитку;
- формулювання місії;
- формулювання візії;
- розробка дерева стратегічних цілей та системи стратегічних цільових пріоритетів розвитку закладу освіти;
- визначення параметрів оцінювання стратегічних цілей;
- визначення стратегічних завдань;
- установа системи стратегічних пріоритетів;
- опитування стейкхолдерів закладу освіти;
- оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічного розвитку організації;
- визначення стратегічних альтернатив;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей закладу освіти;
- визначення ключових чинників досягнення стратегічних цілей.

З огляду на те, що моделювання стратегічного розвитку закладу освіти базується на інформації про минулий, теперішній і майбутній стан розвитку державної установи, її середовища, шляхів досягнення майбутнього стану організації, інструменти моделювання стратегічного розвитку закладу освіти систематизовано за чотирма основними групами, а саме: інструменти, які дозволяють здійснити стратегічний аналіз розвитку (з'ясування реального стану розвитку закладу освіти), формування стратегічної інформації (оцінювання минулого й теперішнього стану закладу освіти), розробку стратегії розвитку та стратегічне планування (визначення майбутнього стану закладу освіти та шляхів його досягнення).

Розкриємо сутність кожної з цих груп. Стратегічний аналіз закладу освіти необхідний для виявлення відправної точки для подальшого моделювання стратегічного розвитку закладу освіти. За результатами стратегічного аналізу формується інформація про заклад освіти «сьогодні». Вихідними даними для діагностичного аналізу є: річні звіти за останні 5 – 10 років; результати експертних оцінок (соціологічні опитування, пропозиції, пріоритети).

Оскільки функціонує заклад освіти у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, то найбільш поширеними методами оцінки середовища є SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз є найбільш популярним і для вітчизняних, і для зарубіжних організацій і дозволяє оцінити структурний стан організації на основі розуміння її внутрішніх сильних та слабких

сторін і зовнішнього середовища, яке представляється у вигляді можливостей та загроз (S-сила-strength, W-слабкість-weakness, O-можливість-opportunity, T-загрози-threat). Використання SWOT-аналізу довело свою ефективність у розробленні стратегії розвитку, зокрема стратегії розвитку закладу освіти.

SWOT-аналіз розробляється на основі описово-аналітичної частини та експертних оцінок і, по суті, є діагнозом стартових умов розвитку закладу освіти, який містить визначення сильних та слабких сторін розвитку освітньої установи, а також можливостей та загроз перспективного розвитку закладу освіти. У контексті місцевого розвитку сильні сторони – це внутрішні потенціал чи ресурс території, що можуть зумовити формування конкурентної переваги. Слабкі сторони – це види діяльності, ресурси, обставини, які використовуються у закладі освіти неефективно або не за призначенням. Можливості – це конкурентні переваги та зовнішні шанси, які можна було б використати для досягнення стратегічних цілей розвитку закладу освіти. Загрози – це будь-які процеси або явища, зовнішні обмеження, які перешкоджають руху в напрямі досягнення місії та цілей розвитку закладу освіти.

PEST-аналіз (або STEP-аналіз) широко застосовується в стратегічному управлінні підприємствами як маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес-компанії. Уважаємо, що результати PEST-аналізу є достатньо доцільними для закладів освіти, які більшою мірою орієнтуються на зовнішнє середовище та планують свій стратегічний розвиток на тривалий час (більше 5 років).

Головна відмінність цих двох аналізів полягає в тому, що SWOT-аналіз характеризує заклад освіти як окрему одиницю, а PEST-аналіз надає можливість дослідити організацію у взаємодії із зовнішнім середовищем загалом. Урахування політичних, економічних, соціальних чинників на розвиток закладу освіти розкриває цілісну картину макросередовища організації.

Для більш повного аналізу середовища використовується такий інструмент, як SNW-аналіз. Цей аналіз є доповненням SWOT-аналізу. Застосування цього аналізу дозволяє більш детально дослідити внутрішнє середовище закладу освіти. SNW-аналіз використовується переважно в практиці управління підприємствами. Уважаємо, що використання зазначеного аналізу щодо моделювання стратегічного розвитку закладу освіти дозволяє більш повно дослідити середовище державної організації.

SNW – це абревіатура трьох англійських слів, що означають: S – Strenght – сильна сторона, N – Neutral – нейтральна позиція, W – Weakness – слабка сторона. При SNW-підході все, що стосується SW-

підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньоринковий стан для певної конкретної ситуації. Отже, SNW-підхід – це раціональний розвиток SW/SWOT-підходу.

Одним з найменш поширених у менеджменті є аналіз стратегічних розривів (GAP-аналіз), сутність якого полягає у виявленні невідповідностей (проблем), що виявляється як розрив (від англ. Gap – пролом, дірка), який виникає в ході реалізації стратегії розвитку. І. Зенкіна стверджує, що аналіз стратегічних розривів як інструмент стратегічного аналізу є невід’ємною частиною інформаційно-аналітичного забезпечення при стратегічному управлінні. GAP-аналіз, запропонований Стенфордським дослідницьким інститутом (Каліфорнія, США), сьогодні є найбільш сучасною технологією стратегічного аналізу, дозволяє реально оцінити відхилення поточного стану організації від бажаного в довгостроковій перспективі. Під стратегічним розривом розуміємо відхилення, яке характеризується більшими часовими та ресурсними затратами в ході досягнення стратегічних цілей. Аналіз стратегічних розривів містить систему аналітичних процедур, завдяки яким виявляються розриви, спричинені невдалим керівництвом, неякісною інформацією, неправильним прогнозуванням, плануванням та ін.

Отже, за допомогою такого інструменту, як аналіз стратегічних розривів, маємо змогу виявити невідповідності між бажаним та досягнутим. Застосування GAP-аналізу для багатьох вітчизняних державних установ дозволить бачити проблемні місця у стратегічному розвитку та оцінити готовність переведення закладу освіти до іншого якісного стану відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Зазвичай цей аналіз застосовується в процесі стратегічного управління для корегування стратегічних цілей. Стратегічні розриви наявні в діяльності майже всіх закладів освіти, вони виникають у випадку розроблення невдалих стратегій, швидкісних змін зовнішнього оточення тощо. Керівники закладу освіти мають ураховувати той факт, що чим триваліший період стратегії розвитку, тим більше буде стратегічних розривів за цей період. Це пов’язане зі значною кількістю потреб (організаційних, управлінських, фінансових, кадрових, виробничих), з якими зіштовхується заклад освіти, які потім формуються в загальний стратегічний розрив. З огляду на це, у визначенні термінів реалізації стратегії розвитку закладу освіти необхідно врахувати виникнення можливих стратегічних розривів.

Одним з популярних інструментів серед зарубіжних закладів освіти є бенчмаркінг. Використання бенчмаркінгу дозволяє керівництву закладів освіти усвідомити місце та роль окремої організації у зовнішньому середовищі. Розроблення стратегічних цілей державної установи без

урахування результатів бенчмаркінгу надає розвитку організації рис ізольованості, водночас зіставлення закладів освіти з іншими аналогічними організаціями ілюструє розриви порівняно з ними, дозволяє з'ясувати конкурентні переваги організації та конкурентні переваги її конкурентів.

Отже, інструментами стратегічного аналізу, які сприятимуть ефективності моделювання стратегічного розвитку закладів освіти, є такі:

- опитування населення щодо потреб населення;
- опитування стейкхолдерів ;
- здійснення SWOT-аналізу;
- здійснення PEST-аналізу;
- здійснення SNW-аналізу;
- здійснення аналізу стратегічних розривів (GAP-аналіз);
- здійснення бенчмаркінгу.

Відомості результатів стратегічного аналізу становлять основну частину стратегічної інформації. Стратегічна інформація розподіляється за часовими ознаками: інформація про минулий стан закладу освіти та темпи його змін у минулому; інформація про теперішній стан закладу освіти (поточні проблеми й можливості). А також стратегічна інформація різниться за змістом: інформація результатів стратегічного аналізу закладу освіти, інформація ранжування поточних проблем закладу освіти тощо. Отже, система стратегічної інформації закладу освіти вміщує і позитивну інформацію, і негативну.

3. Галушка зазначає, що правилом побудови системи стратегічної інформації є постулат «своєчасно видавати точну й надійну інформацію» [9, с. 57]. Успіх аналітичної діяльності визначають два чинники: якість наявної інформації та використання результатів аналізу в практичній діяльності закладу освіти. Необхідна ретельна оцінка і внутрішніх, і зовнішніх джерел інформації

Формування стратегічної інформації здійснюється шляхом узагальнення необхідних відомостей про заклад освіти, а також про зовнішнє оточення та зміни, які можуть бути в недалекому майбутньому. Прогнозування майбутніх змін зовнішнього оточення надає можливість розробити не одну стратегію, а кілька (набір стратегій розвитку закладу освіти). Отже, інструментами формування стратегічної інформації, які сприяють ефективності стратегічного розвитку закладу освіти, є такі:

- формування інформації щодо діяльності закладу освіти в минулому;
- формування інформації результатів стратегічного аналізу закладу освіти;
- формування інформації щодо бар'єрів (проблем) закладу освіти;

- формування інформації щодо можливих змін у зовнішньому середовищі;
- формування інформації щодо потреб споживачів;
- формування бази ініціатив стейкхолдерів щодо розвитку закладу освіти.

Отже, формування стратегічної інформації вміщує значний обсяг відомостей про заклад освіти, завдяки повноті яких залежить вибір набору стратегій розвитку закладу освіти.

Одним із суттєвих компонентів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти є розробка його стратегії розвитку. Інструменти моделювання стратегічного розвитку закладу освіти, які належать до групи «розроблення стратегії розвитку», потребують особливої уваги, оскільки стратегія розвитку буде доступною для громадськості та визначає траєкторію розвитку закладу освіти. Так, такі інструменти, як формулювання місії та візії, визначення цінностей, якими керується заклад освіти та формулювання принципів закладу освіти, розроблення стратегічних цілей становлять основу моделювання стратегічного розвитку закладу освіти. Такі інструменти, як опитування стейкхолдерів, оцінювання ініціатив персоналу щодо стратегічних напрямів розвитку закладу освіти, обговорення адміністрації закладу освіти зі співробітниками різних рівнів створюють підґрунтя для розробленої стратегії розвитку. Отже, цей комплекс інструментів розроблення стратегії розвитку закладу освіти має сприяти підвищенню ефективності та результативності ухвалених стратегій розвитку.

Достатньо рідко трапляється реінжиніринг як інструмент моделювання стратегічного розвитку в практиці управління закладом освіти. Реінжиніринг використовується, коли організація має наміри застосувати стратегію переорієнтації. Авторами реінжинірингу є М. Хаммер і Д. Чампі, які вважають реінжиніринг фундаментальним переосмисленням та радикальним перепроєктуванням бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності, як затрати, якість, рівень обслуговування клієнтів та оперативність. Реінжиніринг закладу освіти становить радикальне перепроєктування основних видів діяльності, що має сприяти стрибкоподібному формуванню більш стійких конкурентних переваг. Для закладу освіти реінжиніринг характеризується більш м'якими перетвореннями порівняно з підприємствами. Отже, реінжиніринг закладу освіти полягає у:

- перерозподілі основних площ закладу освіти;
- переорієнтації основного спрямування діяльності закладу освіти.

Отже, інструментами розроблення стратегії розвитку, які сприяють ефективності моделювання стратегічного розвитку закладу освіти, є такі:

- спільне обговорення стратегічних напрямів закладу освіти керівної системи зі стейкхолдерами;
- формулювання візії й місії закладу освіти;
- визначення принципів, якими керується закладу освіти в досягненні стратегічних цілей;
- формулювання цінностей закладу освіти;
- визначення стратегічних орієнтирів закладу освіти;
- розроблення стратегічних цілей;
- розроблення параметрів оцінювання досягнення стратегічних цілей;
- визначення очікуваних результатів;
- розроблення альтернативних стратегій розвитку закладу освіти.

На нашу думку, стратегічне планування вміщує кілька інструментів, оскільки складається з кількох етапів та передбачає ухвалення стратегічних рішень. Результатом стратегічного планування є стратегічний план-документ, у якому фіксуються управлінські рішення щодо реалізації стратегії розвитку закладу освіти. Стратегічний план становить підставу для виконання дій у ході реалізації стратегії, містить завдання та контрольні показники щодо досягнення стратегічних цілей.

Г. Чанг (G. Chang) пропонує таку структуру стратегічного плану:

- результати аналізу поточної ситуації;
- формулювання логічної ієрархії цілей;
- шляхи й засоби, за допомогою яких будуть досягнуті ці цілі;
- потенційні ризики для досягнення цілей і очікуваних результатів;
- установлення, яким чином підсумки й результати можуть бути перевірені, розглянуті й оцінені [66, с. 18].

Стратегічний план розробляється згідно з головною стратегічною метою або стратегічними цілями. Програмування є складником процедури стратегічного планування. Для досягнення окремих стратегічних цілей можуть розроблятися стратегічні програми розвитку, які містять певну сукупність заходів, узгоджених за термінами, ресурсами, виконавцями й розташованих у конкретній послідовності. Стрижнем стратегічної програми є стратегічна мета, досягнення якої можливе у випадку організації певних заходів.

Отже, стратегічне планування вміщує такі інструменти, які підвищують ефективність моделювання стратегічного розвитку:

- розроблення системи стратегічних цілей;
- формулювання стратегічних завдань;
- визначення шляхів досягнення стратегічних цілей;
- визначення термінів досягнення стратегічних цілей та завдань;

- розроблення системи критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та критеріїв оцінювання виконання стратегічних завдань, узгодження цих критеріїв з очікуваними результатами;
- обговорення стратегічного плану адміністрації закладу освіти з персоналом;
- призначення виконавців.

Моделювання стратегічного розвитку закладу освіти пов'язане з проблемами узгодження відносин структурних підрозділів організації, з ухваленням стратегічних орієнтирів колективом закладу освіти, з механізмами мотивації, особливостями вимірювання ступеня досягнення стратегічних цілей. Адже використання зазначених вище інструментів дозволяє значно підвищити ефективність процесу моделювання стратегічного розвитку закладу освіти. Узагальнюючи викладене, зазначимо, що використання розглянутого інструментарію моделювання стратегічного розвитку закладу освіти дозволяє забезпечити ефективність його розвитку. Від правильності та доцільності інструментів моделювання стратегічного розвитку залежить ступінь розвитку та ступінь стабільності функціонування закладу освіти.

Тема 3.2. Технологія моделювання стратегічного розвитку освітнього закладу.

Зміст технології розкриває сутність управлінської діяльності, що становить процес побудови моделі стратегічного розвитку освітнього закладу, зі збереженням його логічної та семантичної структури, послідовності плину в часі, що дозволяє отримати нову інформацію про стан навчального закладу в задані моменти часу. Першорядне значення технології моделювання стратегічного розвитку освітнього закладу полягає у визначенні та розробленні шляхів переведення навчального закладу до нового якісного стану в довгостроковій перспективі.

Прикладом видимості стратегічного розвитку є досягнення нових суттєвих результатів в діяльності освітнього закладу й посилення його конкурентної позиції. У зв'язку з тим, що стратегічний розвиток освітнього закладу є довготривалим процесом, необхідно конкретизувати дії та процеси в певній послідовності. Визначення множини завдань управління, яке сприяє отриманню результату моделювання стратегічного розвитку, нами скомпоновано в кілька етапів: підготовчий, аналітичний, планувальний, результативний. Розкриємо основні етапи зазначеної вище технології.

