

УДК 37.014.542

## СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В КОНТЕКСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

Лебідь О.В.

Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля

Для вирішення питання запровадження ефективного стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом проведено аналіз стратегічного планування, яке являє собою частину стратегічного управління. У статті обґрунтовано провідну роль стратегічного планування в системі стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Зроблено огляд останніх досліджень стратегічного планування, розкрито сутність стратегічного планування, виявлені причини та умови його виникнення. Охарактеризована специфіка стратегічного планування діяльності загальноосвітніх навчальних закладів в умовах динамічних змін в системі стратегічного управління освітою України. Доведено важливість застосування стратегічного планування в діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

**Ключові слова:** управління, стратегічне управління, стратегічне планування, стратегія, загальноосвітній навчальний заклад.

**Постановка наукової проблеми та її значення.** Зростання конкуренції в системі освіти України диктує вибір нових орієнтирів розвитку загальної середньої освіти. Керівники загальноосвітніх навчальних закладів стоять перед необхідністю вдосконалення концептуальних підходів, методів, інструментів, що використовуються при підготовці й прийнятті стратегічних рішень в новому нестабільному середовищі. Тому, сучасний етап управління загальноосвітніми навчальними закладами вимагає використання інструментів успішного управління. Одним із дієвих видів управління є стратегічне управління, зокрема одного з найважливіших його елементів – стратегічного планування.

Сучасні загальноосвітні навчальні заклади мають справу із цілою низкою проблем, зумовлених не лише швидкими, а й прискореними трансформаційними змінами, які відбуваються в усіх аспектах суспільного життя. Тому традиційне планування вже є недостатнім у сучасному світі. Основною ідеєю стратегічного планування є «переселення» команди працівників із сьогоденної ситуації в якесь ідеальне майбутнє, якого вони бажають досягти. Стратегічне планування може стати ефективним засобом у визначенні ресурсів та пріоритетів розвитку загальноосвітнього навчального закладу [6, с. 13].

**Аналіз досліджень цієї проблеми.** Значний внесок у розробку проблем стратегічного управління організацією зробили Д. Аакер, С. Алексеев, С. Альтшулер, М. Армстронг, І. Ансофф, В. Віханський, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, В. Колпаков, Ю. Лапигін, В. Маслов, Г. Мінцберг, С. Натрошвілі, В. Пастухова, В. Сладкевич, А. Стрікланд, А. Томпсон, Р. Фатхутдинов, З. Шершньова та інші.

Проблема стратегічного планування в психолого-педагогічній літературі розкрита в дослідженнях Л. Абрамова, Т. Азарової, Л. Артеменка, Б. Артамонова, А. Асаула, О. Берданової, А. Білоуса, І. Болховітіної, В. Вакуленка, Л. Довгань, Л. Донець, П. Друкера, А. Карпенка, Т. Коритька, А. Круглянка, С. Тригоб'юка, Л. Чемериса та інших. Науковці розкривають значення поняття «стратегічне планування», визначають принципи і рівні, послідовність етапів стратегічного планування, акцентують увагу на врахуванні факто-

рів зовнішнього середовища, що безпосередньо впливають на методіку розробки стратегії.

Важливим для нашого дослідження є аналіз проблеми стратегічного планування в системі освіти, що розглядається у працях С. Пакуліна (стратегічне планування розвитком вищої освіти України), В. Мельник та В. Григораши (стратегічне планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу) та інших.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Водночас, недостатньо розглянуте питання щодо особливостей стратегічного планування в контексті стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом.

**Метою статті є** розкриття і аналіз особливостей стратегічного планування як базової складової стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Для цього необхідно вирішити наступні задачі: обґрунтувати провідну роль стратегічного планування в системі стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом; розкрити сутність стратегічного планування, виявити причини та умови його виникнення; довести важливість застосування стратегічного планування в діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Аналіз джерел свідчить про те, що в українській практиці управління потенціал стратегічного планування оцінюється і реалізується в основному в комерційних організаціях. Що стосується закладів освіти, як в теорії, так і на практиці, зроблені поки тільки перші кроки в освоєнні моделі стратегічного планування. Проте, аналіз нечисленних досліджень в цій області є необхідним для виявлення особливого в змісті цього виду планування.

