

Т.А. Пріщенко, ст. гр. УНЗ-11-Б1  
Науковий керівник: В.П. Яковець,  
д.фіз.-мат.н., професор Інституту  
відкритої освіти ДВНЗ «УМО» НАПН  
України

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

***Анотація.** У статті розглядаються актуальність стратегічного планування в сучасних умовах та риси найефективніших стратегічних планів.*

***Ключові слова:** стратегічне управління, стратегічний менеджмент, стратегічне планування, модель стратегічного планування.*

***Аннотация.** Рассматривается актуальность стратегического планирования в современных условиях и черты наиболее эффективных стратегических планов.*

***Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, модель стратегического планирования.*

***Annotation.** The article presents actuality of the strategic planning in modern terms and line of the most effective strategic plans.*

***Key words:** strategic management, strategic planning, model of strategic planning.*

**Актуальність.** Перехід України до ринкових відносин супроводжується радикальними змінами в управлінні як матеріальною, так і не матеріальною 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 професійно-технічного навчального закладу (далі – ПТНЗ), спрямованого на забезпечення його розвитку як суб'єкта ринку освітніх послуг, що функціонує сьогодні в складному конкурентному освітньому середовищі.

Суттєвою проблемою є те, що протягом останніх років потенціал кваліфікованих робітників в Україні значно знизився у порівнянні з розвинутими країнами. Це зумовлено падінням престижу робітничих професій, неефективним інформуванням населення щодо попиту на професії,

недостатньою участю суб'єктів господарювання у розв'язанні проблем професійної освіти і навчання. Як наслідок, суб'єктів господарювання не задовольняє якість підготовки робітничих кадрів, що пов'язано із застарілою матеріально-технічною базою, недосконалістю кваліфікаційних характеристик на професії та види робіт, державних стандартів професійно-технічної освіти

Подальший розвиток професійно-технічної освіти України неможливий без досягнення європейського рівня освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей, що обумовлює необхідність модернізації, розширення функцій професійно-технічної освіти, її трансформації в професійну освіту і навчання.

В зв'язку з цим виникла потреба змінювати застарілі управлінські підходи в галузі освіти. Традиційна централізована система, особливо у сфері професійно-технічної освіти, вже не може ефективно забезпечувати потреби сучасного ринку праці. Тому неминучою є децентралізація – перехід повноважень від рівня міністерства до областей. Така ситуація створює для професійно-технічних навчальних закладів конкурентне середовище та спонукає змінювати підходи до управління закладом, орієнтуючись, передусім, на вимоги ринку праці. Сучасний керівник повинен навчитися сучасним механізмам планування і завдяки цьому підвищити ефективність роботи.

Ефективність і якість підготовки робітників у професійно-технічних навчальних закладах (ПТНЗ) є основна мета стратегічного менеджменту. Дійсно, якщо не забезпечено якість підготовки робітників, то ні про яку ефективність управління ПТНЗ просто не доводиться говорити. Інша справа, що у кожному конкретному випадку залежно від етапу суспільного розвитку регіону, розташування конкретного навчального закладу на перший план можуть виходити ті або інші завдання стратегічного управління. В даний час основними чинниками що визначають стан і можливості підготовки

кваліфікованого робітника є матеріально-технічна база і використання всього спектру інноваційних, інформаційних технологій, можливість учнями проходити виробничу практику та працевлаштування на підприємствах регіону. Інші чинники втратили свою значущість.

**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.

**Метою статті** є дослідження процесу стратегічного планування професійно-технічного навчального закладу на сучасному етапі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Радикальні зміни у розвитку суспільства й освіти вимагають від керівництва ПТНЗ 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 сучасного професійно-технічного навчального закладу.

Сьогодні професійно-технічні навчальні заклади стали повноправними суб'єктами ринкової економіки, отримали право самостійного визначення напрямів свого розвитку, цілей та методів їхнього досягнення. Поряд із цим підвищились вимоги до якості освіти, інтенсивно запроваджуються нові технології навчання, швидко змінюються організаційні та економічні умови діяльності ПТНЗ, загострюється конкурентна боротьба на ринку освітніх послуг, поступово почала змінюватись позиція держави щодо професійно-технічної освіти шляхом запровадження процесів децентралізації. Постійно виникають різні групи замовників та користувачів освітніх послуг зі своїми фінансовими можливостями, запитами та претензіями. Зростання самостійності та свободи професійно-технічних навчальних закладів спричиняє зростання їхньої відповідальності та ефективності своєї діяльності.