Перший етап – підготовчий, який передбачає визначення й налагодження логічних відносин вищого рівня управління та

функціональних сфер, яке сприятиме ефективному моделюванню стратегічного розвитку навчального закладу. Так, на цьому етапі визначаються об'єкти та суб'єкти моделювання стратегічного розвитку закладу освіти. Отже, визначається рівень управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток. Саме від рівня управління, на якому буде здійснюватися стратегічний розвиток закладу освіти, залежить місце стратегії за ієрархією (корпоративна, ділова, функціональна). Відповідно до рівня управління призначаються суб'єкти моделювання стратегічного розвитку (керівники та виконавці).

Вочевидь, основними функціями керівного складу вищого рівня є ініціація стратегічних змін. На цьому етапі актуалізується принцип наявності професійної компетентності розробників стратегії розвитку закладу освіти. Провідним аспектом підготовчого етапу технології є створення стратегічно зорієнтованого закладу освіти, у якому забезпечується формування організаційної поведінки колективу освітнього закладу, спрямованої на досягнення стратегічних цілей і здійснюється формування та нарощування стратегічних ресурсів (кадрових, фінансових, інтелектуальних, технічних), необхідних для досягнення нового якісного стану навчального закладу. На підготовчому етапі здійснюється чіткий механізм добору, навчання й просування суб'єктів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти.

Прогнозування стратегічних змін освітнього закладу полягає у визначенні можливих кінцевих станів закладу освіти на ринку освітніх послуг. Здійснення стратегічних змін освітнього закладу узгоджується з організаційними, ресурсними можливостями освітнього закладу та з урахуванням усіх чинників зовнішнього середовища.

По-друге, стратегічні зміни можуть бути викликані незадовільними результатами діяльності закладу освіти (зростанням конфлікту всередині навчального закладу), які можуть бути отримані внаслідок невдалої стратегії розвитку або за умови її відсутності.

По-третє, стратегічні зміни можуть бути зумовлені зміною керівництва, оскільки зазвичай нове керівництво висуває нові стратегічні цілі, має своє бачення майбутнього закладу освіти та інший досвід стратегічного управління тощо.

По-четверте, навчальний заклад потребуватиме стратегічних змін, якщо заклад освіти займає достатньо високу конкурентну позицію, користується високим авторитетом у певному сегменті освітнього ринку, а освітні заклади-конкуренти розробляють нові стратегії розвитку, упроваджують більш провідні освітні технології, намагаються витиснути заклад освіти з його ринкової позиції. За таких умов адміністрація закладу освіти має переглянути розроблену стратегію відповідно до отриманої інформації щодо намірів конкурентів, з метою ліквідації загрози з боку

освітніх закладів-конкурентів.

По-п'яте, стратегічні зміни можуть бути спричинені усвідомленням адміністрацією закладу освіти розривів між внутрішнім та зовнішнім середовищем, тобто виникненням нових тенденцій в освіті, упровадженням освітніх реформ, змінами в політиці, економіці, науці й техніці.

З метою усвідомлення необхідності здійснення стратегічних змін у закладі освіти можна скористатися матрицею визначення стратегічних змін на рис. 1 У випадку заповнення хоча б одного поля матриці постає необхідність переглянути стратегію розвитку освітнього закладу.



Рис. 1. Матриця визначення стратегічних змін

Отже, підготовчий етап технології моделювання стратегічного розвитку освітнього закладу вміщує таку послідовність операцій:

- вивчення основних тенденцій розвитку навчальних закладів на освітньому ринку (у межах країни, світу (відповідно до частки охоплення ринку);
- вивчення думок стейкхолдерів щодо сучасного стану закладу освіти;
- визначення об'єктів, суб'єктів та рівнів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти;
- формування бази ініціатив керівного складу та стейкхолдерів стратегічних змін;
- забезпечення добору, навчання й призначення суб'єктів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти;
- прийняття рішення щодо здійснення стратегічного аналізу закладу освіти.

Другим етапом технології моделювання стратегічного розвитку закладу освіти (аналітичним) є аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища й формування стратегічної інформації. На другому етапі технології важливим є аналіз діяльності закладу освіти в минулому, виявлення темпів досягнення стратегічних цілей (у разі їх наявності), особливостей управління освітнім закладом на всіх етапах його розвитку в минулому та виявлення позитивного й негативного досвіду.

Наступною процедурою стратегічного аналізу освітнього закладу є аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища закладу освіти. Як відомо, сучасні заклади освіти є відкритими системами, внутрішнє середовище яких формується під впливом зовнішнього середовища. На цьому етапі керівники закладів вищої освіти мають урахувати силу впливів зовнішнього середовища.

На основі здійснення стратегічного аналізу закладу освіти формується стратегічна інформація, яка є основою ухвалення стратегічних рішень.

Отже, другий (аналітичний) етап технології моделювання стратегічного розвитку закладу освіти містить таку послідовність операцій:

- оцінювання діяльності закладу освіти в минулому (минулі стратегії) за параметрами, критеріями, показниками аналізу стратегічного розвитку закладу освіти;
- здійснення SWOT-аналізу закладу освіти;
- здійснення SNW-аналізу закладу освіти;
- здійснення PEST-аналізу закладу освіти;
- здійснення бенчмаркінгу;
- аналіз стратегічного розвитку освітніх закладів-конкурентів;
- здійснення GAP-аналізу закладу освіти;
- ранжування проблем управління;
- формування стратегічної інформації.

Третій етап технології моделювання стратегічного розвитку (планувальний) передбачає розроблення стратегії розвитку закладу освіти та стратегічного плану. Розроблення стратегії розвитку є серцевиною моделювання стратегічного розвитку навчального закладу. Ураховуючи різні аспекти діяльності освітнього закладу, на попередньому етапі розроблення стратегії розвитку передбачає:

- виокремлення ресурсів для стратегічного розвитку закладу освіти;
- створення робочих груп відповідно до кожної стратегічної мети;
- розроблення системи оцінювання та стимулювання підрозділів та їх керівників за ступенем досягнення стратегічних цілей.

Визначимо основні завдання, які мають бути вирішені в ході розроблення стратегії:

- формування майбутнього образу закладу освіти;
- формулювання місії та візії закладу освіти;
- визначення стратегічних цілей закладу освіти та критеріїв їх досягнення;
- визначення очікуваних результатів.

Ефективність стратегії розвитку навчального закладу ґрунтується на правильності вибору виду стратегії розвитку, глибокому розумінні місця навчального закладу на освітньому ринку, конкретизації ключових чинників успіху. Аналіз інтересів стейкхолдерів допомагає не тільки виявити проблеми закладу освіти, а й допомагає спрямувати основну діяльність освітнього закладу, напрями можливого зростання й, нарешті, виявляти головні потреби споживачів.

Під час розроблення стратегії розвитку закладу освіти визначаються: важливість сильних та слабких сторін у діяльності закладу освіти; вірогідність досягнення та привабливість можливостей та загроз; причинно-наслідкові зв'язки між можливостями, загрозами, сильними та слабкими сторонами; карта рішень (сильні сторони/можливості, слабкі сторони/можливості, сильні сторони/загрози, слабкі сторони/загрози); стратегічні цілі щодо розвитку навчального закладу; показники, які характеризують цілі на різних етапах реалізації стратегії; послідовність та трудомісткість виконання рішень, призначення відповідальних виконавців.

Спираючись на науковий доробок вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема І. Ансоффа, В. Белшапки, Дж. Брайсона, С. Гончарової, П. Дженстера, Н. Дребот, В. Загорульки, Г. Загорій, Є. Мироненка, В. Могилки, Л. Мороз, А. Остафійчук, І. Отенко, І. Пшик, С. Подрези, В. Пастухової, Дж. Сав'єра (G. Sawyer), А. Сучкова, О. Таран, І. Фоміченко, Д. Хассі, А. Черепа, З. Шершньової, В. Щелкунова, нами визначено кроки розроблення стратегії розвитку навчального закладу.

Перший крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Узагальнення результатів SNW-аналізу та SWOT-аналізу закладу освіти (закладу вищої освіти зокрема) й формування бази пропозицій щодо можливих змін у внутрішньому середовищі закладу освіти.

Другий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Узагальнення результатів PEST-аналізу та SWOT-аналізу закладу освіти й формування бази пропозицій щодо можливих змін у зовнішньому середовищі.

Третій крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Узагальнення результатів бенчмаркінгу закладу освіти, результатів оцінювання стратегій інших закладів освіти. Розгляд результатів вивчення конкурентного середовища закладу освіти.

Четвертий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. На цьому етапі необхідне ретельне вивчення стратегічної інформації, здійснення експертної оцінки сильних/слабких сторін, можливостей та загроз. На спільному засіданні суб'єкти моделювання стратегічного розвитку закладу освіти (керівний склад, фахівці зі стратегічного менеджменту, члени робочої групи з розроблення стратегії розвитку) визначають шляхом обговорення, що дійсно є сильними (слабкими) сторонами, можливостями (загрозами), і також класифікують їх за різними параметрами. У результаті розробляється класифікований перелік сильних/слабких сторін, можливостей та загроз, який детально аналізується та систематизується.

П'ятий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Виявлення причинно-наслідкових зв'язків виникнення загроз між сильними сторонами та можливостями за умови впровадження певної стратегії розвитку закладу освіти.

Шостий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Підготовка шаблону матриць для експертної оцінки ухвалення можливих стратегічних управлінських рішень. На цьому етапі розробляються таблиці, у які суб'єкти моделювання стратегічного розвитку закладу освіти заносять можливі стратегічні управлінські рішення, яким згодом присвоюють можливі бальні оцінки з метою вибору найбільш доцільних.

Сьомий крок розробки стратегії розвитку навчального закладу. Здійснення розрахунків щодо ресурсного забезпечення навчального закладу за умови прийняття обраних оптимальних управлінських рішень та розроблення рекомендацій з посилення або послаблення сильних сторін закладу освіти.

Восьмий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Розроблення системи можливих управлінських рішень з використання сильних сторін та можливостей закладу освіти, наприклад, при формуванні конкурентних переваг освітнього закладу. Формування системи управлінських рішень, відповідно до яких має бути здійснено попередження загроз за рахунок використання сильних сторін закладу освіти та попередження переходу сильних сторін у слабкі.

Дев'ятий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Формування системи управлінських рішень, відповідно до яких має бути здійснено переведення слабких сторін освітнього закладу в сильні для досягнення можливостей. Ухвалення управлінських рішень щодо корекції слабких сторін для попередження появи загроз.

Десятий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Формування бази конкурентних переваг закладу освіти, зокрема формування бази можливих конкурентних переваг навчальних закладів-конкурентів.

Одинадцятий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Розробка місії, візії, визначення цінностей та провідних принципів закладу освіти.

На підставі стратегічної інформації формується візія закладу освіти, тобто «образ» закладу освіти через певний період часу. Візія характеризує бажаний стан закладу освіти, задум суб'єктів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти. Отже, візію необхідно формувати як велику мету. Відповідно до сформульованої візії формується місія освітнього закладу. Наголосимо, що візія й місія мають формулюватися спільно та мають переконливо пояснювати напрями розвитку закладу освіти.

Принципово важливим є те, що зміст місії навчального закладу має відображати соціальний внесок освітнього закладу в систему вітчизняної освіти та вирішення проблем споживачів.

Спираючись на правила формування місії підприємства В. Пастухової [35], пропонуємо правила розроблення місії закладу освіти (табл. 5.)

Будь-який заклад освіти має свої цінності та принципи, де цінності є ключовими орієнтирами закладу освіти, а провідні принципи навчального закладу – це принципи, якими керується навчальний заклад для досягнення стратегічних цілей.

У загальному випадку виділяють три основні задачі визначення місії:

- чітке уявлення про сферу бізнесу, у якій працює дана організація;
- визначення моменту, коли слід вживати заходи для зміни місії і стратегічного курсу організації у цілому;
- чіткий опис місії, що спонукає до дій.

Підходи до формування місії. Існує два підходи до розуміння місії:

- широкий;
- вузький.

У широкому розумінні місія – це філософія та призначення фірми. У вузькому розумінні місія розглядається як твердження, що розкриває сенс існування організації, у якому проявляється відмінність даної організації від її подібних.

По-перше, місія змушує керівників систематично займатися всебічним аналізом сильних і слабких сторін організації та її конкурентів, а також можливостей і загроз, що підвищує обґрунтованість стратегічних рішень. По-друге, у випадку великих за розмірами закладів вищої освіти або географічно широко розміщених підрозділів місія сприяє інтеграції відособлених організаційних одиниць у єдине ціле, мотивації персоналу та більш ефективній взаємодії керівників і підлеглих на різних рівнях. По-третє, місія сприяє проектуванню раціонального та позитивного іміджу

закладу освіти.

Таблиця 5

Правила розроблення місії закладу освіти

Загальні вимоги до місії	Місія не повинна залежати від поточного стану закладу освіти, форм, методів його роботи
	Місія не повинна бути догмою, тобто може змінюватися відповідно до змін у зовнішнього середовищі
	Місія повинна відображати прагнення до майбутнього, пріоритетність цінностей закладу освіти
Вимоги до змісту місії	У місії повинні відображатися: – цільові орієнтири закладу освіти (до чого прагне заклад освіти у перспективі); – філософія закладу освіти (цінності та принципи закладу освіти); – можливості закладу освіти та засоби здійснення діяльності (ключові чинники успіху, ноу-хау); – можливе відображення іміджу закладу освіти
Вимоги до формулювання місії	Формулювання місії повинно виключати можливість її різного тлумачення
	Формулювання місії не повинно відображати широкого її розуміння, оскільки зумовлює нечітке окреслення меж діяльності закладу освіти
	Формулювання місії не повинно відображати вузького її розуміння, оскільки обмежує набір альтернативних шляхів та напрямів розвитку
	Місія не повинна обмежуватися конкретними періодом часу

Ураховуючи рекомендації щодо формулювання стратегічних цілей В. Белошапки, С.Гончарової, Н. Дребот, В. Загорульки, Г. Загорій, Є. Мироненка, В. Могилки, Л. Мороз, А. Остафійчук, І. Отенко, І. Пшик, С. Подрези, В. Пастухової, Дж. Сав'єра (G. Sawyer), А. Сучкова, О. Таран, І. Фоміченко, Д. Хассі, А. Черепа, З. Шершньової, В. Щелкунова, ми узагальнили основні правила формулювання цілей:

- цілі повинні бути досяжними, співвіднесені з наявними стратегічними ресурсами, можливостями навчального закладу, його потенціалом. Занадто легкі цілі не забезпечать переведення навчального закладу до нового якісного стану, іноді навіть не забезпечать стійку позицію на освітньому ринку. Своєю чергою, недосяжні цілі можуть спричинити лише витрати ресурсів;

- цілі навчального закладу мають бути амбітними, відповідати критерію: «важко, але можливо». Такі цілі постають орієнтиром і водночас стимулом для кадрового складу закладу освіти. Неамбітні цілі не можуть забезпечити покращення іміджу закладу освіти, покращення його конкурентної позиції;

- цілі повинні бути гнучкими: сформулювати їх потрібно так, щоб можна було забезпечити коригування відповідно до тих змін, які відбуватимуться у зовнішньому та внутрішньому середовищі;

- цілі мають підлягати вимірюванню: кількісні вимірники дають змогу оцінити рівень їх досягнення кожної окремо, а якісні – досягнення загалом;

- цілі повинні бути конкретними з чітко визначеними термінами і виконавцями. Чіткі конкретні цілі дозволяють правильно обрати адекватну стратегію розвитку та ідентифікувати орієнтацію діяльності закладу освіти в освітньому просторі. Неконкретні цілі свідчать про їхню «нестратегічність»;

- цілі мають бути узгоджені з попередніми досягнутими (або недосягнутими цілями), з місією та візією закладу освіти, з національною та світовою стратегіями розвитку вищої освіти;

- цілі мають бути розроблені відповідно до ієрархічного порядку, за якого цілі окремих структур навчального закладу відповідають загальним цілям закладу освіти.

