

## УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПЕДАГОГІКО-ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОСВІТИ

УДК 378:371.2

**О.В. ЛЕБІДЬ,**  
*кандидат педагогічних наук, доцент,  
докторант кафедри педагогіки і психології  
Університету імені Альфреда Нобеля (м. Дніпро)*

### ПРИНЦИПИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ

Стаття присвячена висвітленню сутності й змісту принципів стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами. Проаналізовано підходи вчених до розуміння категорії «принципи управління». Здійснено аналіз принципів стратегічного управління підприємствами різних галузей, в тому числі й принципів стратегічного управління закладами освіти. Запропоновано класифікацію принципів стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами.

*Ключові слова:* принцип, принципи управління, стратегічне управління, принципи стратегічного управління організацією, стратегічне управління загальноосвітнім навчальним закладом.

**П**остановка проблеми. Вирішення питань стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами неможливе без формулювання основних принципів, які мають бути основою діяльності відповідної системи і дозволяють використовувати закони та закономірності управління в конкретних умовах здійснення означеного процесу. Тому система стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу такому типу закладу освіти підтримувати свою конкурентоспроможність. Отже, для досягнення ефективності в роботі загальноосвітнього навчального закладу керівнику необхідно керуватися принципами управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На важливість дослідження принципів управління в сфері освіти звертали увагу у своїх працях вчені: В. Бондар, В. Григораш, Л. Даниленко, М. Захаров, Л. Карамушка, Л. Кравченко, С. Максимюк, В. Маслов, С. Немченко, З. Онишків, Є. Павлютенков, М. Поташник, Є. Рябенком, О. Салманової, В. Смолей, А. Файоль та ін.

Принципи стратегічного управління організаціями різних галузей розкрито І. Ансоффом, О. Гарафоновою, Н. Дьомінім, І. Кушнір, А. Лобановим, В. Никифоренко, І. Петровою, Ю. Пундою, А. Стріклендом, М. Тимошиним, А. Томпсоном, В. Трайневим, Р. Фатхутдіновим, А. Хорінім та ін. Проблемою принципів управління в сфері освіти займалися В. Дикань, О. Дроб, Р. Побережний, О. Тягушева та ін.

При цьому практично немає праць, які містили б теоретичні та практичні положення про принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами. Актуальність цих положень, їх недостатнє вивчення в сучасних умовах розвитку системи освіти України визначили вибір мети цієї статті.

**Формулювання мети.** Метою статті є поглиблення теоретичних положень щодо обґрунтування принципів управління загальноосвітніми навчальними закладами в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Стратегічне управління є частиною управління і являє собою науку про стратегічні аспекти управління організацією – про принципи, методи і засоби досягнення цілей розвитку організації в довгостроковій перспективі. Тому для того, щоб сформулювати і охарактеризувати принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами, в першу чергу, необхідно розкрити зміст загальних принципів

управління, принципів управління в сфері освіти, принципів стратегічного управління організацією, а також принципів стратегічного управління в сфері освіти.

Управління – це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації; це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізовану юрбу в елективну цілеспрямовану і продуктивну групу [3].

Науковою основою управління є принципи управління. Принципи управління – це основні правила, положення, відповідно до яких формуються, функціонують і розвиваються системи управління [8, с. 22]; найбільш загальні, засадничі правила і рекомендації, які повинні враховуватися і виконуватися в практичній діяльності осіб і органів управління на усіх рівнях керівництва [1]. Принципи управління є визначальними, вони зумовлюють зміст управлінської діяльності в будь-якій сфері суспільного життя.

А. Файоль вважав, що існують загальні принципи управління, дотримання яких необхідно, щоб зробити управління ефективним. До їх числа він відносив такі 14 принципів: поділ праці; влада і відповідальність; дисципліна; єдність розпорядження (командування); єдність керівництва і розпорядження (два накази щодо будь-якої дії може давати тільки один начальник, а також один керівник і одна програма для сукупності операцій, що переслідують одну і ту ж мету); підпорядкування приватних інтересів загальним; винагороду; централізація (наявність «мозкового центру»); ієрархія; порядок; справедливість; сталість складу персоналу; ініціатива; єднання персоналу [15].

Принципи управління навчальними закладами – фундаментальні, теоретично обґрунтовані й практично перевірені положення, що мають об'єктивну, реальну природу, відбивають стійкі тенденції та закономірності, притаманні системі управління [14, с. 63].

