

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У статті проаналізовано чотири підходи до стратегічного менеджменту, сформульовані Л.Цехліном, – класичний, систематичний, новий державний менеджмент і еволюційний. Розглянуто структуру процесів і особливості формування цілей в межах матриці, сформованої на основі чотирьох підходів. Досліджено переваги і недоліки кожного з чотирьох підходів.

Ключові слова. *Новий державний менеджмент, класичний підхід, систематичний підхід, еволюційний підхід*

В статье проанализировано четыре подхода к стратегическому менеджменту высшего образования, разработанные Л.Цехлином, – классический, систематический, новый государственный менеджмент и эволюционный. Рассмотрено структуру процессов и особенности формирования целей на основе матрицы, составными которой являются четыре подхода.

Ключевые слова. *Новый государственный менеджмент, классический подход, систематический подход, эволюционный подход*

The author analyses the four approaches to the strategic management of higher education defined by L.Zechlin – classical, systematic, New Public Management and evolutionary approach. The design of the strategic development processes and the development of the targets on the basis of the matrix of four approaches are defined in the article. The author analyses the advantages and disadvantages of each approach.

Key words. *New Public Management approach, classical approach, systematic approach, evolutionary approach*

Актуальність дослідження. Терміни «стратегія» і «стратегічний менеджмент» є новими у середовищі вищої освіти. Стратегічний менеджмент розглядають як продумане структурування розвитку компанії. Стратегічний менеджмент як самостійна дисципліна сформувався в теорії менеджменту в 60-х-70-х р. ХХ ст. Після тривалого успішного використання стратегічного менеджменту у бізнесі вищі навчальні заклади країн ЄС почали впроваджувати цю модель з метою покращення продуктивності і ефективності у сфері управління вищою освітою. Тому явище стратегічного менеджменту у вищій освіті і проблема визначення підходів до стратегічного менеджменту вищої освіти потребують ретельного вивчення і аналізу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми визначення підходів до стратегічного менеджменту вищої освіти досліджують Б.Бем (B.Behm), К.Бертольд (Ch.Berthold), Г. Де Боер (H.De Boer), Р.Вітлі (R.Whitley), Дж.Ендерс

Мета статті – проаналізувати чотири підходи до стратегічного менеджменту вищої освіти країн ЄС.

Виклад основного матеріалу. «Різноманіття перспектив стратегічного менеджменту вищої освіти не означає, що окремо взята концепція заперечує існування інших і повинна розглядатися без їх врахування. Не існує єдиного правильного підходу до стратегічного планування, підхід необхідно обирати відповідно до контексту. Вибір методу повинен розглядатися як перший етап формулювання стратегії» [13, с.257].

Л.Цехлін (L.Zechlin) обґрунтував чотири підходи до стратегічного менеджменту вищої освіти: 1) класичний підхід адміністративного планування; 2) підхід на основі нового державного менеджменту; 3) системний підхід; 4) еволюційний підхід. Систематизація Л.Цехліна (L.Zechlin) спрямована на вибір підходу в залежності від умов середовища і надає можливість вибору і комбінування концепцій. «Усі чотири підходи легітимні, використання будь-якого з них залежить від умов ситуації, часових меж, які відводяться на прийняття рішень, культурного і життєвого циклів закладів вищої освіти» [1, с.11]. Чотири підходи на основі двох осей координат формують матрицю: вісь координат, що стосується процесу, і вісь координат, що стосується мети процесу менеджменту. По-перше, необхідно визначити, чи стратегічні процеси будуть сплановані і централізовані, чи визначені без втручання керівництва університету. У другому випадку повноваження щодо визначення моделі процесу делегуються представникам організації (новий державний менеджмент) або спеціально запрошеним експертам (еволюційний підхід). За умови централізованого управління університетом організація дотримується класичного підходу стратегічного планування або системного підходу, який сфокусований на спланованому і детальному формуванні процесу консультантами. По-друге, необхідно прийняти рішення щодо формування цілей, які можуть визначатися як керівництвом університету, так і незалежними експертами, яких запрошує вищий навчальний заклад. «Відповідно до принципів «системного підходу» представники вищого навчального закладу краще знають, що необхідно для ефективного функціонування організації: ці знання можна здобути лише за умов добре спланованих і керованих процесів. «Еволюційна модель» ґрунтується на вмінні експертів правильно оцінити ситуацію. Вони покладаються на той факт, що будуть продовжувати визначати цілі організації у перформативній манері, проте відмовляються від процесів, які пояснюють приховані цілі. «Класичні підходи» спрямовані на дотримання раціональної лінійної моделі планування і передбачають, що цілі організації визначаються згори-вниз: «механізм» повинен отримати правильну інформацію для надання спланованих результатів» [1, с.13]. Відповідно до принципів нового державного управління стратегічні цілі університету визначаються керівництвом, але фіксуються в цільових договорах і до певної міри піддаються обговоренню. За умови ідеального розвитку подій, цілі узгоджуються з кількісними показниками продуктивності, керівництво постійно визначає ступінь їх досягнення. Л.Цехлін стверджує, що кожен з чотирьох підходів має свої недоліки і переваги. У цілому систематизація спрямована на

розширення спектру діяльності з метою стратегічного розвитку, науковець утримується від надання переваги одному з чотирьох підходів. Загалом вибір підходу до стратегічного менеджменту вищого навчального закладу залежить від того, як керівництво університету оцінює існуючу ситуацію, беручи до уваги як внутрішні, так і зовнішні фактори організації [13].

