

УДК 351:371

І. А. Семенець-Орлова,

к.політ.н.,

докторант кафедри управління освітою НАДУ при Президентіві України,
м. Київ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ЗАСІБ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ЗМІНАМИ

Концептуалізовано стратегічне управління як спосіб управління змінами в освіті. Виокремлено низку принципів, на яких слід зосередити увагу у процесі запровадження концепції стратегічного управління в освіті. Означено переваги стратегічного управління та умови, що дозволяють організації досягти максимального успіху у процесі запровадження освітніх змін.

Ключові слова: стратегічне управління, супротив освітнім змінам, державне управління освітніми змінами, освітня зміна.

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. Досягнення високої якості освіти стає більш реалістичним через постановку головних цілей, детермінацію стратегій їхнього досягнення та стимулювання працівників на ефективне запровадження окреслених планів у щоденній роботі. Це визначає все більшу актуальність теорії стратегічного управління в освіті. Вивчення ідейних засад, практичного інструментарію стратегічного управління дозволяє управлінцям у галузі освіти розвивати здібності протистояти ризикам соціально-економічної дійсності, творчо використовувати ресурси, можливості, потенціал організації, орієнтуватися на кращу організаційну відповідність параметрам оточення. Наразі у вітчизняній науці формується науковий напрям стратегічного менеджменту в освіті (теорія стратегічного управління в освіті), який слід визначати як галузь стратегічного управління організаціями.

Запозичення досвіду стратегічного управління в освіту з інших галузей характерне для сучасного розвитку системи управління освітою в усьому світі. Звісно, в економіці, через особливу конкурентність організаційного середовища, ідеї стратегічного управління розвивались більш інтенсивно та широко, ніж у сфері освіти. Сучасне стратегічне мислення передбачає оволодіння багатьма новими методами та інструментами управлінської діяльності, що об'єктивно вимагає від управлінців у сфері освіти часу та сумлінної роботи, а від академічної спільноти – підготовки відповідної навчальної літератури. Зазвичай органи управління освітою у вітчизняних реаліях діють реактивно, у режимі “пожежної команди”, не стимулюючи (через власний приклад чи відповідні нормативні акти) розвиток стратегічного мислення в освітніх управлінців. Це детермінує появу нової проблеми – потреби методологічного, теоретичного обґрунтування стратегічного управління навчальними закладами в контексті проектування та реалізації різного типу змін в освіті.

Основоположником концепції стратегічного управління вважають І. Ансоффа. Концептуальні засади теорії стратегічного управління стали предметом праць сучасних вчених Д. Аакера, І. Альтшулера, П. Друкера, Т. Канчавелі, Г. Мінцберга, А. Томпсона,

О. Чапрак, М. Шифріна, зокрема вітчизняних вчених – В. Вознюка, Л. Довгань, В. Немцова, Л. Скібіцької, Л. Щоголевої та ін. У вітчизняній науці проблема стратегічного управління найчастіше розглядалася в контексті перспективного економічного розвитку підприємств, побудови проектів регіонального чи загальнодержавного розвитку. Концептуальні та технологічні аспекти стратегічного управління в освіті лише фрагментарно було розкрито в роботах Г. Дмитренка, Г. Єльнікова, В. Мельник, О. Рябокінь, П. Третьякова. Водночас, проблема стратегічного управління як засобу управління змінами в галузі освіти ще не ставала предметом окремого комплексного дослідження.

Метою статті є розкриття теоретико-методологічних аспектів стратегічного управління як системного засобу управління змінами в освіті.

Цілеспрямований пошук і упровадження нововведень є складовою стратегічного управління. Здатність системи своєчасно реагувати на швидкі зміни залежить від реалізованої потреби перенесення центру ваги з оперативного управління на зовнішнє довкілля організації. Актуальна невизначеність стосовно майбутнього зумовлює потребу стратегічного мислення. Позаяк, комплекс усіх процедур і процесів, пов'язаних зі здійсненням зміни, “це не лише деяка послідовність дій, що характеризує виконання звичайної роботи, а, по суті, стратегія здійснення змін.