М. Захаровим [4] обґрунтовано деякі принципи управління школою, які й зараз сприймаються як сучасні. Такими принципами він вважав: визначення перспективи та найближчої мети роботи школи; постійний аналіз проміжних, кінцевих і віддалених результатів роботи; планування; завершеність управлінських дій; створення сприятливої психологічної атмосфери в колективі.

На думку Є. Павлутенкова, принципи управління загальноосвітнім навчальним закладом поділяються на три групи: оптимальне співвідношення централізації і децентралізації, єдність єдиноначальності і колегіальності, раціональне поєднання прав, обов'язків і відповідальності [8, с. 22].

Колектив авторів у підручнику «Управління навчальним закладом» виділяє дві групи принципів управління навчальним закладом [13]:

1. Загальні принципи управління навчальним закладом (спрямовуючої вирішальності державно-громадського впливу; гуманізації та поваги до особистості; демократизації; науковості; психологізації управління; інноваційності; адаптивності; єдності централізму, колегіальності та колективності; принцип уваги до кадрів).

2. Специфічні принципи управління навчальним закладом (інформаційної достатності та надійності; моделюючого прогнозування; функціональної структуризації; оперативної регулятивності; зворотного зв'язку; корекції; маркетингу; раціонального господарювання та ділової активності; законоповаги).

Для нас більш цікавою видається друга група принципів (специфічні принципи управління навчальним закладом), тому що саме ці принципи відбивають зміст функціонування сучасного закладу освіти. Кожен з цих принципів відображають сутність стратегічного управління. Наприклад, принцип інформаційної достатності та надійності визначається вирішальною роллю інформації на всіх етапах процесу стратегічного управління, починаючи від формулювання місії та визначення стратегії, організації її виконання, оцінки наслідків і корекції. Принцип моделюючого прогнозування проявляється у стратегічному плануванні діяльності навчального закладу. Принцип оперативної регулятивності відображає реакцію навчального закладу на інформацію різного рівня та спрямованості, яка надходить із зовнішнього середовища, що сприяє ліквідації непередбачуваних перешкод.

Отже, ми бачимо, що сьогодення викликає потребу в появі нових принципів управління загальноосвітніми навчальними закладами, а саме принципів стратегічного управління.

Принципи стратегічного управління – теоретичний фундамент, на базі якого формуються основні його характеристики (властивості), що втілені у загальні правила та положення, регу-

лювальні процеси застосування варіантів стратегічне управління; а також норми поведінки організації в цілому та окремих її членів, якими керуються власники та менеджери у процесі розробки та реалізації стратегічних рішень у конкретних умовах, сформованих у середовищі [10].

Для того, щоб запропонувати класифікацію принципів стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами нами зроблено огляд класифікацій принципів стратегічного управління підприємствами різних галузей, в тому числі й принципів стратегічного управління закладами освіти. (табл. 1).