Якщо умови або їх оцінювання змінюються, змінюється підхід. Якщо зовнішній тиск, який впливає на формування стратегічної концепції, високий і проміжок часу для досягнення результатів незначний, то доречним може бути впровадження «класичного підходу», відповідно до якого передбачається використання рекомендацій керівництва університету чи факультету. «Підхід на основі нового державного менеджменту, в основі якого показники освітнього продукту і продуктивності, дозволяє провести глибше дослідження щодо ефективності процесів і ресурсів, що споживаються. «Системна» орієнтація залежить від саморефлекторних та інтенсивних навчальних процесів в організації, до яких належать оцінювання і менеджмент якості освіти. Ця модель не передбачає наявності кількісних показників успіху, тому що можливе узгоджене використання інших форм оцінювання. «Еволюційний підхід» описує модель організаційного розвитку чи еволюції організації так, як він відбувався у вищих навчальних закладах багатьох країн протягом 80-90-х роках ХХст., покладаючись на виконавців, підбір яких є складним завданням» [1,с.13].

Традиційна академічна діяльність відбувається на основі еволюційної самоорганізації. Протягом тривалого часу розвиток вищих навчальних закладів був не спланованим, зумовлений лише компетенціями та інтересами науковців. У багатьох європейських системах вищої освіти факультети та інститути володіли певною децентралізованою автономією. У той же час керівництво університетів – ректори, президенти і декани як адміністративні керівники були наділені обмеженими повноваженнями щодо прийняття рішень, їх основні функції – представницька та координувальна і узгодження діяльності університету. Організаційні стратегії впроваджувалися дуже рідко, але якщо і були, то створювалися знизу-вгору і їх головною метою було зміцнення наукової свободи [9].

На противагу анархічній організаційній поведінці, яка розглядається як типова для закладів вищої освіти, еволюційно-орієнтований підхід до стратегічного менеджменту передбачає, що організація, яка є відкритою до розвитку спонтанних і незапланованих тенденцій, повинна проявляти стратегії, які поєднують їх впровадження і персональну (особистісну) відповідальність. Мета – досягти не особистісного успіху, а сприяти успіху університету в цілому. Стратегія створюється керівництвом університету з залученням значної кількості представників університету і налагодження спілкування між ними, топ-менеджмент діє на основі пропозицій менеджменту середньої ланки [8].

З еволюційної точки зору процес стратегічного менеджменту не є лінійним, механічним процесом з фіксованими цілями, прямим впровадженням і бажаними результатами. Якість стратегії проявляється у тому, наскільки швидко університет може реагувати на можливості, які створює середовище, і наскільки стратегія сприяє створенню нових ідей і впровадженню інновацій. Тому стратегічне планування не є строгим автоматизованим процесом, як соціалістичні п'ятирічні

плани, створені на основі бюрократичного і орієнтованого на деталі мислення. Стратегічний план є гнучким, і його можна адаптувати. «Корпоративне середовище сприяє впровадженню контролю за ризиком; ініціативи, які є невдалими, оцінюються і розглядаються як складова навчального процесу» [7, с.61].

«Еволюційний підхід до стратегічного менеджменту підтримується результатами наукових досліджень у сфері менеджменту, які аналізують різні

види стратегії: запланована, реалізована, нереалізована, спланована, спонтанна, «стратегія парасолька» [9, с.4].

Протягом тривалого часу існувала думка, що ефективний стратегічний план характеризується стабільністю і відсутністю збігів, але реальність показує, що реалізована стратегія досить часто відрізняється від запланованої. Основна причина полягає у тому, що у повсякденній діяльності запланована (продумана) стратегія поєднується із спонтанною. «Лише незначна частина стратегій може бути дійсно спланованою і лише незначна спонтанною, перша не враховує процес навчання в результаті аналізу помилок, а другій притаманна відсутність контролю. Усі реальні стратегії в певній мірі поєднують у собі перераховані вище різновиди – у спробі контролювати, не припиняючи процес навчання. Організації дуже часто дотримуються стратегії під назвою «парасолька»: окреслені чіткі контури поєднуються з деталями, які змінюються у процесі впровадження» [10, с. 25].