- Згідно з думкою А. Харківської, визначення цілей управління – складний та трудомісткий процес, у якому поєднуються знання та досвід осіб, відповідальних за формулювання цілей, а також урахування об'єктивних чинників, що відображають ситуацію в середовищі (внутрішнє і зовнішнє), стан виробничого потенціалу організації та вплив інших об'єктивних чинників [61, с. 155].

Розроблення стратегічних цілей здійснюється на вищому рівні управління та базується на вирішенні таких завдань:

- оцінювання можливостей та стратегічних ресурсів закладу освіти;
- оцінювання можливостей навчального закладу в різних ринкових сегментах;

- визначення стратегічних цілей на перспективу;

- прогнозування можливих шляхів досягнення стратегічних цілей, складання програм та бюджетів.

Спочатку визначаються стратегічні цілі відповідно до візії й місії закладу освіти. На наступному етапі визначають показники та індикатори вимірюваності стратегічних цілей та способи їх перевірки, прогнозуються відхилення, припущення, можливі ризики. До відхилень, припущень та ризиків ми відносимо вплив зовнішнього середовища. Чим більший вплив можливих відхилень, припущень та ризиків, тим більше виникає необхідність перегляду стратегічних цілей. Наступним етапом визначаються очікувані результати й можливість виконання заходів та конкретних дій щодо досягнення цілей. Стратегічна мета класифікується як абстрактна у випадку неможливості визначити до неї очікувані результати та заходи щодо її досягнення.

У площині формування стратегічних цілей доречним є розробка дерева цілей, при створенні якого цілі можуть групуватися за часовими інтервалами, функціональними і функціонально-часовими ознаками. Корисним є досвід формулювання стратегічних цілей зарубіжних університетів за принципом «aims → goals → objectives → tagerts». Такий принцип передбачає формулювання системи цілей, за якої розробляються стратегічні орієнтири (наміри) → стратегічні цілі → стратегічні завдання → підцілі (кінцеві результати).

Для наочності пропонується розробити карту цілей, у центрі якої має бути запропонована генеральна стратегічна мета або цілі (не більше 2 – 3 цілей). На карті цілей мають бути вказані стратегічні цілі навчального закладу та основні причинно-наслідкові зв'язки між ними. Кількість причинно-наслідкових зв'язків має бути мінімальною. Формулювання цілей повинно мати узагальнений характер.

Для контролю та виявлення ступеня реалізації стратегічних цілей необхідно зробити розрахункову карту. На розрахункову карту наносяться стратегічні цілі (перенесені з карти цілей), показники, за якими вимірюються досягнення стратегічних цілей, цільові критерії досягнення стратегічних цілей з деталізацією на заплановані періоди.

Тринадцятий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Визначення термінів досягнення стратегічних цілей. Розробка критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей та підцілей, узгодження критеріїв з кінцевими результатами реалізації стратегії розвитку.

П'ятнадцятий крок розробки стратегії розвитку закладу освіти. Обговорення та затвердження стратегії розвитку закладу освіти на загальних зборах, доведення запропонованої стратегії до персоналу освітньої установи. Розробка стратегії має враховувати специфіку закладу освіти, а також ступінь узгодженості стратегічного, тактичного та оперативного управління.

Крім етапів розроблення стратегії, технологія моделювання стратегічного розвитку закладу освіти націлює керівників навчальних

закладів на вибір стратегії. На підставі стратегічної інформації здійснюється вибір стратегії.

Отже, розроблення стратегії розвитку навчального закладу здійснюється в такій послідовності:

- формулювання основних стратегічних напрямів розвитку закладу освіти;
- формулювання місії, візії, цінностей закладу освіти;
- формулювання стратегічних цілей закладу освіти;
- оцінювання стратегічних цілей щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності;
- розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів закладу освіти;
- розроблення альтернативних стратегій;
- оцінювання альтернативних стратегій.

Відповідно до стратегії розвитку закладу освіти розробляються стратегічні плани. У науковій літературі детально висвітлено процедури стратегічного планування (Дж. Брайсон, М. Мармаза, А. Сучков, Н. Тарнавська, А. Череп). Стратегічний план розробляється відповідно до обраної стратегії розвитку, який містить завдання та шляхи досягнення стратегічних цілей. Планування відбувається в результаті декомпозиції напрямів розвитку та основних стратегічних цілей, тобто загальні стратегічні цілі розподіляються на менші. Стратегічний план закладу освіти конкретизує його стратегію розвитку. Розробка стратегічного плану як управлінська конструкція потребує детального вивчення ресурсного забезпечення освітньої установи з метою формулювань відповідних стратегічних завдань та прорахування можливості їх виконання. Відповідно до сформульованих цілей необхідно сформулювати стратегічні завдання. У ході стратегічного планування розробляються стратегічні програми розвитку. Стратегічні програми розвитку покращують координацію дій у процесі реалізації загальної стратегії розвитку. Деталізація стратегічної програми залежить від сутності стратегічної мети, яку забезпечує програма. Стратегічна програма може вміщувати значну кількість заходів, які забезпечують підцілі та стратегічні завдання.

Для визначення стратегічних завдань необхідно здійснити декомпозицію шляхів досягнення стратегічних цілей, з метою усунення їх дублювання. Кількість шляхів залежить від складності досягнення стратегічної мети. Таким чином, у результаті декомпозицій основних стратегічних цілей розробляються підцілі та завдання, а також критерії оцінювання їх досягнення.

Так, особливістю стратегічного плану освітнього закладу має бути розроблення цілей, завдань та заходів від майбутнього до теперішнього.

При розробленні стратегічних заходів необхідне здійснення їх оцінювання з метою виявлення їх реалістичності. Для цього пропонується оцінити за кількома параметрами (очікувані результати, індикатори, виконавці, ресурси). У разі неможливості визначення зазначених параметрів стратегічна мета є нереальною.

Основа стратегічної програми складається із заходів, згрупованих у конкретні дії. Де останні, взаємодіючи одна з одною, спрямовані на досягнення визначення специфічних цілей. Таким чином основна частина роботи є визначенням дій і заходів, спрямованих на досягнення стратегічних цілей. На наступному етапі – визначення способів перевірки та можливих відхилень при розробленні стратегічних заходів та завдань.

Для вдосконалення планування необхідне оцінювання можливих припущень. Визначення можливих припущень здійснюється за допомогою питань «...якщо....та..». Так, зазначається стратегічна мета й задаються питання до цієї мети, відповідно до яких крок за кроком виявляються можливі припущення. Усі можливі припущення, які можуть впливати на досягнення стратегічних цілей, прогнозуються й позначаються навпроти кожної стратегічної мети. До очікуваних результатів також ставляться питання за принципом «...якщо....та...», наприклад, стратегічна мета → якщо...та.. (ризик та умови) → якщо.. та.. (очікуваний результат) → стратегічне завдання. До ризиків та умов ми відносимо зміни зовнішнього середовища, які матимуть суттєвий вплив на досягнення стратегічних цілей. Відповідно до різних очікуваних результатів визначають стратегічні завдання. Такий метод розроблення стратегічних цілей та завдань надає гнучкості стратегічному плану. Тому особливого значення набувають такі якості стратегічного плану, як гнучкість, варіативність, здатність до спрощення непередбачуваності ситуації.

З метою підвищення якості стратегічного планування використовується метод «сценаріїв майбутнього». Метод «сценаріїв майбутнього» містить детальний опис перебігу подій у майбутньому, які мають призвести до розвитку навчального закладу. Розрізняють песимістичний, реалістичний та оптимістичний види сценаріїв. Отже, песимістичний сценарій передбачає виникнення суттєвих перешкод для досягнення стратегічних цілей навчального закладу, які не залежать від якості стратегії розвитку та якості діяльності керівної та керованої систем. Реалістичний сценарій містить детальний опис подій, які проєктуються на основі якісної стратегічної інформації й реальний перебіг можливих перешкод у досягненні стратегічних цілей. Оптимістичний сценарій передбачає проєктування подій за умови мінімального впливу перешкод зовнішнього та внутрішнього середовища.

Стратегічний план має демонструвати націленість на

довгострокову перспективу. Ураховуючи, що сутністю плану є визначення певної системи діяльності, тому стратегічний план має відтворювати систему шляхів досягнення стратегічних цілей. Стратегічний план повинен мати чітку структуру, яка демонструє порядок, послідовність виконання стратегічних завдань та стратегічних заходів із зазначеними термінами. Узагалі, чітка послідовність виконання окремих дій, запропонованих у стратегічному плані, забезпечує:

- дисципліну виконавців;
- попередження конфліктів між керівною та керованою підсистемою;
- мотивацію колективу закладу освіти;
- удосконалення координації між підрозділами навчального закладу, групами співробітників та окремими індивідуумами.

Так, стратегічне планування закладу освіти містить таку послідовність операцій:

- декомпозиція основних стратегічних цілей розвитку освітнього закладу;
- формування системи стратегічних цілей та підцілей;
- розроблення завдань відповідно до кожної цілі;
- оцінювання прогнозів;
- визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Отже, планувальний етап технології моделювання стратегічного розвитку закладу освіти вміщує такі операції:

- визначення основних стратегічних напрямів розвитку закладу освіти з урахуванням інтересів стейкхолдерів;
- розробка місії, візії, цінностей закладу освіти;
- розроблення стратегічних цілей закладу освіти;
- оцінювання стратегічних цілей щодо вимірюваності, конкретності, досяжності, реалістичності;
- обґрунтування вибору виду стратегії розвитку;
- розроблення стратегій розвитку на рівні філій, підрозділів закладу освіти;
- розроблення альтернативних стратегій;
- оцінювання альтернативних стратегій.
- декомпозиція стратегічних цілей розвитку закладу освіти;
- розроблення завдань відповідно до кожної цілі;
- оцінювання прогнозів;
- визначення термінів та критеріїв оцінювання досягнення стратегічних цілей.

Результатом технології моделювання стратегічного розвитку

навчального закладу є документ, який засвідчує стратегічний розвиток закладу освіти й має представляти способи переведення закладу освіти на новий якісний стан.

Результативний етап технології вміщує такі послідовності операцій:

- укладання документів, які засвідчують стратегічний розвиток закладу освіти;
- узгодження й обговорення розроблених документів на всіх рівнях управління;
- оприлюднення, документів, які засвідчують стратегічний розвиток закладу освіти.

Підсумовуючи зазначене вище, доходимо висновку, що технологія моделювання стратегічного розвитку закладу освіти становить систему послідовних операцій, за допомогою яких визначається вихідний стан закладу освіти та розробляється майбутнє освітньої установи. Етапи технології моделювання стратегічного розвитку закладу освіти (підготовчий, аналітичний, технологічний та результативний) уміщують схему реальних дій, які допомагають досягти максимальної динаміки розвитку закладу освіти й мінімізувати ризики та відхилення від обраної траєкторії розвитку. Зазначена технологія дозволяє зробити процес моделювання стратегічного розвитку закладу освіти структурованим та впорядкованим.

Тема 3.3. Інструментарій реалізації стратегії та організація стратегічного контролю

Коли стратегічний план розроблено, перед керівництвом постає завдання перетворити його на дії й добрі результати. Якщо розробка стратегії, – це, перш за все, управлінська діяльність, то її реалізація – внутрішня адміністративна діяльність. Деталі такої діяльності залежать від конкретної ситуації. Проте є ключові завдання цього процесу, що повторюються. Кожне з цих ключових завдань розкладається на низку підзавдань. Побудова організації, здатної здійснити стратегію, повинна включати:

- розробку внутрішньої організаційної структури, виходячи з потреб стратегії;
- створення відмітних переваг, на яких базується стратегія;
- вибір людей на ключові позиції.

Розробка бюджету, що забезпечує реалізацію стратегії, передбачає:

- наділення кожної організаційної одиниці бюджетом, який буде забезпечувати виконання її частини стратегічного плану;

– контроль за ефективним використанням ресурсів.

Створення внутрішніх адміністративних забезпечувальних систем вимагає:

- визначення й управління політиками та процедурами, що впливають на стратегію;
- розробки адміністративних і оперативних систем для дії в стратегічно критичних ситуаціях.

Розробка системи оплати й заохочення повинна включати:

- мотивацію організаційних одиниць і персоналу на користь реалізації стратегії;
- розробку системи матеріального й морального заохочення;
- розвиток управління за результатами.

Розвиток корпоративної культури щодо стратегії включає:

- установлення часткових показників;
- визначення етичних стандартів;
- створення робочої обстановки підтримки стратегії;
- виховання духу роботи на високому культурному рівні.

Стиль стратегічного керівництва вимагає:

- управління процесом зростання показників, культури організації і сприяння стратегії;
- підтримка організаційних інновацій і нових можливостей;
- участі в політиці реалізації стратегії, підтримці виробничих можливостей і організаційного консенсусу;
- спираючись на етичні стандарти в поведінці;
- ініціативи корегувальних дій для покращення методів реалізації стратегії.

Корпоративна культура, що забезпечує ефективну реалізацію стратегії. Культура корпорації базується на основних етичних нормах і принципах діяльності. До етичних норм належать:

- чесність і дотримання закону;
- вирішення конфліктів інтересів;
- доброзичливість при наданні послуг;
- використання внутрішньої інформації для забезпечення безпеки організації;

- оплата за виконану справу;
- використання інформації з інших джерел;
- політична активність;
- захист внутрішньої інформації;
- використання активів, ресурсів і власності організації.

Загальними принципами діяльності організації можуть бути:

- першочергове значення споживачів і їх обслуговування;
- зобов'язання з якості;

- зобов'язання по інноваціях;
- повага до індивідуальності службовців і зобов'язання організації щодо них;

- важливість дотримання чесності, прямоти й етичних норм.

Будь-який стратегічний план вимагає коректування. Поведінку менеджера при обговоренні шляхів його коректування можна виразити через реактивний і активний підходи. Коли є певний час для розробки пропозицій з коректування, можна використовувати реактивний підхід:

- бути гнучким, зберігати можливо довше відкритим список пропозицій;

- ставити якомога більше питань авторам пропозицій;
- одержувати можливо повну інформацію від фахівців;
- підтримувати субординацію тих, хто бере участь в обговоренні;
- прагнути дізнатися реакцію можливо більшої кількості людей із проблеми, що розглядається.

Фінальне рішення повинно враховувати можливо більший обсяг інформації, дозволяти гранично викристалізовувати ситуацію, базуватися на врахуванні думок різних груп.

