

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 005.21:37.091.33(477)

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-3-15>ІНСТРУМЕНТИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗЗСО
В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ДИНАМІКИ

В. А. АНІСІМОВ

здобувач ступеня доктора філософії,
Міжнародний гуманітарний університет
ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1335-508>

Анотація. Мета статті полягає у виявленні ефективних стратегічних інструментів управління ЗЗСО та формування практичних рекомендацій щодо їх застосування. Методика дослідження: Методологічну основу становлять теоретичний аналіз наукових джерел і практичний емпіричний компонент – опитування працівників трьох закладів освіти м. Одеси. Результати вказують на позитивне сприйняття чинної стратегії більшістю респондентів, але водночас засвідчують недостатній рівень залучення стейкхолдерів до процесів стратегування. Визначено ключові бар'єри, зокрема брак фінансування та інституційної підтримки. Практична значущість результатів дослідження полягає в розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності стратегічного управління через посилення інклюзивності, впровадження SMART-цілей, KPI та внутрішнього аудиту, що може бути використано керівниками освітніх закладів у реальному управлінському процесі.

Ключові слова: освітній менеджмент, трансформація, управління ефективністю, якість освіти, модернізація освіти.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах реформування системи освіти в Україні, зокрема в контексті децентралізації та євроінтеграційних процесів, стратегічне управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) набуває особливого значення. Проблеми адаптації управлінських моделей до змінного зовнішнього середовища, забезпечення якості освіти, ефективного розподілу ресурсів і впровадження інноваційних підходів стають викликом для керівників освітніх установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У теорії менеджменту стратегія розвитку розглядається як базове поняття стратегічного управління, яке водночас характеризується відсутністю уніфікованого підходу і еволюцією від статичної моделі (формалізованої) до нелінійного (динамічного) процесу.

Поступово класичні підходи були адаптовані до контексту управління освітніми закладами, втім, основний акцент здебільшого робиться на педагогічному та управлінському потенціалі стратегії.

У роботі М. Козир, О. Косачевич, О. Терещенко обґрунтовано важливість стратегічного планування розвитку ЗЗСО з акцентом на використанні SWOT-аналізу [1].

С.П. Зубрицька у визначенні стратегії розвитку ЗЗСО акцентує увагу на ролі стратегії як довгострокового бачення, що охоплює пріоритетні проблеми, вирішення яких сприятиме досягненню мети створення умов для всебічного розвитку творчого потенціалу учнів і формування духовно зрілої, культурної особистості громадянина України [2]. Однак це визначення, на нашу думку, трактується виключно як бачення, у той час як сучасне стратегічне планування у менеджменті передбачає не лише формування бачення, а й структуровану систему заходів, процедур моніторингу й адаптації до змін.

У підручнику «Управління закладом освіти» автори: С.Г. Немченко, В.В. Крижко, О.С. Боднар, В.В. Радул, О.М. Старокожко, Ю.І. Кондратенко [3] дефініція «стратегії розвитку закладу освіти» окреслює її як загальний план дій, спрямований на формування конкурентоспроможного освітнього середовища в перспективі. Проте з точки зору менеджменту та управління трансформаційними процесами, на нашу думку, зазначена дефініція потребує удосконалення, оскільки зосереджена переважно на загальному баченні розвитку, без урахування взаємозв'язку між стратегічним, тактичним та оперативним рівнями управління. Крім того, не визначено роль ключових стейкхолдерів, таких як педагогічний колектив, учні,

батьки, громада, що знижує адаптивність та гнучкість стратегічних рішень в умовах змін зовнішнього середовища.

Європейські підходи до шкільного менеджменту висвітлено у працях М.Фуллана [4], а також у звітах OECD [5], які акцентують увагу на участі громади, довірі та лідерстві в управлінні змінами.

Однак відчувається брак прикладних досліджень, адаптованих до українського контексту, що враховують особливості трансформаційної динаміки на рівні ЗЗСО.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є виявлення та аналіз ефективних інструментів стратегічного управління в ЗЗСО в умовах трансформаційних процесів, а також розробка практичних рекомендацій на основі результатів опитування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У сучасних умовах стратегічне управління закладами загальної середньої освіти (ЗЗСО) набуває статусу одного з визначальних чинників сталого розвитку освіти в Україні.