Вивчаючи проблему стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом часто багато уваги приділяють стратегічному плануванню. Стратегічне планування і управління представляють процес, що визначає послідовність дій організації з розробки та реалізації стратегії. Він включає постановку цілей, вибір стратегії, визначення необхідних ресурсів і підтримку відносин із зовнішнім середовищем, які дозволяють організації досягати поставлених завдань, тоді як врахування особливостей управлінської ді-

яльності при реалізації стратегії дозволяє більш надійно досягати поставлених цілей [4, с. 35].

Аналіз наукової літератури показав, що стратегічне управління тісно пов'язує з таким поняттям, як стратегічне планування. Ці поняття мають багато в чому схожий зміст, однак якщо поглянути на них в історичній перспективі, певні відмінності стають очевидними.

Широке застосування стратегічного планування в практиці бізнесу починається з кінця 1960-х – початку 1970-х років. Головна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього. Поява стратегічного планування пов'язане зі зміною стратегічних напрямків і здібностей. Основне його положення полягає в наступному: екстраполяція минулого неадекватно відображає майбутнє, відхилення від минулих прогнозів і нові тенденції вимагають стратегічних коригувань [1, с. 29].

Дж. А. Стайнер визначив фактори, що сприяли розвитку стратегічного планування протягом 1960–1980 років [11]: зростання розмірів підприємств завдяки підвищенню комплексності та диверсифікації діяльності; науково-технічний прогрес; розвиток зв'язків з іншими організаціями; зростання конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках внаслідок їх заповнення; розвиток методології та інструментарію планування; наявність необхідної оргтехніки та кваліфікованих кадрів; лідирування підприємств, які більше уваги приділяли стратегічному плануванню.

Стратегічне планування ґрунтується на виявленні трендів не тільки економічного розвитку корпорації, а й середовища її існування. Середовище розуміється як складна, структурована система факторів, що впливає на організацію і її конкурентів. Нестабільність середовища при цьому розглядається як вирішальний фактор планування. Таке планування з урахуванням існуючих тенденцій в зміні конкурентного оточення спирається на виявлені сильні і слабкі сторони організації, сприятливі можливості, що надаються змінами в оточенні і погрозами з боку конкурентів і соціальних, політичних, технологічних і економічних факторів оточення [7, с. 5].

У науковій літературі існує значна кількість визначень поняття «стратегічне планування». Так, стратегічне планування – це ряд дій, що повторюються, що включають в себе дослідження, огляд даних, прийняття рішень і їх оцінку, дослідження наслідків і адекватності того, які рішення приймалися раніше [9]; особливий механізм регулювання планових відносин (оформлених у вигляді стратегій, концепцій, пріоритетів) [8, с. 12]; набір конкретних дій і рішень, здійснюваних керівниками вищого та середнього ланок управління, що приводять до реалізації вибраних стратегій, досягнення поставлених довгострокових цілей і формування майбутнього стану бізнес-системи [3, с. 63]; адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінювання змін, що відбуваються зовні та всередині організації [10, с. 25]; адаптивний процес розробки менеджерами та виконавцями системи стратегій (корпоративної, конкурентної, функціональної та

операційної) діяльності організації для досягнення головної мети, процес постійного моніторингу змін зовнішнього та внутрішнього середовища і внесення відповідних корегувань цієї системи [5, с. 116]. Існує ще цілий ряд визначень, які роблять упор на ті чи інші аспекти і особливості стратегічного планування або ж на його відмінності від «звичайного» планування.

Акцентуючи увагу на визначенні поняття «стратегічне планування», ми дійшли висновку, що воно має багатогранний характер і різноманітне забарвлення, а саме: стратегічне планування являє собою безперервний процес; стратегічне планування не тотожне відомому свого часу перспективному плануванню (перспективний план не враховував механізму його реалізації); мета стратегічного планування – поліпшення реакції організації на динаміку ринку та поведінку конкурентів.