Контрольна функція належить до основних у будь-якому типі управління. У стратегічному управлінні вона має вид стратегічного контролю.

Стратегічний контроль – це особливий вид управлінської діяльності в організації, що полягає в спостереженні та оцінці проходження процесу стратегічного управління, який забезпечує досягнення поставлених цілей та виконання обраних стратегій через установлення стійкого зворотного зв'язку.

Сформований «стратегічний набір» організації – це, як зазначено, своєрідний перелік найефективніших способів досягнення цілей на цьому етапі розвитку підприємства. Але недостатньо визначити ці способи, треба в кожний момент знати, на якому етапі розвитку перебуває організація, наскільки вона наблизилася до мети чи відійшла від неї. Відповіді на ці запитання допоможе стратегічний контроль. Потреба у стратегічному контролі пояснюється ще й змінами у зовнішньому середовищі, які важко передбачити й тим більше забезпечити адекватну реакцію на них.

Стратегічний контроль є таким типом діяльності з управління організацією, яка дає змогу своєчасно виявити проблеми, розробити та здійснити заходи щодо коригування ходу та змісту робіт в організації

доти, доки проблеми наберуть ознак кризи стратегічної діяльності. Водночас контроль допомагає виявляти, підтримувати та поширювати позитивні явища та починання, найефективніші напрями діяльності організації, утілені в певні стратегії.

Головна мета стратегічного контролю – сприяти зближенню фактичних і необхідних результатів виконуваних робіт, тобто забезпечувати виконання завдань (досягнення цілей) організації.

Основні типи стратегічного контролю:

1. Стратегічний «контроль передумов» – постійна перевірка ступеня обґрунтованості та актуальності посилань, на яких розроблявся «стратегічний набір», оцінка ступеня ризикованості чинників, що не могли бути врахованими, оскільки знаходяться поза впливом організації.

2. Стратегічний «контроль реалізації» – перевірка за заздалегідь обраними параметрами у визначений час процесу виконання стратегічних планів, проєктів та програм, формулювання заходів і внесення своєчасних коректив у процес, який є об'єктом контролю. Недооцінка коригувального складника «стратегічного контролю» призводить до зведення його до простого спостереження без втручання в процес стратегічних змін.

3. «Стратегічний нагляд» обіймає обидва згаданих вище типи контролю, створює єдину систему, спрямовану на контроль усіх етапів стратегічного управління. Стратегічний нагляд, на відміну від стратегічного контролю передумов та контролю реалізації, не має жорсткого переліку об'єктів. Його роль полягає в об'єднанні двох взаємодоповнювальних типів контролю.

Окрема проблема – взаємозв'язок та співвідношення стратегічного та поточного контролю. На відміну від поточного, стратегічний контроль базується на ймовірнісних оцінках і показниках, але це не означає, що їх не треба встановлювати; необхідні так звані «контрольні точки» (наприклад, через 3–6 місяців після початку робіт), для яких розробляються нормативні значення найважливіших показників: витрати, окупність, часові витрати та ін. Крім того, стратегічний контроль є однією з головних форм попереджувального контролю.

Стратегічний контроль як управлінська діяльність повинен мати такі властивості:

– бути всеосяжним та об'єктивним, тобто зорієнтованим на адекватне відображення досягнутих параметрів відносно встановлених цілей та обраних стратегій;

– бути стратегічно спрямованим, орієнтуватися на кінцеві функції, у цьому контексті контроль розглядається як засіб досягнення цілей;

– мати безперервний та регулярний, невідворотний плановий характер;

– бути гнучким, тобто не заважати виконанню основної роботи;

– відповідати змісту тих робіт, які контролюються, перевіряти не лише кількість і термін, але і якість роботи;

– бути зрозумілим для тих, кого контролюють і перевіряють;

– бути своєчасним, щоб можна було скоригувати процеси, що відбуваються;

– бути економічним, тобто відповідати вимозі: затрати на його проведення не можуть перевищувати ті результати, яких досягають у процесі контролю;

– бути дійовим, тобто не обмежуватися виявленням фактичного стану об'єкта контролю, а й супроводжуватись відповідними рішеннями.

Основні етапи системи стратегічного контролю такі.

– Визначення показників, за якими оцінюють реалізацію стратегії. Практично ці показники безпосередньо пов'язані з цілями, яких треба досягти під час реалізації стратегії.

– Вимірювання та відстеження параметрів контролю. Розрізняють чотири можливі підходи до побудови такої системи на основі ринкових показників функціонування організації (наприклад, ціни на продукцію чи акції, рентабельність інвестованого капіталу): виконання цілей окремими структурними підрозділами; контроль за правильністю виконання визначених процедур і правил здійснення окремих дій; самоконтроль працівників за досягненням результатів з позицій інтересів організації.

– Порівняння реального стану параметрів контролю з бажаним для визначення рівня їхнього виконання. При цьому особливі вимоги висувають до інформації – вона має надходити своєчасно для прийняття необхідних рішень щодо коригування стратегії; містити дані, які б адекватно відображали стан контрольованих процесів; указувати на час збору інформації.

– Оцінка результату порівняння та прийняття рішення щодо його можливого коригування. Якщо реальний стан параметра контролю дорівнює або кращий від бажаного результату, то коригування не відбувається. Коли ж він нижчий від запланованого, то виявляють причину цього відхилення та коригують і самі цілі, і засоби їхнього досягнення. Таке коригування проводять за певною схемою: перегляд параметрів контролю щодо відповідності їх установленим цілям і вибраній стратегії; перегляд цілей у зв'язку з можливими змінами в середовищі організації; зміна стратегії за умови неможливості її реалізації чи недоотримання результатів під час її впровадження; пошук інших

причин незадовільної роботи організації та прийняття відповідних заходів (покращення системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників, удосконалення організації праці тощо).

Отже, обрана стратегія та план її здійснення не в змозі врахувати всі проблеми, які можуть виникнути. Доповнення та коригування її є нормальним і необхідним складником стратегічного менеджменту. Критерієм успішної реалізації стратегії є повне досягнення цілей або їхнє перевиконання.

Тема 3.4. Зміни та стадії реалізації стратегії

Складовою частиною реалізації стратегії є мобілізація потенціалу організації та здійснення відповідних змін. Від глибини й масштабів змін, які доцільно провести в організації, залежить складність упровадження стратегії. Зміни, які відбуваються під час виконання стратегії для досягнення зазначених завдань, називають *стратегічними змінами*.

Зміни не є самоціллю. Необхідність і рівень змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективної реалізації стратегії. Можлива ситуація, коли не виникає потреби в проведенні змін, але іноді виконання стратегії передбачає здійснення глибоких перетворень. При цьому головна проблема полягає в тому, щоб забезпечити досягнення заданих результатів найбільш раціональним способом.

Необхідність змін залежить від ситуації, яка склалася, і обраної стратегії, наприклад, якщо заздалегідь існує недовіра між працівниками та керівниками, то навіть ідеально керований процес змін може зумовити небажані наслідки. І, навпаки, якщо керівництво користується великою довірою персоналу, то воно діє гнучкіше. Вихідну ситуацію іноді називають потенціалом змін. Цей потенціал визначає рівень готовності і схильності організації до змін. Упровадження стратегії передбачає не лише відстеження змін в оточенні та здійснення стратегічних змін в організації, але й активну взаємодію із зовнішнім середовищем. Організація має спрямовано впливати на середовище, змінюючи або використовуючи його можливості для реалізації своєї стратегії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей.

Характеристика процесу зміни має дві величини: бажана зміна (швидка чи повільна) та складність зміни (проста чи складна). Ситуації вважають простими, якщо здійснюється один процес зміни й зовнішнє середовище неістотно впливає на організацію. Ситуації вважають складними, якщо одночасно відбувається кілька змін і спостерігається значний негативний вплив оточення на організацію. Теоретично комбінація двох змінних і двох констант зумовлює зміни чотирьох типів:

«проста – повільна зміна», «проста – швидка зміна», «складна – повільна зміна» та «складна – швидка зміна». Однак варіант «складна – швидка зміна» практично нереальний, тому що складні зміни вимагають тривалого періоду їх реалізації.

Залежно від стану основних чинників, які визначають доцільність і глибину зміни, розрізняють п'ять рівнів змін.

1. *Перебудова організації* (іноді її називають корінною реорганізацією) передбачає істотну зміну організації, яка впливає на її місію та організаційну культуру. Перебудову здійснюють тоді, коли організація з однієї галузі переходить в іншу. При цьому змінюється номенклатура її продуктів та послуг. Відповідні зміни відбуваються також у технології та складі ресурсів. Виникають істотні проблеми з реалізацією стратегії.

2. *Радикальні зміни організації* пов'язані з глибокими структурними перетвореннями в організації. Вони відбуваються тоді, коли організація не змінює галузь, але здійснюється її поділ або об'єднання з іншою аналогічною організацією.

3. *Помірні перетворення* проводять тоді, коли організація виходить з новим продуктом на освоєний або новий ринок і намагається зацікавити ним споживачів.

4. *Звичайні зміни* зумовлені проведенням перетворень у системі маркетингу з метою підтримання інтересу до продукту організації. Ці зміни не є істотними, тому мало торкаються діяльності організації загалом.

5. *Незмінне функціонування організації* спостерігається при реалізації тієї ж стратегії. На стадії виконання стратегії не потрібно впроваджувати певні зміни, тому що результати цілком задовільні й влаштовують організацію. Однак може виникнути загроза втратити момент, коли слід проводити зміни.

Необхідність і характер стратегічних змін залежать від здатності організації забезпечити досягнення тих цілей, на які зорієнтована стратегія. Найрадикальніші зміни відбуваються під час перебудови організації, тому що вони впливають на організаційну структуру та організаційну культуру, які разом зі стратегією є «наріжними каменями» стратегічного менеджменту. Основні типи стратегічних змін – реструктуризація, реінжиніринг та нововведення.

Отже, упровадження стратегії переважно вимагає істотних змін в організації, які можуть відбуватися під час реінжинірингу, реструктуризації чи впровадження новацій. Часто ці зміни проводяться паралельно, наприклад, упроваджуються нові товари чи технології та змінюється структура організації.

Успішне впровадження стратегічних змін істотно залежить від спроможності вищого керівництва спрямувати ці зміни. У багатьох організаціях керівництво переважане вирішенням поточних завдань і не має можливості зосередитися на стратегічних проблемах. Окрім цього, особливістю вітчизняних керівників можна вважати й небажання «ділитися» правами з підлеглими.

Запровадження стратегічних змін ускладнюється тим, що вони нашоухуються на опір. Як зазначав відомий італійський мислитель Н. Макіавеллі: «Слід усвідомлювати, що немає важчої та небезпечнішої справи, аніж заміна старих порядків новими. Хто б не виступав з такими починаннями, на нього чекає ворожість тих, кому вигідні старі порядки, і прохолодність тих, кому вигідні нові». Опір змінам може бути таким сильним, що його не вдасться побороти, тому, перш ніж упроваджувати зміни, необхідно проаналізувати й передбачити силу опору. Особливо актуальне прогнозування опору змінам у великих організаціях або в організаціях, які тривалий час існують без змін, тому що тут опір може набувати руйнівної сили і великих масштабів.

Силу опору змінам розглядають як комбінацію двох чинників: прийняття чи неприйняття змін; відкрите чи скрите ставлення до змін. Керівництво організації, збираючи інформацію під час бесід, інтерв'ю, анкетування, має з'ясувати, який тип реакції на зміни можливий в організації, як розподіляться працівники за ставленням до змін. Розрізняють такі типи працівників за цими двома параметрами: противник, прихильник, «пасивний спостерігач» і «небезпечний елемент».

Повністю нейтралізувати опір неможливо, тому виникає необхідність зменшення його сили. Аналіз потенційних сил, які чинять опір, дає змогу виявити в організації працівників або їхні групи, які будуть особливо активними противниками, та з'ясувати можливі причини такої поведінки. Зменшити опір можна, об'єднавши людей у творчі групи, які сприятимуть цим змінам. Проводять також широку роз'яснювальну роботу щодо необхідності змін для вирішення стратегічних завдань.

Дослідження свідчать, що готовність людей до змін не є безмежною, але вона містить певні можливості. Для цього обов'язково потрібно брати до уваги психологічний чинник. Керівництво організації, проводячи зміни, має продемонструвати впевненість у правильності вибору й необхідності його реалізації, намагатися послідовно втілювати плани в життя, без зайвої поспішності. Хоча практично нереально досягти повного схвалення змін, особливо на початку їхнього втілення. Слід спокійно сприймати невеликий опір і терпляче ставитися до працівників, які спочатку опиралися, а потім змінили свою позицію.

Значну роль відіграє стиль проведення змін і усунення конфліктів. Розрізняють такі види стилів:

– конкурентний стиль – керівник зорієнтований на силу, наполягає на утвердженні своїх прав, передбачає наявність переможця та переможеного;

– стиль самоусунення, при якому керівник виявляє низьку настирливість у реалізації змін, прагне знайти порозуміння з противниками;

– стиль компромісу передбачає наполягання керівництва на проведенні деяких змін і прагнення керівництва порозумітися з тими, хто чинить опір;

– стиль пристосування виражається в бажанні керівництва налагодити співпрацю, уникнути конфлікту при незначному наполяганні на прийнятті сформованих завдань;

– стиль співпраці характеризується тим, що керівництво прагне реалізувати свої підходи й порозумітися з опонентами змін.

Слід також ураховувати характер можливого конфлікту. Уважають, що конфлікт не завжди має негативний, руйнівний заряд. Він може також сприяти виведенню працівників зі стану застою, створенню нових комунікаційних каналів тощо.

Стверджувати, що якийсь стиль найкращий, – некоректно, тому що його вибір зумовлений умовами, у яких проводять зміни; завданнями, які вирішуються; і силами, які чинять опір. Часто проблема полягає не в тому, що існує низький рівень готовності людей до змін, а в тому, що спостерігається неспроможність керівництва мобілізувати цю готовність. Якщо керівник «стоїть поруч» з іншими виконавцями, перебуває з ними в постійному контакті, прагне зберегти колектив, то зміни відбуваються менш болісно.

Вибір стратегії та проведення необхідних змін для її реалізації вимагає великих витрат різних ресурсів. Обґрунтування та реалізація стратегічних рішень передбачає наявність відповідної інформації, а інформаційні ресурси організації тісно пов'язані з інтелектуальними. Організація повинна мати кадри, які в змозі не тільки розробити черговий бізнес-план, але й, у першу чергу, визначити тенденції та перспективи того чи того бізнесу, сформулювати напрями розвитку організації, довести необхідність концентрації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Отже, для трансформації організації під час упровадження стратегії потрібно здійснити такі заходи:

– створити відчуття необхідності змін, визнання та обговорення причин наявного стану;

– сформулювати могутню коаліцію, яка б володіла здатністю управляти змінами, та мотивувати її;

– сформулювати місію організації та розробити стратегії для її забезпечення;

– пропагувати перспективи організації, використовуючи всі можливі засоби для пояснення місії та стратегій, навчати працівників нового стилю роботи на прикладі сформованої коаліції;

– упроваджувати необхідні зміни, позбуватися перешкод до них, за необхідності змінювати організаційну структуру та культуру організації;

– планувати та втілювати короткострокові перемоги, виявляти та заохочувати працівників, які досягли певних результатів у роботі;

– планувати досягнення ще вагоміших результатів, заохочувати працівників, які можуть забезпечити таке досягнення, та залучати нові проекти, технології, фахівців.