Для початку зосередьмо увагу на загальних методологічних ознаках стратегічного управління. На думку І. Ансоффа, стратегія передбачає системний управлінський підхід, що забезпечує збалансованість і загальний напрям росту складної організації [1]. Стратегічне управління базується на низці принципів, які необхідно враховувати у процесі його здійснення. До основних з таких 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.

Зміни є стрижнем виконання стратегії. Необхідність та ступінь змін залежать від того, наскільки організація готова до ефективного здійснення стратегії. На думку вітчизняних дослідників В. Немцова та Л. Довгань, виконання стратегії може унеможливити відсутність системи мотивації та атмосфери відповідальності в колективі, невідповідність організаційних структур змінам, що заплановані стратегічним набором [4, с. 362]. Реалізація концепції стратегічного управління можлива тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою, тобто в умовах, коли персонал організації має стратегічне мислення, коли застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточну діяльність підпорядковано досягненню накреслених стратегічних цілей [4, с. 363]. До переваг стратегічного управління як засобу управління змінами слід віднести: широкі можливості щодо зменшення до мінімуму негативних наслідків змін, уможливлення всебічного аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів, що формують зміни, стимулювання розвитку підсистем організацій до змін, створення системи зовнішніх зв'язків, що сприяють динамічності змін. Стратегія має гарантувати існування або створення умов, за яких організація буде володіти найвищими шансами домогтися успіху. Підхід до здійснення змін у контексті реалізації стратегії може залежати від таких факторів: темпу здійснення зміни, стилю управління змінами, готовності співробітників до сприйняття нового, різноманіття потрібних для змін ресурсів тощо.

Реалізація будь-якої нової стратегії передбачає упровадження низки змін. Вітчизняна дослідниця Л. Скібіцька наголошує, що успішні компанії прагнуть використати те, чим володіють, найбільш нетрадиційно, інтенсивно намагаючись досягнути, здається, недосяжних цілей [5, с. 273]. Але саме тому вони часто стикаються з явищем луддизму як опору інноваціям та стратегічним змінам, що відбиває існування об'єктивних супротиву причин, пов'язаних із людським фактором. Ці причини часто стають на перешкоді упровадженню нових технологій та організаційних змін. Загалом силове поле опору змінам виникає як відповідь на загрозу порушення наступності влади, потенційну невідомість та пов'язану з нею проблему втрати контролю. Найпростіший шлях подолання опору – залучення всіх співробітників організації у процеси ідентифікації потреби / проблеми і прийняття відповідних рішень. Зазвичай, чим менше управлінці середньої ланки, лінійний менеджмент та пересічні співробітники залучаються до розроблення плану (над яким здебільшого працює топ-менеджмент із зовнішніми консультантами), тим менше вони проявлятимуть бажання брати на себе відповідальність за його здійснення та сприяти реалізації такого. Цікаво, що згідно з мотиваційною теорією очікування співробітників можна стимулювати до досягнення лише тієї мети, яку вони вважатимуть реальною. Загалом широке залучення працівників до розроблення плану не лише допомагає попередити поведінкову проблему персоналу, а виявляє ті проблеми та дії, які інакше залишилися б непоміченими. Важливо, що у процесі колективної участі в змінах управлінці середньої ланки змогли повною мірою взяти на себе лідерські функції.

