

студентов педвузов музыкально-просветительской деятельности. Представлены научно обоснованные элементы, формы, методы организации педагогической работы со студентами.

Ключевые слова: интеграция, музыкально-просветительская деятельность.

GARKUSHA L. I. Preparation of future music master to musically-elucidative activity.

The article is dedicated to theoretical elaboration of the model of training of teacher's training university students-future musically-educational work. Scientifically grounded components, forms and methods of teaching and educational process of presented.

Keywords: integration, musically-educational activity.

Гладченко М. М.
Національний університет біоресурсів
і природокористування України

SWOT-АНАЛІЗ – СКЛАДОВА ЧАСТИНА СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ КРАЇН ЄС

Проаналізовано компоненти SWOT-аналізу – аналіз зовнішнього середовища і аналіз організації. Досліджено методологічне підґрунтя SWOT-аналізу. Розглянуто основні варіанти і функції SWOT-аналізу.

Ключові слова: SWOT-аналіз, аналіз зовнішнього середовища, аналіз організації.

Традиційні методи управління вищими навчальними закладами не можуть задовольнити всі потреби, які до них висуваються, не відповідають сучасним вимогам. Терміни “стратегія” і “стратегічний менеджмент” є новими в середовищі вищої освіти, проте досить ефективними у використанні, про що свідчить досвід вищих навчальних закладів країн Європейського Союзу. Стратегічне планування – один із основних компонентів процесу стратегічного менеджменту, який складається з таких етапів: SWOT-аналіз (аналіз середовища і організації); стратегічні варіанти (портфоліо аналіз); стратегічні рішення; впровадження планування.

SWOT-аналіз як складник процесу стратегічного планування вищого навчального закладу потребує детального вивчення в контексті реформування вищої освіти.

Процес стратегічного планування, зокрема SWOT-аналіз, досліджують такі німецькі вчені, як Б. Бем (B. Behm) [1], К. Бертольд (Ch. Berthold) [2], Р. Граф (R. Graf) [5], Е. Красні (E. Krasny) [7], Д. Мюлер-Бьолінг (D. Müller-Böling) [7], Р. Нагель (R. Nagel) [8], С. Нікель (S. Nickel) [9], Р. Стіхве (R. Stichweh) [10], Л. Цехлін (L. Zechlin) [11]. Проте у педагогічній вітчизняній літературі недостатньо уваги приділяється вивченню SWOT-аналізу як складової частини стратегічного менеджменту вищого навчального закладу країн ЄС.

Метою статті є дослідження особливостей використання SWOT-аналізу в процесі стратегічного менеджменту вищої освіти країн ЄС.

Перед формуванням стратегії необхідно провести аналіз відповідного зовнішнього середовища, його вимог, очікуваного розвитку подій, змін і факторів ризику, так само як і аналіз внутрішніх організаційних ресурсів і потенціалу (сильні і слабкі сторони) вищого навчального закладу. Стратегічний аналіз спрямований на “формування стратегічної сумісності між потенціалом університету і можливостями, які пропонує існуюче і передбачуване середовище” [1, с. 17]. На основі отриманих результатів у процесі стратегічного менеджменту визначають варіанти стратегії, які обговорюються і оцінюються керівництвом університету і представниками проектної групи. Із запропонованих варіантів обирається найефективніший, тому в основі стратегічного планування повинна бути концепція з чітко визначеними цілями, сформульованими в ієрархічній послідовності. Інший аспект стратегічного планування – впровадження, яке повинно забезпечити ефективну реалізацію стратегії [1, с. 17].

У процесі стратегічного аналізу виділяють зовнішній аналіз середовища і внутрішній аналіз організації, які повинні співвідноситися між собою з метою створення стратегічних варіантів для окремого конкретного університету. До методів, які використовуються в аналітичному процесі [1, с. 18] належать “Skill mapping” (внутрішній аналіз), “Stakeholder analysis” (аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів) або так звана “Scenario techniques” (методика, яка розглядає можливі варіанти розвитку подій).

SWOT-аналіз – один зі стратегічних методів, який найчастіше використовується як у бізнесі, так і в сфері вищої освіти [3]. “SWOT-аналіз – основа процесу стратегічного менеджменту, що сприяє цілісному розумінню внутрішніх і зовнішніх факторів, існуючих і прогнозованих майбутніх тенденцій, які впливають на формування стратегії” [1, с. 17].

SWOT-аналіз був розроблений у 1960 р. представниками Бізнес школи Гарварда. Методика, на перший погляд, є дуже простою і зрозумілою, проте без SWOT-аналізу не можна розробити стратегію. Методика SWOT-аналізу відноситься до “теоретичної школи стратегічного менеджменту під назвою “Design-Schule” [2, с. 23].