Перелічені заходи можна доповнити іншими, не менш важливими, але для досягнення бажаного результату їх слід упроваджувати відповідно до умов, у яких діє організація.

3.5. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління закладом освіти

Будь-яка організація, що діє згідно з обраною концепцією стратегічного управління, має розвинений соціальний складник, адже, як відомо, організація – це сукупність людей, які спільно працюють для досягнення загальних цілей. У ній працівник вступає у складний спектр взаємин з іншими людьми. З одного боку, спільна діяльність людей здійснюється в межах установлених (технологічних, технічних, професійних, загальних та конкретних) функцій. При цьому співробітник організації здійснює певну, більш або менш формалізовану, установлену систему та послідовність дій у заданих умовах. Діапазон цей досить широкий, однак має більшу або меншу частину рутинних (звичних) операцій. Стратегічна діяльність спрямована на порушення цієї ситуації, однак варто пам'ятати, що стратегії розробляють та виконують працівники організації, кожен з яких має свої інтереси, потреби, уподобання, які, своєю чергою, більше або менше відповідають усталеним формальним та неформальним відносинам усередині організації, які склалися [55, с.119].

Неформальні відносини є необхідним складником діяльності організації. Цими відносинами теж треба управляти, тобто цілеспрямовано формувати їх, змінювати для встановлення гармонії в організації, а також для сприяння досягненню цілей, виконання стратегій. Існують загальні та специфічні елементи, які впливають на формальні та неформальні відносини [Там само, с.120].

Загальними елементами, які характеризують спільні риси будь-якої організації, опікуються майже всі керівники, розробляючи згідно з

теоретичними дослідженнями та практичним досвідом різні види управлінського впливу, причому найчастіше використовуються інструменти організаційно-розпорядного типу, наприклад, у формі відповідних документів (наказів, інструкцій, положень тощо). Специфічні елементи визначаються складом персоналу в організації, симпатіями та антипатіями людей один до одного, загальними інтересами та потребами, ритуалами та традиціями. Сполучення загальних та специфічних елементів у відносинах людей впливає на такі загальні та особливі характеристики організацій, як організаційна культура, поведінка тощо. Так само це відбивається й у діяльності окремих фахівців. З одного боку, працівник має певні формалізовані повноваження для виконання встановленого обсягу та спрямованості робіт, з іншого, – щоб виконати цю роботу, він має оцінювати ситуацію, у якій вона виконується, брати до уваги необхідність взаємодії з колегами, прораховувати різні варіанти розвитку подій, оскільки важко запрограмувати всі обставини [55, с.120].

Вплив на стосунки між працівниками організації дозволяє створити підвалини більш або менш успішної стратегічної діяльності й потребує приділяти увагу при розробці та реалізації «стратегічного набору» соціально-психологічному забезпеченню стратегічного управління.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління закладу освіти – сукупність структурних і динамічних характеристик міжособистісних, групових, міжгрупових та організаційних взаємин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які зумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, стратегічних цілей. Залежно від специфіки закладу освіти, «стратегічного набору», прийняття рішень щодо його виконання соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління може втілюватися в різних варіантах побудови: від дорадчих органів, мережевих структур до жорстко закріплених за допомогою яких заклад освіти використовує ті можливості, що їй надає середовище, сприяє досягненню стратегічних цілей.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління – необхідний складник системи забезпечення функціонування закладу освіти в стратегічному режимі, зорієнтований на балансування соціально-психологічних та організаційних важелів для найбільш ефективного досягнення функцій спеціально створеного відділу. Однак організаційна побудова не вичерпує проблематику ефективності діяльності соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління. [Там само, с.120-121].

Система *соціально-психологічного забезпечення* стратегічного управління закладу освіти покликана сприяти досягненню відповідного

балансу між сприйманням стратегії та новими характеристиками діяльності організації, наприклад:

- соціальної структури та відповідного перерозподілу прав, обов'язків і відповідальності в закладі освіти;
- організаційних, технічних, економічних та інших навичок персоналу та організації, необхідних для подальшого їх функціонування;
- способів розподілу ресурсів різних видів між співвиконавцями стратегій;
- системи стимулювання та винагороди;
- технологічних прийомів, операцій та процедур управління;
- складників організаційної культури, які привносить нова стратегія [55, с.121].

Такого балансу можна досягти за умови, якщо враховують усі особливості функціонування системи соціально-психологічного супроводження стратегічних цілей, а також той факт, що будь-яка організація є не простою сумою особистостей, що до неї входять, а синтезом стосунків між ними, які породжують нову потенційну організаційну силу. Завдяки соціально-психологічним чинникам організація як система набуває і позитивних, і негативних властивостей з погляду стратегічного управління. Зміну організаційної структури вважають необхідною, але недостатньою умовою реалізації стратегії організації. Структуру можна змінити, але це ще не гарантує, що організація досягне бажаного результату. Організаційна структура визначає склад, функції елементів організації та формальний характер взаємозв'язків між ними. Однак забезпечити загальну зацікавленість, відчуття причетності й відповідальності кожного за результати впровадження стратегії організації вдається тільки в межах відповідної організаційної культури. Кардинальна зміна організаційної структури істотно впливає на зміну організаційної культури, яка має адаптуватися до неї.

Організаційна культура – це сукупність ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які переважають в організації, визначають зміст і характер поведінки працівників організації незалежно від становища в ієрархічній структурі [55, с.121-122].

Організаційна культура складається з комплексу взаємопов'язаних чинників (досвід минулий та нинішній, структурні та соціально-психологічні, національно-культурні характеристики, а також погляди, цілі, потреби та цінності людей, які працюють в організації).

В *організаційній культурі* виокремлюють кілька складників:

- імідж у зовнішньому середовищі (включаючи навіть зовнішній вигляд персоналу та офісів);
- «цінності, що поділяються» (включаючи неписані норми та табу);

- «герої» та «лиходії»;
- церемонії, ритуали та свята;
- домінантний стиль керівництва;
- «комунікаційна мережа, базована на типі *організаційної культури*, тощо. [Там само, с.122].

Позитивний імідж закладу освіти – це відповідь на вимоги середовища, за допомогою якого державна установа забезпечує свій успіх у встановленні ефективних комунікацій із зовнішнім середовищем. Позитивний імідж називають «найголовнішим нематеріальним активом», головним надбанням будь-якої організації.

Останніми роками в менеджменті велику увагу приділяють категорії *«цінностей, що поділяються»*. До них відносять основні філософські ідеї та положення, що прийняті в організації й становлять основу організаційної культури. Цінності визначають напрям та умови (неписані норми, неформальні стандарти поведінки, прийняті всіма) діяльності працівників конкретної організації, які дають змогу кожній особі та організації загалом досягти успіху. Цінності формуються зазвичай на неформальній основі, а поширюються, наприклад, через усне спілкування – у формі історій, міфів, легенд і метафор. Цінності формуються кожною організацією індивідуально.

При формуванні цінностей одна з проблем – наявність так званих «субкультур» у межах великих організацій. Окремі групи можуть мати різні культурні орієнтири, тобто готовність відстоювати свої інтереси та переконання перед іншими (наприклад, субкультури в різних підрозділах).

Розрізняють, наприклад, такі способи відстоювання «своєї» культурної орієнтації:

- «хрестоносці» – войовничі особи або групи, котрі нав'язують своє бачення змісту та форми організаційної культури всьому світові;

- «місіонери» – ті, що активно впливають на інших та відстоюють свою організаційну культуру;

- «немісіонери» – ті, що відстоюють свою організаційну культуру у формі опору впливу іншої організаційної культури [55, с.122].

«Єдина культура» організації складається під впливом і на основі взаємопроникнення цих субкультур, оскільки завжди існують подібні та різні елементи організаційної культури. Іноді цей процес потребує особливої уваги, спеціальних стратегій [Там само, с.122].

Організаційна культура уособлюється в людях – носіях елементів організаційної культури. *«Герої та лиходії»* – це ролі, які виконуються різними людьми в організації, що є носіями культурних цінностей позитивного або негативного характеру, утіленням найкращих (найгірших) якостей і, внаслідок цього, служать (або ні) прикладами для

наслідування. «Герої» персоніфікують місію та цілі організації, уособлюють його в зовнішньому середовищі, стимулюють інших досягати успіху, наслідуючи «взірцям»; «лиходії», навіть коли вони не ототожнюються з конкретними особами, характеризують неприйнятні цінності та якості, з якими не погоджуються носії культури і з якими ведеться боротьба. З «героями» та «лиходіями» порівнюють конкретних працівників, насамперед, керівників, щоб визначити «їхню ціну» та відповідність їхнього стилю керівництва проголошеним цілям та цінностям [Там само, с.123].

Церемонії, ритуали та свята – символічні, систематизовані, цілеспрямовані та сплановані заходи, що включені в повсякденне життя людини [74, с.123].

Ритуали – повсякденні прояви символічних заходів, що мають за мету нагадувати працівникам про характерні риси тієї поведінки, котру від них чекають; проявляються у формі проведення зборів, нарад, співбесід різного типу тощо [55, с.123].

Церемонії – вшанування «героїв», прийнятих символів і проголошених норм, що служать для демонстрації соціально-психологічного кредо організації. Добре розроблені та організовані церемонії зміцнюють цінності, згуртовують колектив навколо героїв, формують позитивно спрямовану на цілі організації свідомість [55, с.123].

Свята – систематизовані церемонії, котрі призначені для планування яких-небудь визначних для організації дат або подій. Вони є способом згуртування колективу, а святкування – механізмами ототожнення себе та організації загалом [55, с.123].

Стиль управління – сукупність характерних методів, прийомів та дій, що використовуються конкретним керівником у тій або тій ситуації. Він залежить від впливу багатьох об'єктивних та суб'єктивних чинників, однак формується під тиском організаційної культури та окремих її складників. Дуже агресивний керівник може оцінити поведінку агресивної групи як надмірно миролюбну, і, навпаки, миролюбний – як занадто агресивну, навіть при стабільній поведінці групи працівників [55, с.123].

Існує багато класифікаторів стилів керівництва, однак зараз найбільш поширеним є дослідження формування в діяльності конкретного працівника орієнтації «на завдання» або «на людину». Залежно від обраних орієнтирів, керівник обирає ті або ті важелі керівництва [Там само, с.123].

Комунікаційна мережа, базована на організаційній культурі, – первинний, але неофіційний засіб зв'язків, носій моральних норм та цінностей, установлення неофіційної ієрархії, незалежно від посад та титулів. Організаційна культура, з одного боку тримається на цій

комунікаційній мережі, а з другого, – установлює форму мережі та тип повідомлень, що нею передаються [Там само, с.123].

Організаційна культура різних організацій істотно відрізняється за своєю силою й структурою. У деяких організаціях культура є їхньою невід’ємною частиною, а в інших вона тільки фрагментарна, тому що існує багато субкультур або є мало цінностей і традицій, яких дотримуються в конкретній організації. З упровадженням нової стратегії можуть виникати протиріччя між принципами нової та старої організаційної культури. Отже, організаційна культура може сприяти розвитку організації, надихати людей і допомагати їм координувати роботу, а нездатність її до швидкої адаптації іноді гальмує внесення необхідних змін під час реалізації стратегії.

Організаційний розвиток можна визначити як процес удосконалення формальних (процеси управління, розподілу та координації прав, обов’язків, відповідальності; організація роботи управлінських працівників та ін.) і неформальних аспектів організаційної діяльності (підвищення рівня знань, навичок і досвіду в міжособистісному й міжгруповому спілкуванні; організація підвищення кваліфікації, перекваліфікації та раціонального переміщення кадрів, тобто кар’єри, з метою досягнення найефективнішого балансу між ними із застосуванням ефективних методів мотивації та формування організаційної культури) [55, с.124].

Організаційний розвиток – складне явище, у якому поєднуються суто організаційно-адміністративні явища із соціально-психологічними процесами.

Засобами досягнення організаційного розвитку є методи організаційного аналізу та проектування, методи соціальної психології, що дають змогу змінювати поведінку членів організації, свідомо впливаючи на цінності, міжособистісні та міжгрупові взаємини, індивідуальні навички, а також поєднання методів організації праці (зокрема ергономіки) з досягненнями «поведінкових наук», які допомагають створити умови для більш інтенсивного використання людського потенціалу, а отже, потенціалу систем управління загалом.

Організаційний розвиток – природне явище, що існує в будь-якій організації, однак він може й повинен набути нових ознак при застосуванні стратегічного управління. У цих умовах цілеспрямовано формується та підтримується стратегічний організаційний розвиток.

Стратегічний організаційний розвиток – це найвищий щабель організаційного розвитку, у якому поєднуються організаційно-

адміністративні та соціально-психологічні процеси, спрямовані на розробку та виконання «стратегічного набору», на забезпечення високих результатів діяльності організації у довгостроковій перспективі [Там само, с.124].

Концепція стратегічного організаційного розвитку – це система ідей та уявлень, яка визначає цілі функціонування організації, характер відносин між суб'єктом і об'єктом, між працівниками цих підсистем, а також характер взаємозв'язків між окремими ланками і зв'язків у межах більш широких взаємин – із зовнішнім середовищем [55, с.124].

Слід розрізняти стратегічний організаційний розвиток першого та другого рівня.

1) стратегічний організаційний розвиток першого рівня передбачає реалізацію попередньо виробленої стратегії без значних якісних змін в організації;

2) стратегічний організаційний розвиток другого рівня можна розглядати як набуття якісно нових системних характеристик, що суттєво відрізняються від попередніх характеристик організації [55, с.125].

Кожна з організацій повинна усвідомлювати, які саме стратегічні зміни (першого чи другого рівнів) їй потрібно здійснити, оцінювати можливості (фінансові, часові, людські тощо) їх проведення, а також прогнозувати наслідки таких змін.

Стратегічний організаційний розвиток вимагає всебічної обґрунтованості «стратегічного набору», підготовленості всіх працівників організації до роботи в нових умовах, які поступово формуються при впровадженні заходів, зумовлених стратегіями. Стратегічний організаційний розвиток має й зворотний вплив на «стратегічний набір»: порядок, масштаби та результати змін дають змогу прийняти рішення про доцільність виконання обраних стратегій або розробки нових. Стратегічний організаційний розвиток, з одного боку, є мета стратегії певного типу, а з іншого, – середовище, у якому здійснюється впровадження стратегій, спосіб досягнення загальних цілей [55, с.125].

Стратегічні програми, які відображають обрану концепцію та стратегії стратегічного організаційного розвитку, мають сприяти вирішенню таких питань: у яких випадках, хто та як може вносити корективи до структури та змісту діяльності зі стратегічного організаційного розвитку; коли треба переходити до альтернативної програми. Від відповідей залежать послідовність і порядок здійснення стратегічного організаційного розвитку; це – зміст професійної діяльності спеціальних підрозділів (або посадових осіб), що відповідають за розробку та впровадження заходів зі стратегічного організаційного розвитку [55, с.125].

Стратегічний організаційний розвиток зазвичай здійснюється:

1) внутрішніми підрозділами (спеціалістами) фірми, що працюють у ній на постійній основі;

2) зовнішніми організаціями чи консультантами, які «включені» в процес управління розвитком організації на постійній чи тимчасовій основі;

3) «третьою силою» – зовнішніми консультантами, ученими, спеціалістами-експертами, які беруть участь у діагностиці системи, розробці програм стратегічного організаційного розвитку, але не залучені до впровадження процесу змін.

