

**СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

searches, and perspectives. Kyiv: Vipol Publ., 636 p. [in Ukrainian].

4. Kovalchuk, V. Yu. (2006). *Modernizatsiia profesiinoi ta svitohliadno-metodolohichnoi pidhotovky suchasnoho vchytelia* [Modernization of professional and philosophical and methodological training of a modern teacher]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv, 34 p. [in Ukrainian].

5. Pidlasyi, I.P. (2004). *Praktychna pedahohika, abo Try tekhnologii* [Practical Pedagogy, or Three Technologies]. Kyiv: Slovo Publ., 616 p. [in Ukrainian].

6. Syrotenko, H.O. (2006). *Innovatsiina diialnist pedahoha: vid teorii do uspihku* [Innovative activity of the teacher: from theory to success]. Poltava: POIPPO Publ., 124 p. [in Ukrainian].

7. Taradiuk, N. V. & Panasiuk, O. P. (2009). *Innovatsiini tekhnologii: kreatyvno-vykhovnyi aspekt* [Innovative technologies: creative and educational aspect]. Lutsk: Tverdnyia Publ., 164 p. [in Ukrainian].

8. Teliachuk, V. P. & Lesina, O. V. (2008). *Innovatsiini tekhnologii v pochatkovii shkoli* [Innovative technologies in elementary school]. Kharkiv: Osnova Publ., 233 p. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 01.08.2017

УДК 37.014

*Ольга Лебідь, докторант кафедри педагогіки та психології
Університету імені Альфреда Нобеля, м. Дніпро*

**СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

Стаття присвячена висвітленню сутності та специфіки стратегічного управління загальноосвітніми навчальними закладами. Проаналізовано підходи вчених до розуміння категорії "стратегічне управління". Здійснено аналіз понять "місія" і "цілі". Доведено, що визначення місії та цілей загальноосвітнього навчального закладу є важливим етапом стратегічного управління. Подано авторське визначення поняття "стратегічне управління загальноосвітнім навчальним закладом".

Ключові слова: стратегічне управління, загальноосвітній навчальний заклад, місія, цілі, стратегія.
Літ. 15.

*Ольга Лебедь, докторант кафедри педагогіки та психології
Університету імені Альфреда Нобеля, г. Днепр*

**СУЩНОСТЬ И СПЕЦИФИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ УЧЕБНЫМ УЧРЕЖДЕНИЕМ**

Статья посвящена освещению сущности и специфики стратегического управления общеобразовательными учебными учреждениями. Проанализированы подходы ученых к пониманию категории "стратегическое управление". Осуществлен анализ понятий "миссия" и "цели". Доказано, что определение миссии и целей общеобразовательного учебного учреждения является важным этапом стратегического управления. Представлено авторское определение понятия "стратегическое управление общеобразовательным учебным учреждением".

Ключевые слова: стратегическое управление, общеобразовательное учебное учреждение, миссия, цели, стратегия.

*Olha Lebid, Doctoral Student of the Pedagogy and Psychology Department,
Alfred Nobel University, Dnipro*

**THE ESSENCE AND SPECIFICITY OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE
GENERAL EDUCATIONAL INSTITUTION**

The article is devoted to the clarification of the essence and specifics of strategic management of general educational institutions. The approaches of scientists to understanding the category "strategic management" are analyzed. It is noted that the introduction of strategic management is a prerequisite of the effective and stable functioning of a general educational institution. The author states that understanding of the benefits of strategic management, managers of general education institutions will help to determine the strategy better that will contribute to the achievement of the goals and the desired results.

An analysis of the concepts "mission" and "goals" is carried out. It is proved that the definition of the mission and goals of general educational institution is an important stage of strategic management. The mission of a general educational institution is its idea. In broad terms, the mission of a general educational institution

СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

is a philosophy and a sense of existence. In the narrow one – a statement is formulated as why or for what reasons this general educational institution exists. The well-defined mission of a general educational institution not only creates the favorable opportunities for effective management of the development of general educational institution, but also makes the educational organization unique in its kind. The mission is the basis for setting the goals of the general educational institution, its separate units and subsystems.