Методологічне підґрунтя SWOT-аналізу полягає у тому, що стратегія і рішення в межах стратегічного планування приймаються на основі раціонально-аналітичних кроків. Стратегічні рішення впливають на майбутнє і приймаються за умов певної невизначеності, тому аналіз спрямований на подолання цієї невизначеності [2]. Проте, на думку К. Бертольда (Ch. Berthold), “систематична проблема полягає в тому, що на основі аналізу не можна отримати безпосереднє стратегічне рішення, існує рабулістичний скепсис щодо розмірковувань про майбутнє і обґрунтовані сумніви щодо цінності усіх прогнозів. І це обґрунтовано: ідея стратегії ґрунтується на тому, що стратегічна концепція – це спосіб маніпулювання майбутнім, що потребує рішень, які є проявом волі, а не інтерполяції, тому не може ґрунтуватися лише на аналітичному аналізі сильних і слабких

сторін та ризиків окремих стратегічних цілей. Якщо вищий навчальний заклад визначає свої слабкі позиції з предмету А у дослідницькій діяльності, це ще не означає, що з якихось причин ця сфера не буде отримувати посилені інвестиції (важлива сфера співпраці, традиційна сфера формування профілю)” [2, с. 23].

Д. Мюлер-Бьолінг (D. Müller-Böling) вважає, що оцінювання сильних і слабких сторін повинно відбуватися на основі операційної стратегічної концепції цілей. Проте більшість організацій спочатку проводять SWOT-аналіз, а потім визначають стратегічні цілі, але в будь-якому університеті існують загальні фундаментальні цілі. SWOT-аналіз спрямований, з одного боку, на дослідження наявних ресурсів (фактори входу), а з другого – на можливі результати (фактори виходу). Фінанси, персонал та інформація належать до факторів входу, результати навчального процесу і дослідницької діяльності – фактори виходу. “Внутрішній аналіз спрямований на результати і ресурси, а зовнішній – на дослідницьку діяльність і навчальний процес у майбутньому з урахуванням аналізу діяльності інших вищих навчальних закладів і дослідницьких інститутів у регіоні, Німеччині і світі” [7, с. 26]. До сильних сторін зараховуються лише ті характеристики, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності університету. Стратегічна ціль – бути якомога привабливим для студентів, тому сильні сторони полягають у підвищенні конкурентоспроможності порівняно з іншими університетами. Ресурси також можна оцінювати з точки зору зовнішнього аналізу і порівняно з іншими університетами на основі бенчмаркінгу.

Аналіз охоплює представників усіх зацікавлених сторін і може проводитись у формі опитування і анкетування представників окремих груп (студенти, роботодавці, випускники).

На успішність проведення SWOT-аналізу впливають два фактори:

Якість зібраної інформації, систематичність збирання і оцінювання внутрішніх і зовнішніх джерел інформації. “Досвідчені почесні ректори і канцлери університету володіють цінною інформацією, яку треба використовувати разом із статистичними даними. Проте зовнішні точки зору також необхідно враховувати” [7, с. 28].

Використання результатів, отриманих в процесі аналізу. “Результатами аналізу не можна нехтувати, їх необхідно обговорювати під час дискусії в університеті, в результаті якої будуть сформульовані можливі варіанти стратегічного розвитку вищого навчального закладу” [7, с. 28].

На основі SWOT-аналізу визначаються критерії стратегічних рішень, що неможливо здійснити за допомогою інших видів аналізу. У такій складній сфері діяльності, як наука і вища освіта, доводиться спостерігати, що конкуренти дуже швидко знаходять на будь-яке рішення контраргументи. У сфері вищої освіти надзвичайно висока конкуренція, тому всі “рішення містять в певній мірі ірраціоналізм, що перешкоджає прийняттю об’єктивних рішень” [2, с. 24].

Крім аналізу сильних і слабких сторін та можливостей і ризиків, науковці приділяють увагу окремому переліку аспектів, які також треба враховувати. У використанні SWOT-аналізу виділяють дві основні **функції**. По-перше, аналіз сприяє прийняттю рішень на основі опрацювання великої кількості даних, учасники процесу добре поінформовані про відповідні аспекти.

По-друге, він сприяє **легітимізації** рішень, що має для вищих навчальних закладів велике значення, але мало підходить його культурі, що ускладнює прийняття управлінських рішень. Обидві функції можуть сприяти появі складної ситуації, якщо той хто проводить аналіз не має права приймати рішення [2, с. 24].