Як показує практика, процес упровадження стратегії може забрати більше часу, ніж очікувалося. Це пов'язано з нездатністю творців стратегії правильно визначити ключові стратегічні дії. Значна частина проблем, через низку аналітичних труднощів, закономірно ідентифікується тільки у процесі упровадження змін. Слід зважати, що в будь-якому випадку непередбачені зміни завжди матимуть місце. Наголосимо, що найбільші труднощі у процесі перетворення стратегії на практичні дії стають реальними, якщо стратегія виявляється не пов'язаною з організаційними цілями підрозділів, контроль в організації не спрямовується на розвиток в довгостроковій перспективі, а розподіл організаційних ресурсів базується на короткостроковому бюджеті. На думку зарубіжних теоретиків, для того щоб зрозуміти, які напрями змін в організації задавати у стратегії, потрібно, з використанням аналітичного підходу, вивчити потреби і запити споживачів та, через переосмислення конкурентних переваг власного освітнього продукту, творчо шукати нові можливості ефективно управляти інформацією щодо перспектив розвитку зовнішнього довкілля [6; 7].

На думку багатьох дослідників пострадянського простору, зокрема О. Чапрак, у сучасних дискусіях про зміни в освіті, що спрямовані на покращення її якості, ефективним засобом управління якістю через зміни виступає стратегічне планування. Це системний процес, функціональне призначення якого полягає в забезпеченні взаємозв'язку між цілями, очікуваними результатами, які прогнозуються в контексті встановлених і передбачуваних потреб суспільства, та факторами, що впливають на такі [7, с. 23]. Стратегічне планування включає лише початкові етапи стратегічного управління (визначення місії, формулювання бачення, обґрунтування проблем, з якими можна зіткнутися в найближчому періоді) без етапів реалізації стратегії та оцінювання її результатів. Відтак, планування є лише складовою стратегічного управління. Проблеми стратегічного управління та стратегічного планування як засобу управління освітніми змінами в цій роботі буде проаналізовано на прикладі школи.

До внутрішніх факторів, що впливають на формування якості освіти у школі, належать: правовий, економічний, кадровий, матеріально-технічний, навчально-методичний, санітарно-гігієнічний, програмно-технологічний, чинники організації виховної роботи з учнями та управління освітньою установою. До факторів зовнішнього середовища, що впливають на формування якості освіти, відносяться: соціально-політичний, правовий, економічний, науково-інформаційний, соціокультурний та ін. При цьому провідним зовнішнім фактором виступає Державний освітній стандарт, що відбиває очікування суспільства та вимоги держави до якості освіти. Провідним внутрішнім чинником варто назвати професійну компетентність педагога як носія і гаранта якісної освіти. Сукупність виділених факторів виступає основним об'єктом управлінських впливів, важливе місце серед яких посідає стратегічне планування. Стратегічне планування ми визначатимемо як визначення місії, загальних напрямів (концепції) розвитку, змалювання образу майбутнього навчального закладу. Стратегічне планування, як набір дієвих управлінських рішень, веде до розробок специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організаціям у досягненні цілей. Функція планування у процесі стратегічного управління, на думку багатьох теоретиків, є системотворчою, що пов'язано з формуванням якості освіти на стадіях розроблення програм, проектів, планів [3; 7]. Стратегічне планування забезпечує взаємозв'язок між цілями, очікуваними результатами, факторами і умовами, що впливають на них. Відтак, вихідною підставою цієї системи виступає модель випускника школи, що включає сформовані в нього професійні знання, уміння та професійно значущі якості особистості.

У контексті стратегічного управління організацією школи можна детермінувати як специфічну соціальну організацію, відкриту соціальну систему. Оскільки управління може і повинне стати ефективним стосовно конкретного і неповторного об'єкта, необхідним засобом, інструментом результативної управлінської діяльності, на думку сучасних теоретиків О. Моїсеєва і О. Моїсеєвої, слід визначати й адекватний дійсності, багатий і змістовний образ об'єкта управління [2, с. 19]. Для кращого розуміння такого образу, зокрема, важливим є врахування образів школи, що існують у свідомості інших учасників навчального процесу, партнерів, акторів зовнішнього середовища навчального закладу.

