

*Анна Федосова,
ORCID iD 0000-0003-1363-7388
старший викладач кафедри педагогіки,
психології та менеджменту освіти,
Миколаївський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти
вул. Адміральська, 4-а, 54001, м. Миколаїв, Україна
anna.fedosova@toippro.mk.ua*

*Людмила Назаренко,
ORCID iD 0000-0001-6560-5252
кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри теорії й методики
мовно-літературної та художньо-естетичної освіти
Миколаївський обласний інститут
післядипломної педагогічної освіти
вул. Адміральська, 4-а, 54001, м. Миколаїв, Україна
liudmyla.nazarenko@toippro.mk.ua*

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: РЕЛЕВАНТНІСТЬ ЦІЛЕЙ ТА МОЖЛИВОСТЕЙ

У науково-методичній статті розглянуто поняття та методику здійснення методу GAP-аналізу. Визначено зміст аналітичної діяльності щодо виявлення невідповідностей показників розвитку організації поставленим цілям. Подано сутність поняття «стратегічний розрив». Окреслено загальні рекомендації щодо технології застосування GAP-аналізу. Визначено специфіку діяльності та розвитку закладів освіти. Охарактеризовано можливість використання стратегічних інструментів, зокрема GAP-аналізу для поліпшення управління освітньою організацією. З'ясовано різновиди стратегічних розривів закладу освіти. Проаналізовано етапи застосування GAP-аналізу в процесі планування. Зазначено фактори, що впливають на специфіку їхньої діяльності. У статті вперше запропоновано рекомендації з визначення напрямів та шляхів подолання невідповідностей між потребою в розвитку закладів освіти та наявними показниками результатів дослідження.

***Ключові слова:** GAP-аналіз; планові показники; стратегічне планування; стратегічні показники; стратегічний розрив.*

© Федосова А. О., Назаренко Л. А., 2024

Вступ. Сучасні умови функціонування закладів освіти спонукають до пошуку шляхів підтримання ефективності діяльності та визначення стратегічних орієнтирів розвитку. Важливим при цьому є формування стратегій та їхня реалізація. В умовах мінливого та нестабільного середовища особливо помітними стають невідповідності між запланованими результатами діяльності закладів освіти із реальними.

Це зумовлено великим уторгненням на територію України армії країни-агресора, що супроводжується руйнуванням військових і цивільних об'єктів, пошкодженням майна закладів освіти, інфраструктури нашої країни, зокрема економічної, і загрозою життю та здоров'ю працівників закладу освіти і здобувачів. Методом визначення розбіжностей у показниках результатів діяльності й реалізації стратегії розвитку закладу освіти

є GAP-аналіз. Він є актуальною технологією управління під час виконання головних завдань у ході керування закладом освіти. Це дає можливість відстежити обрану стратегію розвитку, визначити доцільність її використання відповідно до актуальних змін, умов функціонування як зовнішніх, так і внутрішніх, коригування стратегічних цілей, оцінювання ступеня реалізації показників плану розвитку закладу освіти та рівня досягнення передбачуваних цілей.

09 січня 2019 року був схвалений Наказ Міністерства освіти і науки України № 17 «Про затвердження Порядку проведення інституційного аудиту закладів загальної середньої освіти». Проте наявні суперечності між потребою в оцінюванні якості освітньої діяльності закладу освіти й невірними чіткими критеріями, незбалансованістю між попитом, нормами, наданням освітніх послуг, результатом.

Відповідно до документа під час інституційного аудиту оцінку функціонування закладу освіти пропонуємо проводити за такими напрямками:

- «освітнє середовище (наскільки безпечно та комфортно в школі, як організоване харчування, чи вистачає необхідного для навчання обладнання, кабінетів тощо);
- оцінювання учнів (як вимірюються навчальні досягнення школярів, наскільки процес є прозорим та зрозумілим);
- педагогічна діяльність (якість педагогічної роботи, професійний розвиток педагогів, партнерство між учителями, батьками та учнями);
- управлінські процеси (наскільки рішення керівництва сприяють забезпеченню та постійному вдосконаленню освітньої діяльності, чи є ефективною внутрішня система забезпечення якості освіти тощо)» (Федосова А. О., 2019, с. 56).

Визначені напрями націлюють на пошук специфічних параметрів оцінки діяль-

ності закладів освіти та визначення багатовекторності орієнтирів їхнього розвитку.

Аналіз публікацій. Теоретичну базу та методичні підходи до процесів стратегічного управління та аналізу прогалин розбудовували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, зокрема А. А. Воронкова (Воронкова А. А., 2023), Л. Є. Довгань (Довгань Л. Є., 2017), загальнотеоретичні питання управління стратегіями розглянули І. А. Ігнат'єва (Ігнат'єва І. А., 2021), А. О. Касіч (Касіч А. О., 2014), З. Є. Шершньова (Шершньова З. Є., 2017), А. В. Шегда (Шегда А. В., 2012), методичні підходи до аналізу стратегічних прогалин запропонували В. Г. Балан (Балан В. Г., 2016), Н. В. Лохман (Лохман Н. В., 2017) та інші.

