

УДК 37.014.542

В.К. Мельник, к.п.н., доцент кафедри менеджменту освіти, економіки та маркетингу ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», м. Київ

ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

***Анотація.** У статті розглядаються основні етапи й положення стратегічного менеджменту в теорії управління, розкривається специфіка стратегічного планування діяльності шкіл в умовах динамічних змін у системі управління освітою України.*

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегічне планування, переваги стратегічного планування.

***Аннотация.** Рассматриваются основные этапы и положения стратегического менеджмента в теории управления, раскрывается специфика стратегического планирования деятельности общеобразовательных учебных заведений в условиях динамических изменений в системе управления образованием в Украине.*

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, преимущества стратегического планирования.

***Annotation.** The article presents the substantive provisions of strategic management in the theory of management, the specific of the strategic planning of schools activity in the conditions of dynamic changes in the education system of Ukraine is described.*

Key words: strategy, strategic management, strategic planning, advantages of the strategic planning

Стратегія – це зобов'язання здійснювати одну сукупність дій, а не іншу.

Шерон М.Остер

Постановка проблеми в загальному вигляді. Перехід України до ринкових відносин супроводжується радикальними змінами в управлінні як матеріальною, так і нематеріальною сферами життєдіяльності суспільства. Все більшої актуальності набуває проблема освоєння основ стратегічного управління суб'єктами господарювання, вибору обґрунтованих стратегічних орієнтирів і перспектив їхнього розвитку в ринкових умовах. Особливої ваги набуває реалізація стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу (далі – ЗНЗ), спрямованого на забезпечення його розвитку як суб'єкта ринку освітніх послуг, що функціонує сьогодні в складному конкурентному освітньому середовищі.

Аналіз досліджень і публікацій із піднятої проблеми. Теоретичні положення стратегічного управління функціональною організацією розглянуто в роботах відомих зарубіжних учених І. Ансоффа, Х. Віссеми, О. С. Віханського, Е. Гроува, В. І. Виноградової, К. Боумена, Р. Дафта, П. Дойля, П. Друкера, В. Кінга, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портер, А. Томпсона, А. Дж. Стрікланда, Дж. Еванса, Г. Мінцберга, М. Б. Шифріна, М. М. Смирнова, О. І. Панова та ін.

Знайшли своє відображення розробки в галузі стратегічного менеджменту вітчизняних вчених А. В. Войчака, О. М. Скібіцького, В. Г. Герасимчука, Г. І. Кіндрацької, В. П. Савчук, А. О. Старостіної, З. Є. Шершньової, А. П. Міщенко, С. В. Оборської, В. Д. Немцова, Л. Є. Довгань, Є. Г. Величко. У дослідженнях Г. А. Дмитренка, Г. В. Єльнікової, В. М. Колпакова, П. І. Третьякова, В. С. Лазарева, Т. В. Орлової, О. І. Мармази висвітлено ключові питання стратегічного менеджменту у системі освіти, а саме: концепції управління освітою за цілями й результатами; програмно-цільове управління закладами освіти; стратегічний кадровий менеджмент; проектна технологія; кваліметричний інструментарій; комплексно-цільові програми й проекти; професійно-особистісні якості керівника-лідера тощо.

Формулювання цілей статті. У сучасній літературі можна виокремити дві основні концепції стратегії – філософську й організаційно-управлінську [13, 8-9].

Філософська концепція наголошує на загальному значенні стратегії для організації (у нашому контексті – загальноосвітньої школи). З цієї позиції стратегію можна розглядати як філософію, якою повинна керуватись організація, що її має. У такий спосіб стратегія – це позиція, спосіб життя, що не дає зупинитися на досягнутому, а орієнтує на постійний розвиток; інтегральна частина менеджменту, що дозволяє усвідомити майбутнє; процес мислення; інтелектуальні вправи, які потребують спеціальної підготовки, навиків і процедур; відтворювана цінність, що дає змогу досягти найвищих

результатів активізацією діяльності всього персоналу.

Організаційно-управлінська концепція пов'язана з такими факторами: внутрішня структура та рівні й ланки організаційної системи управління; розподіл ресурсів; планові засади перспективних дій; функціональні заходи, методи, прийоми й процедури управління стратегією; спрямованість на досягнення якісно нових цілей на підставі концентрації зусиль на певних пріоритетах; налагодження ефективної мотивації, контролю, обліку й аналізу як стандарту, який визначає успішний розвиток і результати діяльності організації.

Відтак дослідження підходів щодо визначення стратегії вказує на ототожнення понять „стратегія” й „стратегічне управління”, оскільки багатьма авторами стратегія визначається як комплексний план, сукупність норм, орієнтирів, напрямів, сфер, засобів, правил і прийомів діяльності. Означене складає основу реалізації стратегії, обраної керівництвом на довгострокову перспективу, тобто є процесом управління з досягнення стратегічних цілей багатоаспектної діяльності організації.

