

## УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПЕДАГОГІКО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОСВІТИ

УДК 378.1.009.12

**Т.В. ГРЕБЕНИК,**

*кандидат педагогічних наук, доцент кафедри економіки і управління  
Конотопського інституту Сумського державного університету*

### СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті зосереджено увагу на актуальності стратегічного управління як системного засобу забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу, розглянуто його сутність та доцільність використання, доводиться необхідність підготовки освітян до організації даної діяльності та відбору необхідної стратегії розвитку вищих навчальних закладів.

*Ключові слова: стратегія, управління, стратегічне управління, стратегічне планування, конкурентоспроможність закладу, новації.*

**П**остановка проблеми. Перманентна мінливість суспільства на початку третього тисячоліття характеризується усвідомленням менеджерів освітньої галузі необхідності стратегічного управління як системного засобу забезпечення конкурентоспроможності освітньої установи. «Орієнтація на забезпечення довгострокового успіху навчальних закладів різних рівнів освіти в мінливих умовах зовнішнього середовища обґрунтовує перехід до стратегічного управління як одного з найбільш перспективних управлінських нововведень в освіті» [1, с. 52].

Ситуація, що склалася на ринку освітніх послуг, вимагає від керівництва на всіх рівнях управлінської вертикалі суттєвих змін в підходах до планування власної діяльності та роботи відповідних структурних підрозділів. «Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна прагне враховувати напрацювання, характерні для управління галуззю в інших країнах. Безумовно, таке врахування не передбачає сліпого копіювання зарубіжного досвіду, однак може надати допомогу в розробці національної системи управління освітою, зокрема щодо переходу її на державно-громадський рівень» [2, с. 77]. Трансформації конкурентних переваг на ринку освітніх послуг визначають вектор стратегічного управління навчальним закладом.

Незбалансованість структури освіти в Україні, нестабільна законодавча база, дефіцит бюджету освітніх навчальних закладів, недостатній досвід управління вишом в умовах сильної конкурентної боротьби підтверджують наявність проблемного завдання щодо стратегічного управління вищим навчальним закладом.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Концептуальні засади теорії стратегічного управління є предметом досліджень ряду науковців: Д. Аакера, І. Ансоффа, П. Друкера, Т. Канчавелі, О. Чапрак, М. Шифріна та ін. Даній проблемі присвятили свої праці й вітчизняні науковці, а саме: В. Вознюк, В. Немцов, Л. Скібіцька, Л. Щоголева та ін. Використання стратегічного управління або його елементів саме в освіті розглядають Л. Даниленко, Г. Дмитренко, Г. Єльнікова, Л. Карамушка, Л. Калініна, В. Колпаков, О. Пометун, В. Мельник, О. Рябокін та ін.

**Метою статті** є аналіз сутності та змісту стратегічного управління, розкриття його теоретико-методологічних аспектів як системного засобу забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Орієнтація на забезпечення довгострокової конкуренції навчального закладу в умовах сьогодення обґрунтовує використання стратегічного управління як перспективної новації. «Той, хто сьогодні працює над проблемами завтрашнього дня і таким чином готує себе і свою організацію до нових завдань, в недалекому майбутньому займе лідируючі позиції. Той же, хто відкладає їх вирішення на потім, залишиться позаду і, можливо, ніколи не зможе надолужити згаяне» [3, с. 1]. Відрадно, що П. Друкер акцентує увагу на саме на результативності управлінських дій та їх ефективності. Звісно, реформування освітньої галузі в країні не залишає місця бездіяльності чи навчанню освітніх менеджерів методом проб та помилок. Стратегічне планування розвитку навчального закладу є нагальним завданням сьогодення.

Л. Щоголева підкреслює, що «основна мета освітніх організацій, на відміну від організацій, які працюють в інших соціальних сферах, полягає у забезпеченні розвитку, виховання та навчання особистості» [4, с. 238]. Ми поділяємо цю точку зору, оскільки впевнені, що досягнення зазначеної мети навчального закладу є не що інше, як інвестування в майбутнє держави.