Якщо в умовах високого ступеня уніфікації навчальних закладів школа розглядалась як типовий виконавець загальнодержавних цілей освіти, і на першому місці в детермінації суспільного образу школи опинялися можливості транслювати учням єдиний зміст освіти, то в сучасних умовах, у контексті модернізації вітчизняної освітньої системи, на перший план виходить розуміння школи як організаційної індивідуальності, унікальної соціально-педагогічної системи, що творчо переосмислює соціальне замовлення на освіту і здатна трансформувати його в конкретний набір особливих цілей. Проте реальна схожість педагогічної та управлінської діяльності, поряд з наявністю у самому управлінні педагогічного аспекту, як і наявністю управлінського аспекту в роботі педагога, не знівельовує суттєвих відмінностей означених двох видів діяльності.

Розвиток школи, як процес здійснення цілеспрямованих змін, що приводять до суттєвого отримання якісно нових прогресивних результатів діяльності навчального закладу, передбачає наявність суб'єкта, що свідомо проводить зміни. Причому суб'єкт управління має чудово розуміти і враховувати внутрішню природну логіку саморозвитку школи як активної системи, тенденції її еволюційних перебудов. Багато проблем, з

якими доводиться стикатись у процесі здійснення освітніх змін, володіють високою невизначеністю. Неминучий за своїм характером процес організаційних змін у контексті динамічного XXI ст. зачіпає інтереси багатьох людей, що також зумовлює потребу приділяти особливу увагу людському фактору під час реалізації й упровадження нововведень. Такий людський фактор має бути проаналізовано не лише в розрізі змін у зовнішньому середовищі, на які орієнтуються далекоглядні розробники стратегій, а й у контексті внутрішніх проблем організації.

Освітнє нововведення передбачає свідоме включення до шкільної системи чогось нового (освітня ідея, навчальний курс, метод навчання, навчальне обладнання, процес, вид діяльності тощо). Учасники інноваційних процесів можуть виконувати ролі авторів інноваційної ідеї, розробників проекту інновації, поширювачів (“лобістів”) інновації, фасилітаторів (учасників зміни, які працюватимуть над створенням сприятливого інноваційного середовища в організації) тощо. Невід’ємними характерними складовими інноваційної діяльності в освітньому закладі є наявність цілей (що зумовлюють детермінацію критеріїв їхнього досягнення), засобів досягнення цих цілей (методів і технологій упровадження новацій), умов (факторів успішності зміни), результатів. Інноваційна діяльність, як і інша керована робота, повинна стати об’єктом планування, організації, керівництва та контролю. Допущення помилок стосовно компонента “цілі” закономірно призводить до недосягнення бажаних результатів, появи негативних наслідків від нововведень. У такому контексті корисними уявляються прогнози не лише найближчих наслідків здійснення освітніх змін, але й більш віддалених, опосередкованих. Тому для кожного навчального закладу в контексті управління освітніми змінами важливим є визначення принципів функціонування в контексті філософії розвитку через розроблення особливої інноваційної політики та стратегії.

На думку О. Моїсеєва та О. Мойсеєвої, кожне нововведення, що упроваджується в навчальному закладі, може бути виділено в окремий інноваційний проект, що передбачає створення відповідної програми, виділення команди реалізаторів, організацію управління [2, с. 94]. Отже, розвиток окремого навчального закладу може розумітися як здійснення серії взаємопов’язаних інноваційних проектів. Якщо таких проектів стає забагато, закономірно виникає потреба в їхній координації в рамках одного стратегічного документа – *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.

Результати інноваційної діяльності – це ті реальні зміни, що виникають під впливом інновацій у різних підсистемах, на різних ділянках організму навчального закладу і ведуть до зміни загальних результатів та якості освітніх послуг. Результати освітніх інновацій можуть виражатися у змінах загального змісту освіти, різноманітті та якості освітніх траєкторій, маршрутів, номенклатури освітніх послуг, технологій освіти, загальній спрямованості освіти, комунікацій між вчителями та учнями, умов освітньої взаємодії, характеру та спрямованості навчальної мотивації, освітнього довкілля, зв’язку між окремими освітніми процесами та особливостями організації останніх, динаміки навантаження навчально-виховного процесу тощо. Очікувані результати інноваційних процесів потрібно планувати, а потім контролювати і оцінювати дуже уважно, адже порівняно з поточними проблемами режиму функціонування закладу ці процеси в режимі розвитку є більш ризикованими. Припущення, що всі педагоги з легкістю перейдуть на нові методики в роботі з учнями, можуть виявитися

руйнівними для організації. У цьому напрямі важливим буде детальний аналіз потенційних небажаних наслідків освітніх інновацій.