Докладніше про здійснення GAP-аналізу можна ознайомитись у працях Н. В. Лохмана (Лохман Н. В., 2017), загальну методику використання аналізу розривів у стратегічному плані комерційних підприємств читаємо в матеріалах О. Ф. Крайнюченко та М. В. Петрович (Крайнюченко О. Ф., 2020). Висвітленню питання сутності, переваг та недоліків GAP-аналізу, а також значення ефективності використання цього інструмента в процесі стратегічного планування організацій присвячено розвідки М. В. Ситницького та К. В. Розбейка (Ситницький М. В., 2020).

Однак невірними є питання розроблення методичних підходів до виконання GAP-аналізу неприбуткових організацій та таких установ, як освітні заклади, що не мають агрегованого кінцевого параметру оцінки ефективності та результативності діяльності. Це обмежує використання методу стратегічного управління ОЗ (освітніми закладами) через брак кінцевого агрегованого показника.

Визначення мети і завдань статті. Важливим стратегічним напрямом діяльності закладів освіти в умовах сьогодення є постійне оцінювання та порівняння результатів утілення стратегій із поточними показниками, а також коригування результатів за потреби. При цьому поточні умови зовнішнього та внутрішнього середовища

зумовлюють потребу в швидкому прийнятті рішень щодо внесення змін у поточні плани.

Зважаючи на вищезазначене, **метою дослідження** є розроблення методичних підходів до використання GAP-аналізу в стратегічному управлінні закладу освіти.

Основними завданнями дослідження є такі:

- проаналізувати науково-теоретичну базу застосування методу GAP-аналізу, визначити перспективи його упровадження для аналізу діяльності та розвитку закладів освіти; подати власне розуміння поняття «стратегічний розрив»;
- визначити параметри оцінювання за обраною методикою та пояснити процес залучення методу GAP-аналізу та виявлення прогалів (стратегічних розривів);
- запропонувати керівникам ЗО рекомендації з подолання прогалів (розривів) розвитку закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Сутність та технологія GAP-аналізу, перспективи використання. Стратегічний розрив

У контексті формування стратегії освітніх закладів потрібно зважати на особливості функціонування сфери освіти та їхній стан на поточний момент. Ураховуємо такі чинники:

- реформування сфери освіти в нашій країні, які перетворюють зміст функціонування освітніх установ;
- створення конкуренції в галузі освіти, динамічність освітньої галузі, що зумовлює недоцільність застосування «далекоглядних» стратегій у чистому вигляді, брак інформаційного забезпечення для застосування західних моделей функціонування та управління закладами освіти в Україні;
- розрив у часі між наданням по-

слуги та моментом отримання результату, а також відчуттям прямих та опосередкованих наслідків великого вторгнення країни-агресора на територію України, що впливає на економіку, суспільне життя та діяльність освітніх закладів зокрема.

Основним методом визначення стратегії розвитку школи чи ЗВО вважають SWOT-аналіз, але водночас згадують метод GAP-аналізу, відомий у бізнес-середовищі як такий, що можна успішно використовувати в управлінській та маркетинговій діяльності. Він передбачає порівняння рівня діяльності суб'єкта господарювання або підрозділу, який був установлений раніше, з поточним рівнем, тобто виявлення прогалів та їхній аналіз для прийняття рішень щодо стратегії подальших дій організації. Це надасть можливість сформулювати дієві управлінські стратегічні ініціативи щодо подолання розривів і на цій основі забезпечити реалізацію стратегічних планів (Томчук О. Ф., 2020, с. 310).

Ініціативна група закладу освіти активно розробляє плани розвитку і використовує для цього метод SWOT-аналізу. При цьому орієнтується на забезпечення ресурсної бази (матеріально-технічної, кадрової, фінансової) та розуміння орієнтирів розвитку освітніх послуг. Аудит результатів досягнення запланованих цілей проводять за всіма зазначеними параметрами. Аналіз результативності стратегії дає змогу оцінити поточний стан показників і на основі цього здійснити розроблення стратегії через вивчення внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування освітньої установи. Це може бути неефективним, оскільки потребує багато часу, зусиль відповідальної особи чи команди. Також постає проблема поточного коригування процесу реалізації стратегії, що потребує простого та зрозумілого інструментарію.

Метод GAP-аналізу «уособлює намагання відшукати такий засіб розроблення стратегії, завдяки якому можна довести діяльність компанії до найвищого рівня ви-

мог. Порівнюючи поточний стан із цільовим, підприємства, бізнес-підрозділи або групи компаній можуть визначити, над чим їм потрібно працювати, щоб поліпшити свою продуктивність або результати». Використовують цей метод «для підвищення індивідуальної або колективної працездатності та розгляду таких атрибутів, як компетентність у задачах, рівень продуктивності» (Тертичка В. В., 2017, с. 312).

Визначення суперечностей між досягнутими показниками розвитку та запланованими буде корисним для розуміння процесу реалізації стратегії ОЗ і осмислення напрямів їх подолання для подальшого ефективного розвитку. Для цього потрібно передбачити ефективний інструментарій моніторингу та виявлення відхилень у результатах функціонування закладу освіти та подальшого прийняття управлінських рішень.