На жаль, змушені констатувати, що рівень готовності керівників навчальних закладів та їх структурних підрозділів до підготовки сучасного конкурентоспроможного фахівця нового типу здебільшого недостатньо високий. Загальновідомо, що «результати діяльності освітніх організацій відрізняються від результатів роботи організацій, які працюють в інших сферах, оскільки вони пов'язані з перспективними напрямками діяльності та розвитку особистості; відстрочені в часі і не передбачають відчутного, чітко вираженого зворотного зв'язку; не мають чітких матеріалізованих критеріїв оцінювання, показників тощо» [4, с. 238]. Це детермінує нову педагогічну проблему, пов'язану з рівнем готовності освітян до організації стратегічного управління в навчальному закладі та наявністю відповідного організаційно-методичного забезпечення даного процесу. При цьому «орієнтація на забезпечення довгострокового успіху навчальних закладів різних рівнів освіти в мінливих умовах зовнішнього середовища обґрунтовує перехід до стратегічного управління» [1, с. 52].

Доцільним для дослідження є визначення П. Друкера, який зазначає, що «стратегія – це спосіб реалізації теорії бізнесу в практичній діяльності. Мета практичної діяльності – забезпечити організації можливість досягнення бажаних результатів в неконтрольованому середовищі. Бо стратегія дозволяє організації усвідомлено шукати і використовувати собі на благо будь-які сприятливі збіги обставин» [3, с. 26]. На думку Л. Щоголевої і В. Вознюка, стратегія – це «модель досягнення цілі організації» [4, с. 4]. Звісно, реалізація стратегії навчального закладу можлива лише за умови, що колектив є стратегічно орієнтований та мотивований на зміни.

«Глобальна конкуренція повинна стати стратегічною метою всіх установ. Жодна установа, чи то комерційне підприємство, університет або лікарня, не може розраховувати на виживання, не кажучи вже про успіх, якщо не буде відповідати стандартам, які встановлюють лідери індустрії, в якій частині світу вони б не знаходилися» [3, с. 39]. У зв'язку з цим підкреслюємо важливість використання стратегічного управління як комплексу концепцій і процедур та засобів, які покликані допомогти керівникам діяти ефективно. Стратегічна модель завжди повинна фокусуватись навколо мети [5].

Особливу увагу у контексті нашого дослідження привертає підхід Л. Даниленко та Л. Карамушки до організації управління. Фахівці зазначають, що «поточне управління «за відхиленнями» – тип стратегічного управління, що характеризується взаємозв'язком між складанням бюджету і фінансовим контролем, поточним плануванням і адміністративним контролем [6, с. 57]. Даний тип управління полягає в орієнтації на внутрішні можливості закладу: результати діяльності, їх збереження, відсутність радикальних змін тощо. На думку науковців, «другий тип – управління «від досягнутого». Цей тип управління організації передбачає застосування аналізу й контролю не тільки до внутрішніх факторів впливу, а й до зовнішніх. Зростає роль планування діяльності організації, воно розглядається як інструмент досягнення цілей розвитку і передбачення майбутнього» [6, с. 57].

Спираючись на вищезазначене з огляду на проблему дослідження, слід відзначити, що практично можливе застосування обох типів стратегічного управління залежно від внутрішніх та зовнішніх умов функціонування того чи іншого підрозділу навчального закладу.

І. Ансофф підкреслює, що стратегічне управління є діяльністю, яка пов'язана саме з постановкою цілей організації та її завдань, з підтримкою взаємовідносин між організацією і оточенням, які відповідають її можливостям і забезпечують сприйнятливість до зовнішніх вимог. Автор сформулював такі аксіоми стратегічного управління: універсального алгоритму оптимального управління не існує (гіпотеза випадковості); проблеми, які диктує зовнішнє середовище, визначають оптимальну модель поведінки підприємства (гіпотеза про залежність від зовнішнього середовища); для досягнення успіху рівень агресивності стратегії повинен відповідати рівню турбулентності середовища (гіпотеза про відповідність); діяльність підприємства оптимальна, коли її стратегічна поведінка відповідає рівню турбулентності середовища, а ділові якості відповідають стратегічній поведінці (гіпотеза про стратегію, здатність і діяльність); будь-який один компонент не є пріоритетною умовою успіху (гіпотеза про багатоеlementність); для кожного рівня турбулентності середовища можна підібрати комбінацію елементів, яка оптимізує успіх підприємства (гіпотеза про збалансованість) [7].

З огляду на проблему дослідження, ми поділяємо точку зору М. Портера, професора кафедри ділового адміністрування Гарвардської школи бізнесу (Harvard Business School), який розглядає стратегічне планування як розробку довгострокового напрямку розвитку соціальної системи. Автор відзначає, що «будь-яка фірма, що функціонує в тій чи іншій галузі, має конкурентну стратегію, сформульовану або стихійно. Ця стратегія може бути розроблена на плановій основі або виникнути стихійно в процесі діяльності різних функціональних підрозділів фірми» [8, с. 23]. Вищі навчальні заклади, які є соціальними системами, не є винятками в рамках даного наукового підходу. Інша справа, що рівень конкуренції регулюватиме масштабність стратегічного планування. Однак спостереження свідчать про те, що слабша конкуренція, то більша вірогідність наявності саме стихійного стратегічного планування освітньої установи.