Таблиця 1

**Принципи стратегічного управління (ПСУ) в психолого-педагогічній та економічній літературі**

ПСУ	Автор	Класифікація ПСУ
<i>Підприємством</i>	І. Ансофф [1]	Рефлексії; самоорганізації; обмеженої раціональності
	О. Гарафонова [2, с. 51]	Перспективності; пріоритетності; реалізації; поетапності та циклічності; комплексності
	І. Кушнір [5]	Науковість у поєднанні з елементами мистецтва; цілеспрямованість стратегічного управління; гнучкість стратегічного управління; єдність стратегічних планів і програм; створення необхідних умов для реалізації стратегії
	Р. Побережний [10]	Цілеспрямованість; безперервність; теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічне управління; системний, комплексний підхід до розробки стратегій та системи стратегічне управління в цілому; наявність необхідної послідовності етапів; циклічність; унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами; використання невизначеності майбутнього як стратегічних можливостей; гнучка адекватність систем стратегічного управління змін і умов функціонування організацій; результативність та ефективність
<i>Людськими ресурсами</i>	І. Петрова [9, с. 13]	Довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень; спрямованість управлінських впливів на зміну людського потенціалу і створення можливостей для більш ефективної його реалізації; врахування у процесі розроблення та прийняття управлінських рішень можливих змін зовнішнього середовища; альтернативність вибору управлінських рішень; постійний контроль за станом і динамікою зовнішнього середовища та своєчасне внесення змін в управлінські рішення
	В. Никифоренко [7, с. 35]	Єдиноначальності; оптимальної комбінації централізації й децентралізації в управлінні; комбінації прав, обов'язків і відповідальності; обґрунтованого й свідомого вибору цілей і стратегій розвитку організації; відповідності
<i>Підготовкою держави до оборони</i>	А. Лобанов, Ю. Пунда [6]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Загальні (об'єктивності, демократичності управління, верховенства права);</li> <li>– структурно-цільові (стабільності стратегічної мети, ієрархії цілей, узгодженості цілей, домінування стратегічної мети над ресурсом, висока пріоритетність цілі розвитку, принцип синергізму, принцип етапності, принцип практичності цілей);</li> <li>– структурно-функціональні (розподіл функцій за цілями, правове закріплення управлінських функцій в компетенції органів управління, сумісність структурних елементів системи стратегічного управління, концентрації повноважень і ресурсів, комбінування, достатньої різноманітності, відповідності управлінських дій реальним потребам і запитам керованих об'єктів);</li> <li>– структурно-організаційні (злагоженість структури системи стратегічного управління, територіально-галузевий принцип побудови структури, відкритий функціональний принцип побудови структури системи стратегічного управління, вертикальна і горизонтальна взаємодія елементів системи стратегічного управління, поєднання колегіальності і єдиноначальності в процесах прийняття стратегічних рішень);</li> <li>– структурно-процесуальні (відповідності методів, форм і процедур управлінської діяльності посадових осіб і органів управління правовим нормам, функціям і загальній структурі системи управління, конкретизації управлінської діяльності, стимулювання раціональної і ефективної управлінської діяльності)</li> </ul>

ПСУ	Автор	Класифікація ПСУ
<i>Виробничо-господарчою системою різного рівня і конфігурації</i>	В. Трайнев, Н. Дьомін, М. Тимошин [12]	<p>– формування системи стратегічного управління (науковість побудови системи стратегічного управління; раціональна конфігурація системи стратегічного управління; структурна нормальність; організаційна замкнутість контурів управління; адекватність формування системи стратегічного управління зовнішнім факторам і внутрішнім тенденціям розвитку організації);</p> <p>функціонування (взаємодії) системи стратегічного управління (система управління повинна максимально повно задовольняти потреби організації у створенні, виборі і виконанні стратегічних управлінських рішень);</p> <p>– функціонування системи стратегічного управління має бути комплексним, плановим, безперервним, економічним і ефективним; рівномірність завантаження підсистем і елементів системи стратегічного управління; оптимізація комунікаційних зв'язків; системність як умова досягнення і ефективності стратегічних рішень; демократична самоврядність);</p> <p>– розвитку стратегічного управління (гнучкість і керованість системи стратегічного управління, яка здатна реагувати на зовнішні і внутрішні збурення; динамічну стійкість системи стратегічного управління до збурюючих дій; обмеженість граничного напруження, що означає наявність ліміту змін і перетворень системи стратегічного управління; перетворення системи стратегічного управління потребують висококваліфікованого персоналу, який має особисту матеріальну й моральну зацікавленість і відповідний рівень організаційної культури)</p>
<i>Розвитку регіональної системи освіти</i>	О. Тягушева [13, с. 175]	Інтеграції; включеності кожної територіальної системи освіти в державну та регіональну системи освіти; місцевої орієнтованості; місцевої інноватики; договірних відносин як між усіма суб'єктами регіональної освіти, так і з місцевими, регіональними й державними представництвами, адміністративними, соціальними, економічними, господарськими структурами; нормативного фінансування кожного учня через систему пайової участі місцевого й регіонального бюджетів; єдності освітнього простору; різнорівневого навчання; цілісності регіональної освіти

Зрозуміло, що охарактеризовані принципи далеко не вичерпують переліку принципів стратегічного управління, адже він орієнтований на врахування швидких змін у зовнішньому середовищі організації, окреслення стратегії розвитку підприємства, постійний пошук шляхів підвищення якості роботи. Принципи можуть змінюватися відповідно до вимог часу під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

З табл. 2 видно, що принципи стратегічного управління організацією охоплюють всі стадії та функції стратегічного управління, незалежно від сфери діяльності та форми власності підприємства. Тому можна стверджувати, що принципи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами спираються на принципи стратегічного управління організаціями різних сфер діяльності.