SWOT-аналіз розглядається як форма брейнштурмінга і проводиться на основі оцінювання інформації, залучення експертів, вислуховування різних точок зору. На наступному етапі "інформація розподіляється до тематичних рубрик, це динамічний процес, що сприяє обдуманому сприйняттю результатів і проводиться у формі узагальнення" [2, с. 25].

Зазвичай завжди існує ризик, що хтось із учасників процесу поставить під сумнів достовірність отриманих результатів, проте зазвичай цей метод є успішним в контексті стратегічного процесу. Тематичні рубрики оцінюються відповідно до пріоритетів, щоб всі учасники процесу бачили, які основні сфери діяльності і прийняття рішень, у цьому випадку SWOT-аналіз виконує функцію формування стратегічного процесу, в контексті якого будуть прийматися стратегічні рішення [2, с. 26].

Існують різні варіанти SWOT-аналізу, наприклад TOWS-Matrix за якою спочатку розглядають фактори ризику і можливості, а потім сильні і слабкі сторони. VRIO-Modell розроблена датськими науковцями і спрямована на аналіз цінностей, поширеності і структури внутрішньої організації. Використання різних варіантів сприяє формуванню об'єктивної оцінки ситуації. Результати отриманні в процесі SWOT-аналізу повинні використовуватися в процесі створення збалансованої системи показників, в основі якої лежать "чотири перспективи, які не сприяють формуванню стратегічних рішень, проте створюють передумови формування показників і досягненню визначених цілей" [2, с. 26].

К. Бертольд пропонує комбінувати SWOT-аналіз з портфоліо-аналізом розробленим Бостонською консалтинговою групою. Цей метод належить до іншої школи стратегічного менеджменту – Positionierungsschule, яка стверджує, що стратегічні рішення повинні обиратися з певної кількості варіантів. На думку вченого, необхідно розрізняти легітимну функцію SWOT-аналізу від тої, що спрямована на прийняття рішень, щодо рішень, то необхідно розуміти, що їх не можна прорахувати [2, с. 26].

SWOT-аналіз використовується для оцінювання можливостей і факторів ризику у середовищі вищого навчального закладу: якими можливостями у боротьбі за ресурси, висококваліфікований персонал і студентів володіє

університет порівняно з іншими вищими навчальними закладами? Чи є ознаки неминучої небезпеки? SWOT-аналіз передбачає вивчення сильних і слабких сторін діяльності університету, з метою визначення ефективного чи неефективного функціонування університету у контексті виконання структурних і фінансових вимог [9, с. 11].

Заснований на відносно прозорій процедурі SWOT-аналіз дозволяє залучити якомога більшу кількість учасників до відкритого обговорення процесів пов'язаних із стратегічним позиціонуванням вищого навчального закладу. “Курс дій складається з декількох етапів: по-перше, створюється двовимірна матриця на основі осі, що позначає середовище і осі організації. Кожна з осей розділяється на позитивне і негативне поле. Вісь, що позначає організацію розділяється на сильні і слабкі сторони, а вісь-середовище на можливості і фактори ризику. Поля заповнюються найважливішими факторами, які виникають під час проведення аналізу середовища і організації. Фактори співвідносяться, корелюються і на їх основі створюються різні варіанти стратегії” [1, с. 18].

SWOT-аналіз критикують тому, що він не надає можливості провести об'єктивне оцінювання визначених факторів, і не завжди зрозуміло, як розрізнити можливості і ризики. Основна перевага SWOT-аналізу – це формування цілісного уявлення про зовнішнє і внутрішнє середовище, що допомагає звести складні умови до найвпливовіших факторів. Крім того, цей метод можна застосовувати на різних етапах стратегічного менеджменту, наприклад, на початковому етапі з метою створення структурованого підходу до стратегічного позиціонування університету в цілому у формі короткої характеристики. SWOT-матриця може бути основою для цілеспрямованої дискусії під час роботи у проектній групі, представники якої повинні розглядати університет з якомога більшої кількості перспектив і ракурсів, якщо треба, залучаються зовнішні експерти, результати, отримані в процесі аналізу, згруповуються, спільно обговорюються й оцінюються. З другого боку, якщо кінцева мета SWOT-аналізу полягає у досягненні певної глибини розуміння, яка необхідна для стратегічного позиціонування, він може проводитися для кожної з ключових сфер діяльності, зокрема для науково-дослідної діяльності, навчального процесу і основних напрямів внутрішніх послуг (бюджет, персонал, ІТ-обслуговування). У такому випадку важливо, щоб інформація, яка збирається для кожної із сфер діяльності, була опрацьована належним чином перед проведенням SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз середовища насамперед спрямований на вивчення представників зовнішніх зацікавлених сторін. “Вищий навчальний заклад функціонує у середовищі разом з іншими організаціями і суб'єктами, які є представниками зацікавлених сторін університету і мають певні вимоги до університету і тому є невід'ємною складовою стратегічного менеджменту університету” [9, с. 11]. Університет повинен визначити, які з представників