The author's definition of "strategic management of general educational institution" is submitted. The strategic management of general educational institution is the system of decisions and actions of the formation and implementation of strategies for the development of general educational institution that ensure its interaction with the external environment in order to increase the competitiveness of general educational institution and ensure its development in the future.

Keywords: *the strategic management, the general educational institution, mission, the goals, a strategy.*

Постановка проблеми. У даний час система управління загальноосвітніми навчальними закладами (далі – ЗНЗ), як правило, не характеризується чітко вираженою стратегічною спрямованістю. Це дуже ускладнює процес своєчасної адаптації ЗНЗ до швидко змінюваних та важко передбачуваних ринкових умов. В свою чергу, сучасні умови посилення конкуренції вимагають від ЗНЗ пошуку нових можливостей досягнення конкурентних переваг. Одним із шляхів досягнення цих переваг є впровадження ідей стратегічного управління. Саме цей вид управління є запорукою підвищення ефективності та результативності діяльності ЗНЗ, тому вимагає детального вивчення і аналізу.

Актуальність стратегічного управління ЗНЗ полягає в тому, що система загальної середньої освіти не може успішно функціонувати, якщо не має чітко визначених орієнтирів, напрямків. Сьогодні крім раціонального використання потенціалу, виключно важливим стає освоєння стратегічного управління, яке забезпечує адаптацію ЗНЗ до швидкозмінних умов. Прискорення змін в навколишньому середовищі, зміна якості і рівня життя населення, зростання конкуренції, поява нових досягнень науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, широка доступність сучасних технологій привели до різкого зростання ролі стратегічного управління [1, 6].

Недостатність розробок, що забезпечують можливість ефективно використовувати основи стратегічного управління на практиці, різноманітність підходів і неоднозначність тлумачення понять "стратегічне управління", "стратегія", "управління", "стратегічне планування" тощо, а також стереотипи мислення керівників і дефіцит кваліфікованих кадрів багато в чому є причинами того, що сьогодні в Україні ЗНЗ не мають чітко сформульованої і обґрунтованої стратегії свого розвитку.

З вищесказаного виходить, що проведення наукових досліджень у сфері стратегічного управління ЗНЗ є важливим завданням, що вимагає вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню проблем стратегічного управління та оцінюванню його ефективності присвятили свої роботи як українські, так і закордонні вчені, серед яких особливий внесок належить Д. Аакеру, І. Ансоффу, О. Віханському, Г. Гольдштейну, Б. Мізюка, В. Мікловді, Г. Мінцбергу, В. Немцову, В. Пастуховій, Дж. Пирс, М. Портеру, А. Стрікленду, А. Томпсону, Дж. Хиггінсу, А. Чандлеру, З. Шершньовій та іншим.

Стратегічне управління ЗНЗ як проблема наукового дослідження в цілому є новою для педагогічної науки. У дослідженнях В. Віноградова, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, С. Натрошвілі, О. Прікота, О. Родіонова, Л. Щоголевої тощо, висвітлено ключові питання стратегічного управління в системі освіти. Актуальні проблеми стратегічного управління ЗНЗ досліджувалися Н. Благун, В. Григорашем, Л. Грицяк, Л. Калініною, М. Навроцькою, Б. Ренькас та ін. Але, все ж частина пов'язаних з цим питань на даний момент залишається не до кінця вирішеною.

Мета статті – розкриття поглядів, ідей, уявлень учених щодо сутності та специфіки стратегічного управління ЗНЗ.

Виклад основного матеріалу. У сучасній педагогічній літературі проблема стратегічного управління, незважаючи на свою теоретичну і практичну цінність, досліджується недостатньо, водночас переважно вивчається в економіці.