Стратегія як інструмент стратегічного управління представляє собою багатовимірну модель змін, що інтегрує візію, спільні цінності та прагнення до інституційної зрілості та ефективності. Погоджуємось із твердженням Б.М. Ренькаса, що стратегія є складним процесом, який складається з різних етапів, які у сукупності являють собою єдину систему [6].

Динаміка трансформацій, викликана як внутрішніми суспільно-політичними процесами (децентралізація, освітня реформа, розширення

автономії закладів), так і зовнішніми факторами (повномасштабна збройна агресія, євроінтеграційний курс, цифровізація, зміна освітніх запитів), зумовлює необхідність принципово нових управлінських підходів.

Автори навчального посібника «Стратегічне управління» Н.С. Краснокутська, І.А. Кабанець зазначають, що важлива увага при цьому має бути приділена створенню адекватних, гнучких структур [7].

У цьому контексті стратегічне управління повинно розглядатись не лише як формальний процес планування, а як інтегрована система дій, спрямованих на досягнення якісних освітніх змін за умов невизначеності та багатовекторності впливів.

Особливістю стратегічного управління у сфері загальної середньої освіти є потреба балансувати між державною освітньою політикою, локальними особливостями громади та ресурсними можливостями конкретного закладу. Управлінський процес при цьому має ґрунтуватися на аналітичному мисленні, інституційній гнучкості та спроможності будувати горизонтальні зв'язки з усіма стейкхолдерами. Це вимагає від освітніх менеджерів не лише фахової компетентності, а й стратегічного бачення, вміння передбачати ризики та інтегрувати інноваційні інструменти в управлінську практику. У процесі дослідження було проведено опитування працівників ЗЗСО м. Одеси, зокрема, представників адміністрації, педагогічного колективу та технічного персоналу таких закладів, як Комунальний заклад «Рішельєвський науковий ліцей», Одеський ліцей №81 Одеської міської ради та Одеський ліцей №84 Одеської

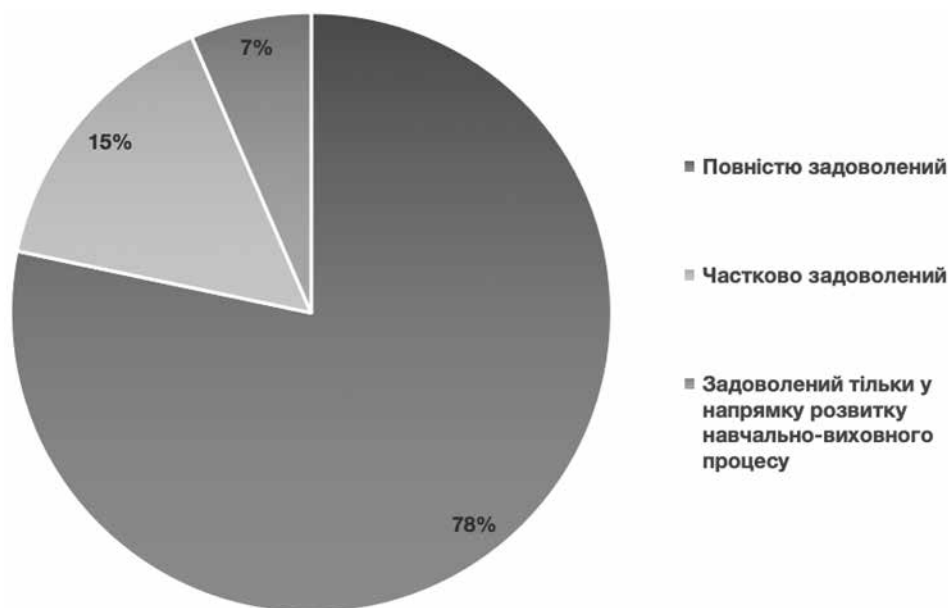


Рис. 1. Задоволеність співробітників стратегією розвитку закладу освіти, % респондентів

Джерело: за результатами опитування

міської ради. У вибірці взяли участь 56 осіб. Опитування містило блоки з оцінки чинної стратегії, рівня залученості до її формування, доступу до управлінських інструментів.