Вибір варіанта організаційного втілення програми стратегічного організаційного розвитку залежить від конкретної ситуації, цілей та масштабів стратегічного організаційного розвитку в організації.

Упроваджуючи стратегії, треба врахувати, що на цей процес завжди будуть впливати «позитивні та негативні» чинники (сили, вектори), які треба ретельно досліджувати та балансувати:

позитивні (чинники сприяння):

- усвідомлення необхідності проведення змін;
- організаційна криза;
- старіння послуг, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості послуг;
- зміни стилю управління;
- поширення та опанування концепцій поведінкових шкіл;

негативні (чинники протидії):

- бюрократична жорсткість структури;
- суперечності в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції управління або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі в упровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання змін [55, с.125-126].

На цій основі найвідоміший американський спеціаліст з упровадження стратегічного організаційного розвитку К. Левін запропонував використовувати модель «силового поля». Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівністю. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи тому напрямі, тобто розвивається чи деградує. Не зменшуючи значення цього підходу, зазначимо, що в соціальних системах практично неможливо кількісно визначити дію тих чи тих векторів. Деяко обмеженим є також твердження, що зміни в організації відбуваються лише за рахунок підсилення дії векторів, що сприяють

позитивним змінам, і ослаблення інших. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.

Поєднання об'єктивних та суб'єктивних чинників – особливість такого явища, як стратегічний організаційний розвиток. Але сприйняття їх здійснюється окремими особами, групами осіб, об'єднаних загальними потребами, уподобаннями, типом мислення, що знаходить вираження у певних діях, що їх здійснює індивід, група, сукупність груп, організація загалом. Це означає, що умовами забезпечення стратегічного організаційного розвитку є:

- аналіз ситуації в організації;
- визначення прихильників та супротивників змін, які проходять у процесі стратегічного розвитку, тобто тих, хто сприятиме або обмежуватиме дії щодо впровадження стратегій;
- розробка заходів, які спрямовані на різні елементи «поля сил», згідно з інтересами організації.

Аналіз починається з визначення «сил впливу» на діяльність організації, що найчастіше розглядається в контексті окремих груп.

Група в організації – це відносно усталене, нечисленне за складом, пов'язане загальними цілями об'єднання осіб, де здійснюється безпосередній контакт між окремими особами на довго- або короткостроковій основі.

Основними методами дослідження груп є спостереження, яке дозволяє з'ясувати цільову спрямованість, структуру, рівень розвитку групи тощо. Соціологія та психологія розглядають особливості, доцільність застосування та результативність окремих методів дослідження груп (дослідження, експеримент, опитування в різних формах тощо). Дослідження груп дозволяє виявити позитивно та негативно спрямовані на формування, з якими в подальшому проводиться відповідна робота. Окремою проблемою є дослідження взаємовпливу особистості та групи з «виходом» на з'ясування ролі кожного члена групи, авторитетності, конформізму тощо.

«Аналіз поля сил» передбачає виявлення таких характеристик по кожній групі:

- «відносна сила групи»;
- «агресивність»;
- «механізм впливу»;
- «ймовірний тиск»;

– «сила тиску» [55, с.127].

Кожен з дослідників має змогу доповнити цей перелік тими показниками, які він вважає за доцільне, але практика застосування «аналізу поля сил» в організаціях Західної Європи та Америки довела необхідність урахування наведеного переліку. Завершується «аналіз поля сил» побудовою «балансу поля сил», де на основі отриманих даних виявляються прихильні, опозиційні та нейтральні групи. Це важливо для прийняття рішень про утворення коаліцій, розподілу сил щодо розробки та впровадження відповідних заходів управлінського циклу на окремі групи.

Вплив на окремі групи здійснюється за допомогою широкого спектра інструментів організаційного, економічного та соціально-психологічного характеру, зокрема використання влади, навчання та їх комбінація.

Забезпечення стратегічного організаційного розвитку за допомогою влади передбачає різні методи примушування, винагороди, застосування впливу через знання та кваліфікацію, на основі прикладу (використання еталонної влади), закону (законна влада) тощо.

Окремої уваги заслуговує підвищення рівня кваліфікації персоналу шляхом навчання, оскільки саме зростання людського капіталу створює необхідні умови для організаційного розвитку. Навчання персоналу для активної участі та сприяння стратегічного організаційного розвитку може здійснюватися шляхом:

- роботи в команді;
- участі у вирішенні міжфункційних проблем;
- участі в окремих заходах стратегічного організаційного розвитку;
- делегування повноважень та допомоги у їх виконанні;
- формування стратегічного мислення [55, с.127].

Найбільш вагомий результат дає комбінація влади та навчання, оскільки кожний з типів використання влади та впливу має свої обмеження у стратегічному організаційному розвитку, крім того, суто субординаційний вплив мало що може змінити в організації, тому дуже важливою є активізація діяльності персоналу. Це можливо лише в умовах забезпечення розуміння стратегічних перетворень на основі накопичення відповідних знань, умінь та навичок зі стратегічного управління, розвитку кожної особистості й колективу загалом.

Побудова на основі «аналізу поля сил» «балансу сил в організації» – це довготривалий переговорний процес, який є конче потрібним для подальшого ефективного здійснення стратегічного організаційного розвитку. «Аналіз поля сил» і використання отриманої в процесі його побудови інформації дозволяє керівникам запобігати конфліктам, які об'єктивно завжди супроводжують зміни в організації.

Питання для самоперевірки:

1. Обґрунтуйте призначення інструментів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти.
2. Яким чином здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти.
3. Назвіть види аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища закладу освіти.
4. Охарактеризуйте сутність стратегічного контролю організації.
5. Охарактеризуйте формальні та неформальні відносини людей всередині організації.
6. У чому полягає роль стадії виконання стратегії при здійсненні стратегічного управління?
7. Які основні причини, які призводять до невдач при реалізації стратегії?
8. Які завдання організації вирішує виконання стратегії?
9. Опишіть завдання керівництва в процесі реалізації стратегії.
10. Що таке стратегічні зміни?
11. Чому зміни в організації є необхідними?
12. За якими чинниками можна визначити потенціал змін закладу освіти?
13. Якими величинами можна охарактеризувати процес змін в організації?
14. Охарактеризуйте п'ять типів рівнів змін.
15. Що таке реінжиніринг? Назвіть етапи проведення процесу реінжинірингу.
16. Що таке реструктуризація закладу освіти?
17. Якими способами може здійснюватися реструктуризація закладу освіти?
18. Опишіть рівні перебудови структури закладу освіти.
19. Що таке нововведення?
20. Як можна класифікувати нововведення?
21. Чому виникає опір перемінам у закладі освіти?
22. Яким чином можна зменшити силу опору?
23. Яке призначення соціально-психологічного забезпечення стратегічного управління?
24. Назвіть складники організаційної культури. Охарактеризуйте їх.
25. Опишіть способи відстоювання «своєї» культурної орієнтації в організації.
26. Хто є носіями елементів організаційної культури?

27. Назвіть особливості комунікаційної мережі, що базується на організаційній культурі.
28. Що таке стратегічний організаційний розвиток закладу освіти?
29. Опишіть рівні стратегічного організаційного розвитку.
30. Ким здійснюється стратегічний організаційний розвиток в закладу освіти?
31. Які чинники сприяють і перешкоджають стратегічному організаційному розвитку?
32. Опишіть модель «силового поля» К. Левіна.
33. Які умови забезпечують стратегічний розвиток закладу освіти?
34. Які характеристики в кожній групі виявляє «Аналіз поля сил»?
35. Які інструменти використовують для впливу на окремі групи при «Аналізі поля сил»?

Практичні завдання:

1. Охарактеризуйте взаємозв'язок таких категорій, як «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічне управління», «стратегічне мислення».
2. Розкрийте сутність основних етапів розроблення стратегії розвитку закладу освіти.
3. З'ясуйте значення участі керівника у процесі розробки стратегії?
4. Розкрийте сутність стратегічного плану і аспекти його розробки.
5. Здійсніть аналіз візій і місій закладів освіти, викладених на їхніх офіційних сайтах (до 10 прикладів).
6. З'ясуйте у чому полягають відмінності стратегічних планів і стратегічних програм.
7. Визначте особливості стратегічних планів закладів вищої освіти на підставі аналізу стратегічних планів, викладених на їхніх офіційних сайтах (до 10 прикладів).
8. Розробіть укрупнений стратегічний план для організації, у якій Ви працюєте (вчитесь).
9. Охарактеризуйте ключові завдання процесу реалізації стратегії.
10. Визначте етичні норми, що забезпечують ефективну реалізацію стратегії.

Теми рефератів

1. Роль інструментів моделювання стратегічного розвитку закладу освіти.
2. Принципи формулювання візії й місії організації.
3. Місія та мета стратегічної діяльності закладу освіти.
4. Комплексний аналіз стану закладу освіти.
5. Стратегічний аналіз організації.
6. Система кроків розроблення стратегії розвитку закладу освіти.
7. Стратегічний план закладу освіти та технологія його розробки.
8. Роль керівника в розробці ефективної стратегії закладу освіти.
9. Забезпечення та шляхи реалізації стратегії закладу освіти.
10. Моніторинг та оцінка ефективності стратегії закладу освіти.
11. Стратегічні зміни в закладу освіти.
12. Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління закладу освіти.
13. Сутність та переваги технології моделювання стратегічного розвитку закладу освіти.
14. Формування корпоративної культури закладу в досягненні стратегічних цілей.
15. Альтернативні стратегії розвитку організації.
16. Формування стратегічного мислення керівників закладу освіти.

Використана та рекомендована література:

1. Акофф Рассел Л., Магідсон Д., Еддісон Г. Ідеалізоване проектування: Як запобігти завтрашній кризі сьогодні. Створення майбутнього організації / пер. з англ. Ф. П. Тарасенко. Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. 265 с.
2. Алтунина В. В. Формировании миссии как часть брендинга в условиях стратегического развития вуза. *Теория и практика общественного развития*. 2011. №4. С.145–148.
3. Аніскіна Н. О. Пасечнікова Л. П. Технологія планування стратегічних змін. Харків : Видав. гр. «Основа», 2005. 112 с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва: Экономика, 1989. 519 с.

5. Антошкіна Л. І., Амелюкін В. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Донецьк : Юго-Восток, 2009. 288 с.
6. Белошапка В. А. Загорий В. Г. Стратегическое управление: принципы и международная практика: учеб. / под ред. В. А. Белошапки. Киев : Абсолют-В, 1998. 352 с.
7. Большаков А. С. Менеджмент: учеб. пособ. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 160 с.
8. Брайсон Джон М. Стратегічне планування для державних та неприбуткових організацій / пер. з англ. А. Кам'янець. Львів : Літопис, 2004. 352 с.
9. Галушка З. І., Комарницький І. Ф. Стратегічний менеджмент: навч.-метод. посіб. 2-е вид., доп. та перероб. Чернівці : Чернівецький національний університет, 2011. 240 с.
10. Гарнага О. М. Аналітичне забезпечення стратегічного управління: монографія. Рівне: НУВГП, 2012. 208 с.
11. Гончарова С. Ю. Отенко І. П. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2004. 164 с.
12. Діброва А. Д., Діброва, Л. В., Богач Л. В. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Ніжин : Лисенко М. М., 2014. 208 с.
13. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент: цільові управління освітою на основі кваліметричного підходу. Київ : ІЗИН, 1996. 140 с.
14. Дребот Н. П., Мороз Л. В., Пшик Б. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Львів : ЛБІ НБУ, 2005. 150 с.
15. Дудко П. М. Стратегічне управління вищим навчальним закладом на основі конкурентних переваг : дис. ... канд... екон. наук : 08.00.04 / Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. Київ, 2015. 227 с.
16. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління. Київ : Знання, 2007. 287 с.
17. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика: монографія. Київ: Знання України, 2005. 250 с.
18. Кайлюк Є. М. Андрєєва В. М., Гриненко В. В. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.
19. Касьянова Н. В. Управління розвитком підприємства на основі комунікативного підходу: дис. ... доктора екон. наук : 08.00.04 / Нац. акад. наук України, Ін-т економіки пром-сті. Донецьк, 2012. 471 с.
20. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. 406 с.
21. Князев Е. А. Стратегический менеджмент для университетов. *Высшее образование сегодня*. 2004. № 1. С. 2–7.
22. Ковтун О. І. Стратегії підприємств: монографія. Львів : Вид-во Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

23. Кравченко О. І. Моделювання стратегічного розвитку університету. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2017. 398 с.
24. Мармаза О. І. Стратегічне управління: траєкторія успіху. Харків : Вид. група «Основа», 2006. 160 с.
25. Мартиненко М. М., Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент: підр. Київ : Каравела, 2006. 320 с.
26. Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: навч. посіб. для працівників освіти. Київ: УПКСКО, 1996. 87 с.
27. Мельник А.Ф., Оболенський О.Ю., Васіна А.Ю. Державне управління: підруч. /за ред. А.Ф.Мельник. Київ: Знання, 2009. 582 с.
28. Мироненко Є. В., Остафійчук А. В., Фоміченко І. П. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. Краматорськ: ДДМА, 2011. 228 с.
29. Мінцберг Г. Злеті і падіння стратегічного планування / пер. з англ. К. Сисоевої. Київ: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції „Стандарт”»), 2008. 412 с.
30. Натрошвілі С. Г. Стратегічне управління вищим навчальним закладом: теорія, методологія, практика: монографія. Київ : КНУТД, 2015. 320 с.
31. Немцева І. А. Організаційна культура в системі стратегічного управління вищими навчальними закладами України: монографія. Чернівці: Чернівецький нац. ун-т, 2012. 256 с.
32. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства: короткий курс лекцій. Київ: МАУП, 2000. 127 с.
33. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ : Кондор, 2006. 664 с.
34. П'ятницька Г. Т., Лукашова Л. В., Ракша Н. В. Стратегічне управління: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. Т. П'ятницької. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 408 с.
35. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ : Київ. нац. торг. екон. ун-т, 2002. 302 с.
36. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Харків : ХДУХТ, 2008. 215 с.
37. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Харків : Основа, 1999. 620 с.
38. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.
39. Почепцов Г. Стратегический анализ: стратегический анализ для политики, бизнеса и военного дела. Київ : Дзвін, 2004. 332 с.

40. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства: дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Харк. Нац. екон. ун-т. Харків, 2006. 214 с.

41. Робінс С. П., ДеЧенцо Девід А. Основи менеджменту / пер. з англ. А. Олійник [та ін.]. Київ: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2002. 671 с.

42. Рогоза М. Є., Вергал К. Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.

43. Роїк О. М., Азарова А. О., Небаєва М. І. Основи стратегічного менеджменту: навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2007. 213 с.

44. Садеков А. А., Гусєва О. Ю. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

1. Сазерленд Д. Д. Кэнуэлл. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. Москва: Баланс Бизнес Букс, 2005. 440 с.

45. Салига С. Я. Управління вищими навчальними закладами: монографія /С. Я. Салига, О. В. Яришко; під ред. С. Я. Салиги. Запоріжжя: ЗЦНТЕІ, 2005. 194 с.