На думку В. Мікловди, впровадження стратегічного управління є необхідною умовою ефективного і стабільного функціонування організації, це передбачає, що розробка стратегічних підходів до розвитку загальноосвітнього навчального закладу функціонально спрямована на забезпечення його динамічного розвитку у довгостроковому періоді [11].

Доцільність впровадження стратегічного управління також обґрунтовує О. Ковтун: допомагатиме зорієнтувати персонал у потрібному напрямі; аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ЗНЗ визначатиме його еволюцію; забезпечення узгодження цілей, а у

СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

випадку виникнення протиріч сприятиме досягненню компромісів, допомагатиме здійснювати діагностику діяльності загальноосвітнього навчального закладу, визначаючи причини відхилень між результатами та цілями; підвищення адаптивної готовності ЗНЗ до непередбачених змін, демонструючи зв'язок між функціональними підрозділами, сприятиме обґрунтованому управлінню [9].

Стратегічне управління являє собою систему дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, найчастіше в умовах обмеженості ресурсів. Цей вид управління базується на результатах аналізу і прогнозу існуючих умов внутрішнього і зовнішнього середовища, а тому зберігає і розвиває досягнуті успіхи в галузі, відкриває нові можливості, створює і забезпечує перспективи розвитку організації в довгостроковій перспективі. Можна зробити висновок, що стратегічне управління – це комплексне поняття, яке включає в себе і стратегічний маркетинг, і стратегічне планування, і довгострокове планування, і контроль реалізації стратегії тощо. У деяких працях в зміст стратегічного управління включають і оперативне управління реалізацією стратегічних планів.

В першу чергу, слід зазначити, що визначаючи місце і роль стратегічного управління у діяльності ЗНЗ доцільно звернути увагу на те, що використання стратегічного управління можливе тільки якщо заклад є стратегічно орієнтованим. Це означає, що керівництво повинно володіти стратегічним мисленням, застосовуватися система стратегічного планування, а повсякденна діяльність ЗНЗ повинна бути підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей. Як результат, повинна бути стратегічна орієнтація всіх членів педагогічного колективу та узгодженість планів підрозділів, відповідальних за реалізацію цілей навчального закладу.

Стратегічно орієнтована організація – це така організація, в якій персонал має стратегічне мислення, застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, і поточна, повсякденна діяльність підпорядкована досягненню поставлених стратегічних цілей [12, 58].

Для того, щоб зрозуміти особливості стратегічно орієнтованого ЗНЗ, необхідно навести його переваги. Так, В. Дикань та співавтори у навчальному посібнику “Стратегічне управління” виділяють переваги стратегічно орієнтованого бізнесу [4, 7], які ми адаптували до стратегічно орієнтованого ЗНЗ:

- зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються;

- можливість враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що формують зміни, зосередитись на вивченні цих факторів;

- можливість отримати необхідну інформаційну базу для прийняття стратегічних і тактичних рішень;

- полегшення роботи по забезпеченню довгострокової ефективності;

- можливість зробити управління більш керованим, оскільки за наявності системи стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями;

- можливість встановлення системи стимулювання підлеглих для розвитку гнучкості та пристосованості загальноосвітнього навчального закладу та окремих його підсистем до змін;

- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу;

- формування виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, які є сприйнятливими до змін і дають можливість досягти майбутніх цілей;

- реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обґрунтовану послідовність дій щодо реалізації концепції та формування системи стратегічного управління.

Можна стверджувати, що розуміючи переваги стратегічного управління, керівники ЗНЗ зможуть краще визначити стратегію, що сприятиме досягненню намічених цілей і необхідних результатів.