На думку дослідниці О. Чапрак, технологія стратегічного планування якості освіти полягає в розгортанні трьох взаємопов'язаних управлінських процесів: аналізу якості освіти, конструювання цілей формування якості освіти, розроблення стратегії формування якості освіти та стратегічних дій. Провідними умовами успішної реалізації стратегічного плану є: дотримання технологічної схеми його конструювання; компетентність управлінсько-педагогічного колективу, який здійснює стратегічне планування; інформаційне та мотиваційне забезпечення нововведень; виконання управлінської та педагогічної діяльності в межах стратегічного плану. Дотримання означених умов дозволяє створити систему інформаційного супроводу змін, мотивувати працівників на необхідність якісного оновлення функціональності навчального закладу, забезпечити доцільну послідовність здійснюваних перетворень і тим самим досягти запланованих результатів.

Стратегічне планування як методологічна категорія процесу упровадження освітніх змін володіє певними характеристиками, що свідчать про загальну спрямованість даної управлінської категорії на розвиток, такими як векторна спрямованість на досягнення найбільш важливих цілей і завдань для майбутнього організації, орієнтованість на забезпечення нововведень та змін в організації, своєчасність реагування на зміни в довіллі організації, що мають сприяти виживанню в нових умовах, опора на людський потенціал організації та ін.

Принципами упровадження змін у контексті стратегічного управління в освіті є інформативність, координація, комплексність, оптимальність, колегіальність, компетентність, відкритість, участь, акцентування на якості наданих послуг. На думку О. Чапрак, можна виокремити такі загальні стратегії упровадження змін у навчальному закладі: соціально-психологічна (зміна організаційної культури); управлінська (оновлення функціонального механізму управління); педагогічна (модернізація освітньо-виховного процесу); забезпечення ресурсами (створення й розвиток необхідних для якісної освіти ресурсів) [7]. Для етапу реалізації стратегії важливим є забезпечення максимально простих форм звітності (уникнення інформаційного шуму, надлишкового інформаційного обігу, властивого сучасним навчальним закладам, на противагу простому нагромадженню інформації), а також усунення потенційного конфлікту між стратегією та системою мотивації персоналу. Найбільш типовими вважаємо такі організаційні завдання управління освітніми змінами:

1) формування політичної динаміки (дієвих настанов) на підтримку змін через залучення впливових учасників у процес зміни, а потім поступового запрошення до участі інших працівників; швидке формування стилю лідерства, орієнтованого на зміни (це надважливо на перших етапах ініціації зміни); навмисне використання термінології зміни з метою органічного входження такої в постійний лексикон співробітників (поняття типу “постійні поліпшення”, “дисципліна процесів”); несуперечливе визначення континуїтетних цінностей – того, що змінюватись не буде; усвідомлення масштабів негативних наслідків відсутності змін (наприклад, через бенчмаркінг);

2) умотивованість на зміни, що передбачає заходи щодо широкого залучення співробітників до планування перетворень, чітке окреслення цілей змін та бажаних результатів, подання їх співробітникам у зрозумілій формі. Це системно зрощує довіру, взаємну відповідальність у колективі, надає час для відмежування від старого й осмислення нового, його переваг;

3) ефективний контроль над процесом змін, що передбачає структурну гармонію у функціонуванні компонентів організації та напрямів організаційної діяльності у ході упровадження змін (кожна організаційна сфера має розглядатися як можливість для поглиблення й прискорення змін); розроблення програм керування трансформацією – плану, що визначає зміни і послідовність дій, розподіл функцій і відповідальності між управлінцями; наділення конкретних співробітників повноваженнями і чіткою відповідальністю за керування змінами; створення організаційних структур на підтримку змін (наявність команди з проектування, експериментальних підрозділів), прорахунку потрібних для змін ресурсів (часу, залучення зовнішніх консультантів); формування системи зворотного зв'язку (опитувальні листи, формальні й неформальні інтерв'ю).