Важливим для дослідження є розуміння теоретичних основ. Термін «прогалина» або «стратегічний розрив» означає різницю між фактичною ефективністю (результативність) та бажаною, як зазначено в місії, цілях організації та стратегії їх досягнення (Крайнюченко О. Ф., 2020, с. 62). Найявністю такої розбіжності може стати загрозою для майбутньої діяльності закладу освіти, його зростання та виживання в перспективі. Щоб успішно функціонував ЗО, потрібно враховувати: 1) невизначеність зовнішнього середовища, 2) зміну змісту освітньої діяльності з огляду на вимоги споживачів таких послуг, 3) внутрішні зміни, 4) потенціал розвитку закладу освіти, 5) виникнення проблемних питань, 6) цілі і завдання засновників таких закладів, 7) потреби суспільства в цілому в певні моменти часу.

Такі типи прогалин визначає О. Ф. Крайнюченко:

- розрив у прибутках (відмінність між цільовим та фактичним прибутком компанії);
- розрив у продуктивності (різниця між очікуваною та фактичною ефективністю);

- розрив у продукті / ринку (розрив між бюджетними продажами та фактичними продажами);
- розрив робочої сили, коли спостерігають відставання між необхідною кількістю та якістю робочої сили й фактичною чисельністю в організації (Крайнюченко О. Ф., 2020, с. 62).

Останні два типи можна покласти в основу визначення факторів, які зумовлюють результативність діяльності закладу освіти, а саме послугу та контингент як показники, які визначають розрив у характеристиках освітнього продукту та вимогами до нього, пропозиціями на ринку освітніх послуг та потребами в кадрах, які за параметрами якості та кількості забезпечують їх надання.

Через певну специфіку статусу та функціонування закладу освіти, прогалини можна виявляти і в інших показниках чи напрямках діяльності. Є можливість визначити, які параметри вибрати для аналізу.

Такі види розривів визначає О. Ф. Томчук:

- зовнішні стратегічні розриви, що спричинені впливом факторів макросередовища (економічні, політичні, соціально-демографічні, правові тощо);
- внутрішні стратегічні розриви, які пов'язані з неефективною структурою внутрішнього фінансового потенціалу (інформаційний, кадровий, організаційний та ресурсний розриви);
- змішані розриви, зумовлені впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів (Томчук О. Ф., 2020, с. 310).

Зазначимо, що зовнішніми для закладу освіти можуть бути такі показники: фінансування як результат економічного, політичного та правового впливу, контингент як результат дії соціально-демографічних факторів. Внутрішніми – якість надання послуг, матеріально-технічна база, кадри тощо, змішаними – статус закладу, іннова-

ції, якими послуговуються члени колективу.

Аналіз розривів неодноразово використовують як наявність певних переваг, серед яких можна виділити такі:

- можливість аналізу сфер діяльності закладу освіти, що потребують поліпшення, наприклад, запити здобувачів та інтереси зацікавлених сторін, продукти, конкурентні переваги;
- можливість надання інформації про потреби у прийнятті рішень;
- виявлення відхилень у сприйнятті показників результатів діяльності та реального стану речей;
- пошук слабких місць і недоліків, що потребують усунення;
- за умови правильного виконання аналізу сформувані чітко розуміння прогалин;
- визначення доцільних сфер зосе-

редження уваги;

- є менш трудомістким порівняно зі SWOT-аналізом.

Незважаючи на наявні переваги, аналіз прогалин не є ідеальним та має певні недоліки, а саме:

- залежність від знань, умінь та наполегливості людей, залучених до процесу проведення аналізу;
- якщо проведення аналізу буде не досить глибоким, то пропонувані рішення не будуть усувати справжню основну причину виникнення прогалини;
- аналіз може бути неточним через мінливість внутрішнього та зовнішнього середовища закладу освіти.

Розглянемо укрупнений алгоритм проведення GAP-аналізу, що представлений на рис. 1.

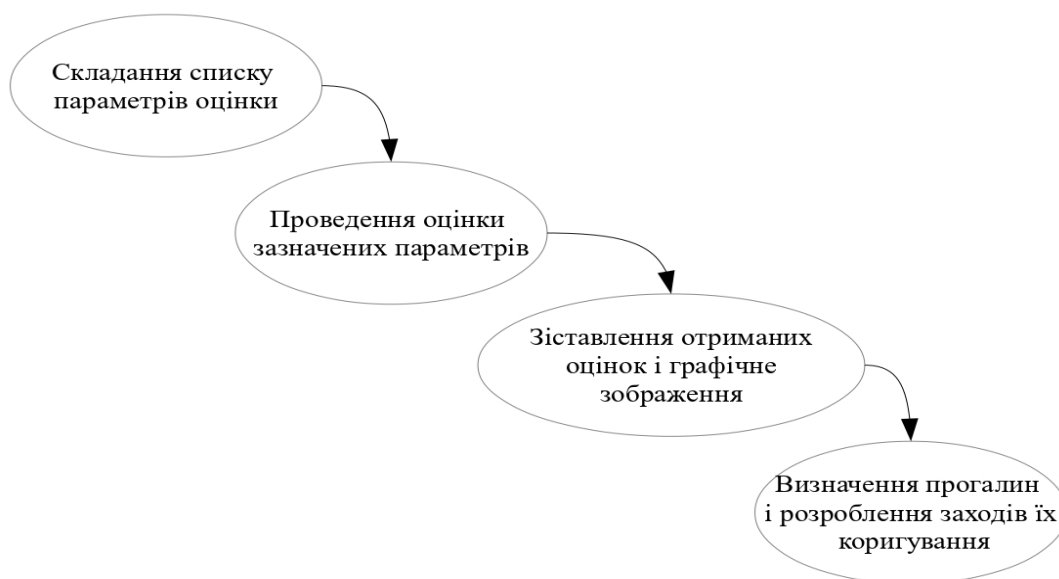


Рис. 1. Алгоритм проведення аналізу

Джерело: складено на основі моделі аналізу розривів М. В. Ситницького, 2020

Класична методика передбачає розрахунок очікуваних показників задля виявлення невідповідностей, що виникають під час організації між установленими стратегічними цілями та поточним станом через екстраполяцію тренду прогнозування. Передбачення очікуваних показників у