Беручи до уваги зростання корпоративної відповідальності і вимог з боку представників зацікавлених груп, вищі навчальні заклади, які дотримуються в основному анархічних організаційних принципів, не можуть функціонувати ефективно. У той же час потрібні механізми інституційного управління, які допоможуть вищим навчальним закладам скоординувати і сфокусувати діяльність. Тому традиційна модель освітнього самоуправління, інституціоналізована в органах колегіального прийняття рішень, повинна доповнюватися новими моделями самоуправління, що означає посилення повноважень керівництва і чіткий розподіл обов'язків між декількома інституційними рівнями. У такому контексті еволюційний підхід до управління є більш сприятливим для вищого навчального закладу, тому що, крім загальної стратегічної структури для всього інституту, він наголошує на важливості ініціатив і імпульсів на децентралізованому рівні і спробах їх, що сприяє появі менеджменту з залученням представників університету [8]. Еволюційний підхід висуває високі вимоги до менеджерів, зокрема до ректорів/президентів і деканів, від яких очікується творчий підхід до процесу управління.

Стратегічний менеджмент відповідно до положень нового державного менеджменту дотримується ідеї ієрархічного управління. Держава визначає стратегічні цілі стосовно подальшого розвитку сектора національної і регіональної вищої освіти. На основі цих рекомендацій відповідне міністерство узгоджує з кожним вищим навчальним закладом індивідуальні цілі і особливості діяльності, яких необхідно досягти протягом чітко встановленого періоду, зазвичай 2-4 роки. Особливості впровадження визначаються керівництвом університету, отриманий результат постійно контролюється. Керівництво університету несе відповідальність за виконання договору між університетом і міністерством, з цією

метою використовується ряд методів та інструментів, зокрема цільовий договір між керівництвом університету і факультету або фінансові ініціативи. У порівнянні з еволюційним підходом, підхід до стратегічного менеджменту вищої освіти на основі нового державного управління є більш лінійним процесом, який ґрунтується на попередньо розробленій стратегії. Університети розглядаються не як динамічні соціальні системи, а як механізми, які перетворюють вхідний продукт на чітко спланований результат – освітній продукт [4].

Новий державний менеджмент не є підходом, розробленим спеціально для вищих навчальних закладів, він створений для державного адміністрування у міністерствах та інших урядових структурах. У 1980р. були перші спроби

перенести бізнес-методи і підходи до сектора державних адміністративних організацій з метою збільшення ефективності і рентабельності, зменшення витрат і збільшення ефективності для суспільства. Незважаючи на те, що наукові дослідження довели, що нове державне управління не є досконалим і має чисельні недоліки, цей підхід використовується в багатьох країнах і значно вплинув на дії урядових організацій [10]. Впровадження політики нового державного менеджменту в секторі вищої освіти призвело до появи наступних змін:

Міністерства, відповідальні за вищу освіту, надають університетам більше повноважень у сфері управління внутрішніми процесами, ніж 20-30 років тому. У той же час діяльність університетів повинна бути більш прозорою, тому вони повинні постійно звітувати про свої плани, діяльність і досягнені результати.

Уряд пов'язує розподіл фінансування з ефективністю діяльності університету. Фінансування є одним із основних методів втручання у діяльність вищого навчального закладу урядових організацій в особі міністерств, фінансових рад і керівництва університету (декани, завідувачі кафедр) [6].

Університети повинні конкурувати між собою і з дослідницькими інститутами для того, щоб отримати державне фінансування. Реформи у сфері вищої освіти в країнах ЄС сприяли зменшенню контролю з боку держави і зростанню автономії вищих навчальних закладів. У межах розширення автономії університети були змушені посилити самоуправління, використовуючи відповідні управлінські структури. Увага приділяється вивченню таких тем, як ієрархія влади і управління: «менеджерське самоуправління стосується ієрархії в університеті як організації, тому важливою є роль керівництва університету – ректорів і президентів на верхньому рівні, деканів на середньому – у визначенні внутрішніх цілей, правил і прийнятті рішень» [4, с. 139]

Політика нового державного менеджменту у сфері вищої освіти сприяє виявленню недоліків у діяльності вищих навчальних закладів, зокрема громіздкий процес колективного прийняття рішень і відсутність достатніх повноважень у керівництва університету. Ці проблеми є основними перешкодами на шляху впровадження стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів. «Для того щоб університет став стратегічним суб'єктом з належними організаційними компетенціями і знаннями, повинні сформуватися два напрями колективних компетенцій. По-перше, отримання дискреційних повноважень щодо придбання і використання людських і матеріальних ресурсів, по-друге, формування особливого процесу розв'язання проблем і здобуття знань відповідно до

специфіки організації. Створення таких підприємницько-специфічних можливостей змушує науковців поділяти інтелектуальні цілі, ресурси і знання у спільному процесі досягненні організаційних цілей» [12, с. 24]. Перед вищими навчальними закладами постає проблема пошуку відповідного індивідуального шляху стратегічного менеджменту. На основі еволюційного підходу і підходу, сформованого на основі політики нового державного менеджменту, можна стверджувати, що:

«Вищі навчальні заклади є особливими інститутами, які характеризуються чіткою децентралізованою структурою і колективним процесом прийняття рішень. Еволюційний підхід до стратегічного менеджменту відповідає організаційній культурі університету.