Отже, стратегічне планування здійснюється не від випадку до випадку, а постійно і представляє собою безперервний процес визначення і уточнення довгострокових перспектив діяльності загальноосвітнього навчального закладу в умовах нестабільності зовнішнього середовища на основі передбачення (прогнозування) можливих її змін. Будучи функцією управління, стратегічне планування є фундаментом, на якому будується вся система управлінських функцій, або основою функціональної структури системи управління. Стратегічне планування є інструментом, за допомогою якого формується система цілей функціонування загальноосвітнього навчального закладу і об'єднуються зусилля всього колективу для її досягнення.

Б. Артамонов у своїй науковій праці «Стратегический менеджмент» стверджує, що у процесі стратегічного планування вирішуються такі основні завдання, пов'язані з постійним пошуком шляхів для успішної реалізації стратегії: формування оптимальної організаційної структури та визначення необхідного ресурсного потенціалу організації; раціональний розподіл ресурсів між структурними підрозділами організації; адаптація виробничих можливостей до змін у зовнішньому середовищі; внутрішня координація і необхідні організаційні зміни (горизонтальна і вертикальна взаємодія); стратегічне передбачення (на основі прогнозування тенденцій розвитку попиту на продукцію організації) [3, с. 66].

Звідси випливає, що основними завданнями стратегічного планування в загальноосвітніх навчальних закладах є визначення стратегічних цілей і завдань в сфері освіти і наукових досліджень; поліпшення якості навчання; вихід на нові ринки освітніх послуг, використання нових моделей і технологій навчання; зростання задоволеності учнів та їх батьків; розширення гнучкості навчальних програм.

Разом з тим цікавою є точка зору І. Ансоффа, який наголошує на тому, що в системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути краще минулого, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції. Тому в якості першого кроку робиться аналіз перспектив організації, завданням якого є з'ясування тих тенденцій, небезпек, шансів, а також окремих «надзвичайних»

ситуацій, які здатні змінити сформовані тенденції [2, с. 24].

Відмітимо, що стратегічне планування, як функція управління полягає в прагненні завчасно врахувати всі внутрішні й зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Це передбачає розробку комплексних заходів, які визначають послідовність досягнення цілей з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів загальноосвітнім навчальним закладом.

Узагальнюючи викладене вище, зазначимо найбільш характерні риси стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу:

- стратегічне планування виступає частиною стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом та функцією управлінської діяльності;
- стратегічне планування необхідне для підтримки стратегічної відповідності між цілями загальноосвітнього навчального закладу і його потенційними можливостями;
- завданням стратегічного планування є зниження невизначеності майбутнього загальноосвітнього навчального закладу;
- за допомогою стратегічного планування загальноосвітній навчальний заклад моделює майбутню успішну діяльність;
- стратегічне планування спрямоване на пошук нових можливостей загальноосвітнього навчального закладу в оптимізації витрат;
- гнучкість стратегічного планування проявляється у швидкому реагуванні на зміну умов зовнішнього і внутрішнього середовища загальноосвітнього навчального закладу;
- багатоваріантність стратегічного планування проявляється у розробці різних сценаріїв досягнення поставлених цілей і декількох варіантів стратегічних планів;

– стратегічне планування дає можливість керівнику загальноосвітнього навчального закладу послідовно (поетапно) коригувати планові показники за результатами контрольних замірів;

– стратегічне планування передбачає включення в план певних стратегічних резервів по різним видам ресурсів загальноосвітнього навчального закладу.

Резюмуючи вищезазначене можна стверджувати, що в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом, в забезпеченні його успішного функціонування особливе місце займає стратегічне планування. Зі стратегічного планування починається процес стратегічного управління і виникає управлінське рішення. Таким чином, можна стверджувати, що стратегічне планування – це базова складова стратегічного управління.