Результати показали, що переважна більшість респондентів демонструють високу лояльність до чинної стратегії розвитку закладів освіти, визнаючи її актуальність, цілісність та реалістичність. Це свідчить про сформовану управлінську культуру, здатну підтримувати довгострокові зміни. Разом із тим, окремі відповіді вказували на вибіркочну задоволеність – зокрема, лише у сфері розвитку навчально-виховного процесу, що може бути сигналом до подальшого удосконалення інших складових стратегії (наприклад, комунікаційної політики чи кадрової підтримки).

Аналіз відповідей також показав, що заклади мають досить високий рівень автономії, який респонденти вважають достатнім для впровадження власних освітніх ініціатив. Цей аспект є ключовим за сучасних умов децентралізації, оскільки автономність дає змогу закладу не лише реагувати на зміни, а й формувати власну освітню траєкторію в межах загальнодержавної стратегії.

Важливою частиною дослідження стала оцінка якості співпраці з ключовими стейкхолдерами – територіальними громадами, батьківською спільнотою, органами місцевого самоврядування, вищими навчальними закладами, громадськими організаціями. Більшість опитаних відзначили налагоджені контакти, наявність партнерських домовленостей і системну взаємодію у формі спільних заходів, проєктів та консультацій (рис. 2). Це свідчить про глибоку інтеграцію закладів освіти в соціокультурне

середовище, що вважається важливою ознакою ефективного стратегічного управління.

Респонденти також висловили власне бачення найбільш дієвих інструментів стратегічного управління. Відзначалась перевага структурованих методик, таких як SWOT- та PEST-аналіз, а також поетапне річне планування розвитку із чітко окресленими контрольними точками. Таке поєднання аналітичного і процесного підходів до планування вказує на підвищення управлінської грамотності педагогів та керівників.

Водночас результати опитування висвітлили й ті чинники, що стримують подальший розвиток закладів освіти. Передусім, респонденти вказали на хронічну нестачу фінансових ресурсів, а також на поширене явище професійного вигорання педагогічного колективу, яке ускладнює реалізацію навіть добре спроектованих стратегій. Також акцентовано увагу на недосконалої чинної нормативно-правової бази, яка часто не враховує специфіку автономних освітніх закладів (рис. 3).

Усе це потребує переосмислення управлінських стратегій у бік більшої адаптивності та інклюзивності. Одним з дієвих напрямів трансформації виступає переорієнтація управління на моделі, що передбачають активне залучення всіх стейкхолдерів до процесів планування, ухвалення рішень і моніторингу. У цьому контексті надзвичайно актуальним є формування дорадчих рад, до складу яких входять представники учнівського самоврядування, батьківської спільноти, випускників та партнерських організацій. Крім того, понад 40% респондентів вказали, що вони мінімально залучені до розробки стратегії, що свідчить про наявність