Основним підходом до стратегічного менеджменту у державному секторі є політика нового державного менеджменту, яка характеризується

ієрархічним управлінням і лінійним плануванням. Вищі навчальні заклади, які функціонують на основі державного фінансування, повинні враховувати вимоги політики нового державного менеджменту, що призводить до появи конфлікту між традиційним академічним мисленням і діями. З іншого боку впровадження політики нового державного менеджменту у вищих навчальних закладах спрямовує діяльність університету у напрямі зростання відданості суспільству і прозорості процесу управління щодо результатів дослідницької і викладацької діяльності» [9, с.8].

Стратегічний менеджмент спрямований на подолання невизначеності і тому потребує певної гнучкості і готовності до постійного і тривалого навчання. «Керівництво університету повинно визначити межі раціональності, тому що дуже часто послідовність і раціональність обмежують наші можливості пошуку нових цілей» [2, с.225].

Висновки. Подальші перспективи досліджень. Проаналізувавши основні підходи до стратегічного менеджменту вищих навчальних закладів країн ЄС, можна стверджувати, що кожен з чотирьох підходів має свої недоліки і переваги. Проблема вищих навчальних закладів полягає у тому, щоб визначити, який з підходів стратегічного менеджменту відповідає особливостям діяльності університету. Проте, на нашу думку, найефективнішим для вищих навчальних закладів є підхід до стратегічного менеджменту на основі політики нового державного управління. Відповідно до принципів політики нового державного менеджменту вищі навчальні заклади можуть скористатися свободою дій в контексті інституційної автономії. Відкриті обговорення в процесі прийняття рішень сприяють розв'язанню конфліктів, які виникають між академічною культурою і державним управлінням вищими навчальними закладами, підтримують процес взаємонавчання і сприяють формуванню довіри до політики керівництва вищого навчального закладу.

Список використаних джерел

1. Behm B., Berthold Ch. Developing Strategies for a Higher Education Institution and its Faculties/Departments//Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – №1(D 2-2). – S.2-24.
2. Cohen M. D., March J. G. Leadership and Ambiguity. The American College President. Second Edition. – Boston, 1998.
3. Cohen M. D., March J. G., Olsen J. P. A garbage can model of organizational choice // Administration Science Quarterly. – 1972. – № 1. – pp. 1 – 25
4. De Boer H., Enders J., Schimank U. On the Way towards New Public Management? The Governance of University Systems in England, the Netherlands, Austria and Germany// Jansen D. (ed.): New Forms of Governance in Research Organizations. – Dordrecht, 2007. – pp. 135 – 152
5. Jansen D. Governance of Research – Working towards Interdisciplinary Concepts // Jansen D.(ed.): New Forms of Governance in Research Organizations. – Dordrecht, 2007. – pp. 109 – 133.
6. Jongbloed B. Performance-oriented budgeting in Europe: Trends, effects and consequences //Nickel S., Ziegele F. (eds.): Bilanz und Perspektiven der leistungsorientierten Mittelverteilung. Analysen zur finanziellen Hochschulsteuerung. – Gütersloh, 2008.
7. Nagel R., Wimmer R. Systemische Strategieentwicklung: Modelle und Instrumente für Berater und Entscheider. – Stuttgart: Klett-Cotta, 2002.
8. Nickel S. Partizipatives Management von Universitäten. Zielvereinbarungen, Leitungsstrukturen, staatliche Steuerung. 2. aktualisierte Auflage. – München und Mehring, 2009.
9. Nickel S. Strategic Management in Higher Education Institutions – Approaches, Processes and Tools// Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – №1 (D 2-1).
10. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. – New York: Free Press, 1994. – 458.
11. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform. A Comparative Analysis. Second Edition. – New York, 2004.
12. Whitley R. Universities as strategic actors: limitations and variations// Engwall, L.; Weaire, D.

(eds): The University in the Market, Wenner-Gren International Series. – London. – 2008. – Vol. 84. – pp. 23 – 37.

13. Zechlin L. Strategic planning in higher education // Baker E., Peterson P., McGaw B. (Eds.): International Encyclopedia of Education. 3rd Edition. Vol. 4. Oxford, 2010. – pp. 256 – 263.

Отримано 28.03.2013 р.