зацікавлених сторін впливають на середньостроковий і довгостроковий успіх організації. Аналіз середовища сприяє визначенню, які з вимог середовища були вирішальними у минулому і які будуть основними у майбутньому. Керівництво університету повинно вибрати вимоги, які відповідають і узгоджуються з профілем вищого навчального закладу і які університет може задовольнити. Важливо, щоб “вимоги до університету не перевищували його можливостей” [4, с. 129].

Аналіз середовища поєднується з аналізом організації, мета якого визначити сумісність зовнішніх вимог із внутрішніми можливостями, на основі чого визначаються зміни, необхідні для задоволення вимог середовища. Аналіз організації спрямований на дослідження і діагностування основних інституційних компетенцій, критичне оцінювання внутрішніх структур, персональних і фінансових ресурсів [9, с. 12].

Процес стратегічного менеджменту повинен починатися з визначення основних компетенцій і потенціалу організації. Керівництво університету повинно проаналізувати минулу діяльність перед тим, як визначати майбутні стратегічні цілі.

Сильні і слабкі сторони виявляються під час аналізу основних компетенцій і потенціалу, що сприяє виявленню сильних і слабких сторін організаційних робочих структур і процесів. Аналіз внутрішніх робочих структур і процесів є складним завданням, беручи до уваги, що три організаційні сфери функціонують на основі різних видів логіки.

Дослідницька діяльність характеризується низьким рівнем контролю і тому нею важко управляти у лінійному процесі вхід-реалізація-вихід. Цій сфері притаманний низький рівень самоорганізації і високий рівень появи нових процесів, тому дослідницька діяльність потребує орієнтованого на еволюцію способу управління. “Планування майбутніх дослідницьких проектів або визначення пріоритетів можливо лише за умови, якщо децентралізовані науково-дослідницькі підрозділи беруть активну участь у цьому процесі і керівництво університету дозволяє достатню індивідуальну свободу академічного персоналу” [9, с. 14].

Навчальний процес є більш формальним, ніж дослідницька діяльність і більш доступним для управлінських технік: в межах освітньої системи університет функціонує як організація. “Окремі пропозиції щодо навчального процесу і навчальних програм, професорсько-викладацького складу і фінансової інфраструктури – це пропозиції університету і його структурних підрозділів, які повинні бути виконані організаційно і взяті до уваги” [10, с. 124]. У той час як вищий навчальний заклад може брати відповідальність за якість і кількість результатів навчального процесу, дослідницька діяльність залежить від окремих науковців або науково-дослідницького колективу (факультету, інституту, дослідницької групи). “Адміністрація є найбільш структурованим підрозділом в університеті, якому притаманні чіткі

традиції і розподіл обов'язків, ієрархічна структура і процес, високоформалізовані правила” [9, с. 15].

Аналіз внутрішньої організаційної структури і процесів повинен з одного боку враховувати відмінності трьох організаційних сфер, а з другого – не повинен розчинитися в окремих аналізах. Найважливіше – аналізувати організацію з цілісної точки зору: без висококваліфікованих досягнень у дослідницькій діяльності і створення навчальних програм вищий навчальний заклад не зможе функціонувати навіть протягом незначного періоду часу, проте, крім високоякісних наукових досліджень і навчальної діяльності, університет потребує підтримки з боку адміністрації. “Ефективність стратегічного менеджменту вищого навчального закладу залежить від співпраці трьох організаційних сфер діяльності” [9, с. 15].

Зважаючи на висококонкурентне і динамічне середовище вищої освіти, в якому необхідно приймати рішення, варто зважити і проаналізувати всі аспекти, крім того, кожне рішення стосується інвестицій і має багаторічні наслідки.

Висновки

Отже, проаналізувавши SWOT-аналіз як невід'ємну складову стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів ми визначили, що методологічне підґрунтя SWOT-аналізу полягає у тому, що стратегія і рішення в межах стратегічного планування приймаються на основі раціонально-аналітичних кроків. Стратегічні рішення впливають на майбутнє і приймаються за умов певної невизначеності, тому аналіз спрямований на подолання цієї невизначеності. Виходячи з розглянутого можна стверджувати, що до функцій SWOT-аналізу належать: сприяння прийняттю рішень на основі опрацювання великої кількості даних, учасники процесу добре поінформовані про відповідні аспекти і легітимізація рішень.