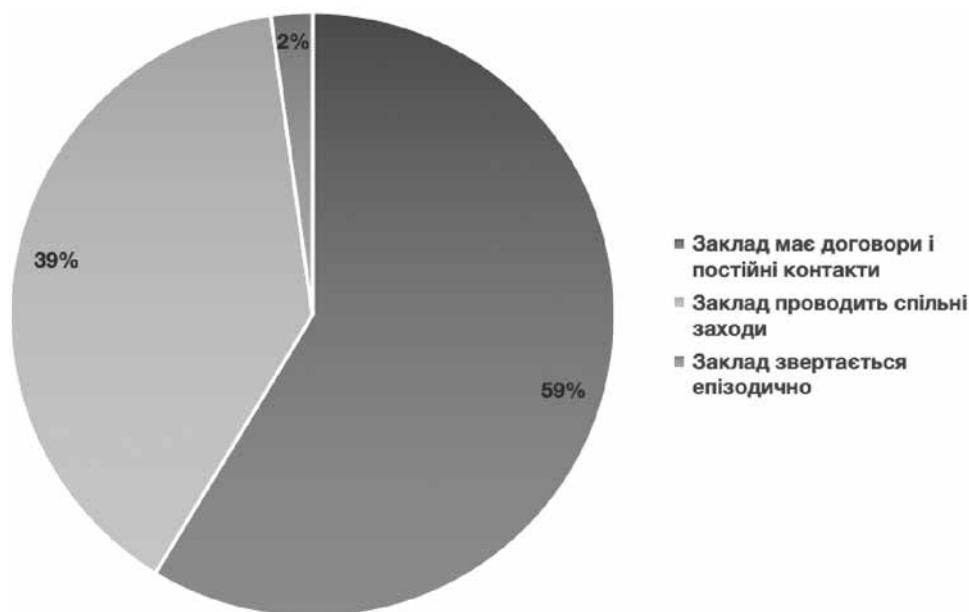


Рис. 2. Співробітництво закладів освіти зі стейкхолдерами, % респондентів

Джерело: за результатами опитування

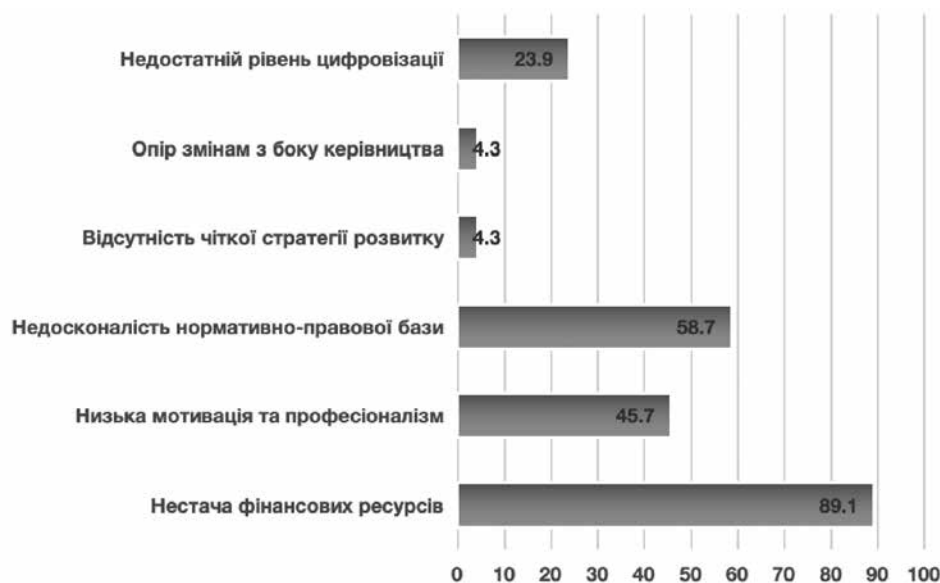


Рис. 3. Стримуючі фактори розвитку закладу освіти, % респондентів

Джерело: за результатами опитування

певного розриву між формальним стратегічним плануванням та реальним залученням освітньої спільноти до цього процесу. Така ситуація знижує ефективність реалізації стратегії, породжує відчуження учасників освітнього процесу та підриває довіру до управлінських рішень. Саме тому забезпечення реальної участі стейкхолдерів не повинно обмежуватись деклараціями, а має стати практикою повсякденного управління на всіх рівнях функціонування закладу освіти.

Опосередковано це також підтверджується результатами про нестачу інструментів стратегічного управління закладом освіти, оскільки 47,8% вказали про відсутність механізмів залучення стейкхолдерів.

Ефективність стратегії значною мірою залежить від обраного інструментарію. У закладах освіти активно застосовуються класичні методи стратегічного аналізу – SWOT і PEST, які дозволяють системно оцінити внутрішній потенціал та зовнішні виклики [1; 3]. Водночас упровадження SMART-цілей та KPI (ключових показників ефективності) забезпечує можливість кількісного виміру прогресу, формує об'єктивну базу для управлінських рішень і дозволяє забезпечити прозорість оцінки результатів. Важливим є і те, що стратегічне планування передбачає контрольні точки, регулярний моніторинг та коригування за результатами внутрішнього аудиту.