Процес контролю за упровадженням стратегії – специфічний компонент стратегічного управління, що має дієво інтегруватися з іншими функціями керівництва в управлінській системі. Контроль складається зі встановлення стандартів (що віддзеркалюють ключові фактори успіху в стратегії), виміру фактично досягнутих успіхів та проведення на цій основі організаційної корекції, якщо результати відрізняються від встановлених стандартів. Щоб бути ефективним, контроль повинен мати стратегічний характер, тобто відбивати загальні пріоритети організації та підтримувати їх. Контроль, як і планування, має бути гнучким і пристосовуватись до змін, що відбуваються. Адже незначні зміни планів іноді пов'язано з необхідністю суттєвих змін у системі контролю. Вітчизняні теоретики переконані, що складна і незрозуміла працівникам система контролю ніколи не буде ефективною [4; 5].

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 розбиття всієї стратегії на більш дрібні завдання.

У сучасному світі єдиний факт, що не підлягає змінам, – це постійні зміни. Тому актуалізація проблеми стратегічного управління як засобу управління змінами в освіті відповідає вимогам часу. І хоча розвиток практики стратегічного управління у вітчизняних закладах освіти через об'єктивні причини розпочався пізніше, ніж в організаціях інших галузей, це скоріше дозволяє, ніж заважає, цілеспрямовано використовувати досвід, нагромаджені знання та методи стратегічного управління інших галузей в освіті, з урахуванням характерних рис та особливостей вітчизняної освітньої системи.

Стратегічне управління в освіті – це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу чи освітньої системи загалом. Стратегічне управління демонструє потенціал щодо забезпечення від більшості потенційних негативних наслідків змін, мінімізації ризиків та силового поля опору змінам, що значно збільшує шанси інновації на успішну реалізацію. Теорія стратегічного управління передбачає безперервний процес управління змінами як реакцію на виклики та динамічність зовнішнього середовища. Це можливість моделювати, висувати альтернативні рішення та обирати оптимальні шляхи розвитку організації, швидко реагуючи на соціальні замовлення.

Реалізація стратегії, як один із найважливіших етапів стратегічного управління, передбачає безпосереднє проведення змін. Стратегічні зміни є системними і, зазвичай, стосуються або організаційної структури, або організаційної культури. Проведенню стратегічних змін передують заходи: встановлення пріоритетів серед адміністративних завдань (для того щоб їхня відносна значущість відповідала стратегії); приведення наявних організаційних ресурсів у відповідність до стратегій, що реалізуються; розвиток наявних ресурсів (відповідно до елементів ланцюжка цінностей та пріоритетності різних завдань у часі); аналіз відповідності організаційної структури створеним стратегіям, складання сценарію можливого опору змінам. Будь-які зміни неможливі без урахування об'єктивних факторів, що задають умови проведення таких змін.

Проведене дослідження дозволило виявити напрями подальшого вивчення даної проблеми, зокрема формування готовності управлінця у сфері освіти до все більш широкого використання практик стратегічного управління в контексті безперервних освітніх змін та готовності майбутнього педагога до стратегічного планування розвитку навчального закладу. Перетворення стратегічного управління на головний спосіб і тип управління освітою істотно сприятиме зростанню ефективності та продуктивності управлінської праці, раціональному використанню часу і зусиль учасників освітнього процесу за рахунок їхньої концентрації на головному. Недостатньо вміле використання стратегічних підходів в управлінні освітніми закладами значною мірою зумовлює неефективне використання ресурсів, перевантаження надлишковою роботою, запізнїлу неадекватну реакцію на зміни довкілля навчального закладу, які на сучасному етапі стають все більш динамічними.