46. Сергієнко О. А. Моделі стратегічного розвитку виробничо-економічних систем: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.11 / Харк. нац. екон. ун-т. Харків, 2010. 297 с.

47. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : ДП «Видавничий дім „Персонал”», 2008. 496 с.

48. Смолін І. В. Система стратегічного планування розвитку підприємства : дис... д-ра екон. наук: 08.06.01/ Київ. нац.. торг.-екон. ун-т. Київ, 2005. 415 с.

49. Стратегічне планування: процес та процедура реалізації: навч. посіб. / за ред. П. М. Макаренка. Дніпропетровськ: ВКФ «Оксамит-Текс», 2003. 142 с.

50. Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за заг. ред. О.М.Тищенко. Харків : Друкарня Мадрид, 2013. 231 с.

51. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. І. Щелкунов, В. М. Загорулько, С. М. Подреза [та ін.]. Київ : НАУ, 2012. 352 с.

52. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія/ Б. Г. Шелегеда, Н. В. Касьянова, А. Я. Берсуцький та ін. Донецьк: ДонУЕП, 2006. 219 с.

53. Стратегічний менеджмент: підруч. / І. М. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова; за ред. Аляб'єва. Харків: ХНАМГ, 2009. 287 с.

54. Стратегія підприємства: навч. посіб. для вищих навч. закладів Г. В. Строкович. Харків : Вид-во НУА, 2011. 180 с.
55. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О. Б., Шведа Н. М. Тернопіль ФОП Паляниця В. А. 2016. 152 с
56. Таран О. М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків : Харк. нац. аграр. ун-т. 2004. 145 с
57. Тараненко І. В., Дашевська О. В., Красовська О. Ю. Стратегічні підходи в управлінні соціально-економічним розвитком: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2011. 160 с.
58. Тарнавська Н., Напора О. Стратегічний маркетинг: практикум: навч. посіб. Київ : Кондор, 2008. 287 с.
59. Управление изменениями : хрестоматия / Подгот. Кр. Мейби и Б. Мейон Уайтом; под ред. З. Ш. Атаян. 3 изд. стер. Жуковский: МИМ ЛИНК, 2001. 224 с.
60. Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем: модели, механизмы и инструменты: монография: в 2т. / Ю. Г. Лысенко, В. Н. Тимохин, Р. А. Руденский и др. Донецк: Юго-Восток, 2013. Том 1: Методология Управление стратегическим развитием жизнеспособных экономических систем. 2013. 403 с.
61. Харківська А. А. Теоретичні та методичні засади управління інноваційним розвитком вищого навчального педагогічного закладу : дис. ... доктора пед. наук: 13.00.06 / Держ.закл. Луган. нац.ун-т ім. Тараса Шевченка. Луганськ, 2012. 596 с.
62. Хачванкян. Менеджмент предприятия: учеб. пособие. Київ : Знання, 2005. 422 с.
63. Череп А. В., Сучков А. В. Стратегічне планування і управління: навч. посіб. Київ : «Кондор», 2011. 334 с.
64. Шегда А. В. Стратегічне управління : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Київський університет, 2009. 304 с.
65. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
66. Chang G. Strategic Planning in Education: Some Concepts and Methods/ Gwang-Chol Chang. URL: <http://dr-ama.com/wp-content/uploads/2013/04/strategic-education.pdf>
67. Graves S. B. Waddock S. A. Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*. 1994. Vol. 37 (4). P.1034—1046.

68. Sawyer G. Business policy and strategic management: planning, strategy, and action. San Diego [etc.] : Harcourt Brace Jovanovich, 1990. 528 p.

69. Steen E. Strategy and the Strategist: How It Matters Who Develops the Strategy. URL: <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=51349> (дата звернення 2.02.2022)

Тести з курсу «Стратегічне управління у сфері освіти»

1. Стратегічне планування виникло як відповідь на:
 - а) необхідність зміни організаційних структур управління;
 - б) недоліки довгострокового планування;
 - в) насичення ринку;
 - г) підвищення рівня конкуренції;
 - д) зростання кризових явищ в окремих галузях економіки.

2. Стратегічне управління – це:
 - а) наука;
 - б) мистецтво;
 - в) вид діяльності;
 - г) усі відповіді правильні.

3. Призначення місії закладу освіти – це:
 - а) пояснення громадськості того, що становить собою організація або до чого вона прагне;
 - б) пояснення співробітникам загальної мети й призначення організації.

4. Які показники можуть використовуватись для обґрунтування стратегій:
 - а) економічні;
 - б) кількісні;
 - в) фінансові;
 - г) нефінансові;
 - д) усі відповіді правильні.

5. Перевагами стратегічного планування є:
 - а) заохочення керівників мислити стратегічно;
 - б) чіткіша координація зусиль на досягнення сформульованої мети;
 - в) можливість адаптуватися до раптових змін;
 - г) утілення стратегії у формальному стратегічному плані;
 - д) досягнення високих темпів зростання організації.

6. Які особливості притаманні стратегічному управлінню?
 - а) необхідно частіше корегувати стратегії, що реалізуються;
 - б) підвищується надійність прийняття управлінських рішень;
 - в) з'являється можливість установлення чітких взаємозв'язків між стратегічними цілями й заходами з їх досягнення;
 - г) скорочуються строки стратегічного планування.

7. До головних проблем у стратегічному управлінні закладом освіти не належать:

- а) несприятливі умови зовнішнього середовища;
- б) недоліки у внутрішньому середовищі;
- в) відсутність перспективного бачення;
- г) високі темпи інфляції в країні базування.

8. Заклад освіти з погляду стратегічного управління є системою:

- а) закритою;
- б) комплексною;
- в) відкритою;
- г) багатоланковою;
- д) взаємопов'язаною;
- е) детермінованою.

9. Планування, яке спрямоване на забезпечення стійкої відповідності між цілями закладу освіти, її внутрішніми і ринковими можливостями, вважають:

- а) стратегічним;
- б) оперативним;
- в) цільовим;
- г) довгостроковим.

10. Стратегічне планування, на відміну від довгострокового:

- а) забезпечує передбачення майбутнього;
- б) майбутнє організації можна визначити шляхом екстраполяції сформованих тенденцій розвитку;
- в) пріоритетним є формування оптимістичних значень показників діяльності закладом освіти порівняно з досягнутим рівнем;
- г) неможливість використання методів екстраполяції.

11. Стратегічне планування діяльності закладу освіти трактують як:

- а) сукупність дій та рішень щодо розроблення стратегії;
- б) процес визначення цілей закладу освіти;
- в) розроблення стратегій, що спрямовані на досягнення певних цілей у відповідних функційних сферах закладу освіти;
- г) розроблення календарних планів-графіків діяльності закладу освіти.

12. При виборі стратегії слід дотримуватися принципу розумної достатності:

- а) стратегія повинна бути максимально ефективною;

- б) стратегія повинна бути достатньо ефективною, гнучкою й адекватною змінам зовнішнього середовища закладу освіти;
- в) стратегія повинна бути достатньо ефективною і відносно простою (задовільно складною).

13. Вимоги при формуванні ефективної стратегії:

- а) урахування змін, які відбуваються в зовнішньому середовищі;
- б) альтернативність або варіантність розроблення;
- в) відповідність специфіці діяльності закладу освіти;
- г) урахування особливостей архітекτονіки закладу освіти;
- д) застосування методу екстраполяції.

14. Загальна стратегія – це:

- а) стратегія, яка гнучко й адекватно змінюється під впливом змін зовнішнього середовища закладу освіти;
- б) стратегія, яка передбачає взаємодію всіх своїх підсистем для отримання загального кінцевого результату з урахуванням змін внутрішнього потенціалу закладу освіти;
- в) стратегія, яка передбачає узгодження всіх своїх підсистем для досягнення загального кінцевого результату.

15. Хто формулює місію закладу освіти:

- а) керівники;
- б) рада керівників спільно з консультантами;
- в) керівництво спільно з працівниками закладу освіти;
- г) вища установа.

16. Основні характеристики цілей у стратегічному плануванні:

- а) вимірність, несуперечність, визначеність у термінах досягнення, реальність;
- б) вимірність, деталізованість, комплексність;
- в) вимірність і довгостроковість;
- г) стратегічний характер.

17. Основними елементами стратегічного управління є:

- а) стратегічне планування, реалізація стратегії, стратегічний контроль;
- б) суб'єкти й об'єкти стратегічного управління;
- в) стратегічне планування й тактичне планування;
- г) менеджмент, маркетинг, бенчмаркінг.

18. У чому основні відмінності між стратегічним управлінням у комерційному підприємстві та в закладі освіти:

- а) у комерційному підприємстві можна організувати стратегічне управління, а в закладі освіти – ні;
- б) у комерційному підприємстві є місія, а в закладі освіти її немає;
- в) відмінностей немає;
- г) є відмінності в способах формування місії і цілей, способах моніторингу і контролю, характері відповідальності, способах оцінки діяльності.

19. Хто вважається попередником стратегічного управління і першим стратегом?

- а) військові стратеги і мислителі;
- б) німецькі військові стратеги;
- в) китайські філософи.

20. Способи розробки стратегій:

- а) виходячи з досвіду і знань керівника;
- б) на основі залучення висококваліфікованих експертів;
- в) на базі використання науково-методичного і прикладного інструментарію досягнення мети;
- г) із залученням фахівців різних спеціальностей, відпрацювання конкретних процедур і взаємин.

21. У розробці стратегії залежно від участі керівників і виконавців А. Томпсон розрізняє такі підходи:

- а) одноосібний підхід;
- б) підхід, побудований на делегуванні;
- в) підхід, побудований на співпраці;
- г) підхід, побудований на конкуренції;
- д) множинний підхід.

22. Який з видів планування виник раніше:

- а) стратегічний;
- б) довгостроковий.

23. Яке з наведених визначень відповідає поняттю «довгострокове планування»?

- а) майбутні тенденції визначаються методом екстраполяції;
- б) на основі аналізу поточної ситуації і використання сценарного підходу.

24. Головним компонентом системи стратегічного управління є:

- а) формулювання стратегії;
- б) реалізація стратегії;

в) прийняття стратегічних рішень.

25. Що формулюється раніше?

- а) місія;
- б) цілі.

26. На дію яких чинників, що впливають на заклад освіти складніше реагувати?

- а) внутрішніх;
- б) зовнішніх.

27. Ключові показники успіху – це:

- а) будь-які показники діяльності закладу освіти;
- б) «оцифровані» цілі;
- в) кінцеві кількісні і якісні показники досягнення стратегічної мети.

28. Показниками планування та реалізації стратегії можуть бути:

- а) економічність стратегії;
- б) результативність стратегії;
- в) ефективність стратегії.

29. Що є головним завданням стратегічного мислення?

- а) пошук шляхів найбільш ефективного використання ресурсів;
- б) раціональність використання потенціалу організації;
- в) зміцнення здатності організації до змін;
- г) зменшення ризику.

30. Яка специфічна ознака з наведених нижче відрізняє стратегічне планування від інших видів планування?

- а) переважна орієнтація на внутрішній розвиток;
- б) переважна орієнтація на клієнта;
- в) переважна орієнтація на зміни зовнішнього середовища;

31. Вибору стратегії передують:

- а) оцінка і контроль виконання стратегії;
- в) розробка та оцінка стратегічних альтернатив;
- г) зміна організаційної структури.

32. Етап стратегічного управління «стратегічне планування» включає:

- а) мотивацію на досягнення стратегічних результатів діяльності;
- б) контролінг;
- в) стратегічний синтез.

33. До внутрішнього середовища закладу освіти належать:

- а) політика, економіка, культура;
- б) стейкхолдери, конкуренти, якість освітніх послуг;
- в) управління, фінанси, маркетинг, послуги;
- г) споживачі, конкуренти, постачальники, посередники.

34. Що належить до зовнішніх загроз закладу освіти?

- а) утрата частки державного фінансування чи пільг;
- б) малоефективна організаційна структура управління;
- в) незадовільна кваліфікація персоналу;
- г) застаріла матеріально-технічна база закладу освіти.

35. SWOT-аналіз передбачає:

- а) спільне вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища закладу освіти;
- б) установлення цілей закладу освіти;
- в) зміну організаційної культури;
- г) оцінку міри ризику.

36. Чим розрізняються STEP- і SWOT-аналізи:

- а) SWOT-аналіз дозволяє синтезувати результати STEP-аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища закладу освіти;
- б) предметом SWOT-аналізу є і зовнішнє, і внутрішнє середовище закладу освіти, а предметом STEP-аналізу – тільки її зовнішнє макросередовище;
- в) SWOT-аналіз є аналізом сил і слабкостей організації, а STEP-аналіз – її можливостей і зовнішніх погроз;
- г) STEP-аналіз – це різновид якісного, а SWOT – кількісного аналізу.

37. SWOT-аналіз включає:

- а) аналіз можливостей організації і вірогідних загроз;
- б) аналіз сильних і слабких сторін у діяльності закладу освіти порівняно з конкурентами;
- в) усе, разом узятє.

38. Що є головним завданням і головною складністю аналізу макросередовища?

- а) аналіз політичних чинників;
- б) прогнозування майбутніх змін;
- в) аналіз економічних чинників;
- г) оцінка впливу закладу освіти на макросередовище.

Глосарій

Аналіз PEST (P – політика, E – економіка, S – суспільство, T – технологія) – це інструмент стратегічного аналізу, який досліджує політичний, економічний, соціальний і технологічний аспекти зовнішнього середовища організації. Аналізом стратегічної позиції підприємства є виявлення стратегічних зон господарювання, їхнього взаємозв'язку, оточення та інших важливих характеристик.

Аналіз-SWOT – це один з основних етапів стратегічного планування, результати якого є основою для прийняття управлінських рішень у різних функційних зонах організації, а також дослідження сильних і слабких сторін конкурентоспроможності організації, можливостей та загроз, характерних для конкретних умов її діяльності для виявлення максимальної кількості стратегічних проблем і наступного опрацювання стратегій.

База стратегічних даних – це стислий системний опис найсуттєвіших стратегічних елементів, які належать до зовнішнього середовища організації; вона (база) використовується для оцінки потокового становища, прогнозів виявлення тенденцій у майбутньому та прийняття стратегічних рішень.

«Бар'єри виходу» – це перелік чинників, які стримують перехід організації до іншої галузі навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що організація починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

«Бар'єри входу» – це перелік чинників, які протидіють прийняттю рішень щодо перепрофілювання організації й входження його до досліджуваної галузі навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для організації галузі перевищує нинішню.

Бенчмаркінг – це постійний процес порівняння продуктів (товарів), виробничих процесів, методів, форм та систем управління, інших характеристик організації загалом та її окремих частин (підсистем) з подібними елементами виробничо-управлінського типу інших організацій.

Базова конкурентна стратегія – це вид конкурентної переваги і сфера, у якій вона досягається; кожна з таких стратегій базується на певній конкурентній перевазі: диференціація за витратами, лідерство за витратами, фокусування.

Виробнича стратегія – це функційна стратегія формування та розвитку потенціалу надання послуги державною організацією та системи управління нею, що дає змогу їй досягати визначених цілей.

Впровадження стратегії – етап стратегічного менеджменту, що передбачає використання управлінських і організаційних інструментів і

ресурсів для одержання стратегічних результатів.

Галузеві ключові чинники успіху – це ті дії щодо реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, що кожна фірма повинна забезпечувати (чи прагнути до цього), щоб бути конкурентоспроможною.