майбутньому виконують на основі даних за минулі роки. Лінію тренду визначають за умови інших незмінних показників, тобто приймають сталість впливу параметрів на організацію, використовуючи припущення, що все, що сталося в минулому, буде тривати так само і в майбутньому. Розра-

хунок очікуваних тактичних показників, які прогнозують здатність підприємства до отримання певних проміжних результатів, здійснюють із використанням методів експертних оцінок.

Центральним поняттям у методиці проведення GAP-аналізу є «стратегічний розрив». Прогалину, яка виникає між бажаними та очікуваними показниками, становлять тактичні (операційні) та стратегічні розриви. Розуміємо цей термін як наявність різниці в оцінці досягнутого стану поточного розвитку та запланованого в рамках стратегії закладу освіти.

Таким чином, метод GAP-аналізу через з'ясування розривів у діяльності підприємства дає змогу виявити так звані вузькі місця в діяльності організації та його управлінні, а також прийняти ефективні управлінські рішення щодо їхнього усунення.

Убачаємо такі перспективи застосування методу для аналізу діяльності та розвитку закладів освіти:

- визначення показників, що характеризують освітній заклад;
- оцінювання показників поточного стану розвитку закладу освіти та їх порівняння із запланованими;
- визначення прогалин (стратегічних розривів) для прийняття рішень щодо доведення поточного стану розвитку до запланованого в стратегії ОЗ.

Адаптована методика проведення GAP-аналізу для дослідження розвитку освітнього закладу

Зазвичай під час проведення аналізу за методикою GAP-аналізу використовують сформований агрегований показник результативності діяльності підприємства, наприклад, прибуток чи обсяг продажів тощо. При цьому цей показник містить відповідні параметри – фактори, що його формують. Визначення розриву за ним одним дасть змогу побачити залежності від зміни його складників і прийняттям відповідних рішень щодо регулювання його значення в перспективі. Заклади освіти здебільшо-

го є неприбутковими організаціями, їхня діяльність специфічна щодо питання надання освітніх послуг, тобто в них немає прибутку як категорії результату діяльності ОЗ, тому їх можна оцінити через різні показники, що прямо та опосередковано не пов'язані один із одним. Наприклад, кількість здобувачів освіти і якість надання освітніх послуг. Це обмежує можливості використання методу стратегічного управління освітніми закладами. З метою забезпечення реалізації спланованих стратегій, їхнього коригування та формування нових, доцільно розглянути кілька параметрів одночасно (паралельно) і засвідчити багатofакторність формування перспективи такої організації.

З погляду глибокого аналізу цього може бути недостатньо для визначення суттєвих факторів впливу на розвиток освітньої установи та формування найбільш дієвої стратегії розвитку закладу освіти в сучасних умовах. Можна повніше конкретизувати показники, за якими доцільно визначати розриви. Потрібно зосереджуватися на структурних складниках стратегії розвитку закладу освіти: «ресурсний розрив», «фінансовий розрив», «кадровий розрив», «розрив в інноваціях» тощо, за якими формуватимуть загальну стратегію. Пропонуємо такі параметри оцінки внутрішнього середовища освітньої організації:

- статус закладу освіти;
- його місцезорозташування;
- техніко-економічні параметри будівлі;
- характеристики освітнього процесу;
- освітнє середовище;
- досягнення та результати діяльності закладу освіти;
- кадровий склад та його характеристики;
- інновації, їх створення та впровадження;
- фінанси;
- маркетинг;
- безпека.

Потрібно зазначити, що набір пара-

метрів оцінювання можна обирати більший або менший, зважаючи на цілі й можливість проведення аналізу, визначення суті обраних параметрів.

Для візуалізації методу GAP-аналізу та його результатів можна запропонувати побудувати карти показників, наприклад, із залученням конкурентного профілю. Одним із варіантів може бути використання кругової діаграми, яка б охоплювала від 4 до 8 і більше показників. Можна обирати будь-яку їхню кількість залежно від необхідності визначення відхилень за певними факторами чи бажанням побачити результати оцінювання.

Для того, щоб позначити рівень стану того чи іншого показника, варто зробити його кількісну оцінку. Організація такої роботи може бути здійснена індивідуально або групою. За допомогою методу експертних оцінок реалізують оцінювання показників. При цьому експертами можуть бути представники адміністрації закладу освіти, співробітники, які можуть робити такі оцінки через участь у відповідних процесах, представники бухгалтерської служби закладу освіти або централізованої бухгалтерії, засновники закладу освіти, учителі з активною позицією тощо.

