УДК 37.07.014.54:005.642.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-67>**Зінчук Н.А.**

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту освіти та права
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України

Zinchuk Nataliia

University of Educational Management of the
National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine

АНАЛІТИЧНІ ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

ANALYTICAL TOOLS FOR THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EDUCATIONAL INSTITUTIONS' COMPETITIVENESS IN MODERN CONDITIONS

У статті акцентовано увагу на обґрунтуванні та адаптації аналітичних інструментів стратегічного управління закладом освіти за умови набуття та посилення ним конкурентних позицій на відповідному ринку освітніх послуг (міжнародному, національному, регіональному). Значну увагу приділено виокремленню та характеристиці категорій конкурентоспроможності та конкурентоспроможності закладу освіти. Задля досягнення закладом освіти бажаних конкурентних позицій переконливо доводиться важливість ґрунтовного аналітичного супроводу процесу розроблення та реалізації наміченої стратегії. Наочно розглянуто аналітичні інструменти (STEP-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз), адаптовані до діяльності закладів освіти державної (комунальної) та приватної форм власності. Зроблено висновок про важливість набуття навичок використання аналітичних інструментів в освітньому менеджменті стратегічного рівня.

Ключові слова: стратегія, стратегічний менеджмент, конкурентоспроможність, аналітичні інструменти, STEP-аналіз, SWOT-аналіз, GAP-аналіз.

В статье акцентировано внимание на обосновании и адаптации аналитических инструментов стратегического управления учебным заведением при условии приобретения и усиления ним конкурентных позиций на соответствующем рынке образовательных услуг (международном, национальном, региональном). Значительное внимание уделено выделению и характеристике категорий конкурентоспособности и конкурентоспособности учебного заведения. С целью достижения учебным заведением желаемых конкурентных позиций убедительно доказывается важность основательного аналитического сопровождения процесса разработки и реализации намеченной стратегии. Наглядно рассмотрены аналитические инструменты (STEP-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ), адаптированные к деятельности учебных заведений государственной (коммунальной) и частной форм собственности. Сделан вывод о важности приобретения навыков использования аналитических инструментов в образовательном менеджменте стратегического уровня.

Ключевые слова: стратегия, стратегический менеджмент, конкурентоспособность, аналитические инструменты, STEP-анализ, SWOT-анализ, GAP-анализ.

The publication focuses on the justification and adaptation of analytical tools for the educational institutions' strategic management, provided they acquire and strengthen their competitive position in the relevant educational market (international, national, regional level). Much attention has been paid to the excretion and characterization of the category "competitiveness of educational institutions", which is defined by us as the potential ability to outstrip other educational institutions in meeting the needs of society in educational activity, provided the effective use of available resources of the institution and the ability to introduce competitive pedagogical innovations. In order to achieve the desired competitive position, the importance of careful analytical support of the process of development and implementation of the planned strategy is convincingly demonstrated. It was proved that the system of ensuring

the competitiveness of educational institutions is influenced by both external and internal factors. The external factors of international, national or regional level externally influence educational organizations, forming a strategic vision and choosing a competitive strategy for the institution in the educational market. Analytical tools (STEP-analysis, SWOT-analysis, GAP-analysis), adapted to the activity of educational institutions of state (communal) and private ownership are clearly illustrated. With the help of characterized analytical tools, it is possible to: develop an effective institution development strategy, justify changes in a timely manner and make adjustments, resulting in managerial decisions on improving the quality of educational activity; upgrade the system of communication with parents, state and local education management institutions, public organizations; increasing the efficiency of the management system and productivity of the teaching staff; developing marketing activities or changing the status of the educational institution's position in the relevant educational market. It is concluded that it is important to develop the skills to use analytical tools within the strategic level educational management.

Key words: strategy, strategic management, competitiveness, analytical tools, STEP-analysis, SWOT-analysis, GAP-analysis.

