

**М. Гладченко**

**м. Київ**

## **ОСНОВНІ СКЛАДОВІ КОНЦЕПЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ КРАЇН ЄС**

**Анотація.** У статті аналізуються основні компоненти концепції стратегічного менеджменту вищої освіти країн ЄС: сканування середовища, внутрішнє оцінювання, формулювання місії університету, впровадження. Розглянуто три етапи і методики сканування середовища і особливості інших компонентів концепції стратегічного менеджменту вищої освіти країн ЄС.

**Ключові слова.** Сканування середовища, внутрішнє оцінювання, формулювання місії університету, впровадження, моніторинг.

**М. Гладченко**

## **ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ СТРАН ЕС**

**Аннотация.** В статье проанализировано основные компоненты концепции стратегического менеджмента высшего образования стран ЕС: сканирование среды, внутреннее оценивание, формирование миссии университета, внедрение. Рассмотрено три этапа и методики сканирования среды и особенности других компонентов концепции стратегического менеджмента высшего образования стран ЕС.

**Ключевые слова.** Сканирование окружающей среды, внутреннее оценивание, формирование миссии университета, внедрение.

**KEY COMPONENTS OF THE CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION THE EU**

**Annotation.** The article deals with the components of the concept of strategic management of higher education in EU: environmental scanning, internal assessment, mission statement, goals and objectives, implementation. The author analyses the three stages and methods of environmental scanning and particularities of other elements of the concept of strategic management of higher education.

**Key words.** Environmental scanning, internal assessment, mission statement, goals and objectives, implementation.

**Постановка проблеми.** У сучасному українському суспільстві відбуваються значні економічні, політичні та соціальні перетворення, які вимагають адекватних змін у сфері вищої освіти. На даний момент роль вищої освіти, наукових досліджень та інновацій є вирішальною для подальшого розвитку суспільства не лише українського, а й світового. Зростаюча конкуренція у секторі вищої освіти вимагає підвищення рівня якості управління вищими навчальними закладами. Відповідно до стратегії Європейського Союзу 2020 вищі навчальні заклади відіграють вирішальну роль у майбутньому економічному розвитку країн ЄС, в зв'язку з цим у вищій освіті країн ЄС широко використовується стратегічний менеджмент. Вивчення концепції стратегічного менеджменту з метою запозичення позитивного досвіду є невід'ємною складовою реформування вищої освіти в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню визначення стратегічних цілей, пріоритетів, напрямів діяльності, обґрунтування концептуальних засад стратегічного розвитку освіти України присвячені наукові праці сучасних вітчизняних учених М. Бурди, В. Войчук, Л. Грицяк, Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Лугового, О. Мармази,

В. Маслова, О. Онаць, І.Осадчого, Н. Островерхової, О. Падалки, Є. Хрикова. У працях науковців визначається сутність стратегічного менеджменту вищої освіти, але мало уваги приділяється вивченню компонентів концепції стратегічного менеджменту вищої освіти.

**Метою статті** є дослідження основних складових концепції стратегічного менеджменту вищої освіти країн ЄС.

**Виклад основного матеріалу.** Основними складовими концепції стратегічного менеджменту вищої освіти є: сканування середовища, внутрішнє оцінювання, формулювання місії, визначення цілей і завдань університету, впровадження. Принцип сканування середовища – інноваційний внесок до концепції стратегічного менеджменту з метою розроблення теорії менеджменту вищої освіти. Середовище вищих навчальних закладів було визначено Д.Пребл (J.Preble) як «сукупність зовнішніх сил по відношенню до університету, що можуть мати потенційний вплив на нього»[13, с.13].

Е. Рейчел (A. Reichel), і Д. Пребл (J. Preble) [13] розрізняють три етапи у процесі сканування середовища: структурування середовища, збирання інформації, інтерпретація та інтеграція інформації. На етапі структурування середовища використовують STEP-модель з урахуванням наступних складових середовища вищої освіти: соціально-культурних, технологічних, економічних і політичних. П.Калан [2], крім цих складових, виділяє демографічні, законодавчі і так звані організаційні сегменти середовища. До організаційних сегментів середовища належать тенденції, які виникають на основі відносин із конкурентами, і переваги, які продукт (освітні послуги) чи клієнти (студенти та їх батьки) одного університету мають у порівнянні з продуктом чи клієнтами конкурентів. Загалом цей етап прирівнюється до маркетингового аналізу програм, дослідницьких проектів і освітніх послуг університету.