Оцінювання варто здійснювати за шкалою від 1 до 5, від 1 до 10 або будь-

якою іншою. Метою є виставлення оцінки в балах для визначення стану розвиненості, досягнення того чи іншого показника на думку експерта щодо відповідності реальному стану значення певної характеристики. Такий підхід дає змогу привести описові, якісні параметри до кількісного оцінювання за єдиним стандартом і мати змогу порівняти їх, а також подати результати графічно. Якщо передбачено груповий спосіб виставлення оцінок, то їх приводять до єдиної цифри через визначення значення за формулою простої середньої чи зваженої середньої величини. Ваговим коефіцієнтом при цьому може бути оцінка ступеня важливості того чи іншого параметра оцінювання (у відсотках чи балах). Такий показник стає інтегральним, тобто об'єктивним щодо думки групи й впливу важелів суттєвості на думку зібраної групи експертів, що проводять оцінювання. Цей підхід дає змогу усунути суб'єктивні розбіжності думок експертів під час проведення аналізу.

Приклад такого оцінювання подамо в таблиці (таблиця 1). У ній наведено результат оцінювання, який уніс один експерт, але з розрахунком інтегрального показника. Якщо експертів двоє і більше, їхні оцінки додають у стовпчики поряд і сумують, а потім коригують ваговим коефіцієнтом.

Таблиця 1. Розрахунок інтегрального показника оцінювання параметрів
(побудовано на основі гіпотетичного прикладу для візуалізації)

Показник	Ваговий коефіцієнт	Значення показника		Скориговане значення	
		Бажане	Поточне	Бажане	Поточне
1	2	3	4	5	6
Матеріально-технічна база	0,15	8	4	1,2	0,6
Маркетинг	0,1	6	3	0,6	0,3
Якість послуг	0,15	9	5	1,35	0,75
Статус	0,1	5	5	0,5	0,5
Кадри	0,15	6	4	0,9	0,6
Контингент	0,1	7	6	0,7	0,6
Фінансування	0,1	8	4	0,8	0,4
Інновації	0,15	9	7	1,35	1,05
Інтегральний показник	-	-	-	7,4	4,8

Ідентифікований у процесі GAP-аналізу стратегічний розрив у найбільш загальному вигляді представлено за М. В. Ситницьким формулою: бажане – досягнуте = необхідне (тобто стратегічний розрив) (Ситницький М. В., 2020).

Ця формула є логічною і відображає математичний розрахунок визначення різниці між запланованим та фактичним показниками, які оцінюють.

Якщо використовувати інтегральний показник з таблиці 1, то можна розрахувати інтегральний (комплексний) розрив. При цьому, спостерігаючи динаміку розвитку закладу освіти, можемо виявити тенденцію

виникнення розриву і перспективу реалізації стратегії закладу освіти. Як бачимо з таблиці 1, розрив становить 2,6.

Наведемо графічний приклад проведення аналізу за зазначеною адаптованою методикою (рис. 2). Для цього різними кольорами позначено на рисунку рівні показників бажані (червоний колір) та поточні (синій колір). У такий спосіб сформовані дві пласкі фігури, що характеризуватимуть ступінь втілення обраної стратегії. Розриви за визначеними параметрами унаочнено на рисунку як різницю між кольоровими лініями.