Постановка проблеми. В сучасних мінливих умовах на ринку освітніх послуг суб'єкти освітньої діяльності не можуть стати конкурентоспроможними за короткий період часу. Це кропітка робота усього педагогічного колективу як команди, що спільно розробляє чітку та обґрунтовану стратегію свого розвитку на декілька років наперед. При цьому на стадіях розроблення та реалізації стратегії важливим є використання комплексу аналітичних інструментів задля прийняття керівництвом виважених та ефективних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Виокремлення та обґрунтування аналітичних інструментів управління конкурентоспроможністю освітніх установ є відносно новим об'єктом наукового дослідження як науковцями, так і практиками-управлінцями, а також тих, що належать як до сфери менеджменту/маркетингу, так і до галузі педагогіки. Основою наукових розробок фахівців вказаного напрямку є праці таких вітчизняних та закордонних науковців з освітнього менеджменту, як Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Н. Клокар, Ю. Конаржевський, В. Крижко, О. Мармаза, В. Маслов, С. Ніколаєнко, В. Олійник, Є. Павлютенков, Л. Сергєєва, Т. Сорочан, Г. Тимошко. При цьому маркетинговий підхід до управління освітою більш докладно розглянутий у працях С. Волгіної, І. Захарової, В. Лазарева, О. Панкрухіна, Н. Пашкус, Н. Пашенко, І. Романової, З. Рябової, Г. Федорова, Є. Хрикова, Л. Шемятіхіної.

Понятійно-категоріальну основу визначення конкурентоспроможності освітніх установ закладають науковці у сферах вищих закладів освіти (А. Асаул, В. Жмайлов, Б. Капаров, К. Кравченко, Л. Кухтінова, В. Лазарєв, С. Мохначов, Т. Ольшанцева, Н. Пашенко, А. Почтовюк, А. Ромін, К. Скрипка, Р. Фатхутдінов, І. Фірсова); закладів професійної (професійно-технічної) освіти (В. Біркентале, Є. Солдатенко); закладів загальної середньої освіти (О. Духневич); закладів післядипломної педагогічної

освіти (З. Рябова). Аналітичні методи стратегічного управління організаціями розглянуті в працях вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема в роботах Я. Бережного, Д. Берницької, О. Гевко, Т. Махині, І. Райковської, В. Тертички, Р. Шурпенкової.

Незважаючи на численні та багатовекторні наукові розвідки зазначеної проблеми, дослідження виявило, що належного та систематизованого відображення не знайшли питання адаптації аналітичних інструментів стратегічного управління підприємствами та організаціями до практики діяльності державних (комунальних) та приватних закладів освіти, які демонструють конкурентоспроможні позиції на відповідних ринках освітніх послуг.

Метою статті є обґрунтування аналітичних інструментів стратегічного управління закладами освіти задля посилення їхньої конкурентоспроможності на відповідному ринку освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття конкурентоспроможності освітніх та загалом будь-яких організацій стало предметом спеціальних досліджень тільки в останні 10–15 років; науковці та практики визначають його на міжнародному рівні (конкурентоспроможність країни), галузевому рівні (конкурентоспроможність окремої галузі економіки), регіональному рівні (конкурентоспроможність регіону), рівні однотипних організацій (конкурентоспроможність підприємства чи організації), рівні товару чи послуги (конкурентоспроможність товару/послуги, що виробляється або надається певною організацією).

Насамперед хотілося б відзначити, що про конкурентоспроможність галузі освіти та окремих освітніх закладів йдеться в багатьох законодавчо-нормативних документах з питань освіти останніх років. Наприклад, розроблення Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року зумовлено «необхідністю кардинальних змін, спрямованих на

підвищення якості і конкурентоспроможності освіти в нових економічних і соціокультурних умовах, прискорення інтеграції України у міжнародний освітній простір» [4]. До речі, у цьому нормативному документі термін «конкурентоспроможність» вживається шість разів, підкреслюючи важливість перебудови системи освіти, зокрема післядипломної, до нових викликів інноваційного розвитку галузі.

Ми дотримуємось думки про те, що конкурентоспроможність закладу освіти – це потенційна спроможність випереджати інші освітні установи у задоволенні потреб суспільства в освітніх послугах за умови ефективного використання наявних ресурсів закладу та здатності впроваджувати конкурентні педагогічні інновації.

Для забезпечення сталих конкурентоспроможних позицій закладу освіти на відповідному ринку освітніх послуг (міжнародному, національному, регіональному) вдалим, на наш погляд, є першочергове здійснення STEP (PEST)-аналізу. Цей аналітичний інструмент часто використовується у маркетингових дослідженнях та характеризує зовнішнє середовище за соціальними, технологічними, економічними та політичними факторами. Ці фактори є визначальними для формування позицій конкурентоспроможності сучасного закладу освіти та доленосними у формуванні чіткого стратегічного плану суб'єкта освітньої діяльності. Ми пропонуємо доповнити характеристику кожної групи факторів описом тренду та поміткою «вплив на заклад сприятливий/несприятливий» (табл. 1).