Дослідження також засвідчило важливість управлінської автономії як стратегічного ресурсу. Саме автономія дозволяє керівництву освітнього закладу швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, формувати унікальні освітні продукти та розвивати партнерства зі стейкхолдерами [8]. Разом з

тим, автономія не є самодостатнім інструментом – її ефективність залежить від рівня управлінської підготовки керівників, наявності стратегічного бачення та здатності делегувати відповідальність.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Підсумовуючи, можна стверджувати, що стратегічне управління в ЗЗСО у контексті трансформаційної динаміки має ґрунтуватися на таких засадах, як аналітична обґрунтованість, цифрова відкритість, суб'єктність стейкхолдерів та постійна рефлексія щодо ефективності обраних рішень. Результати дослідження доводять, що навіть за умов ресурсної нестачі можна вибудувати ефективну управлінську модель, якщо вона базується на цінностях співпраці, професійного зростання та стратегічної прозорості.

Опитування дало змогу не лише зафіксувати рівень залучення працівників до стратегічного процесу, а й виявити суб'єктивне сприйняття ефективності управлінських інструментів, бар'єрів розвитку та глибину взаємодії зі стейкхолдерами. Рефлексія на ці дані дозволяє зробити управлінське планування більш адаптивним, чутливим до внутрішніх запитів і відкритим до зовнішніх партнерств.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу цифрових інструментів на якість управлінських рішень, аналізі горизонтальних моделей лідерства та пошуку оптимальних механізмів внутрішнього аудиту як інструменту стратегічного контролю. Усе це дозволить зробити управлінські процеси в українських ЗЗСО більш адаптивними, результативними й чутливими до викликів часу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Козир М., Косачевич О., Терещенко О. Стратегія розвитку закладу загальної середньої освіти як запорука якісного освітнього середовища. *Збірник наукових праць*. 2024. № 41 (1). С. 52 – 58.
2. Зубрицька С.П. Концептуальні засади Комплексної Стратегії розвитку Нерубайського академічного ліцею № 1 Нерубайської сільської ради. *Модернізація освітнього процесу в сучасних закладах освіти*: зб. матеріалів І Всеукр. наук.-практ. конф. (Одеса, 26–27 лютого 2024 р.). Одеса: Ун-т Ушинського, 2024. С. 5–18.
3. Управління закладом освіти: підручник для здобувачів другого рівня вищої освіти пед. ун-тів / С. Г. Немченко, В. В. Крижко, О. С. Боднар [та ін.]. 2-е вид., перероб. і допов. Бердянськ: БДПУ, 2022. 506 с.
4. Fullan M. *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press, 2016. URL: <https://michaelfullan.ca/books/new-meaning-educational-change/> (дата звернення: 23.07.2025).
5. OECD. *Education at a Glance*. URL: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/> (дата звернення: 23.07.2025).
6. Ренькас Б.М. Формування стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Народна освіта: електронне наукове фахове видання. URL: https://narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248&utm_source=chatgpt.com 5. (дата звернення: 23.07.2025).
7. Краснокутська Н.С., Кабанець І.А. Стратегічне управління : навчальний посібник для студентів економічних спеціальностей. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. 460 с.
8. Райчева Л.І., Нестерова К.С. Принцип автономії закладу вищої освіти: можливості, ризики та моделі реалізації. *Розвиток міста*. 2025. № 2(06). С. 175 – 180.