З погляду теоретичного аспекту піднятої проблеми вимагають подальшого вивчення наукові підходи до розробки стратегії управління ЗНЗ з реалізації обраних цілей і напрямів діяльності, що забезпечують його зростання, високу конкурентноспроможність і зміцнення позицій в освітньому середовищі, гнучку врівноважену взаємодію з оточенням, оптимальне використання кадрового потенціалу, здатність до виживання в складних змінних умовах сьогодення, виявлення нових можливостей і альтернатив розвитку в майбутньому [6].

Отже, стратегія – це генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів навчального закладу для досягнення загальних довгострокових цілей, тобто це засіб досягнення цілей. Метою стратегії є визначення основних завдань і напрямів діяльності навчального закладу в межах освітньої політики. Саме тому **метою** даної статті є дослідження процесу стратегічного управління навчальним закладом та вибору технології

стратегічного планування його діяльності на довгострокову перспективу.

Виклад основного матеріалу. Радикальні зміни у розвитку суспільства й освіти вимагають від керівництва шкіл переходу на нову парадигму їх функціонування в напрямку посилення стратегічного управління й оптимального забезпечення його важливої функції – стратегічного планування.

Дана проблема є багатовекторною й досить складною, адже в системі освітнього менеджменту вона недостатньо повно розкрита вченими-педагогами й послідовно не реалізована управлінцями-практиками з урахуванням стратегічних цілей і завдань сучасної школи.

В історичному контексті звернемось до наукової літератури, в якій представлено погляди вчених на еволюцію й сутність стратегічного менеджменту сучасних організацій за умови, що терміни „стратегічне управління” й „стратегічний менеджмент” використовуватимуться надалі як синоніми [2; 4; 7; 8; 13].

У теорії виділяють чотири етапи розвитку стратегічного менеджменту:

- *планування* (1900-1930 рр.): контроль – головний інструмент управління ресурсами організацій; функціональна структура організації; функціональна структура організації; короткостроковий характер бюджетного фінансування (1 рік); майбутнє як повторення минулого в умовах безупинного зростання й спеціалізації виробництва без урахування проблем зовнішнього середовища;
- *довгострокове планування* (1930-1970 рр.): довгостроковий прогноз зовнішнього середовища як вихідна база для постановки перспективних цілей організації; цільове управління; система поточного бюджетно-фінансового планування; подовження планового горизонту; нові методики довгострокового планування; передбачуване майбутнє, що визначається на основі показників діяльності організації в минулому шляхом екстраполяції;
- *стратегічне планування* (1950-1990 рр.): перехід від моделі

«закритої організації» до моделі «відкритої організації»; аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища; вибір стратегії на основі аналізу стратегічних альтернатив; пошук шляхів найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень; система стратегічного планування; реалізація довгострокових стратегічних програм; управління на основі передбачення змін;

- *стратегічний менеджмент* (1970 рр. – до тепер) випереджальний характер процесу стратегічного управління організацією; намагання керівництва впливати на події в зовнішньому середовищі і змінювати їх в інтересах організації; управління за слабкими сигналами в умовах несподіваних змін; пошук нових можливостей в конкурентній боротьбі; формування стратегічного мислення керівників; орієнтація на довгострокову перспективу; погляд на працівників як головну цінність і джерело її благополуччя [12, 10].

На практиці склалися два типи управлінських систем:

1. Системи, пов'язані з визначенням позицій (довгострокове й стратегічне планування, управління за допомогою вибору стратегічних позицій, що визначають напрямок діяльності організації в її оточенні);

2. Системи, пов'язані зі своєчасною реакцією (управління за сильними сигналами, за слабкими сигналами, які показують, як поводитись організації в умовах несподіваних змін у зовнішньому середовищі).

За позицій технологічного підходу кожна із систем управління – це механізм, що дає можливість приймати скоординовані й ефективні рішення в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища [10, 30-31].

Такий підхід до побудови системи стратегічного управління потребує чіткого уявлення про переваги цього явища в діяльності ЗНЗ. Адже, як свідчить світова практика, більшість організацій, які досягли значних результатів у діяльності, завдячують саме впровадженню системи стратегічного управління [1; 5; 9].

Для розуміння даного питання слід підкреслити, що вітчизняними

авторами обґрунтовано концептуальну схему управління організацією, яка відрізняється від раніше запропонованих моделей розширеним, коректним і чітким описом складових кожного етапу, серед яких виділяються такі: концепція (організації, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності організації); діагноз (сильних і слабких сторін організації); прогноз (змін внутрішнього й зовнішнього середовища); формування цілей організації; вибір стратегій (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів проектів і програм розвитку організації; формування підсистем (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного забезпечення); стратегічний контроль [14].

Тобто будь-яка модель управління ЗНЗ ґрунтується на відповідній концепції [11, 16-17]. Концепція управління ЗНЗ – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету його функціонування, механізми взаємодії суб'єктів управління, характер стосунків між окремими ланками його внутрішньої структури, ступінь впливу зовнішнього середовища на розвиток.