Для вирішення завдання із формування єдиного інформаційного освітнього простору, індивідуальної освітньої траєкторії сучасні навчальні заклади мають здійснювати стратегічне планування. Адже світова практика свідчить, що переважна більшість організацій, які досягли значних успіхів і високих результатів саме завдяки стратегічному плануванню і управлінню.

Стратегічне планування пов'язане з такими питаннями:

- Що чекає навчальний заклад в майбутньому і як це передбачити?
- Як визначити шляхи розвитку організації і розв'язання проблем, що виникають?
- Які результати навчальний заклад вважає справді важливішими?
- Якій навчальний заклад хочуть створити люди, що в ній працюють?

Стратегічне планування дає змогу створити «реалістичну» модель майбутніх результатів і адаптувати різні види стратегій у процесі досягнення цілей. Для нього характерне формування довгострокових планів, у яких зазначається: що й коли розробляти та впроваджувати в довгостроковій перспективі. У цьому випадку діяльність ПТНЗ планується виходячи з того, чи буде внутрішнє середовище змінюватись, чи в ньому не будуть проходити якісні зміни. Для другої характерним є те, що самостійно навчальний заклад не в змозі досягнути своєї мети, оскільки, в першу чергу, досягнення залежить від запитів користувачів освітніх послуг та поведінки конкурентів. І саме в цьому випадку розробка стратегічного плану має починатися з аналізу внутрішніх можливостей і ресурсів навчального закладу.

Для ПТНЗ вирішення основних проблем розвитку професійно-технічної освіти на сучасному етапі має бути спрямоване на забезпечення регіональних (місцевих) ринків праці в робочій силі з відповідних професійі кваліфікації. З цієї точки зору основним змістом діяльності ПТНЗ є освітня діяльність, а її головним критерієм – якість і ефективність підготовки кваліфікованих робітників. При цьому якість підготовки фахівців має відповідати не тільки вимогам сучасності, а і враховувати перспективний розвиток галузей народного господарства країни. Стратегічне планування розвитку професійно-технічного навчального закладу має відповідати державній політиці в галузі професійно-технічної освіти, враховувати передовий вітчизняний і зарубіжний досвід, реальні можливості навчального закладу та регіональні умови.

Важливо зазначити, що певної моделі стратегічного планування не існує. Серед численних опублікованих моделей стратегічного планування, найбільш ефективні стратегічні плани об'єднують наступні риси:

- ***Зовнішня спрямованість:***

Чимало організацій при плануванні беруть до уваги тільки внутрішні чинники. Проте стратегічний план *враховує вплив зовнішніх чинників та*

*існуючі тенденції, що мають першочергове значення для їх клієнтів.* Стратегічний план (на відміну від звичайного) розпоряджається ресурсами таким чином, щоб скористатися з тих можливостей та зменшити ті загрози, які ставлять перед організацією зовнішні умови. Іншими словами, звичайний план детально описує, як змінюватиметься організація, тоді як стратегічний план також показує чому необхідно зробити зміни та як краще відповідати вимогам клієнтів організації.

- ***Зосередженість на результат:***

Метою будь-якого стратегічного плану є вдосконалення продукції або послуг, що надаються клієнтам. Це може означати, наприклад, що якість продукції або послуг: а) краще відповідають вимогам клієнтів; б) доступні ширшому колу споживачів та/або в) влаштовують більшу кількість людей чи окрему цільову групу. В будь-якому випадку спостерігається відчутне покращення ефективності та/або дієвості організації, яке можна виміряти та проконтролювати. В межах стратегічного плану така схема моніторингу вимірює успіх плану. Моніторинг виконання плану є життєво важливим управлінським інструментом. На постійній основі, завдяки моніторингу ресурси організації спрямовуються на максимальне забезпечення потреб клієнтів.

- ***Пристосовуваність:***

Як вже було зазначено, стратегічний план не тільки готує зміни, але й надає логічне підґрунтя для модифікації існуючої в організації практики. Нові тенденції та проблеми з легкістю можуть витіснити її поточні пріоритети. Водночас зміни в організації можуть не забезпечити очікуваних результатів для споживачів. Таким чином, стратегічний план повинен брати до уваги найменші зміни як у зовнішньому середовищі, так і впливи на нього самої організації. У зв'язку з цим стратегічний план повинен передбачати можливість вносити зміни для забезпечення максимальної ефективності, в першу чергу, беручи до уваги потреби споживачів, *що постійно змінюються,*

а не просто зміну організації. Тому завжди необхідно окремо зазначати, що план *може змінюватися з урахуванням поставлених завдань*.