**Висновки та перспективи подальшого дослідження.** Опрацьовано сутність поняття «стратегічного планування»; обґрунтовано провідну роль стратегічного планування в системі стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом; виявлено причини та умови виникнення концепції стратегічного планування; доведено важливість застосування стратегічного планування в діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Таким чином, можна зробити висновок, що загальноосвітні навчальні заклади, які запроваджують стратегічне планування, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно в освітньому середовищі, що збільшує імовірність досягнення ними поставлених цілей.

Відтак, вважаємо, що подальші наукові пошуки у галузі дослідження проблеми стратегічного планування в контексті стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом мають бути насамперед зосереджені на розробці заходів щодо вдосконалення стратегічного планування в загальноосвітніх навчальних закладах.

## Список літератури:

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Дэвид Аакер / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф. – СПб.: Питер, 1999. – 416 с.
3. Артамонов Б. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. Часть 1. Концептуальные основы стратегического управления и планирования на воздушном транспорте / Борис Владимирович Артамонов. – М.: РИО МГТУ ГА, 2004. – 91 с.
4. Асаул А. Н. Стратегическое планирование развития строительной компании / А. Н. Асаул, И. Е. Морозов, Н. И. Пасяда, В. И. Фролов; под ред А. Н. Асаула. – СПб.: СПбГАСУ, 2009. – 163 с.
5. Болховітina I. E. Сутність стратегічного планування діяльності підприємства в сучасних умовах / I. E. Болховітina // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. – 2008. – № 4. – С. 111–119.
6. Жосан О. Е. Планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу: навч.-метод. посіб. [для системи післядипл. освіти] / Олександр Едуардович Жосан. – Кіровоград: КОІППО, 2012. – 168 с.
7. Зуб А. Т. Системный стратегический менеджмент: методология и практика / А. Т. Зуб, М. В. Локтионов. – М.: Генезис, 2001. – 752 с.
8. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. [2-е изд., перераб. и доп.] / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – К.: МАУП, 2005. – 752 с.
9. Халачми А. Стратегическое управление и производительность / А. Халачми // Эффективность государственного управления: пер. с англ. / Под общ.ред. С. А. Батчикова, С. Ю. Глазьева. – М.: Фонд «За экономическую грамотность», 1998. – С. 673–691.
10. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: навч. посіб. / З. Е. Шершньова, С. В. Оборська. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.
11. Steiner G. A. Business, Government and Society / G. A. Steiner, J. F. Steiner. – N-Y: McGraw-Hall, 1991.

**Лебедь О.В.**

Днепропетровский университет имени Альфреда Нобеля

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧЕБНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

### **Аннотация**

Для решения вопроса внедрения эффективного стратегического управления общеобразовательным учебным учреждением проведен анализ стратегического планирования, которое выступает частью стратегического управления. В статье обосновано ведущую роль стратегического планирования в системе стратегического управления общеобразовательным учебным учреждением. Сделан обзор последних исследований стратегического планирования, раскрыта сущность стратегического планирования, выявлены причины и условия его возникновения. Охарактеризована специфика стратегического планирования деятельности общеобразовательных учебных учреждений в условиях динамических изменений в системе стратегического управления образованием Украины. Доказана важность применения стратегического планирования в деятельности общеобразовательного учебного учреждения.

**Ключевые слова:** управление, стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегия, общеобразовательное учебное учреждение.

**Lebed O.V.**

Alfred Nobel University

## **STRATEGIC PLANNING IN THE CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTION**

### **Summary**

To address the issue of implementation of effective strategic management of general educational institution held a strategic planning analysis, which serves part of the strategic management. The article substantiates the leading role of strategic planning in the strategic management system of general educational institution. A review of recent strategic planning studies, reveals the essence of strategic planning, the causes and conditions of its origin. Characterized by the specificity of the strategic planning activities of general educational institutions in the conditions of dynamic changes in the system of strategic management of education in Ukraine. It proved the importance of applying the strategic planning activities of general educational institutions.

**Keywords:** management, strategic management, strategic planning, strategy, general education institution.