Дельфі-група (метод Дельфі) – форма групового прийняття рішень, коли фахівці викладають ставлення до проблеми в письмовому вигляді, керуючись опитувальними листами, а керівник групи узагальнює їх у спеціальному резюме, після чого експерти одержують новий опитувальний лист з проблеми, і так до того часу, поки не буде досягнуто консенсусу.

Ділова стратегія (бізнес-стратегія) – сукупність дій і підходів, спрямованих на забезпечення ефективної діяльності в одній конкретній сфері.

Економічна стратегія організації – це комплексна стратегія, яка визначає співвідношення економічних важелів, необхідних і доступних для стратегічного розвитку організації, досягнення стратегічних цілей.

Загальні стратегії організації – це основний управлінський «план гри» для спрямування та налагодження ефективного функціонування організації в довгостроковій перспективі, а також для досягнення стратегічних цілей за рахунок заповнення «стратегічної прогалини» через розвиток окремих напрямів діяльності на основі розробки відповідних забезпечувальних ресурсних і функційних стратегій.

Імідж – позитивний («золотий») запас будь-якої організації; основна конкурентна перевага; загальний образ, репутація, думка громадськості, споживачів і партнерів.

Корпоративна стратегія – це загальний план управління для диверсифікованої організації.

Конформізм – це пристосування, пасивне прийняття наявного порядку, домінантних поглядів, відсутність власної думки.

Локальний критерій – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості досягнення кількісної характеристики чинника, що визначає етап у досягненні конкретної мети, виконання певної стратегії або заходу щодо їхнього внеску у формування системного критерію.

Маркетингова стратегія – це стратегія, у якій відображається певне поєднання окремих складників маркетингового комплексу. Орієнтуючись на цей комплекс, підрозділи закладу освіти прагнуть досягти поставлених цілей.

Матрична структура – це одна зі структур, що застосовується у стратегічному управлінні (у ході розробки стратегій, нових продуктів, диверсифікації виробництва, нових програм). Головною характеристикою

та структуроутворювальним елементом є мета, спосіб досягнення якої має визначити та здійснити цільова група.

Мета – це кінцевий стан чи кінцевий результат, до якого прагне організація.

Метод GAP-аналізу – виявляє неоціненну допомогу при розробці оптимальних стратегій і тактики роботи компанії на ринку, оцінці ринків і розрахунку основних планових фінансових результатів.

Методологія загального управління якістю – це організаційна стратегія, пов'язана з певними методами і яка дозволяє постачати споживачам якісні товари/послуги.

Місія – це найбільш загальна мета організації як конкурентоспроможної структури, подана в найбільш загальній формі, яка чітко виражає основну причину існування організації.

Модель «7S-Mak-Kinci» – це впорядковані процеси управління, що відбуваються на підприємстві з допомогою багатьох спеціалістів, які беруть участь у прийнятті рішень; це динамічні характеристики управління, система прийняття управлінських рішень, за допомогою яких і відбуваються зміни.

Об'єкт стратегічного управління – це потенціал організації, який включає трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність організації.

Операційна стратегія – це стратегія, яка визначає, як керувати ключовими структурними підрозділами й забезпечити виконання стратегічно важливих операційних завдань.

Опір змінам – це багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочок, протидій, додаткових витрат і нестабільності процесу стратегічних змін, він пропорційний силі зламу культури та структури влади, що здійснюється внаслідок змін та обернено пропорційний терміну, протягом якого треба впровадити стратегічні зміни.

Організаційне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних та динамічних (процесних) організаційних відносин усередині та поза межами організації, що включає сукупність конкретних субординаційних та координаційних, лінійних і функційних, а також інших організаційних зв'язків, систем підпорядкування, звітності, контролю тощо, методів організаційного аналізу (аудиту), організаційного проєктування, правових норм, утілених у внутрішні нормативні документи, за допомогою яких ринково зорієнтоване підприємство використовує (або ні) ті можливості, що надає йому середовище, сприяє (або ні) досягненню цілей розвитку за допомогою виконання обраних стратегій.

Організаційні зміни – освоєння організацією нових ідей або

моделей поведінки.

Портфельна стратегія – різновид стратегії корпоративного рівня, що передбачає наявність у компанії кількох бізнес-одиниць і товарних ліній, які доповнюють логічно один одного, що дозволяє їй скористатися синергійним ефектом і конкурентними перевагами.

Принципи стратегічного управління – це теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені в загальні правила та положення, регулюючи процеси застосування варіантів СУ; а також норми поведінки організації загалом та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери в процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі.

Програмно-цільове управління – це спосіб розробки та реалізації управлінських рішень, які знаходять утілення в комплексі взаємопов'язаних заходів, включаючи обґрунтування вихідної потреби у вирішенні зазвичай комплексної проблеми, загальних цілей та підцілей, робіт та ресурсів, об'єднаних у цільову комплексну програму, необхідних і достатніх для вирішення комплексної проблеми.

Продуктово-маркетингова стратегія – ключова підсистема корпоративної стратегії комерційної організації, спрямована на аналіз, розробку і прийняття комплексу стратегічних рішень щодо номенклатури, асортименту, якості й обсягу виробництва продуктів в організації і реалізації продуктів на відповідних ринках.

Реінжиніринг – радикальна перебудова бізнес-процесів організації, мета якої полягає в досягненні більш високих показників якості продукції й рівня обслуговування, зниження витрат, коли основний аспект переноситься на процеси, а не на функції.

Реінжиніринг бізнес-процесів – це реконструювання або створення нових бізнес-процесів з метою підвищення ефективності діяльності підприємства.

Синергія – це ефект системної цілісності, що полягає в отриманні додаткових результатів, які перевищують суму ефектів діяльності елементів до включення їх до системи; є стратегічною перевагою добре організованих підприємств.

Системний критерій – це оцінка за визначеними керівниками вищого та середнього рівня перевагами важливості параметра стратегічних зон господарювання (або іншого досліджуваного об'єкта), визначеного як система чинників і способів його досягнення (локальної мети, виконання певної стратегії чи заходу) щодо внеску цього параметра в досягнення загальної мети підприємства.

Соціально-психологічне забезпечення стратегічного управління – це сукупність структурних і динамічних характеристик міжособистісних,

групових, міжгрупових та організаційних відносин усередині та за межами організації, що включає сукупність конкретних відносин власності, субординаційних та координаційних відносин, які зумовлені правовими та організаційно-культурними нормами, за допомогою яких підприємство використовує (або ні) ті можливості, що їй надає середовище, сприяє (або ні) досягненню стратегічних цілей.

Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Стратегія диверсифікації – процес проникнення в нові сфери діяльності, раніше не характерні для підприємства, покликані змінити, доповнити або замінити продукцію, що вже випускається.

Стратегія диференціації (за М. Портером) – одна із загальних конкурентних стратегій, що полягає в орієнтації діяльності організації на створення унікальних у будь-якому аспекті продуктів, який визнається важливим достатньою кількістю споживачів.

Стратегія зменшення – це стратегія оборони, що відрізняється і від стратегії скорочення, і від стратегії переорієнтації.

Стратегія зменшення розмаху диверсифікації («відсічення зайвого») – існує у вигляді системи рішень про деінвестування або ліквідацію окремих напрямів діяльності.

Стратегія корпорації – це ділова концепція організації на задану стратегічну перспективу, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій, що здатні реалізувати цю концепцію й забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні цілей.

Стратегія лідирування за рахунок зниження витрат (за М. Портером) – це одна із загальних конкурентних стратегій організації, що полягає в орієнтації на зайняття домінантного становища в галузі (або на певному сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції.

Стратегія ліквідації – це граничний випадок стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності.

Стратегія матеріально-технічного забезпечення (як функційна стратегія) – це вид забезпечувальної стратегії, яка спрямована на керований розвиток та вдосконалення ресурсного потенціалу організації (кількісного та якісного нагромадження виробничого потенціалу); існує у вигляді довгострокової стратегічної програми (або плану з виокремленням підрозділів, які стосуються управління окремими ресурсними стратегіями щодо МТР), сформованої з метою створення конкурентоспроможної виробничо-управлінської системи.

Стратегія розвитку інформаційної системи – це самостійний (або підпорядкований іншим) план розвитку організації за допомогою

інформаційних технологій, необхідних для управління, планування та контролю діяльності організації.

Стратегія розвитку персоналу – існує у вигляді плану добору, найму, навчання, перекваліфікації та стимулювання працівників, які відповідали б потребам, зумовленим майбутніми та організаційними змінами.

Стратегія управління персоналом розглядається як стратегія, що спрямована на формування та розвиток кадрового потенціалу закладу освіти, спроможного забезпечити досягнення його стратегічних цілей та реалізацію місії.

Стратегія структурних перетворень – це стратегія формування організаційної структури закладу освіти, яка була б здатна забезпечити реалізацію його загальної стратегії.

Стратегія фокусування (за М. Портером) – це одна із загальних конкурентних стратегій, спрямована на підвищення спеціалізації та концентрації діяльності підприємства, з урахуванням вимог певного сегмента без орієнтації на весь ринок.

Стратегічний аналіз – виконання відповідної функції управління, орієнтованої на перспективу й такої, яка має високу невизначеність.

Стратегічний баланс – це певне поєднання загроз і можливостей, що об'єктивно існують у зовнішньому оточенні організації та суб'єктивно оцінені керівниками, із сильними та слабкими сторонами у функціонуванні організації.

Стратегічний контролінг – це міжфункційна діяльність, зорієнтована на координацію стратегічного аналізу, цілевстановлення, планування та коригування стратегії, здійснення контролю в безперервному режимі за функціонуванням усієї системи загалом на основі розвинутої підсистеми інформаційного забезпечення.

Стратегічний менеджмент – це комплекс процесів та способів розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства для досягнення встановлених стратегічних цілей.

Стратегічний менеджмент (як вид діяльності) – це діяльність з управління, яка передбачає реалізацію встановлених перспективних цілей, шляхом здійснення стратегічних змін підприємства.

Стратегічний менеджмент (як процес) – це управлінський процес, за допомогою якого здійснюється взаємодія підприємства із зовнішнім оточенням.

Стратегічний менеджмент (як галузь наукових знань) – це економічна наука, яка вивчає прийоми, інструментарій, методологію прийняття стратегічних рішень та способи практичної реалізації цих наукових знань.

Стратегічний моніторинг – це комплексна система стратегічних

досліджень, яка призначена для спостереження, аналізу та оцінки середовища в реальному масштабі часу, прогнозування тенденцій розвитку окремих складників середовища, діагностики, стану середовища та вибору засобів урегулювання відхилень фактичного стану середовища від прогнозованого.

Стратегічний набір – це система різноманітних стратегій, що їх розробляє організація на певний період, яка відбиває специфіку функціонування та розвитку організації, а також рівень його зазіхань на місце й роль у зовнішньому середовищі.

Стратегічний облік – це певне поєднання управлінського обліку із системами фінансової звітності, зорієнтоване на прийняття стратегічних рішень (за Б. Райаном).

Стратегічна оптимальність – це вміння поєднати розумну достатність щодо ефективності стратегії з відносним мінімумом щодо зусиль і загалом за сукупними витратами на її створення.

Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині організації.

Стратегічний план закладу освіти – офіційний документ, у якому представлено систему стратегічних цілей і завдань, етапи та шляхи реалізації стратегії розвитку закладу освіти із зазначенням термінів виконання. Стратегічна програма державної організації становить систему заходів, спрямованих на реалізацію стратегії розвитку або окремих стратегічних цілей цієї стратегії.

Стратегічна поведінка – це поведінка юридичної або фізичної особи, яку вона обирає для себе як реакцію на вплив зовнішніх і внутрішніх чинників середовища; є виявом стратегічного мислення й виражена в механізмах розробки та реалізації стратегій.

Стратегічна позиція – це розробка й вибір альтернативних варіантів генеральної стратегії розвитку організації з огляду на стратегічне бачення ситуації і змін.

«Стратегічна прогалина» – це інтервал між можливостями, зумовленими наявними тенденціями зростання організації, та бажаними орієнтирами, необхідними для розв'язання нагальних проблем зростання та зміцнення організації в довгостроковій перспективі; це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники для того, щоб перетворити наявні тенденції (нижня межа) у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

Стратегічна програма – це координувальний, адресний документ,

що є сукупністю економічно та науково обґрунтованих, зорієнтованих на досягнення загальної мети різноманітних заходів, пов'язаних між собою в термінах, виконавцях і співвиконавцях, а також забезпечених необхідними фінансовими та матеріально-технічними ресурсами.

Стратегічний рівень підприємства (організації) – це рівень його готовності до ефективних дій у середовищі його функціонування за рахунок розробки та реалізації обґрунтованих стратегічних рішень, у яких ураховані можливості та обмеження розвитку організації.

Стратегічний союз – це кооперація діяльності двох або більшої кількості незалежних організацій для досягнення загальних цілей.

Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як на основу організації, яке орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають збуренням з боку оточення і дозволяють досягти конкурентних переваг, і це дає можливість організації виживати в довготерміновій перспективі і досягти при цьому своїх цілей.

Стратегічні цілі – указують на специфічні результати діяльності, яких організація розраховує досягти, а також конкурентну позицію, яку вона прагне зайняти на ринках для своїх продуктів.

Суб'єкт організаційного забезпечення стратегічного управління – це ланка або комплекс взаємопов'язаних підрозділів організації, які за допомогою різних форм організаційного впливу, що забезпечують розробку, балансування та виконання окремих складників «стратегічного набору».

Тактика – короткострокова стратегія для досягнення мети, розроблювана звичайно на рівні керівників середньої ланки.

Управління за цілями – метод планування, що передбачає визначення менеджерами і співробітниками цілей для кожного відділу, проекту і працівника, використовуваних для спостереження за подальшими результатами діяльності організації.

Управлінське рішення – це результат аналізу прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з багатьох варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

Фінансова стратегія – підсистема корпоративної стратегії, подана у вигляді довгострокової програми конкретних дій з використання власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів в організації для досягнення стратегічної конкурентної переваги.

Фокусування – це конкурентна стратегія, яка передбачає, що організація концентрує зусилля на певному географічному регіоні або групі споживачів.

Формулювання стратегії – етап стратегічного менеджменту, що

передбачає здійснення процесів планування і прийняття рішень, у результаті яких установлюються цілі організації й розробляється стратегічний план.

Функційна стратегія – це тип забезпечувальної стратегії, що визначає стратегічну орієнтацію тієї або тієї підсистеми управління підприємством, яка забезпечує їй досягнення цілей, а також керованість процесами виконання загальних стратегій та місії фірми.

Цільовий підхід – це система методів і методичних прийомів, що забезпечують постійну орієнтацію управлінської діяльності, управлінських рішень, процесів виконання цих рішень, орієнтованих на кінцеві результати, з урахуванням соціально-економічних характеристик, які постійно змінюються внаслідок розвитку системи потреб, кількісних і якісних змін у виробничому потенціалі системи, відносно якої застосовується цільовий підхід.

Навчально-методичний посібник
«Стратегічне управління у сфері освіти»

Комп макет – Олена Кравченко
Текст редагувала – Олена Кравченко

Олена Кравченко
доктор педагогічних наук
професор кафедри публічної служби
та управління навчальними й соціальними закладами
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»

Полтава
2022