Ми приєднуємося до точки зору Л. Калініної [8, 30], яка зазначає, що стратегічне управління школою як відкритою до зовнішнього оточення організацією передбачає:

- визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського і педагогічного процесів, які відповідають закономірностям розвитку сфери освіти в цілому та інтересам школи зокрема;

- формування стратегії або низки стратегій;

- оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням внутрішніх і зовнішніх умов функціонування школи в даний період;

- вибір і поступове здійснення суб'єктами управління управлінських рішень, які забезпечують ефективну адаптацію процесів управління, навчання, виховання, розвитку учнівської молоді, професійного і творчого зростання кадрів до несподіваних змін, реалізацію економічно обґрунтованих проектів;

СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

- реалізацію ресурсного підходу (оцінювання потреби в людських, енергетичних, фінансових, матеріально-технічних, інформаційних ресурсах) для започаткування або підтримання процесів;

- підтримання зв'язку школи із зовнішнім соціальним середовищем і врахування факторів його впливу (соціальних, політичних, технічних, технологічних, економічних, педагогічних).

Також авторка розглядає стратегічне управління школою як динамічну сукупність взаємозв'язаних управлінських процесів. А в його структурі аналіз середовища вважається вихідним процесом, тому що він забезпечує основу для наступного етапу – визначення місії та цілей організації [8, 30].

Зупинимось на аналізі сутності понять “місія ЗНЗ” і “цілі ЗНЗ”.

У широкому розумінні місія втілює філософію організації, тобто визначає цінності, переконання, пріоритети і принципи, якими керується колектив. У більш вузькому значенні місія декларує причини створення, основні цілі і напрями діяльності організації; продукти або послуги, які виробляє організація, а також потенційні ринки і споживачів, для яких вона працює [15]; завдання, доручення, покликання; принципове призначення організації, яким вона відрізняється від інших організацій і в рамках якого визначає характер операцій як зі своєю продукцією, так і на ринках [7, 189]; призначення організації (навіщо вона створена?), обов'язково пов'язане із задоволенням будь-якої суспільної потреби й виражене у вербальній формі [5].

Отже, місія ЗНЗ – це його ідея. У широкому розумінні місія ЗНЗ – це філософія і смисл існування. У вузькому – сформульоване твердження відносно того, для чого або з яких причин існує ЗНЗ. Правильно викладена місія ЗНЗ не тільки створює сприятливі можливості для ефективного управління розвитком ЗНЗ, а й робить освітню організацію унікальною у своєму роді.

Стосовно вимог до місії, варто зазначити точку зору В. Григораша [3, 242], який зазначає, що

- місія повинна відображати специфіку конкретної школи, її формулювання має бути зрозумілим і педагогам, і батькам, і учням;

- місія має бути реалістичною. Недоцільно закладати до місії цілі, яких неможливо досягти. Важливо враховувати педагогічний потенціал школи, матеріально-технічні умови, можливості зовнішнього середовища;

- місія має відображати потреби та запити учнів, батьків і педагогів. Тому під час її визначення важливо задіяти механізми громадського управління навчальним закладом.

Яскравим свідченням вагомості визначення місії ЗНЗ стали погляди В. Кубаревої, яка стверджує, що визначення місії організації дає змогу: продемонструвати визначальні елементи та характеристики організації, забезпечивши при цьому його цілісність, яка складається з багатьох елементів; деталізувати статус організації, забезпечити напрям та орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях; формувати погляди вищого керівництва на довгострокові плани розвитку організації; публічно повідомляти про поведінку організації у зовнішньому середовищі, її переконання та цінності та визначити принципи роботи організації із суб'єктами зовнішнього середовища; знижувати ризик недалекогоглядного управління та прийняття необґрунтованих рішень; визначити наміри організації стосовно потреб споживачів, ринків, технологій; мотивувати ефективну, злагоджену, інтегровану роботу працівників, стимулювати їх до досягнення загальнокорпоративних цілей; здійснювати політику зростання та фінансового забезпечення; формувати цілі, завдання керівникам середньої ланки; полегшити підготовку організації до майбутніх змін [10, 225].

