

УДК 378.11

М. М. ГЛАДЧЕНКО,

*кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри англійської мови
для економічних дисциплін Національного університету біоресурсів
і природокористування України, м. Київ*

ОСНОВНІ МЕТОДИКИ ЕТАПУ ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

У статті проаналізовано основні методики впровадження стратегічного менеджменту у вищій освіті країн Європейського Союзу: внутрішні цільові договори між керівництвом університету і факультету (інституту), цільові договори з представниками професорсько-викладацького складу, інноваційні фонди, збалансована система показників, розподіл ресурсів на основі показників продуктивності. Розглянуто теоретичні засади укладання плану розвитку університету як одного із методів впровадження стратегічного менеджменту.

Ключові слова: *цільові договори, план розвитку університету, інноваційні фонди, збалансована система показників, показники продуктивності.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. Починаючи з 90-х років ХХ ст., стратегічний менеджмент ефективно використовується у вищій освіті країн Європейського Союзу (ЄС). У контексті стратегічного менеджменту важливо не лише професійно розробити стратегію розвитку університету, а й підібрати відповідні методи впровадження стратегічного планування, що забезпечать ефективність і результативність стратегічного менеджменту. Тому питання методик упровадження стратегічного менеджменту потребує аналізу й дослідження з метою визначення найефективніших з них у контексті вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано вирішення даної проблеми та на які опирається автор. Методи впровадження стратегічного планування вивчають К. Бертольд (Ch. Berthold), Б. Бем (B. Behm), Дж. Вайхсельбаумер (J. Weichselbaumer), М. Дагестані (M. Daghestani), М. Джегер (M. Jaeger), С. Нікель (C. Nickel), Ф. Цігеле (F. Ziegele).

Метою статті є аналіз методів упровадження стратегічного планування вищої освіти країн Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу дослідження. На етапі впровадження стратегічні плани перетворюються на конкретні стратегічні дії, які сприяють цілеспрямованому процесу трансформації організації. К. Бертольд розглядає процес упровадження стратегічного планування з точки зору класичного проектного менеджменту і зазначає, що “впровадження планування пов’язано з 1) проектним планування (трансформація стратегії у детальну програму дій); 2) процесне планування (координація проектів відповідно до змісту і часу); 3) комунікаційне планування; 4) реорганізація структури організації відповідно до вимог стратегії” [1, с. 22]. Перед початком проектного планування керівник вищого навчального закладу повинен розуміти, що “змінami можна керувати лише до певної міри, тому необхідно не лише враховувати появу неочікуваного розвитку подій, але й мати достатньо часу щодо розгляду цілей і самого процесу” [1, с. 22].

“Якщо в центрі уваги не вибіркові організаційні зміни, а поступовий процес реформування, тоді керівництво університету повинно працювати над формуванням “культури змін” у вищому навчальному закладі, зокрема сприяти адаптації представників професорсько-викладацького складу університету адаптуватися до змін” [7, с. 585].

“У контексті стратегічного менеджменту проектне планування передбачає трансформацію стратегічних і довготривалих цілей у робочі, середньострокові і короткострокові завдання. Керівництво університету повинно сформувавши конкретні проекти або заходи, щоб переконатися, що операційні цілі можна досягти. Прикладом стратегічної цілі може бути формування і розвиток профілю університету на основі нової міждисциплінарної сфери досліджень” [1, с. 22].

На думку С. Нікеля, стратегічний план розвитку університету є складовою частиною впровадження стратегії. “Етап упровадження стратегічного планування спрямований на трансформацію процесу прийняття рішень у план з метою практичного впровадження. Стратегічний план не може

містити всі види діяльності університету і повинен сконцентрувати увагу на сферах, які є вирішальними для продуктивності діяльності вищого навчального закладу” [8, с. 18]. Зазвичай обов’язковими сферами відповідно до плану розвитку університету є навчальний процес і дослідницька діяльність, інші сфери: інтернаціоналізація, гендерна рівність, передача знань – варіативні. “Вищі навчальні заклади є дуже складними організаціями з досить децентралізованою робочою структурою і широкою індивідуальною автономією представників професорсько-викладацького складу, тому для університету більш ефективним є використання стратегії під назвою “парасолька”, коли керівництво університету визначає межі загальної стратегії, залишаючи простір для спонтанних процесів і стратегій” [8, с. 18].