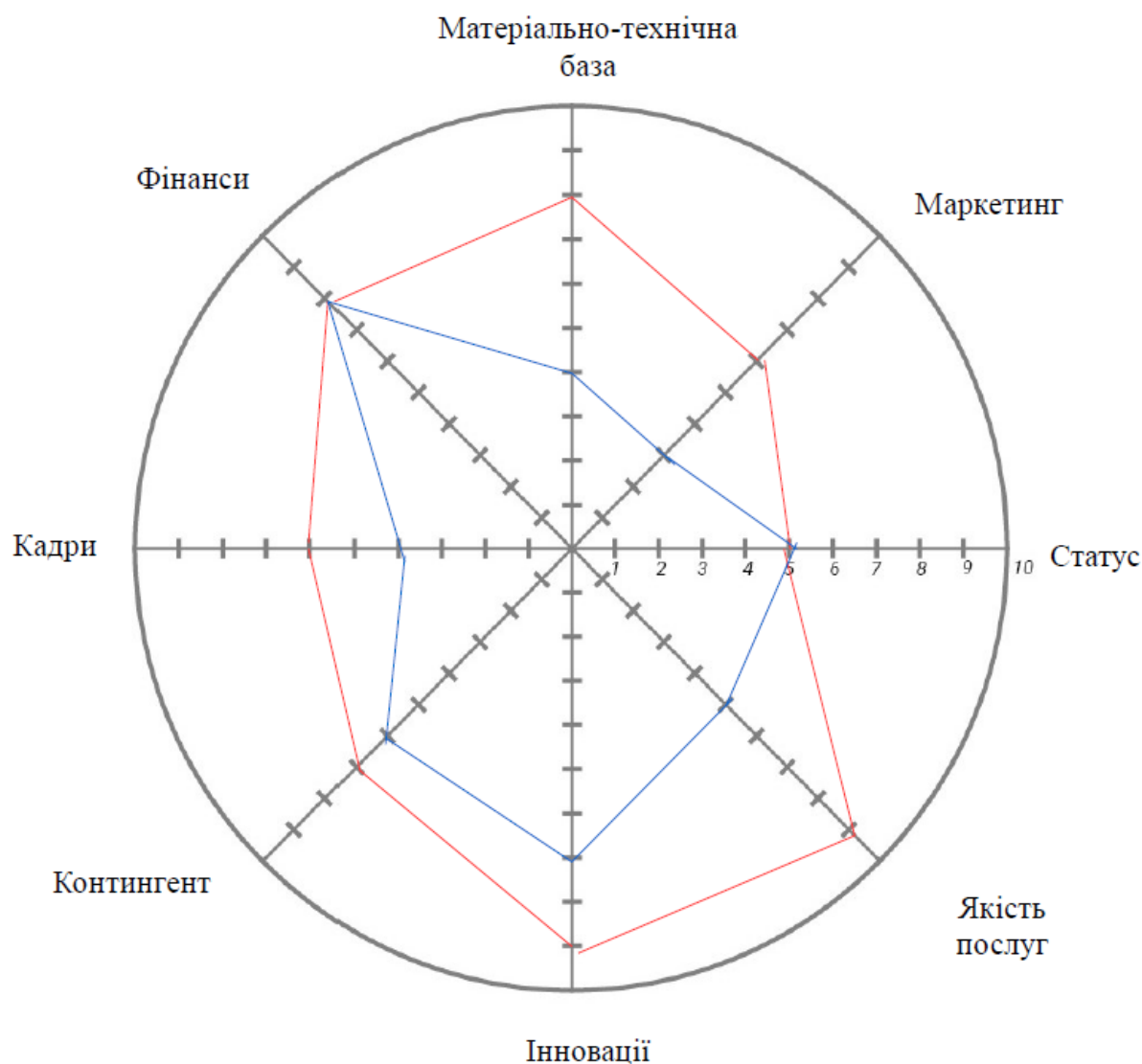


Рис. 2. Визначення рівнів параметрів станів

Джерело: авторський варіант, 2024

Із рисунка 2 видно зіставлення пласких фігур. Виявлено різницю між рівнями показників запланованих та поточних, що засвідчує наявність розриву між ними. Ця розбіжність підтверджує, що саме потрібно змінювати, щоб узгодити із нормою. Такий аналіз висвітлює цілі, яких треба досягти для орієнтування функціонування закладу освіти в запланованому напрямі.

Визначення розривів та формулювання рекомендацій для їх подолання

Розуміючи можливі негативні впливи на функціонування закладу освіти, можемо передбачити такі причини виникнення розривів:

- невдалі рішення керівників / менеджерів;
- організація процесів управління освітнім закладом, а саме: планування, бюджетування, аналіз, звітність, прогнозування, контроль тощо;
- використання таких ресурсів, як фінансові, матеріальні, людські, інформаційні, технічні.

Проведений на основі розробленого методичного підходу аналіз дає змогу діагностувати рівень стратегічного управління закладом освіти та запропонувати рекомендації, що стануть у пригоді для планування розвитку ЗО на перспективу і забезпечать його конкурентоспроможність.

Кінцевим результатом глибокого аналізу є формування стратегії, яку обирають із декількох можливих варіантів. Бажану траєкторію розвитку можна визначити:

- потенціалом ринку, що передбачає повний і гіпотетичний попит на послуги закладу освіти (орієнтацією на максимальне задоволення потреб споживачів та максимальне залучення контингенту);
- актуальним у наявних умовах або бажаним з погляду керівництва рівнем розвитку бізнес-процесів (орієнтацією на актуальні тенденції надання освітніх послуг);
- показниками найуспішніших конкурентів у певній галузі (орієн-

тацією на найефективнішу практику, педагогічні та управлінські інновації).

Результатом GAP-аналізу, як акцентує А. О. Касіч, є стратегія розвитку закладу освіти, що може бути орієнтована на такі складники:

- удосконалення ресурсного забезпечення закладу освіти (забезпеченість закладу освіти джерелами фінансування, доцільності залучення додаткового фінансування для потреб формування матеріально-технічної бази, кадрового потенціалу та його розвитку, упровадження інновацій тощо);
- реалізація програми мотивації персоналу закладу освіти;
- організаційні зміни в управлінні закладом освіти (розвиток організаційної культури закладу, створення психологічного комфорту, налагодження комунікацій тощо);
- оптимізація інформаційного забезпечення діяльності закладу освіти та здійснення аналізу зовнішнього середовища закладу (Касіч А. О., 2014, с. 293).

Пропонуємо рекомендації керівникам ЗО зі зменшення визначених розривів:

- підвищити результативність роботи закладу освіти за допомогою ресурсного забезпечення, управлінських процесів планування і контролю, а також мотивації;
- доцільно послуговуватися можливостями зовнішнього середовища;
- правильно визначити мету (реалістичний підхід);
- використовувати «ринкову експансію» через залучення здобувачів освітніх послуг та задоволення їхніх потреб;
- посилити конкурентну позицію закладу освіти;
- розробити нові освітні продукти, посилити маркетинг тощо.

Наступним кроком є розроблення

шляхів подолання виявлених розривів, але перед цим бажано визначити напрям, зокрема:

- подолати розрив, тобто привести поточні невідповідності до норми;
- поступово здолати розрив, тобто розробити стратегію, яка б дала змогу усунути розриви за два і більше кроки;
- зменшити розрив, тобто розробити стратегію, за якої розрив скорочується, але не усувається повністю.