Використана література:

1. *Behm B., Berthold Ch.* Developing Strategies for a Higher Education Institution and its Faculties/Departments // *Leadership and Governance in Higher Education*, Volume № 1, 2011. – S. 2-24.
2. *Berthold Ch.* SWOT-Analyse. Hilft die SWOT-Analysis bei der Entwicklung einer Hochschulstrategie? // *Wissenschaftsmanagement*. – 2009. – № 4. – S. 23-26.
3. *Chermack T. J., Kasshanna B. K.* (2007): The use and misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals // *Human Resource Development International*. – 2007. – № 10(4). – P. 383-399.
4. *Clark B. R.* Creating Entrepreneurial University. Organizational Pathways of Transformation. – Emerald Group Pub, 1998. – 163 p.
5. *Graf R.* Besser sein oder anders sein? Der Wettbewerb zwingt Hochschulen zu strategischer Planung und Profilbildung // *Wissenschaftsmanagement*. – 2009. – №15(6). – S. 40-44.
6. *Kohmann O.* Strategisches Management von Universitäten und Fakultäten. – Wiesbaden: Gabler, 2011 – 323S.
7. *Müller-Böling D., Krasny E.* Strategische Planung an deutschen Hochschulen – theoretisches Konstrukt und erste Ansätze einer Methodologie // Müller-Böling (Hrsg.) *Strategieentwicklung an Hochschulen*. – Gütersloh, 1998. – S. 13-47.
8. *Nagel R.* Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. – Stuttgart : Schäffer-Poeschel, 2007. – 149 s.

9. Nickel S. Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung. 2. aktualisierte Auflage. – München und Mehring: Rainer Hampp Verlag, 2009. – 335 S.
10. Stichweh R. Neue Steuerungsformen der Universität und die akademische Selbstverwaltung // Sieg U., Korsch, D. (eds.) Die Idee der Universität heute. – München, 2005. – P. 123-134.
11. Zechlin L. Strategische Hochschulentwicklung // Die Hochschule. – 2007. – № 1. – S. 115-131.

ГЛАДЧЕНКО М. М. SWOT-анализ – составная часть стратегического менеджмента высших учебных заведений стран ЕС.

Проанализировано компоненты SWOT-анализа – внешний анализ среды и внутренний анализ организации. Исследована методологическая основа SWOT-анализа. Рассмотрено основные функции и варианты SWOT-анализа.

Ключевые слова: SWOT-анализ, анализ среды, внутренний анализ,

HLADCHENKO M. M. SWOT-analysis – a component of the strategic management of higher education institutions of EU.

The author analyses the components of the SWOT analysis – external analysis of the environment and internal analysis of the organization. The author analyses the methodological basis of the SWOT analysis, its functions and variants.

Keywords: environmental analysis, organization analysis, opportunities, threats.

Данько Н. П.
Сумський державний педагогічний університет
імені А. С. Макаренка

УМОВИ РЕАЛІЗАЦІЇ ГУМАНІСТИЧНОГО ПІДХОДУ НА УРОКАХ МУЗИКИ В ПОЧАТКОВІЙ ШКОЛІ

Статтю присвячено проблемі здійснення гуманістичної освіти. Розглядається можливість упровадження гуманістичного підходу на уроках музики. Характерною особливістю сучасної освіти є повага до особистості дитини, що виявляється в застосуванні методик, які сприяють її індивідуальному розвитку. Уважне ставлення до особливостей, інтересів, здібностей учнів є важливою педагогічною умовою реалізації гуманістичного підходу.

Ключові слова: гуманістичний підхід, розвиток особистості, педагогічні умови, види музичної діяльності, мистецтво.

Реформування національної системи освіти на гуманістичних засадах вимагає переходу до особистісно-орієнтованої освіти, пріоритетною метою якої є розвиток внутрішніх можливостей учнів, їх потреб, інтересів, емоцій та почуттів. “Справжній гуманізм передбачає зрушення пріоритетів з матеріальних цінностей до духовних, з односторонньої орієнтації на масові підходи – на увагу до кожної особистості, до внутрішнього світу людини” [8, с. 45].

Гуманізація – це реальний шлях виживання та майбутнього розквіту суспільства, що сприяє оздоровленню його морально-психологічного клімату. Лише на підґрунті гуманістичної педагогіки можливим є виховання активного громадянина держави, високоосвіченої особистості. Гуманізація в