Аналіз наукових праць з проблеми визначення та формулювання місії організації дав змогу визначити, що для того, аби місія виконувала свою провідну роль у стратегічному управлінні ЗНЗ, вона

- повинна чітко вказувати на напрям розвитку освіти і самого ЗНЗ;

- місія ЗНЗ повинна давати чіткі відповіді на потреби та очікування заінтересованих груп споживачів освітніх продуктів: суспільства в цілому, учнів та їх батьків, місцевої влади, бізнесу, педагогічного персоналу, співробітників і керівників ЗНЗ;

- місія ЗНЗ має містити інформацію про інструменти та технології своєї реалізації і водночас не суперечити практичним діям;

- місія має поєднувати керівництво, педагогічний колектив, співробітників, учнів, їх батьків та представників інших контактних аудиторій, що впливають на діяльність ЗНЗ; згуртувати всіх навколо конкретної концепції розвитку ЗНЗ.

Вивчаючи проблему визначення місії держави, О. Євмешкіна зазначає, що у стратегічному управлінні головна мета діяльності будь-якої організації та відповідного процесу управління, що власне і є причиною їх здійснення та взагалі існування, називається місією. Місія охоплює як внутрішні, так і зовнішні завдання діяльності й

СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ

управління і визначає подальшу конкретизацію цілей, стратегії та політик. Тому її формування має передувати етапу визначення цілей. Інакше не буде єдності системи цілей, що може призводити до невиправдано великих витрат ресурсів на їх реалізацію [6, 14]. Цілі конкретизують місію, виступають орієнтиром і мотивом поведінки всіх членів колективу. І, навпаки, місія є інтеграційним декларативним виразником цілей [14].

Отже, після визначення місії ЗНЗ можна формувати цілі, реалізація яких буде сприяти досягненню бажаних результатів. Місія є основою для встановлення цілей всього ЗНЗ, окремих його підрозділів і підсистем.

На відміну від місії, цілі організації – це конкретний стан окремих її характеристик, досягнення яких є для неї бажаним, саме на це спрямована її діяльність. Вони являють собою суб'єктивне вираження таких реальних обставин, як характер виробничого потенціалу організації, її роль і місце в суспільній системі, інтереси партнерів і споживачів [13, 17].

Ціль – конкретний стан окремих характеристик організації. На їх досягнення направлена її діяльність, оскільки вони є бажаними для організації [2]; запрограмований результат (бажана подія або повна величина події), заради якого здійснюється виробничий процес, що повинен бути досягнутий за допомогою певних подій; конкретний стан окремих характеристик організації, на досягнення яких спрямована її діяльність, бо це для неї бажано; призначення, стандарт продуктивності чи бажаний майбутній стан організації [7, 340 – 341].

Проаналізувавши визначення “ціль” різними вченими, можна зробити висновок, що процес визначення цілей ЗНЗ є досить важливим етапом стратегічного управління, який спрямовує всю подальшу діяльність ЗНЗ на досягнення цих цілей. Визначення конкретних цілей ЗНЗ допомагає перейти від загального формулювання місії до окремих планів роботи, за допомогою яких можна досягти успіху.

Постановка цілей у ЗНЗ

- означає погляд в майбутнє, орієнтацію і концентрацію зусиль на тому, що повинно бути досягнуто, тобто цілі прогнозують кінцевий результат;

- має бути настільки точно означеною, що можна було б зробити чіткий висновок про ступені її реалізації і побудувати певний процес її досягнення;

- перманентний процес, так як цілі можуть змінюватись з часом з різних причин;

- означає усвідомленість дій представників всіх контактних аудиторій, що впливають на діяльність ЗНЗ у відповідності з основними орієнтирами;

- сприяє концентрації сил на дійсно ключових напрямках;

- є безумовною передумовою планування та прийняття рішень.

Треба зазначити, що на формулювання місії та досягнення цілей повинні бути сконцентровані усі зусилля ЗНЗ. Цілі освітньої установи, які визначені на основі місії, є критерієм стратегічного управління. Чітке визначення цілей передбачає конкурентоспроможність ЗНЗ.