Стратегічний план містить не лише майбутні цілі, але й заходи і проекти щодо їх досягнення із зазначенням необхідних ресурсів, часових меж тощо, а також визначених осіб, відповідальних за впровадження різних етапів, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей і параметрів, на основі яких вимірюється ефективність упровадження стратегії. Проте на практиці стратегічні плани німецьких університетів не завжди містять детально описані заходи і проекти. Невід’ємною складовою процесу впровадження стратегії є чітке формування вимог до персоналу, тому що без мотивованих, компетентних представників професорсько-викладацького складу неможливо реалізувати навіть найкращу стратегічну концепцію. “Політика керівництва університету відносно персоналу та ініціативи з його розвитку повинні узгоджуватися зі стратегічними цілями” [8, с. 18]. Тому стратегічний план розвитку університету виконує комунікативну функцію у процесі спілкування між керівництвом університету і представниками професорсько-викладацького складу, сприяє підвищенню їх мотивації і формуванню почуття приналежності до університету. Викладачі університету повинні відчувати відповідальність за впровадження стратегії, сформованої у плані розвитку вищого навчального закладу.

На думку німецького науковця С. Нікеля, найпопулярнішими методами операціоналізації і впровадження стратегії у секторі вищої освіти є менеджмент за цілями і збалансована система показників.

К. Бертольд провів опитування серед керівників вищих навчальних закладів Німеччини щодо оцінювання методик упровадження стратегічного менеджменту: “використання показників з метою оцінювання стратегії (3,42); внутрішні цільові договори з факультетами та інститутами (4,08); цільові договори з представниками професорсько-викладацького складу

(3,33); інноваційний фонд (3,83); розподіл ресурсів на основі показників продуктивності (3,88); збалансована система показників (2,18); зміна організаційної культури (3,9)” [2, с. 93].

Результати дослідження показали, що найвідоміший метод – збалансована система показників – отримав найменшу кількість балів. На практиці цей метод використовується дуже незначною кількістю вищих навчальних закладів як методика впровадження і контролю стратегічного менеджменту. Одним із німецьких університетів, що має тривалий досвід застосування збалансованої системи показників, є Університет Майнц. Відповідно до результатів дослідження К. Бертольда, найбільшу кількість балів серед методів впровадження стратегії отримала методика укладання внутрішніх цільових договорів, що є складовою частиною контрактного менеджменту. Проте, незважаючи на популярність цієї методики, серед опитаних керівників ВНЗ К. Бертольд зазначає, що цей метод використовується не в усіх федеративних землях Німеччини.

На думку К. Бертольда, метод цільових договорів цілком відповідає вимогам, що висуваються до управління університетом як експертною організацією. “Цільові договори є основою формування підзвітності вищого навчального закладу, що є невід’ємною складовою політики нового державного управління, сприяють конкретизації стратегічних цілей, визначених у плані розвитку вищого навчального закладу, роблять прозорим процес управління вищим навчальним закладом і сприяють формуванню відповідальності керівництва університету і керівників факультетів, які укладають внутрішні цільові договори, що сприяють налагодженню внутрішнього процесу комунікації між керівництвом факультету й університету, формуванню партнерських відносин між учасниками процесу” [2, с. 94]. Недоліком цільових договорів є те, що вони потребують значних затрат часу на обговорення положень і ведення переговорів щодо їх підписання. “Методика укладання внутрішніх цільових договорів є досить складною і потребує формування відповідних умінь і компетенцій” [2, с. 94].

На думку К. Бертольда, ступінь досягнення цілей, які цікавлять вищий навчальний заклад, не так легко виміряти, тому що процес досягнення цілей є досить тривалим і потребує фінансування, яке отримується лише після досягнення цілей. Вчений зазначає, що здивований високою оцінкою індивідуальних цільових договорів, які університет укладає з представниками професорсько-викладацького складу, проте в ході бесід з’ясувалося, що такий тип угод укладається лише з тими викладачами, які приймаються

на роботу. Проте, “ця форма контрактного менеджменту є досить новою щодо використання у практиці ВНЗ, особистісний вимір не узгоджується з інституційними цільовими договорами, що укладаються з факультетами” [2, с. 94].

М. Йегер (M. Jaeger) зазначає, що у 2003 році 33 % вищих навчальних закладів Німеччини використовували внутрішні цільові договори [6, с. 56]. На думку вченого, у змісті внутрішніх цільових договорів домінують питання, пов'язані з навчальним процесом. Основним завданням цільових договорів є операціоналізація домовлених і узгоджених цілей, їх конкретизація на різних рівнях. Тому, на думку вченого, важливо, щоб “цільові договори містили заходи і показники, що надаватимуть можливість перевірити рівень їх досягнення” [6, с. 59]. Проте у рекомендаціях Конференції ректорів щодо укладання цільових договорів “Принципи оформлення і ведення переговорів щодо укладання цільових договорів” (“Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen”) зазначається, що вони не повинні містити заходи. У той же час науковець зазначає, що “сильна сконцентрованість внутрішніх цільових договорів на заходах не перешкоджає використанню цієї методики як методу комунікації і контролю” [6, с. 63].