Розглянемо модель стратегічного планування, яка є адаптованою комплексною моделлю, що використовує загальноприйняті підходи в галузі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації. Її обрано завдяки чіткості, можливості використання в Україні та дотримання основних рис стратегічного планування (тобто зовнішній спрямованості, зосередженості на результат та пристосовуваності).

Отже, модель пропонує сім етапів, які дозволяють розробити та застосувати ефективний процес стратегічного планування для систем професійно-технічної освіти та професійного навчання загалом та професійно-технічних навчальних закладів зокрема.

1. Організувати роботу групи зі стратегічного планування
2. Чітко визначити повноваження та місію
3. SWOT-аналіз
4. Визначити пріоритети
5. Визначити цілі та завдання
6. Розробити й впровадити плани дій
7. Моніторинг виконання

В процесі стратегічного планування його учасники повинні досягти результатів, представлених в табл.1:

Таблиця 1.

Етап	Результат:
<b><i>Etap 1</i></b> Готовність розпочати процес стратегічного планування	Зобов'язання з боку ключових посадових осіб виділити необхідні ресурси для розробки стра- тегічного плану та, що найважливіше, готовність змінити існуючу практику відповідно до думки зацікавлених сторін
<b><i>Etap 2</i></b>	Чітке розуміння що саме вимагається зробити та хто

Визначити повноваження та місію	керуватиме цим процесом (повноваження). Чітке розуміння цінностей та пріоритетів організації, на основі яких прийматимуться рішення у світлі очікуваних тенденцій та проблем (місія)
<b>Etap 3</b> SWOT-аналіз	Аналіз репрезентативних кількісних та якісних даних щодо думки та очікувань основних учасників всередині організації та поза нею
<b>Etap 4</b> Визначити пріоритети	На основі аналізу даних, отриманих на третьому етапі, скласти перелік з 2-5 широких питань, які вимагають змін у найближчому майбутньому.
<b>Etap 5</b> Визначити цілі та завдання	Вимірювані та досяжні цілі, сформульовані в межах пріоритетних питань та підтримані аналізом даних на третьому етапі. Список завдань з визначеною пріоритетністю, виконання яких забезпечить досягнення поставлених цілей.
<b>Etap 6</b> Розробити й впровадити плани дій	План із зазначенням витрат, часових обмежень, необхідних ресурсів та відповідальних осіб для виконання кожного завдання.
<b>Etap 7</b> Моніторинг виконання	Набір інструментів, які принаймні щорічно вимірюють прогрес на шляху до виконання поставлених цілей. Зібрані дані складатимуть основу для третього етапу наступних застосувань стратегічного плану.

## 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: готовність розпочати процес стратегічного планування, визначення повноважень та місії, SWOT-аналіз, визначення пріоритетів, визначення цілей та завдань, розроблення й впровадження плану дій та моніторинг виконання;

3. Успішна реалізація перерахованих дій-функцій, як показують теорія та практика, може забезпечити довгостроковий розвиток та покращити ефективність та продуктивність діяльності професійно-технічного навчального закладу.

У наш час стратегічне управління професійно-технічним навчальним закладом стає важливим фактором успішної адаптації й розвитку, а також нагальною потребою складати довгострокові плани на перспективу.

## **Література**

1. Ансофф И. Стратегическое управление /Сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Девід Харві, Грант Мак Тавіш та ін. Посібник зі стратегічного планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів – К. – 2007 – 124 с.
3. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организаций: Учеб. пособие. – 2-е изд., испр. – К.: МАУП, 2002. – 192 с.
4. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: Навч. Посібник /Г.А.Дмитренко. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
5. Збірка інформаційно-аналітичних матеріалів (за підсумками роботи українсько-канадського проекту «Децентралізація управління професійним навчанням в Україні»). – К.: АртЕк, 2009. – 259 с.
6. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника /О.І. Мармаза. – Х.:Основа, 2007. – 448 с.
7. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом: Навчальний посібник /[Т. М. Десятов, О. М. Коберник, Б. Л. Тевлін, Н. М. Чепурна]. – Х.: Основа”, 2004. – 240 с.
8. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент /В.Д. Немцов, Л. Є. Довгань – К.: ТОВ ”УВПК ЕксОб”, 2001. – 560 с.
9. Проект Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012-2021 роки

10. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О. М. Скібіцький. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
11. 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.
12. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.