Отже, враховуючи чинники, що забезпечують ефективно впровадження стратегічного управління в ЗНЗ, доцільно надати визначення поняття “стратегічне управління ЗНЗ”. Стратегічне управління ЗНЗ – це система рішень і дій по формуванню і виконанню стратегій розвитку ЗНЗ, які забезпечують його взаємодію з зовнішнім оточенням з метою підвищення конкурентоспроможності ЗНЗ і забезпечення його розвитку у майбутньому.

Висновки. Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що концепція стратегічного управління ЗНЗ має низку характерних рис, які дозволяють досягти таких результатів: сприяти досягненню поставлених цілей, сформуванню позитивний імідж закладу освіти, утвердження ефективної стратегічної позиції, що забезпечить майбутню життєздатність закладу в нестабільних умовах, забезпечити комплексний, системний погляд на заклад освіти та його зовнішнє оточення, полегшити прийняття стратегічних рішень на основі використання спеціальних понять, методів і підходів до збору та обробки інформації, допомагати впоратися зі змінами та провести зміни, дати можливість передбачити тенденції розвитку закладу освіти, допомагати робити стратегічний вибір і реалізовувати стратегію. Таким чином, завданням стратегічного управління є реалізація цілей ЗНЗ з урахуванням наявного потенціалу і вимог навколишнього середовища для досягнення стійкої конкурентної позиції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аргунова Л.Г. *Стратегическое управление развитием муниципального образования: учеб. пособ.* / Л.Г. Аргунова, В.И. Катаева, М.С. Козырев. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 376 с.
2. Виханский О.С. *Менеджмент: учеб.* / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – [2-е изд.]. – М.: Гардарики, 2003. – 415 с.
3. Григораиш В.В. *Концепція розвитку в системі стратегічного планування школи* / В.В. Григораиш // *Актуальні проблеми державного управління,*

**СУТНІСТЬ І СПЕЦИФІКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

педагогіки та психології. – 2013. – Вип. 2. – С. 241–245.

4. Дикань В.Л. *Стратегічне управління: навч. посіб.* / [В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко]. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

5. Дмитренко Г.А. *Управління людськими ресурсами: навч. посіб.* / Г.А. Дмитренко, Н.Г. Протасова – Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. – Херсон: Олдіплюс, 2006. – 253 с.

6. Євмешкіна О.Л. *Визначення місії держави – основа державного стратегічного планування* / О.Л. Євмешкіна // *Державне управління: теорія та практика.* – 2015. – № 1. – С. 12–20.

7. Завадський Й.С. *Економічний словник* / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. – К.: Кондор, 2006. – 356 с.

8. Калініна Л.М. *Сутність і специфіка стратегічного управління школою* / Л.М. Калініна // *Педагогічні науки: зб. наук. пр.* – Херсон: Вид-во “ХДУ”, 2004. – Вип. XXXVI. – С. 28–35.

9. Ковтун О.І. *Стратегія підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]* / Олег Іванович Ковтун. – Львів: Новий Світ, 2006. – 388 с.

10. Кубарева В.С. *Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств* / В.С. Кубарева // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2013. – № 3. – Т. 2. – С. 224–227.

11. Мікловда В.П. *Регіональна стратегія розвитку підприємництва: монографія* / Василь Петрович Мікловда. – Ужгород: Карпати, 2006. – 216 с.

12. Небава М.І. *Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навч. посіб.* / М.І. Небава, О.Г. Ратушняк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 105 с.

13. Никитчук А.А. *Стратегическое планирование: учеб. пособ.* / А.А. Никитчук, О.П. Недоспасова. – Северск: Изд-во СТИ НИЯУ МИФИ, 2010. – 49 с.

14. Саєнко М.Г. *Стратегія підприємства: підруч.* / Михайло Григорович Саєнко. – Тернопіль: “Економічна думка”. – 2006. – 390 с.