Як підкреслюється у дослідженні Д. Берницької, під час проведення STEP-аналізу потрібно враховувати такі дві позиції, як аналіз стратегічних факторів кожного з компонентів, що

має бути досить системним, тому що в житті всі компоненти взаємопов'язані; це інструмент, що історично склався з чотирьохелементного стратегічного аналізу, але потрібно пам'ятати, що реальне життя складніше. Діяльність кожного підприємства в зовнішньому середовищі також залежить від власного набору ключових факторів, який найбільше впливає на його бізнес [1].

Для суб'єкта, що надає освітні послуги, серед аналітичних інструментів стратегічного управління надзвичайно важливим є використання SWOT-аналізу, що поєднує характеристику факторів як внутрішнього середовища (S – сильні сторони, W – слабкі місця), так і зовнішнього (O – можливості, T – загрози). Фактори внутрішнього середовища є об'єктом впливу керівництва закладу освіти. Зауважимо, про вплив може бути позитивним (сильна сторона закладу освіти), нейтральним та негативним (слабка позиція закладу), тому в науковій літературі частину SWOT-аналізу, що дає розгорнуту характеристику факторів внутрішнього середовища, називають SNW-аналізом з огляду на нейтральну позицію. Ми пропонуємо такі фактори аналізувати за схемою, наведеною у табл. 2.

Фактори внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти систематизують і заносять у табл. 3.

На систематизації факторів SWOT-аналіз не закінчується. Далі фактори між собою об'єднуються, формуються такі альтернативи стратегічних заходів:

- «S – O» – заходи, яких слід вжити, щоби використати сильні сторони для підвищення можливостей організації;
- «W – O» – заходи, яких слід вжити для подолання слабких сторін та використання наданих можливостей;

Таблиця 1

Макет таблиці та приклад розгорнутого STEP-аналізу макросередовища закладу освіти

S (соціальні фактори)			T (технологічні фактори)		
Зміст фактору	Має тенденцію до	Вплив на заклад (сприятливий, несприятливий)	Зміст фактору	Має тенденцію до	Вплив на заклад (сприятливий, несприятливий)
1. Демографічна ситуація в регіоні	зменшення чисельності народжуваності населення	несприятливий (зменшення контингенту здобувачів освіти)			
2.					
3.					
...					
E (економічні фактори)			P (політичні фактори)		
Зміст фактору	Має тенденцію до	Вплив на заклад (сприятливий, несприятливий)	Зміст фактору	Має тенденцію до	Вплив на заклад (сприятливий, несприятливий)
...					

Таблиця 2

**Макет таблиці з визначення та оцінювання внутрішнього середовища закладу освіти
(на прикладі закладу вищої освіти)***

Напрямок аналітичного дослідження	Позиція (фактор)	Сильна позиція (S)	Нейтральна позиція (N)	Слабка позиція (W)
1. Основна (освітня) діяльність	<ul style="list-style-type: none"> – Різноманітний спектр освітніх програм підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, наукового розвитку; – ексклюзивність освітніх послуг, диверсифікація напрямів підготовки; – доступність, прозорість вступу, справедливості прийому абітурієнтів; – забезпечення належної якості підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації, наукової підтримки; – відсутність корупції та упередженого ставлення до споживачів освітніх послуг; – прогресивність освітніх технологій, постійне оновлення змісту та методики проведення навчальних занять; посилені увага до практичної підготовки; – ефективна система моніторингу освітніх та інших потреб студентів, слухачів, аспірантів тощо; – задоволення студентів, слухачів, випускників, відсутність претензій. 			
2. Фінансове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – Стабільність та відносна достатність джерел бюджетного фінансування закладу; – наявність достатнього обсягу інвестицій у наукові дослідження та розробки; – диверсифікація джерел доходу закладу за рахунок небюджетних надходжень; – фінансова стійкість діяльності закладу освіти; – забезпечення високого рівня фінансової автономії закладу під час прийняття рішень. 			
3. Матеріально-технічне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – Належні технічні можливості організації освітнього процесу; – новітні навчальні приміщення та освітнє обладнання, своєчасне оновлення матеріально-технічної бази; – раціональність використання матеріально-технічних ресурсів. 			
4. Кадрове забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень професійної компетентності професорсько-викладацького складу, педагогічна майстерність, практичний досвід; – володіння та застосування інновацій в освітній діяльності, схильність до дослідницької діяльності; – гордість колективу за приналежність до певного закладу вищої освіти. 			
5. Менеджмент та маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> – Висока якість та професіоналізм управління; – оптимальна організаційна структура закладу, ефективний розподіл обов'язків; – висока організаційна культура закладу вищої освіти; – ефективні інформаційні комунікації, достатня інформаційна база; – спільна робота із закордонними закладами; – позитивний імідж закладу; – ефективна рекламна діяльність, стимулювання просування освітніх послуг на ринок; – наявність ефективних стратегій маркетингової діяльності; – спроможність та швидкість переорієнтації діяльності з урахуванням потреб ринку праці; – гнучка політика ціноутворення та інших ринкових механізмів. 			