Е.Рейчел (A.Reichel), і Д.Пребл (J.Preble) [14] підтримують використання переліку факторів середовища, відповідно до якого середовище

структурується більш детально, ніж у STEP-моделі. До цих факторів належать демографічні або соціальні змінні величини, економічні умови, фактори ринку і конкуренції, технологічний розвиток, вплив з боку урядових організацій в особі міністерств освіти, попит зацікавлених сторін (інвестори, студенти та їх батьки). Відповідно до цього переліку передбачається, що університети визначають змінні величини, які пов'язані з особливостями їх середовища і будуть враховані у процесі планування у контексті стратегічного менеджменту. Збір інформації проводиться на основі чисельних науковообґрунтованих методик, зокрема, з використанням методу пасивного сканування, який характеризується проведенням неформального обговорення між керівниками університетів і внутрішніми та зовнішніми суб'єктами, використанням щоденних джерел інформації, таких як газети і спостереження за керівниками університетів, екстраполююча методика і аналіз тенденцій, складні футуристичні методики. Розробка сценарію відповідних явищ, вірогідність яких можна пояснити за допомогою аналізу і використання методики Делфі (Delphi) – найпоширеніші методології сканування середовища [7].

Відповідно до вчення Е.Рейчел (A.Reichel), і Д.Пребл (J.Preble) [14] вибір методики сканування залежить від особливостей середовища. Інтерпретація даних потребує аналітичного мислення від керівників вищих навчальних закладів у процесі сканування середовища. На інтерпретацію інформації щодо тенденцій середовища впливають фактори середовища. Науковці, які досліджують проблему сканування середовища, критично ставляться до надійності, достовірності й обґрунтованості методик прогнозування. На думку П.Друкера (P.Drucker), майбутнє є непередбачуваним і не прогнозованим [5].

Загальна мета сканування середовища – це не передбачення майбутнього, а зменшення ризику покладання на менш вірогідні припущення у процесі прийняття стратегічних рішень. Д.Хієрн (J.Hearn) і Р.Хейдінгер (R.Heydinger) стверджують, що процедура сканування

середовища – це не лише технічний процес, а й крок на шляху до прийняття важливих рішень [8].

Отже, основна користь від сканування середовища, як і від інших процесів планування, стосується більше процесу, ніж освітнього продукту, зазвичай останній звіт про проведення сканування передається керівництву університету. Існує суперечлива думка, що сканування середовища треба проводити як спільний процес із залученням основних зацікавлених сторін університету. Це сприятиме глибшому усвідомленню факторів ризику і розширеному пошуку можливостей розвитку університету.

Основною складовою стратегічного планування і стратегічного менеджменту вищої освіти є процес внутрішнього оцінювання. Цілі, завдання і методологія внутрішнього оцінювання варіюють відповідно до наукового підходу, який використовується.

У контексті стратегічного планування, яке фокусується на маркетингу університету з урахуванням конкуренції, сильні і слабкі сторони діяльності підрозділів університету визначаються на основі результатів навчального процесу й науково-дослідної діяльності. Нормативна методологія, матриця Бостонської консалтингової групи (Boston Consulting Group (BCG) matrix), була розроблена з метою оцінювання й позиціонування академічних програм [10, с.10].

Матрицю Бостонської консалтингової групи критикують, тому що визначити сегмент ринку і темпи зростання академічної діяльності, зважаючи на нестабільне зовнішнє середовище університетів, дуже складно, а зміни у вподобаннях студентів і міністерств освіти важко передбачити. Матриця Бостонської консалтингової групи враховує лише економічні перспективи академічного планування, але існують причини, не пов'язані з економічними, що зумовлюють функціонування в університеті окремих кафедр і проведення дослідницьких програм всупереч зниженню споживчого інтересу до спеціальностей, які вони обслуговують. Збереження непопулярних серед абітурієнтів спеціальностей зумовлено бажанням

університету зберегти багатогалузевий потенціал для навчально-педагогічного процесу й науково-дослідної діяльності. М.Істербай-Сміт (M.Easterby-Smith) вважає, що «кожна з нормативних моделей є цінною й ефективною, але існують труднощі з їх використанням у сфері вищої освіти»[6, с.42].