М. Портер справедливо вказує на те, що «розробка конкурентної стратегії полягає, по суті, в знаходженні чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими повинні бути його цілі і які засоби й дії знадобляться для досягнення цих цілей» [8, с. 26]. У зв'язку з цим при збільшенні конкуренції менеджмент вишу змушений визначитись з місцем навчального закладу як в регіоні, так і в державі. У разі прийняття високих конкурентних ставок необхідно розпочати стратегічне планування діяльності. Крім того, очевидно, що осмислення працівниками реального рівня конкуренції є вагомим аргументом для власної мотивації інноваційного розвитку закладу, бо перспектива, яка характеризується зменшенням можливостей для задоволення власних потреб, не є бажаною.

«Стратегічне управління базується на низці принципів, які необхідно враховувати у процесі його здійснення. До основних таких принципів належать: науковість і мистецтво (вміння управлінця знаходити індивідуальні підходи до кожної ситуації); цілеспрямованість стратегічного управління (спрямування розвитку на вирішення конкретних проблем); єдність стратегічних планів і програм (консолідація стратегій організаційних компонентів); гнучкість (можливість перегляду стратегічних планів відповідно до мінливості зовнішнього та внутрішнього довкілля організації) тощо» [1, с. 53]. Динамічність змін, які відбуваються в навчальному закладі має гарантувати створення умов, за яких виш матиме найбільші шанси бути конкурентоспроможним на ринку освітніх послуг. При цьому стратегічне планування слід розглядати як набір специфічних управлінських рішень, які забезпечать результативність у досягненні зазначеної мети.

До внутрішніх факторів, що сприятимуть успішності стратегічного управління вищим навчальним закладом щодо забезпечення його конкурентоспроможності, на нашу думку, належать такі чинники: нормативно-правовий, фінансово-економічний, матеріально-технологічний, соціально-мотиваційний, кадрово-управлінський.

Необхідно підкреслити, що «розвиток окремого навчального закладу може розумітися як здійснення серії взаємопов'язаних інноваційних проектів. Якщо таких проектів стає багато, закономірно виникає потреба в їхній координації в рамках одного стратегічного до-

кумента – програми розвитку навчального закладу. Окрім актуалізації потреби наявності спеціальної програми розвитку, стратегічне управління передбачає виокремлення інноваційної підсистеми навчального закладу як відносно самостійного об'єкта його внутрішнього управління» [1, с. 56].

«Процес реалізації стратегії організації дуже складний і може закінчитись неуспіхом через масу неврахованих факторів, як-от: непогодженість стратегічних та оперативних планів, неадекватність у визначенні ключових завдань і дій з упровадження стратегії, помилковість у виборі відповідальних за реалізацію стратегії керівників; обмеженість світогляду управлінців на рівні своєї компетенції короткотерміновими завданнями (конфлікти цілей на оперативному рівні); недостатня авторитетність менеджерів вищої та середньої ланок; несумісність національних культурних цінностей з корпоративними нормами організації; неузгодженість систем планування та контролю; суперечливість розподілу потрібних ресурсів. Виключно важливим у ході упровадження є членування всієї стратегії на більш дрібні завдання» [1, с. 58]. Аналіз наведених думок дає змогу стверджувати, що «саме наступність завжди була і буде найважливішим іспитом для вищого керівництва і головною перешкодою на міцність будь-якої установи» [3, с. 19].

Однак слід зазначити, що має бути достатнім рівень готовності колективу до застосування підходів стратегічного управління в межах навчального закладу. Застосування зазначеного типу управління важливе на рівні освітньої установи в цілому та окремого підрозділу зокрема.

Перетворення стратегічного управління на головний системний засіб забезпечення конкурентоспроможності навчального закладу сприятиме концентрації управлінської праці в цілому та гарантуватиме підвищення якості освіти зокрема.

**Висновки.** Таким чином, увага працівників освітньої галузі до стратегічного управління навчальним закладом обумовлена суттєвим підвищенням вимог до управлінської діяльності на всіх рівнях управлінської вертикалі, рівня професійних умінь керівника щодо прийняття, організації і контролю за виконанням управлінських рішень. Потребою часу на сучасному етапі розвитку держави є підготовка майбутніх спеціалістів, які систематично оновлюють власний професійний інструментарій та є конкурентоспроможними на ринку праці.