Треба зазначити, що перший варіант є складним та потребує значного ресурсного потенціалу, а останній можна визначити як повільний, що може мати ризик марних зусиль через стрімку зміну зовнішніх умов.

Доречно класичний метод GAP-аналізу стратегічних розривів адаптувати для використання стратегічного аналізу діяльності закладів освіти. Простота його проведення дасть змогу керівникам закладів освіти здійснювати контроль за реалізацією стратегії та коригувати результати досягнення, беручи до уваги фактичний стан роботи закладу. Під час аналізу стратегічної діяльності закладу освіти можемо використовувати кілька параметрів одночасно, відстежуючи впровадження стратегії за відповідними показниками, а також приймати рішення щодо коригування розриву в кожному окремому напрямі.

Висновки та перспективи дослідження. Таким чином, запропонований адаптований підхід є дієвим методом стратегічного аналізу функціонування закладу освіти, оскільки можна використовувати кілька параметрів одночасно для оцінювання кінцевих результатів діяльності та зіставляти їх із запланованими, виявляти прогалини (стратегічні розриви) для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення подальшого функціонування закладу.

Для проведення такого аналізу функціонування закладу освіти запропоновано використовувати кілька параметрів, зокрема матеріально-технічну базу, кадри, фінансування, якість послуг, інновації тощо для виявлення прогалин (розривів) у відповідних аспектах діяльності таких закладів і прийняття відповідних рішень їх подальшого розвитку.

Із метою подолання прогалин (розривів) розвитку закладу освіти керівникам запропоновано рекомендації, що уможливають визначення причин та місця розриву, а також обрання мети подолання розриву.

Перспективи напрацювань убачаємо у спробі вдосконалення методичного інструментарію GAP-аналізу для використання його в закладах освіти для підвищення рівня універсальності та відповідності специфіки діяльності освітніх установ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Балан В. Формування стратегії розвитку підприємства на основі динамічного SPACE-аналізу / В. Балан, І. Тимченко // Схід. – 2016. – № 4. – С. 5–16. DOI:10.21847/1728-9343.2016.4(144).77982
2. Воронкова А. А. Фактори зовнішнього середовища, які впливають на стратегію розвитку підприємства / А. А. Воронкова, Д. Остахов // Управління розвитком соціально-економічних систем: матеріали VII міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 20–21 квітня 2023 року). – Харків : ДБТУ, 2023. – С. 97–100.
3. Довгань Л. Є. Управління стратегічними можливостями підприємства / Л. Є. Довгань, В. С. Норенко // Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». – 2017. – № 2. – С. 11–19.
4. Ігнат'єва І. А. Стратегічне управління в системі сучасного менеджменту / І. А. Ігнат'єва, Т. В. Гавриленко, А. Ю. Сербенівська // Менеджмент: навчальний посібник / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної; національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. – Тема 9. – С. 214–272.

5. Касіч А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касіч // Бізнес Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
6. Крайнюченко О. Ф. Гар-аналіз як ефективний інструмент для оцінювання стратегічних розривів: сутність та методологія / О. Ф. Крайнюченко, М. В. Петрович // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. – 2020. – № 42. – С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11>.
7. Лохман Н. В. GAP – аналіз досягнення цілей організаційної діяльності підприємства / Н. В. Лохман // Development strategy of science and education. – 2017. – № 1 (1). – С. 106–109.
8. Ситницький М. В. Розробка методичного підходу до візуалізації результатів гар-аналізу стратегічного управління іт підприємств / М. В. Ситницький, К. В. Розбейко // Ефективна економіка. – 2020. – № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.10>.
9. Тертичка В. В. Стратегічне управління : підручник / В. В. Тертичка. – Київ : «К.І.С.», 2017. – 932 с. – Режим доступу: <http://surl.li/pylgy>.
10. Томчук О. Ф. Використання методів стратегічного управлінського аналізу під час прийняття управлінських рішень / О. Ф. Томчук, І. О. Градомська // Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. – 2020. – Випуск 41. – С. 307–312. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-50>.
11. Федосова А. О. Особливості розробки стратегії закладу освіти як умова його становлення в сучасних умовах / А. О. Федосова // Вересень : науково-методичний, інформаційно-освітній журнал. – 2019. – № 3–4 (82–83). – С. 53–58.
12. Шегда А. В. Стратегічний аспект управління розвитком суб'єктів господарювання / А. В. Шегда // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2012. – Вип. 27 (3). – С. 21–30.
13. Шершньова З. Є. Комплексні стратегії у стратегічному розвитку інтегрованих корпоративних структур / З. Є. Шершньова // Вісник Хмельницького національного університету. – 2017. – № 2, том 2. – С. 99–103.