REFERENCES

1. Kozyr M., Kosachevych O., Tereshchenko O. (2024). *Stratehiia rozvytku zakladu zahalnoi serednoi osvity yak zaporuka yakisnoho osvitnoho seredovyshcha* [Strategy for the development of a general secondary education institution as a guarantee of a quality educational environment]. *Zbirnyk naukovykh prats*, vol. (41)1, pp. 52–58. [In Ukrainian]
2. Zubrytska S. P. (2024). *Kontseptualni zasady Kompleksnoi Stratehii rozvytku Nerubaivskoho akademichnoho litseiu №1 Nerubaivskoi silskoi rady* [Conceptual foundations of the Comprehensive Strategy for the development of Nerubaivskyi Academic Lyceum No. 1 of the Nerubaivska Village Council]. In I. A. Kniazheva et al. (Eds.), *Modernizatsiia osvitnoho protsesu v suchasnykh zakladakh osvity*: Zbirnyk materialiv I Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Odesa, February 26–27, 2024). Odesa: Ushynsky University, pp. 5–18. [In Ukrainian]
3. Nemchenko S. H., Kryzhko V. V., Bodnar O. S., Radul V. V., Starokozhko O. M., Kondratenko Yu. I. (2022). *Upravlinnia zakladom osvity: Pidruchnyk dlia zdobuvachiv druhooho rivnia vyshchoi osvity pedahohichnykh universytetiv* [Management of an educational institution: Textbook for second-level higher education applicants in pedagogical universities] (2nd ed., rev. and enl.). Berdiansk: BDPU, 506 p. [In Ukrainian]
4. Fullan M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press. Available at: <https://michaelfullan.ca/books/new-meaning-educational-change/>
5. OECD. (n.d.). *Education at a glance*. Available at: <https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>
6. Renkas B. M. (n.d.). *Formuvannia stratehii rozvytku zakladu zahalnoi serednoi osvity* [Formation of a development strategy for a general secondary education institution]. *Narodna Osvita: Elektronne naukowe fakhove vydannia – Narodna Osvita: Electronic Scientific Professional Edition*. Available at: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=6248 (accessed July 23, 2025). [in Ukrainian].
7. Krasnokutskaya N. S., Kabanets I. A. (2017). *Stratehichne upravlinnia: navchalnyi posibnyk dlia studentiv ekonomichnykh spetsialnostei* [Strategic management: A textbook for students of economic specialties]. Kharkiv: NTU “KhPI”, 460 p. [in Ukrainian].
8. Raicheva L. I., Nesterova K. S. (2025). *Pryntsyp avtonomii zakladu vyshchoi osvity: Mozhlyvosti, ryzyky ta modeli realizatsii* [The principle of autonomy in higher education institutions: Opportunities, risks, and implementation models]. *Rozvytok Mista*, vol. 2 (06), pp. 175–180. [In Ukrainian]

Vitalii Anisimov, International Humanitarian University. *Instruments of strategic management of general secondary education institutions in conditions of transformational dynamics*.

Annotation. *The purpose of the article.* This article is devoted to the identification and analysis of strategic management instruments relevant to general secondary education institutions (GSEI) functioning under conditions of transformational dynamics in the Ukrainian educational system. The goal is to reveal which tools contribute most to institutional sustainability, stakeholder engagement, and effective planning in the context of decentralization, socio-political instability, and European integration trends. The author aims to fill the gap in applied studies by adapting management principles to the current Ukrainian context of school governance. **Methodology of research.** The study is based on a dual methodological approach combining a theoretical review of current literature on strategic planning and management in education with an empirical survey of 56 staff members from three schools in Odesa. The respondents represented various structural roles – administration, teaching, and support staff. The survey assessed perceptions of existing strategies, levels of involvement in their development, access to managerial instruments, and collaboration with external stakeholders. **Findings.** The results demonstrate a generally positive assessment of the institutions' current strategic plans, indicating a high degree of internal loyalty and readiness for long-term change. At the same time, the research highlights a lack of consistent stakeholder participation, particu-

larly in planning and evaluation processes. Institutional autonomy is recognized as a valuable asset, yet challenges such as chronic underfunding, regulatory inconsistency, and staff burnout hinder full implementation of strategic goals. Respondents favored structured tools such as SWOT and PEST analyses, as well as phased annual planning with measurable checkpoints, which reflect a growing culture of managerial literacy among educational leaders.

Practical value. The study provides actionable recommendations for improving the effectiveness of strategic governance in GSEI. These include strengthening inclusive decision-making, adopting SMART goals and KPI-based evaluation systems, and institutionalizing internal audits to ensure monitoring and flexibility. Practical implications extend to school leaders, policy developers, and educational communities aiming to establish resilient, transparent, and community-oriented strategic processes in conditions of uncertainty and transformation.

Keywords: educational management, transformation, performance management, quality of education, modernization of education.