Дуже цікавою є точка зору таких відомих вчених, як А.А. Томпсон і А.Дж. Стрікленд, щодо принципів стратегічного управління. Вони пропонують власну класифікацію принципів стратегічного управління, яку вони розробили у вигляді пам'ятки для менеджерів організацій. Учені наголошують на тому, що розроблені ними принципи стратегічного управління, можна використовувати для управління як великими компаніями, так і невеликими організаціями.

Принципи стратегічного управління організацією, за А.А. Томпсоном і А.Дж. Стріклендом [11]:

1. Розробка стратегії не є винятковою функцією фахівців зі стратегічного планування.
2. Роль Ради директорів в процесі стратегічного управління полягає в критичній оцінці й затвердженні стратегічних планів, а також при необхідності в розробці або поліпшенні деталей стратегії.
3. Кожній організації необхідно виробляти як стратегічні, так і фінансові цілі.

4. Завоювання більш сильної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі вигідніше для акціонерів, ніж короткострокове поліпшення фінансових показників організації.

5. Встановлення цілей – процес, що проходить зверху вниз в організації і служить менеджерам нижчих ланок управління орієнтиром у виконанні ними і співробітниками їх підрозділів своїх завдань для досягнення загальних цілей організації.

6. Стратегія організації повинна максимально відповідати специфіці галузі й конкурентності навколишньому середовищу.

7. Добре обґрунтовані стратегічні цілі організації спрямовані на забезпечення можливостей зростання і захисту її сьогодення і майбутнього положення від зовнішніх загроз.

8. Стратегія організації повинна базуватися на тому, що вона добре робить (тобто на організаційних силах і конкурентних можливостях). Велика небезпека для успіху стратегії – орієнтуватися на те, що організації не так добре виконує (тобто на організаційну і конкурентну слабкість).

9. Стратегія не є по-справжньому переможною, якщо вона не відповідає ситуації в організації, не створює істотної переваги перед конкурентами і не покращує роботу організації.

10. Грамотна стратегія включає в себе ключові фактори успіху.

11. Успішно діючі розробники стратегії прагнуть спиратися на те, за рахунок чого організація досягає успіху: її досвід, сильні сторони, головні переваги та найважливіші конкурентні можливості.

12. Головні переваги організації сприяють створенню конкурентної переваги.

13. Розробники стратегії спрямовані на забезпечення найкращих можливостей для зростання організації і створення захисту від загрози її конкурентної позиції і майбутньої діяльності.

14. Створення головних переваг і організаційних можливостей, яким конкурент нічого не зможе протиставити, – солідна основа для забезпечення стійкої конкурентної переваги.

15. Приведення організаційної структури організації у відповідність до її стратегії вимагає, щоб стратегічно значущі види діяльності та господарські підрозділи розглядалися як основні блоки при побудові організаційної структури.

16. Як правило, нерозумно намагатися реалізувати нову стратегію в рамках старої організаційної структури.

17. Децентралізовані бізнес-одиниці можуть перешкоджати успіху стратегії профільної диверсифікації до тих пір, поки специфічні організаційні заходи щодо координації однотипних дій і споріднених господарських підрозділів не будуть проведені.

18. Позбавлення стратегічно важливих організаційних одиниць фондів, необхідних для виконання їх частини стратегічного плану, може підірвати процес його виконання.

19. Сучасні, майстерно спроектовані системи можуть бути основою для конкурентної переваги, якщо вони дають організації можливості, яких немає у суперників.

20. Головним показником роботи службовця та підрозділу є досягнення ними поставлених цілей.

21. Система заохочень є найефективнішим інструментом проведення стратегії організації.

Спираючись на вищезазначений аналіз загальних принципів управління, принципів управління освітою, принципів стратегічного управління організацією та принципів стратегічного управління в сфері освіти, ми пропонуємо авторську класифікацію принципів стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами:

1. *Цілеспрямованість стратегічного управління* (усвідомлення розвитку загальноосвітнього навчального закладу і спрямованість управлінського процесу на вирішення конкретних проблем; цілі загальноосвітнього навчального спрямовані на забезпечення можливостей зростання і захисту його сьогодення і майбутнього становища від зовнішніх загроз; забезпечення ієрархії при встановленні цілей; узгодженість цілей; незалежно від форми власності загальноосвітнього навчального закладу необхідно виробляти як стратегічні, так і фінансові цілі; вибір місії і цілей розвитку загальноосвітнього навчального закладу повинен бути обґрунтованим і свідомим).