Відповідно до сказаного вважаємо, що успішність стратегічного управління навчальним закладом можлива за таких умов: сформованість мотивації учасників навчально-виховного процесу на стратегічний розвиток закладу; створення внутрішнього середовища, спрямованого на прийняття стратегічних управлінських рішень; активізація усвідомленої управлінської рефлексивної діяльності працівників.

Проведене дослідження дозволило виявити аспекти подальшого дослідження даної педагогічної проблеми, зокрема розробку моделі стратегічного управління інноваційним розвитком вищого навчального закладу; формування готовності педагогічних і науково-педагогічних працівників до організації даної управлінської діяльності та відбору необхідної стратегії розвитку закладу освітньої галузі.

### Список використаних джерел

1. Семенець-Орлова І.А. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами / І.А. Семенець-Орлова // Теорія та практика державного управління. – 2015. – Вип. 3. – С. 52–60.
2. Гаєвська Л.А. Управління освітою: нові пріоритети / Л.А. Гаєвська // Проблеми та перспективи входження України в європейський інтелектуальний простір: освітні аспекти: зб. наук.-експ. мат. – К.: НІСД, 2009. – С. 73–79.
3. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П.Ф. Друкер; пер. с англ. О.Л. Пелявський. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
4. Щоголева Л. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою / Л. Щоголева, В. Вознюк // Нова педагогічна думка. – 2014. – № 2. – С. 237–240.
5. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника / О.І. Мармаза. – Х.: ВГ «Основа», 2007. – 448 с.

6. Освітній менеджмент: навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К.: Шкільний світ, 2003. – 400 с.
7. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 1989. – 520 с.
8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: АльпинаБизнес Букс, 2005. – 454 с.

### References

1. Semenets-Orlova, I.A. (2015). *Stratehichne upravlinnia yak systemnyi zasib upravlinnia osvithnomy zminamy* [Strategic management as a systematic means of managing educational changes]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* [The theory], issue 3, pp. 52-60 (In Ukrainian).
2. Haevska, L.A. (2009). *Upravlinnia osvitoiu: novi prioriteti* [Management education: new priorities]. *Problemy ta perspektyvy vkhodzhennia Ukrainy v evropeiskii intelektualnyi prostir: osvithni aspekty* [Problems and prospects of Ukraine joining the European intellectual space: educational aspects]. Kyiv, NISD Publ, pp. 73-79 (In Ukrainian).
3. Druker, P.F. (2004). *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Challenges in the XXI century]. Moscow, Viliams Publ., 272 p (In Russian).
4. Shchoholeva, L. & Vozniuk, V. (2014). *Stratehichne upravlinnia osvithnim zakladom yak sotsialnoiu systemoiu* [Strategic management of educational institution as a social system]. *Nova pedahohichna dumka* [New pedagogical thought], no. 2, pp. 237-240 (In Ukrainian).
5. Marmaza, O.I. (2007). *Menedzhment v osviti: dorozhnia karta kerivnyka* [Management in education: road map manager]. Kharkiv, OsnovaPubl., 448 p. (In Ukrainian).
6. Danylenko, L. & Karamushka, L. (Ed.). (2003). *Osvitnii menedzhment* [Education management]. Kyiv, Shkilnyisvit Publ., 400 p. (In Ukrainian).
7. Ansoff, I. (1989). *Stratehicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow, Ekonomika, 510 p. (In Russian).
8. Porter, E. (2005). *Konkurentnaia stretehiia: metodika analiza otrasleii konkurentov* [Competitive strategy: methodology analyzing industries and competitors]. Moscow, Alpina BiznesBuku Publ., 454 p. (In Russian).

В статье сконцентрировано внимание на актуальности стратегического управления как системного средства обеспечения конкурентоспособности учебного заведения. Рассмотрены его сущность и целесообразность использования. Доказывается необходимость подготовки педагогов к организации данной деятельности и отбора необходимой стратегии развития высших учебных заведений.

*Ключевые слова: стратегия, управление, стратегическое управление, стратегическое планирование, конкурентоспособность заведения, новации.*

The article indicates the relevance of strategic management as a systemic means of ensuring the competitiveness of an educational institution; considers its nature and appropriateness of use; proves the necessity of training teachers to organize this activity and selection of the required development strategy of educational institutions.

*Key words: strategy, management, strategic management, strategic planning, institution's competitiveness, innovations.*

*Одержано 25.10.2016.*