Стратегічне управління важливе не тільки на вищих щаблях управління освітою, а й зокрема для кожного окремого навчального закладу. Водночас у навчальних закладах України слід обережно використовувати підходи загального стратегічного управління. Це не означає, що вони непридатні в галузі освіти – у цьому контексті важлива побудова основ стратегічного управління саме навчальним закладом, що базуватимуться на освітньому матеріалі або будуть добре адаптованими до реалій освітнього довкілля.

Література:

1. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 303 с.
2. *Моисеев А.* Основы стратегического управления школой / А. Моисеев, О. Моисеева. – М. : Центр пед. образования. – 256 с.
3. *Моисеев А.* Проектное управление в образовании : учеб.-метод. комплект материалов для подготовки тьюторов / А. Моисеев. – М. : АПКИППР, 2007. – 124 с.
4. *Немцов В.* Стратегічний менеджмент / В. Немцов, Л. Довгань. – К. : Експрес-Поліграф, 2002. – 560 с.
5. *Скібіцька Л.* Антикризовий менеджмент / Л. Скібіцька, В. Матвєєв, В. Щелкунов, С. Подреза. – К. : ЦУЛ, 2014. – 584 с.
6. *Томпсон А.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учеб. для вузов : [пер. с англ.] / А. Томпсон, А. Стрикленд. – М. : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
7. *Чапрак Е.* Стратегическое планирование как средство формирования качества образования в педагогическом колледже : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Елена Чапрак. – Н. Новгород, 2007. – 185 с.

Semenets-Orlova I. A. Strategic management as a system means of educational change management.

The article is dedicated to conceptualization of the strategic management as a system means of management of the changes in education. The author has detected a set of principles, which should be taken into account in the process of implementation of the strategic management. The article determined the advantages of the strategic management and the conditions, under which a company may possess the highest chances of achieving success in the implementation of educational change.

Key words: strategic management, resistance to educational changes, educational change public administration, educational change.

Надійшла до редколегії 04.09.2015 р.

УДК 65.012.2

Б. І. Беззубко,

викладач кафедри економіки і менеджменту
Донбаської національної академії будівництва і архітектури,
м. Краматорськ

НАУКОВІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНИХ МЕХАНІЗМІВ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ

Зроблено аналіз наукових принципів створення й функціонування державних механізмів стратегічного планування розвитку території. Виділено основні поняття територіального розвитку. Запропоновано визначення основних понять і категорій стратегічного планування території.

Ключові слова: стратегічне планування, територія, програма, план, концепція.

Розвиток стратегічного планування територій (СПТ) є об'єктивною необхідністю і зумовлений наявністю загальносвітових, загальнодержавних, місцевих тенденцій у соціально-економічному, екологічному розвитку. СПТ сприяє виникненню істотних переваг як для органів державної влади і місцевого самоврядування, так і для територіальної громади в цілому.

Серед дослідників розвитку територій слід виділити О. Бойко-Бойчука, Г. Ветрова, Б. Жихаревича, О. Карого, М. Латиніна та ін. Та, незважаючи на різноплановість проведених досліджень, має місце невирішеність важливих теоретичних проблем розвитку механізмів державного управління СПТ, і насамперед це стосується концептуальної основи та понятійно-категорійного апарату.

Метою статті є характеристика наукових засад створення та розвитку державних механізмів стратегічного планування розвитку територій.

Державне стратегічне планування – функція державного управління з обрання пріоритетів, визначення з урахуванням наявних ресурсів цілей та напрямів розвитку, розроблення та виконання взаємопов'язаних завдань і заходів соціально-економічного розвитку територій. Ці процеси здійснюються за допомогою державних механізмів: нормативно-правового, економічного, організаційного, соціального, інформаційного, за наявності відповідного методичного та ресурсного забезпечення.