2. *Принцип науково-аналітичного передбачення* (дослідження процесів, що відбувалися в загальноосвітньому навчальному закладі в минулому, умов зовнішнього середовища сьогодні і встановлення тенденцій розвитку закладу освіти, загрози і можливості, а також проблеми, що підлягають вирішенню; прогноз розвитку загальноосвітнього навчаль-

ного закладу в найближчій і більш віддаленій перспективі; ретельний аналіз з виявленням основних факторів, що визначають розвиток загальноосвітнього навчального закладу).

3. *Інформаційної достатності та надійності* (визначається вирішальною роллю інформації на всіх етапах процесу стратегічного управління; стратегічне управління починається з добору й аналізу інформації, систематизації за чітко визначеними змістовно-функціональними параметрами; існує пряма залежність між якістю стратегічного управління та його результатами, яка визначається надійністю та достатністю інформації).

4. *Довгостроковість оцінюваних перспектив і прийнятих рішень* (завоювання більш сильної конкурентної позиції в довгостроковій перспективі вигідніше для загальноосвітнього навчального закладу, ніж короткострокове поліпшення показників).

5. *Гнучкість, динамічна стійкість і керованість системи стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами* (можливість загальноосвітнього навчального закладу адекватно і своєчасно реагувати на зовнішні й внутрішні зміни і умови функціонування; можливість внесення коректив в раніше прийняті рішення або їх перегляду в будь-який момент часу відповідно до обставин, що змінюються; оцінка відповідності поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища і можливостям загальноосвітнього навчального закладу; уточнення прийнятої політики та планів у разі непередбаченого розвитку подій і посилення конкурентної боротьби; можливість загальноосвітнього навчального закладу адекватно і своєчасно реагувати на зовнішні й внутрішні зміни і умови функціонування).

6. *Єдність стратегічних планів і програм* (стратегічні рішення різних рівнів повинні бути узгоджені і тісно пов'язані між собою; єдність стратегічних планів загальноосвітнього навчального закладу досягається за допомогою консолідації стратегій структурних підрозділів, взаємного узгодження стратегічних планів функціональних відділів).

7. *Принцип обліку та узгодження зовнішніх і внутрішніх факторів розвитку загальноосвітнього навчального закладу* (стратегічні рішення, прийняті на підставі врахування впливу тільки зовнішніх або тільки внутрішніх чинників, будуть неминуче страждати недостатньою системністю, що, в свою чергу, може вести до помилково прийнятих рішень, тому стратегічні рішення повинні бути вивіреними і ефективними).

8. *Створення необхідних умов для реалізації стратегії* (процес стратегічного управління повинен включати створення організаційних умов для здійснення стратегічних планів і програм, тобто формування сильної організаційної структури, розробку системи мотивації, вдосконалення структури управління).

9. *Принцип відповідності стратегії і тактики управління загальноосвітніми навчальними закладами* (для забезпечення успішної діяльності загальноосвітнього навчального закладу необхідні і вивірена стратегія, і ефективна тактика. При цьому ефективна діяльність організації можлива за умови, коли тактика організації відповідає її стратегії, а формування стратегії враховує реальні можливості вирішення тактичних завдань).

10. *Принцип пріоритетності людського фактора* (ні стратегія, ні тактика організації не можуть бути реалізовані, якщо вони не будуть сприйняті як керівництво до дії її персоналом і, в першу чергу, її менеджерами окремого структурного підрозділу; персонал загальноосвітнього навчального закладу повинен володіти професійними якостями, необхідними для реалізації стратегічних рішень).

11. *Принцип визначеності стратегії і організації стратегічного обліку і контролю* (розуміння персоналом поставлених перед ним завдань має впливати з чітких формулювань стратегії загальноосвітнього навчального закладу).

12. *Принцип відповідності стратегії загальноосвітнього навчального закладу наявним ресурсам* (без забезпечення ресурсами (які включають не тільки сировину, матеріали, комплектуючі, енергію, а й персонал, інформацію, ділових партнерів, імідж і т. д.) реалізація стратегії, якою б чудовою вона не була, виявляється частково або повністю під загрозою).

13. *Чіткий організаційний поділ завдань стратегічного управління й завдань оперативного управління* (не можна змішувати завдання поточного управління, ефективність вирішення якого визначається позиціями загальноосвітнього навчального закладу в цей момент часу, і завдання стратегічного управління, спрямовані на виживання й процвітання в довгостроковій перспективі).