* напрями та фактори аналітичного дослідження розроблено автором [2]

Таблиця 3

**Макет таблиці для здійснення SWOT-аналізу діяльності закладу освіти
(на прикладі закладу професійно-технічної освіти)**

S (сильні сторони)	W (слабкі місця)
<ul style="list-style-type: none"> – Високий рівень кваліфікації викладачів та майстрів виробничого навчання; – сприятливий психологічний клімат у педагогічному колективі; – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Застаріла матеріально-технічна база; – вузька спеціалізація закладу; – ...
O (можливості)	T (загрози)
<ul style="list-style-type: none"> – Запровадження дуальної форми навчання; – залучення додаткових фінансових ресурсів за рахунок реалізації продукції; – ... 	<ul style="list-style-type: none"> – Демографічна криза у регіоні; – зменшення контингенту учнів за непривабливими на ринку праці робітничими професіями; – ...

Таблиця 4

Повний цикл GAP-аналізу реалізації стратегії закладу освіти

Стратегічна мета	Бальна оцінка										Сутність розриву (прогалини)	Висновки та рекомендації
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1.												
2.												
...												

– «S–T» – заходи, які використовують сильні сторони організації для уникнення загроз;

– «W – T» – заходи, які мінімізують слабкі сторони для уникнення загроз [5, с. 304].

Ще одним аналітичним інструментом стратегічного планування та подальшої реалізації стратегії розвитку закладу освіти є аналіз розривів, або GAP-аналіз. Цей аналітичний інструмент призначений для об'єктивного оцінювання невідповідностей між бажаним результатом досягнення стратегічних цілей та реальним прогнозованим. Кінцевою метою GAP-аналізу є постановка реальних цілей, подальша ліквідація розривів задля повного та своєчасного виконання стратегічних планів суб'єкта освітньої діяльності. При цьому розриви можуть бути наслідком змін у сегменті ринку, на якому працює заклад освіти; змін у потребах споживачів та диференційованості освітніх послуг; розривом між іміджем закладу освіти та конкурентоспроможністю освітньої послуги.

В межах GAP-аналізу керівництву закладу освіти важливо дати відповіді на питання про те, чи є різниця між тим, як навчальний заклад позиціонує свої послуги, і тим, як ринок їх сприймає; чи існує різниця між уявленням менеджменту про якість освітніх послуг та наявними вимогами до них; як цільовий ринок сприймає освітні послуги навчального закладу в категоріях «якість», «ціна», «надійність»; чи існує різниця між якістю надання послуги й встановленими вимогами, стандартами; як

формується уявлення про послугу у споживача; чи існують незадоволені потреби, яких заходів вживає навчальний заклад щодо їх усунення; чи позиціонує навчальний заклад свої послуги досить близько до послуг конкурентів, наскільки чітко диференційовані послуги одного навчального закладу від послуг іншого; якщо це так, то чи повинні бути розроблені нові освітні послуги або навчальному закладу слід репозиціонувати наявні [3].