Відтак, стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності ЗНЗ, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями навчального закладу та приводити їх у відповідність шляхом розробки й реалізації системи стратегій („стратегічного набору”) [15, 27].

Саме в цьому контексті важливим є врахування чинників, від взаємодії яких залежить застосування на практиці системи стратегічного управління ЗНЗ, а саме:

- галузеву приналежність;
- профіль діяльності;
- характерні риси та особливості навчально-виховного процесу;
- рівень управління;
- рівень професійної компетентності педагогів і керівників;

- рівень кваліфікації педагогічних працівників.

Виходячи з вище зазначеного, можна стверджувати, що концепція стратегічного управління ЗНЗ можлива лише тоді, коли навчальний заклад у своїй діяльності є стратегічно орієнтованим [12, 13-14].

У нашому розумінні *стратегічно орієнтований навчальний заклад* – це освітня організація, в якій педагогічний персонал на чолі з керівництвом має стратегічне мислення, застосовує систему стратегічного управління, розробляє й успішно використовує інтегровану систему поточних і стратегічних планів, підпорядкованих досягненню поставлених стратегічних цілей.

До переваг стратегічно орієнтованих навчальних закладів відносять:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні;

- можливість вивчати й враховувати об'єктивні (зовнішні й внутрішні) фактори, що формують зміни в діяльності навчального закладу;

- можливість отримати необхідні позиції для прийняття керівниками стратегічних і тактичних рішень;

- можливість зробити навчальний заклад більш керованим, оскільки за наявності стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань і показників діяльності;

- можливість встановлення більш гнучкої системи стимулювання педагогічного персоналу та його адаптованості до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи координування, контролю й аналізу.

Реалізація зазначених положень дає змогу керівникам шкіл побудувати обґрунтовану послідовність управлінських дій щодо реалізації концепції й технології стратегічного управління [6].

Система стратегічного управління ЗНЗ повинна давати відповіді на три

найважливіших питання:

1. Яка місія і цілі школи?
2. Який теперішній і майбутній профіль діяльності школи?
3. Що має зробити керівництво, щоб забезпечити виконання місії й досягнення поставлених цілей?

При цьому необхідним елементом визначення місії й цілей ЗНЗ, як уже зазначалося, є аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, а також мінімізація загроз і викликів в умовах глобального суперечливого світу та його різноманітних неупереджених проявів.

Предмет стратегічного управління ЗНЗ – базисні процеси (навчання, виховання, розвиток), активний, творчий пошук можливостей як всередині навчального закладу, так і за його межами.

У загальному вигляді функція стратегічного планування діяльності ЗНЗ включає наступне:

- аналіз стану зовнішнього й внутрішнього середовища та прогноз змін;
- визначення проблем і необхідності в стратегічних діях (під проблемою розуміється ситуація, коли поставлені цілі не виконані);
- формування цілей;
- формування критеріїв і методів оцінки впливу стратегічних дій на ситуацію;
- формування альтернатив досягнення цілей-стратегій;
- вибір найкращої стратегічної альтернативи, що відповідає цільовим настановам;
- проведення оперативних заходів щодо реалізації обраної стратегії й контроль за їх виконанням;
- інтерпретація отриманих результатів.

Висновки.

1. Стратегічне управління в освіті – це сукупність прогнозів, рішень і дій щодо визначення й реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечують досягнення місії та цілей закладів освіти;

2. Стратегічне планування – складний багатогранний процес, основу якого складають цілепокладання, прогнозування, аналіз, моніторинг;

3. Успішна реалізація перерахованих дій-функцій, як показують теорія та практика, може забезпечити довгостроковий розвиток навчального закладу на засадах основного методологічного принципу стратегічного управління: рухатись від майбутнього до теперішнього.

У наш час стратегічне управління загальноосвітньою школою стає важливим фактором успішної адаптації й розвитку, а також нагальною потребою складати довгострокові плани на перспективу.

Література

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / Пер.с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2002. – 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
3. Виноградова В. И., Щербакова В. Е. Стратегический менеджмент : Матрица модулей, ”дерево” целей : Учебное пособие для студентов высших учебных заведений / Под ред. В. И. Виноградовой. – М. : Академический Проект : Фонд „Мир”, 2004. – 304 с.
4. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономист, 2005. – 296 с.
5. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 864 с.
6. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
7. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : Навч. Посібник / Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 1999. – 176 с.
8. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті : дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х. : Основа, 2007. – 448 с.
9. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 336 с.
10. Міщенко А. П. Стратегічне управління : Навч. посібник. – Київ : ”Центр навчальної літератури”, 2004. – 336 с.
11. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом : Навчальний посібник / [Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна]. – Х. : Основа”, 2004. – 240 с.
12. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент/ В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К. : ТОВ ”УВПК ЕксОб”, 2001. – 560 с.
13. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
14. Томпсон А. А., Стикланд А. Дж. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации [Учебник для вузов] / Пер. с 9-го англ. изд. – М. : Инфра-М, 2001. – 412 с.
15. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління : навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.