14. *Індивідуалізація стратегій* (кожний загальноосвітній навчальний заклад унікальний в тому розумінні, що має особливості, обумовлені складом кадрів, економічним потенціалом, культурою й іншими ознаками. Стратегія конкретного загальноосвітнього навчального закладу повинна базуватися на тому, що він добре робить (тобто на організаційних силах і конкурентних можливостях). Заклад освіти повинен спиратись на те, за рахунок чого він досягає успіху: його досвід, сильні сторони, головні переваги та найважливіші конкурентні можливості).

15. *Принцип маркетингу* (маркетинг є невід'ємною складовою стратегічного управління загальноосвітнім навчальним закладом. Знання та освітні послуги є товаром і мають певний попит у суспільстві. Маркетинг потребує спостереження, вивчення й реакції на зміни попиту у сфері освіти. Наслідком цієї реакції може бути створення загальноосвітнім навчальним закладом власних навчальних програм; застосування інноваційних педагогічних технологій тощо).

Порушення чи недотримання принципів призводить до неефективності стратегічного управління та його руйнування, що негативним чином відбивається на діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Кожен принцип має власні засоби і технології реалізації, які разом створюють цілісний процес стратегічного управління. Кількість принципів не може визначатися штучно, а має відображати достатність фундаментальних положень, від яких залежить ефективність функціонування системи стратегічного управління [14, с. 64].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У статті запропоновано низку принципів стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами, які узагальнюють і уточнюють розроблені іншими ученими принципи здійснення стратегічної діяльності. Подальшим розвитком результатів цієї праці є з'ясування основних шляхів реалізації запропонованих принципів стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами.

#### Список використаних джерел

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; сокp. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Бвенко. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гарафонова О.І. Стратегічне управління : принципи та підходи до класифікацій стратегій розвитку / О.І. Гарафонова // Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління. – 2013. – № 1. – С. 49–58.
3. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П.Ф. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
4. Захаров М.Г. Организация труда директора школы / М.Г. Захаров. – М.: Просвещение, 1971. – 176 с.
5. Кушнир И.В. Стратегический менеджмент [Електронний ресурс] / И.В. Кушнир. – Режим доступу до ресурсу: <http://be5.biz/ekonomika/m017/toc.htm>
6. Лобанов А. Принципы стратегічного управління підготовкою держави до оборони / А. Лобанов, Ю. Пунда // Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони. – 2013. – № 1. – С. 11–16.
7. Никифоренко В. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч.-метод. посіб. [для сам. вивч. дисципл.] / В.Г. Никифоренко. – Одеса : Атлант, 2014. – 209 с.
8. Павлютенков Є.М. Мистецтво управління школою / Є.М. Павлютенков. – Х.: Вид. група «Основа», 2011. – 320 с.
9. Петрова І. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І.Л. Петрова. – К.: КНЕУ, 2013. – 466 с.
10. Побережний Р.О. Принципы стратегічного управління [Електронний ресурс] / Р.О. Побережний. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2010/S16/%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%9F%D0%98%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf>
11. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. [для вузов] / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

12. Трайнев В.А. Менеджмент: стратегическое управление производственно-хозяйственной системой разного уровня и конфигурации / В.А. Трайнев, Н.Я. Демин, М.Л. Тимошин. – М.: ВИНТИ, 1997. – 195 с.

13. Тягушева О.Г. Завдання і принципи стратегічного управління розвитку регіональної системи освіти / О.Г. Тягушева // Держава та регіони : наук.-вироб. журн. Серія: Державне управління. – Запоріжжя : Класич. приватний ун-т, 2006. – С. 174–178.

14. Управління навчальним закладом: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / С.Г. Немченко, О.Б. Голік, О.А. Кривильова, О.В. Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012. – 516 с.

15. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль. – М., 1924. – 160 с.

## References

1. Ansoff, I. (1989). *Stratehicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moskva, Ekonomika Publ., 519 p. (In Russian).

2. Harafonova, O.I. (2013). *Stratehichne upravlinnia : pryntsyty ta pidkhody do klasyfikatsii stratehii rozvytku* [Strategic management: principles and approaches to development strategies classifications]. *Chernihivskii naukovyi chasopys Chernihivskoho derzhavnoho instytutu ekonomiky i upravlinnia. Ekonomika i upravlinnia* [Chernihiv scientific journal Chernihiv State Institute of Economics and Management. Economics and Management], no. 1, pp. 49-58 (In Ukrainian).