15. Швыдкая М.В. *Рефлексивная культура как акмеологический инвариант профессионализма кадров управления: дис... канд. психол. наук: 19.00.13* / М.В. Швыдкая. – М.: РГБ, 2006. – 176 с.

REFERENCES

1. Arhunova, L.H., Kataeva, V.I. & Kozyrev, M.S. (2015). *Stratezhicheskoe upravlenie razvitiem munitsipalnogo obrazovaniia* [Strategic management of the development of the municipal formation]. Moscow, Berlin, Direkt-Media Publ., 376 p. [in Russian].

2. Vikhanskii, O.S. & Naumov, A.I. (2003). *Menedzhment* [Management]. Moscow, Hardarika Publ., 415 p. [in Russian].

3. Hruhorash, V.V. (2013). *Kontseptsiiia rozvytku v systemi stratezhichnoho planuvannia shkoly* [Concept of development in the system of strategic school planning]. Actual problems of public administration, pedagogy and psychology, vol. 2, pp. 241–245. [in Ukrainian].

4. Dykan, V.L., Zubenko, V.O., Makovoz, O.V., Tokmakova, I.V. & Shramenko, O.V. (2013). *Stratezhichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv, Tsentru uchbovoi literatury Publ., 272 p. [in Ukrainian].

5. Dmytrenko, H.A. & Protasova, N.H. (2006). *Upravlinnia liudskymy resursamy* [Human Resources Management]. Kyiv, Kherson, Oldiplius Publ., 253 p. [in Ukrainian].

6. Evmeshkina, O.L. (2015). *Vyznachennia misii derzhavy – osnova derzhavnoho stratezhichnoho planuvannia* [Determining the mission of the state is the basis of the state strategic planning]. Public administration: theory and practice, no. 1, pp. 12–20. [in Ukrainian].

7. Zavadskiy, Y.S., Osovskaya, T.V. & Yushkevych, O.O. (2006). *Ekonomichnyi slovnyk* [Economic Dictionary]. Kyiv, Kondor Publ., 356 p. [in Ukrainian].

8. Kalinina, L.M. (2004). *Sutnist i spetsyfika stratezhichoho upravlinnia shkoloiu* [The essence and specificity of strategic school management]. Pedagogical sciences. Kherson, KhDu Publ., vol. XXXVI, pp. 28–35. [in Ukrainian].

9. Kovtun, O.I. (2006). *Stratehiia pidpryemstva* [Enterprise strategy]. Lviv, Novyi Svit Publ., 388 p. [in Ukrainian].

10. Kubareva, V.S. (2013). *Metodolohichni aspekty vyznachennia misii ta tsilei pidpryemstv* [Methodological aspects of the definition of the mission and objectives of enterprises]. Bulletin of the Khmelnytsky National University. Economic Sciences, no. 3, part 2, pp. 224–227. [in Ukrainian].

11. Miklovda, V.P. (2006). *Rehionalna stratehiia rozvytku pidpryemnytstva* [Regional strategy of entrepreneurship development]. Uzhhorod, Karpaty Publ., 216 p. [in Ukrainian].

12. Nebava, M.I. & Ratushniak, O.H. (2012). *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia. Chastyna 1* [Management of organizations and administration. Part 1]. Vinnytsia, VNTU Publ., 105 p. [in Ukrainian].

13. Nikitchuk, A.A. & Nedospasova, O.P. (2010). *Stratezhicheskoe planirovanie* [Strategic planning]. Seversk, STINIYaU MIFI Publ., 49 p. [in Russian].

14. Saenko, M.H. (2006). *Stratehiia pidpryemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil, Ekonomichna dumka Publ., 390 p. [in Ukrainian].

15. Shydkaia, M.V. (2006). *Refleksivnaia kultura kak akmeolohicheskii invariant professionalizma kadrov upravleniia* [Reflexive culture as an acmeological invariant of the professionalism of the cadre of management]. *Candidate's thesis.* Moscow RHB Publ., 176 p. [in Russian].

Стаття надійшла до редакції 27.07.2017