У концепції стратегічного менеджменту внутрішнє оцінювання є початковим етапом формування стратегії і основним елементом процесу стратегічного менеджменту. Мета внутрішнього оцінювання – визначити показники впливу на інноваційні потужності університету, дослідити внутрішній опір впровадженню інноваційних змін у діяльність вищого навчального закладу і фактори формального й неформального походження, які перешкоджають досягненню стратегічних цілей університету. Внутрішнє оцінювання проводиться на регулярній основі з метою виявлення тенденції і темпів розвитку університету [15].

На думку П.Табатоні (P.Tabatoni), існує чотири категорії понять «стратегічної еволюції»: діяльність, ресурси, структура і відносини[11, с.10]. До поняття «діяльність» належить традиційне оцінювання навчального процесу, наукових досліджень і освітніх послуг, яке проводиться представниками міністерств освіти і засобами масової інформації. Оцінювання дослідницької діяльності представниками міністерств освіти є типовим для більшості університетів Західної Європи, але останнім часом в країнах Європи започатковується і набуває популярності оцінювання навчальних програм за допомогою використання методики опитування студентів і професорсько-викладацького складу університету.

Питання ресурсів полягає у доступності, якості й гнучкості використання фінансових, людських і фізичних ресурсів вищого навчального закладу. Еволюція людських ресурсів (викладацький склад, допоміжний персонал і студенти) є важливою умовою ефективного стратегічного менеджменту, тому що це найважливіші ресурси закладів вищої освіти як організацій з високим показником трудомісткості. До основних показників

людських ресурсів належать вік, кваліфікація, заробітна платня, мобільність професорсько-викладацького складу і допоміжного персоналу університету. Гнучкість процесу стратегічного управління людськими ресурсами з метою підвищення ефективності їх використання (процес зарахування на роботу, кар'єрний ріст) є однією із складових результативного стратегічного менеджменту.

Поняття «структура» належить до оцінювання формального й неформального розподілу компетенцій і повноважень між професорсько-викладацьким складом, структурними підрозділами університету і зацікавленими сторонами. Структура неформальної влади є основним фактором, який впливає на впровадження стратегічного менеджменту в університеті. До аналізу «структури» належить критична оцінка методів менеджменту: метод реалізації влади і методи розподілу ресурсів. «Аналіз норм і системи цінностей університету, клімату у вищому навчальному закладі сприяє виявленню ставлення професорсько-викладацького складу і керівництва університету до діяльності університету»[11,с.11].

До поняття «відносини» належить внутрішнє і зовнішнє спілкування, міжнародні мережі спілкування. Суть внутрішнього спілкування вищого навчального закладу полягає у розумінні ідентичності університету студентами і представниками професорсько-викладацького складу. До зовнішнього спілкування належить публічний імідж університету, відносини вищого навчального закладу з соціоекономічним середовищем, місцевими, регіональними й національними органами влади.

У контексті зростаючої міжнародної інтеграції, масштаби і якість міжнародних відносин як на рівні університету, так і на рівні кафедр набувають все більшого значення. «Міжнародні відносини пов'язані з участю науковців у міжнародних проектах, актуальністю й якістю проведення наукових досліджень, мобільністю викладачів та студентів університету, інтернаціоналізацією навчального процесу, реалізацією спільних навчальних



програм між декількома країнами і рівнем викладання іноземної мови в університетах» [11,с.11].

Вищеперераховані положення можуть позитивно або негативно впливати на інноваційний потенціал університету, який є значущим для впровадження інновацій. Керівник університету вирішує, які сфери діяльності потребують аналізу відповідно до його перспективного бачення стратегії розвитку університету. Внутрішній аналіз сприяє конкретизації місії, стратегічних цілей і процесу впровадження концепції стратегічного менеджменту. Процесу внутрішнього оцінювання в університеті притаманні традиційні консультаційні форми планування й менеджменту. Результати аналізу рентабельності процедур, пов'язаних з внутрішнім оцінюванням, що проводиться неформальним та інтуїтивним способами, можуть обмежувати можливості університету у цій сфері.

Модель стратегічного менеджменту, розроблена Р. Ширлі (R.Shirley), передбачає, що дані, отримані в результаті внутрішнього і зовнішнього оцінювання, використовуються у процесі зіставлення. Процес зіставлення спрямований на визначення ризиків і можливостей у середовищі та внутрішніх сильних й слабких сторін університету. На підставі результатів процесу зіставлення формулюється положення про місію університету, а на основі місії – специфічний профіль університету і визначається сумісність університету з середовищем. Явище формулювання місії університету виникло в Північній Америці і з часом набуло популярності в європейському контексті [1,3].