3. Druker, P. (1998). *Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimalnye resheniia* [Effective management. Economic problems and optimal solutions]. *Perevod s anhliiskoho M. Kotelnikovo* [Translation with the English M. Kotelnikova]. Moscow, FAIR-PRESS Publ., 288 p. (In Russian).

4. Zakharov, M.H. (1971). *Orhanizatsiia truda direktora shkoly* [Organization of work of the head of the school]. Moscow, Prosveshchenie Publ., 176 p. (In Russian).

5. Kushnir, I.V. *Stratehicheskii menedzhment* [Strategic Management]. Access mode: <http://be5.biz/ekonomika/m017/toc.htm> (In Russian).

6. Lobanov, A. & Punda, Yu. (2013). *Pryntsyty stratehichnoho upravlinnia pidhotovkoiu derzhavy do oborony* [The principles of strategic management training state for defense]. *Suchasni informatsiini tekhnologii u sferi bezpeky ta oborony* [Modern information technology security and defense], no. 1, pp. 11-16 (In Ukrainian).

7. Nikiforenko, V. (2014). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic Human Resource Management]. Odesa, Atlant Publ., 209 p. (In Ukrainian).

8. Pavliutenkov, E.M. (2011). *Mystetstvo upravlinnia shkoloiu* [Art school management]. Kharkiv, Osnova Publ., 320 p. (In Ukrainian).

9. Petrova, I. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy* [Strategic Human Resource Management]. Kyiv, KNEU Publ., 466 p. (In Ukrainian).

10. Poberezhnyi, R.O. *Pryntsyty stratehichnoho upravlinnia* [The principles of strategic management]. Access mode: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/MicroCAD/2010/S16/%D0%9F%D0%A0%D0%98%D0%9D%D0%A6%D0%98%D0%9F%D0%98%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%9E%D0%93%D0%9E%20%D0%A3%D0%9F%D0%A0%D0%90%D0%92%D0%9B%D0%86%D0%9D%D0%9D%D0%AF.pdf> (In Ukrainian).

11. Tompson, A.A. & Striklend, A.Dzh. (1998). *Stratehicheskii menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii stratehii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]. Moskva, Banki i birzhi, YuNITI Publ., 576 p. (In Russian).

12. Trainev, V.A., Demin, N.Ya. & Timoshin, M.L. (1997). *Menedzhment : stratehicheskoe upravlenie proizvodstvenno-khoziaistvennoi sistemoi raznoho urovnia i konfigurationsii* [Management : strategic management of the production and economic system of different levels and configurations]. Moscow, VINITI Publ., 195 p. (In Russian).

13. Tiahusheva, O.H. (2006). *Zavdannia i pryntsyty stratehichnoho upravlinnia rozvytku rehionalnoi systemy osvity* [Objectives and principles of strategic management of regional education system]. *Derzhava ta rehiony. Derzhavne upravlinnia* [Countries and regions. Governance]. Zaporizhzhia, Kласичnyi pryvatnyi universytet, pp. 174-178 (In Ukrainian).

14. Nemchenko, S.H., Holik, O.B., Kryvylova, O.A. & Lebid, O.V. (2012). *Upravlinnia navchalnym zakladom* [Educational Institution Management]. Donetsk, LONDON-XXI Publ., 516 p. (In Ukrainian).



15. Faiol, A. (1924). *Obshchee i promyshlennoe upravlenie* [General and industrial management]. Moscow, 160 p. (In Russian).

Статья посвящена анализу сущности и содержания принципов стратегического управления общеобразовательными учебными учреждениями. Проанализированы подходы ученых к пониманию категории «принципы управления». Осуществлен анализ принципов стратегического управления предприятиями различных отраслей, в том числе и принципов стратегического управления учебными учреждениями. Предложена классификация принципов стратегического управления общеобразовательными учебными учреждениями.

*Ключевые слова: принцип, принципы управления, стратегическое управление, принципы стратегического управления организацией, стратегическое управление общеобразовательным учебным заведением.*

The article is devoted to highlighting the nature and content of the principles of strategic management of secondary schools. Approaches to understanding the category of «management principles» have been analyzed. The analysis of principles of strategic management of enterprises in various industries, including the principles of strategic management of educational institutions, has been implemented. The classification of principles of strategic management of secondary schools has been suggested.

*Key words: principles, principles of management, strategic management, principles of strategic management of organizations, strategic management of secondary schools.*

*Одержано 3.03.2017.*