Практична реалізація цього аналітичного інструменту полягає у ретельному обстеженні прогнозних показників, які безпосередньо впливають на реалізацію стратегічних цілей. Задля наочного представлення прогнозних даних та кількісного обрахунку величини розриву використовують бальну (індексну) оцінку. За кожною стратегічною метою визначають сутність прогалини (невідповідності), що заважає виконанню запланованих (бажаних) показників; також надаються чіткі рекомендації, як ліквідувати або зменшити розрив. За основу можна взяти форму табл. 4, яка дасть керівництву закладу освіти розгорнуту інформацію про причини стратегічних невідповідностей та дії, які допоможуть цього уникнути або зменшити їх вплив.

Отже, графічне представлення результатів GAP-аналізу є необхідним елементом здійснення аналітичного супроводу процесу стратегічного управління сучасним закладом освіти. В межах однієї аналітичної таблиці можна наочно показати бажаний та ймовірний

реальний (можливий) стан виконання стратегічних цілей освітньої організації. З іншого боку, цей інструмент досить простий, отже, такий вид аналізу може без складнощів виконувати робоча група представників педагогічного колективу, що покращить відповідальність кожного працівника за виконання управлінських рішень, пошук необхідних ресурсів щодо усунення (або зменшення величини) розривів, отже, перехід до бажаного або найбільш оптимального шляху розвитку закладу освіти.

Висновки з проведеного дослідження.

Підсумовуючи вищевикладене, наголошуємо на тому, що за допомогою охарактеризованих аналітичних інструментів можна розробити ефективну стратегію розвитку закладу,

вчасно обґрунтувати зміни та здійснити коригування, в результаті чого керівником приймаються управлінські рішення щодо вдосконалення спектру освітніх послуг; модернізації системи взаємодії з батьками, державними та місцевими органами управління освітою, громадськими організаціями тощо; зростання ефективності системи менеджменту та продуктивності педагогічного колективу; розроблення маркетингових заходів або репозиціонування закладу освіти на відповідному ринку освітніх послуг. Подальшого дослідження потребують обґрунтування та адаптація до вимог освітньої діяльності системи аналітичних інструментів маркетингової діяльності установи на оперативному рівні.

Список використаних джерел:

1. Берницька Д. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища підприємства методом PEST/STEP-аналізу. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11 (2). С. 41–45. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(2\)_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(2)_8.pdf) (дата звернення: 02.12.2019).
2. Зінчук Н. Критерії оцінювання конкурентоспроможності закладів вищої освіти на вітчизняному та зарубіжних ринках освітніх послуг. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства* : збірник тез II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 11 жовтня 2019 року). Чернігів, 2019. С. 83–86.
3. Карпюк О. Проблеми оцінки якості освітніх послуг в системі освітнього менеджменту. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_29 (дата звернення: 02.12.2019).
4. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 02.12.2019).
5. Шляхта О. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. № 68. С. 301–309.

References:

1. Bernytska D. (2012) Strategichnyi analiz zovnishniogo seredovishcha pidpriemstva metodom PEST/STEP-analizu [Strategic analysis of the external environment of the enterprise by PEST/STEP analysis], *Economic analysis*. Vol. 11 (2), pp. 41–45. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11\(2\)_8.pdf](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2012_11(2)_8.pdf) (accessed: 02 December 2019).
2. Zinchuk N. (2019) Kryterii ociniuvannia konkurentospromozhnosti zakladiv vyshchoi osvity na vitchyznianomu ta zarubizhnyh rynkah osvitynih poslug [Criteria for assessing the competitiveness of higher education institutions in the domestic and foreign educational markets], *Competitiveness of Higher Education of Ukraine in the Information Society: Collection of Abstracts of the II International Scientific and Practical Conference* (Chernigiv, 11 October 2019), pp. 83–86.
3. Karpiuk O. (2014) Problemy ocinky iakosti osvitynih poslug v systemi osvityniogo menedgmentu [Problems of assessment of the quality of educational services in the educational management system], *Economy. Management. Innovation*, no. 2. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_29 (accessed: 02 December 2019).
4. Pro Nacionalnu strategiiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25.06.2013 roku № 344/2013 [About the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021 : Decree of the President of Ukraine from 25 June 2013]. Available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (accessed: 02 December 2019).
5. Shliakhta O. (2012) SWOT-analiz yak instrument strategichnogo menedgmentu pidpriemstva [SWOT-analysis as a tool for the strategic enterprise' management], *Economic space*, no. 68, pp. 301–309.