Місія університету – це вираження основних причин його існування, визначення пріоритетів і напряму діяльності, проголошення розуміння університетом своєї специфічної ролі у взаємовідносинах із середовищем. Мета стратегічного менеджменту університету – досягнення місії. Місія – це засіб аналізу й формування політики університету, система оцінювання результатів впровадження стратегічного менеджменту. Критерії оцінювання, які використовуються в процесі моніторингу впровадження стратегічного



менеджменту університету, повинні визначатися відповідно до місії вищого навчального закладу [10].

Д.Ланг(D.Lang) і Р. Лопез-Світман (R.Lopers-Sweetman) наголошують, що користь від процесу визначення місії університету набагато більша, ніж результати, отримані у процесі сканування середовища. На їх думку, кінцевий результат процесу формулювання місії залежить від його організаційної структури [10].

Основна відповідальність у процесі визначення місії покладається на керівника університету. Він повинен бути добре обізнаним з історією і традиціями університету. На думку П. Табатоні (P.Tabatoni), керівник університету повинен починати процес визначення місії з обговорення з представниками зацікавлених сторін загальної політики університету. Це перший етап процесу внутрішнього оцінювання діяльності університету, який відображає, наскільки зацікавлені сторони дотримуються спільної думки щодо стратегії розвитку університету і сприяє виявленню потенціалу університету у впровадженні змін та інновацій [15].

Процес формулювання місії університету залежить від впливу факторів національного контексту, з притаманними йому особливостями законодавчої бази і фінансування. Наприклад, у Франції, базова місія університету визначається законом у межах сфери державних послуг, тому місія університету ґрунтується на основі національно визначених положень про вищу освіту. Місії більшості університетів у Франції мають традиційне формулювання, основна увага приділяється навчальному процесу, науковим дослідженням і функції надання освітніх послуг на міжнародному, національному й регіональному рівнях. Загалом більш значна диференціація ідентичності й політики університету прослідковується в місії тоді, коли цілі університету визначаються в результаті співпраці між міністерствами освіти і університетами, як це відбувається у Франції, Нідерландах і Німеччині.

На основі місії встановлюються цілі університету. М. Ален (M.Allen) характеризує цілі як середній етап ієрархії, в основі якої знаходиться місія,

а на вершині – завдання, спрямовані на досягнення цілей [1]. На думку П. Котлера (P.Kotler) і П.Мерфі (P.Murphy), завдання університету повинні формулюватися так, щоб їх можна було виконати і виміряти ступінь їх виконання [9]. У лінійній моделі стратегічного менеджменту загальна концептуалізація взаємозв'язків між місією університету, цілями і завданнями полягає у послідовній ієрархії зменшення рівня узагальнення, визначення перспектив університету починається з місії і досягає кульмінації у формулюванні завдань [4].

З кінця 60-х років ХХ ст. американські університети були стурбовані формулюванням цілей планування [1]. Підходи до планування державних адміністративних органів у вищій освіті, зокрема такі методи як менеджмент за цілями і бюджет що ґрунтується на нулю починаються з визначення місії, яка переводиться в операційні завдання. У 1972 році Центр освітнього тестування у Принстоні опублікував «Інвентар цілей університету» (Institutional Goals Inventory (IGI), з метою забезпечення методології вимірювання отриманих результатів діяльності університету і таких цілей, як академічний розвиток, інтелектуальна орієнтація, гуманізм. Результати діяльності університету можна виміряти лише за чітко визначеними цілями, тому «Інвентар цілей університету» був розроблений як основа для визначення цілей університету [12].

Протягом 70-х років ХХ ст. «Інвентар цілей університету» використовувався у більшості американських університетів. Д.Дусет (D.Doucette) та інші вчені вважали сумнівною обґрунтованість «Інвентаря цілей університету», а отже, ефективність формулювання цілей за його за критеріями. На їх думку, спроби поєднати цілі і місію університету з конкретними операційними завданнями є необґрунтованими. [4].