USING THE GAP ANALYSIS METHOD FOR RESEARCH FUNCTIONING OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

*Fedosova Anna,
senior lecturer*

*Pedagogy, Psychology and Education Management Department
Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute
4-a, Admiralska Street, 54001, Mykolaiv, Ukraine
anna.fedosova@mioppo.mk.ua*

Nazarenko Liudmyla,

*Candidate of Pedagogical Sciences (Ph. D.),
Associate Professor of
the Department of Theory and Methodology
of Linguistic-Literary and Artistic-Aesthetic Education
Mykolaiv In-Service Teachers Training Institute
4-a, Admiralska Street, 54001, Mykolaiv, Ukraine
liudmyla.nazarenko@moippo.mk.ua*

The concept and method of implementing the GAP analysis approach are considered in the scientific and methodological article. The content of the analytical activity regarding the

identification of inconsistencies in the indicators of the organization's development with the set goals is determined. The use of analytical tools in strategic analysis is described by the authors. The concept and essence of the concept of «strategic gap» are defined. General recommendations on the technology of using GAP analysis to identify discrepancies between strategic goals and market opportunities of the enterprise are outlined. The specifics of the activity and development of educational institutions are indicated. The place of strategic analysis of its activity is clarified. The possibility of using strategic tools, in particular, GAP analysis, to improve the management of an educational organization is characterized. The types of strategic gaps in the educational institution are determined. The stages of application of GAP analysis in the planning process are analyzed. An adapted version of the GAP-analysis method of the activity of educational institutions is presented. Factors affecting the specifics of their activity have been determined. A graphic representation of the adapted methodology for the analysis of the development of the educational institution was built in order to visually present the existing gaps between the desired and the current state. The method of calculating the integral indicator for conducting GAP analysis and constructing a schedule for calculating the integral gap indicators according to the parameters of the development of the educational institution is explained. The procedure for calculating parameters and deviations (strategic gaps) is described. For the first time, the article offers recommendations for determining directions and ways to overcome discrepancies between the need for the development of educational institutions and the available indicators of research results.

Keywords: GAP analysis; planned indicators; strategic gap; strategic indicators; strategic planning.

REFERENCES

1. Balan, V. & Tymchenko, I. (2016). Formuvannia stratehii rozvytku pidpriemstva na osnovi dynamichnoho SPACE-analizu [Formation of enterprise development strategy based on dynamic SPACE analysis]. *Skhid*, 4, 5–16. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2016.4\(144\).77982](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2016.4(144).77982) (ukr).
2. Dovhan, L. Ye. & Norenko, V. S. (2017). Upravlinnia stratehichnymy mozhlyvostiamy pidpriemstva [Management of strategic opportunities of the enterprise]. *Suchasni pidkhody do upravlinnia pidpriemstvom*, 2, 11–19 (ukr).
3. Fedosova, A. O. (2019). Osoblyvosti rozrobky stratehii zakladu osvity yak umova yoho stanovlennia v suchasnykh umovakh [Peculiarities of developing the strategy of an educational institution as a condition for its formation in modern conditions]. *Veresen*, 3–4 (82–83), 53–58 (ukr).
4. Ihnatieva, I. A., Havrylenko, T. V. & Serbenivska, A. Yu. (2021). Stratehichne upravlinnia v systemi suchasnoho menedzhmentu [Strategic management in the system of modern management]. *Menedzhment* (Eds. K. V. Pichyk, V. V. Khrapkina). Tema 9, 214–272. Kyiv: Kyievo-Mohylianska akademiia (ukr).
5. Kasich, A. O. (2014). Vtilennia kontseptsii stratehichnoho upravlinnia v praktyku vitchyznianskykh pidpriemstv [Implementation of the concept of strategic management in the practice of domestic enterprises]. *Biznes Inform*, 11, 290–294 (ukr).
6. Krainiuchenko, O. F. & Petrovych, M. V. (2020). Gap-analiz yak efektyvnyi instrument dlia otsiniuvannia stratehichnykh rozryviv: sutnist ta metodolohiia [Gap analysis as an effective tool for assessing strategic gaps: essence and methodology]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*, 42, 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11> (ukr).
7. Lokhman, N. V. (2017). GAP – analiz dosiahnennia tsilei orhanizatsiinoi diialnosti

pidpriemstva [GAP–analysis of achieving the goals of organizational activity of the enterprise]. *Development strategy of science and education*, 1 (1), 106–109 (ukr).

8. Shehda, A. V. (2012). Stratehichni aspekt upravlinnia rozvytkom subiektiv hospodariuvannia [Strategic aspect of managing the development of economic entities]. *Teoretychni ta prykladni pytannia ekonomiky*, 27 (3), 21–30 (ukr).

9. Shershnova, Z. Ye. (2017). Kompleksni stratehii u stratehichnomu rozvytku intehrovanykh korporatyvnykh struktur [Complex strategies in the strategic development of integrated corporate structures]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, tom 2, 99–103 (ukr).

10. Sytnytskyi, M. V. & Rozbeiko, K. V. (2020). Rozrobka metodychnoho pidkhodu do vizualizatsii rezultativ gap-analizu stratehichnoho upravlinnia IT pidpriemstv [Development of a methodical approach to visualization of gap-analysis results of strategic management of IT enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.10> (ukr).

11. Tertychka, V. V. (2017). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: «K.I.S.». Retrieved from: <http://surl.li/pylgy> (ukr).

12. Tomchuk O. F. & Hradomska I. O. (2020). Vykorystannia metodiv stratehichnoho upravlinskoho analizu pid chas pryiniattia upravlinskykh rishen [Use of strategic management analysis methods during management decision-making]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*, 41, 307–312. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct41-50> (ukr).

13. Voronkova, A. A. & Ostakhov, D. (2023). Faktory zovnishnoho seredovyscha, yaki vplyvaiut na stratehiiu rozvytku pidpriemstva [Factors of the external environment that affect the strategy of the development of the enterprise]. *Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system*. Kharkiv: DBTu, 97–100 (ukr).