Стратегічний менеджмент враховує труднощі, пов'язані з впровадженням цілей і завдань у щорічний процес планування і складання бюджету. На думку П. Табатоні (P.Tabatoni), необхідно дотримуватися менш формальної і більш аналітично спрямованої процедури формулювання

цілей [15]. Схожих поглядів дотримується П. Дрюкер (P. Drucker) [5], який розглядає концепцію стратегічного менеджменту як процес аналітичного мислення і розвитку перспектив на майбутнє університету. На основі місії, яка є констатуванням ідентичності університету, формулюються операційні завдання, які скеровують діяльність університету на довгострокові перспективи, на основі яких відбувається формулювання конкретних дій у вигляді стратегічних завдань з урахуванням нових стратегій. Стратегічні завдання сприяють розвитку сильних сторін університету, подоланню недоліків у його діяльності, і формулюються на основі чотирьох категорій: діяльність, структура, ресурси і відносини. П.Табатоні (P.Tabatoni) [15] наголошує на стратегічних цілях, на які орієнтуються європейські університети: безперервна освіта і освіта дорослих, зміцнення міждисциплінарних зв'язків у навчальному процесі і науково-дослідній діяльності, поглиблення наукових досліджень, розвиток компетенцій і навиків, розширення повноважень студентського самоврядування. Стратегічний менеджмент спрямований на визначення перешкод політичного, соціального, культурного характеру і опору університету впровадженню інновацій і стратегії. Більшість науковців не приділяють багато уваги вивченню процесу впровадження стратегічного менеджменту як курсу послідовних дій, натомість вони досліджують внутрішні і зовнішні фактори, які підвищують потенціал стратегічного менеджменту закладів вищої освіти.

**Висновки.** Проаналізувавши результати наукових досліджень, які аналізують елементи концепції стратегічного менеджменту вищої освіти, ми визначили, що до них належить ряд послідовних, взаємопов'язаних етапів, а саме сканування середовища, внутрішнє оцінювання, формулювання місії університету, впровадження. Виходячи з розглянутого, можна стверджувати, що кожен з цих етапів пройшов тривалий період розвитку і еволюції, але вони потребують подальшого теоретико-методологічного і практичного вдосконалення, з метою забезпечення результативного стратегічного

управління вищими навчальними закладами. Узагальнюючи зарубіжний досвід дослідження складових концепції стратегічного менеджменту вищої освіти, успішне впровадження потребує використання усіх складових концепції.

### **Література:**

1. Allen M. The Goals of the Universities. – Milton Keynes: Open University Press. – 1988. – 194 p.
2. Callan P.M. (ed.) Environmental Scanning for Strategic Leadership/New Directions for Institutional Research. — San Francisco: Jossey-Bass. – 1986. – № 52.
3. Davies L. The Use of Mission Statements in Policy Formation and Planning/ International Journal of Institutional Management in Higher Education. – 1985. – Vol. 9, № 2.
4. Doucette D. S., Richardson R. C., Fenske H. Defining Institutional Mission. Application of a Research Model / Journal of Higher Education. – 1985. – №2, Vol. 56.
5. Drucker P. Management: Tasks, Responsibility and Practices. – New York: Harper and Row. – 1973
6. Easterby-Smith M. Change and Innovation in Higher Education: A Role for Corporate Strategy?/Higher Education. – 1987. –№ 16. – pp. 37-52.
7. Godet M. Méthode des Scénarios, Futuribles, November 1983. – pp. 110-120.
8. Hearn J. Heydinger R. Scanning the University's External Environment. Objectives, Constraints and Possibilities/ Journal of Higher Education. –1985. – №4. – pp. 419-445.
9. Kotler P., Murphy P. E . Strategic Planning for Higher Education/ Journal of Higher Education. –1981. – №52
10. Lang D. W., Lopers-Sweetman R . The Utility of a Statement of Institutional Purpose/10th European A I R Meeting in Bergen. – 1988.

11. Matrín M. Strategic management in Western European Universities. – International Institute for Educational Planning. Paris. 1992. – 151p.
12. Peterson R. E., Uhl N. P., Institutional Goal Inventory. Formulating College and University Goals. A Guide for Using the IGI. – Princeton: Berkely, E T S. University Programs. – 1972
13. Preble J.F. Corporate Use of Environmental Scanning / Michigan Business Review. – 1978. –№30. – pp. 12-17.
14. Reichel A., Preble J. F. Planning for Institutions of Higher Education – H o w to Analyse their Environment / Higher Education Management. – 1989. – № ,3 Vol 1.
15. Tabatoni P., Les Etapes de l'Evaluation Stratégique/ Centre Européen pour le Management Stratégique des Universités Bruxelles. Document non-publié, 1989.