М. Йегер (M. Jaeger) стверджує, що внутрішні цільові договори пов'язані з розподілом ресурсів між факультетами. Учений зазначає, що “цільові угоди містять не лише заходи, а й цілі й критерії оцінювання результатів і погоджується, що спрямованість на заходи перешкоджає прозорості процедури і об'єктивності оцінювання досягнутих результатів” [6, с. 65]

Ю. Вейхсельбаумер (J. Weichselbaumer) і Ф. Цігеле (F. Ziegele) виділяють два типи внутрішніх цільових договорів:

цільові договори на основі процесу згори-вниз, що пов'язані з упровадженням стратегічних цілей (наприклад, інтернаціоналізація);

процес знизу-вгору, коли відбувається впровадження специфічних цілей окремих факультетів (наприклад, сприяння розвитку факультету – збільшення кількості студентів з окремої спеціальності).

В Університеті Юстус-Лібіг Гісен (Justus-Liebig-Universität Giessen) внутрішні цільові договори укладаються між президією і факультетами або окремими структурними підрозділами. Метою укладання цільових договорів є сприяння формуванню профілю ВНЗ з метою визначення пріоритетів університету загалом у контексті “Структурного плану і плану розвитку” університету і федеративної землі. Внутрішні цільові договори повинні сприяти підвищенню продуктивності факультетів стосовно виконання ви-

значених основних завдань і досягнення цілей. Внутрішні цільові договори укладаються на основі досвіду, отриманого під час укладання цільових договорів між університетом і землею. Зміст цих контрактів виходить за межі навчального процесу, дослідницької діяльності, сприяння розвитку молодих науковців, передачі знань і технологій, і крім цих положень містить цілі щодо структурного і предметного розвитку, менеджменту якості освіти і оцінювання.

Процес укладання внутрішніх цільових договорів в Університеті Юстус-Лібіг Гісен (Justus-Liebig-Universität Giessen) розпочався в 2003 році, а в 2005 році цільові договори з усіма факультетами були проаналізовані керівництвом університету і спеціально сформованою робочою групою з метою формування ефективної моделі укладання цього типу контрактів.

Університет Мюнстер розглядає внутрішні цільові договори як елемент забезпечення якості освіти і укладає цільові договори з 13 напрямів підготовки.

Президія Університету Оствестфален-Ліпе (Hochschule Ostwestfalen-Lippe) уклала цільові договори з 9 факультетами на 2011–2015 роки. Внутрішній цільовий договір підписується президентом університету і деканом факультету. Мета цього документу – сприяти забезпеченню якості освіти в університеті і формуванню чітко визначеного дослідницького профілю вищого навчального закладу. Цільовий договір з факультетом містить два підрозділи – загальні угоди і спеціальні угоди. Цільові договори з усіма факультетами укладені за єдиним зразком. До загальних угод належать питання, пов'язані з навчальним процесом, дослідницькою діяльністю і передачею знань і технологій. Стосовно навчального процесу керівництво університету і факультету домовляється про забезпечення якості освіти; оптимізацію навчального процесу на факультеті; сприяння зменшенню відсотка студентів, які не закінчують вчасно навчання; співпрацю щодо подальшого розвитку факультету, зокрема підвищення рівня практичної орієнтації навчання, ефективне використання ресурсів; формування стратегії щодо забезпечення гендерної рівності; стратегію інтернаціоналізації, покращення мовних, соціальних і міжкультурних компетенцій представників професорсько-викладацького складу і студентів, підвищення рівня їх мобільності, проведення міжнародних проектів, семінарів і літніх шкіл. У сфері дослідницької діяльності, передачі знань і технологій керівництвом університету і факультету визначені такі пріоритети домовленостей: заохочення науковців до впровадження нових дослідницьких проектів, осо-

блива увага приділяється міждисциплінарним дослідженням, з цією метою формується Дослідницьке бюро; сприяння співпраці між дослідниками на різних факультетах на основі проведення спільних семінарів; поширення співпраці між університетом і сектором економіки на основі формування стратегії передачі знань [5].

У розділі стосовно спеціальних угод міститься інформація про кількість студентів, які будуть зараховані на перший курс факультету з 2011 по 2015 рр. (дані подані на основі “Пакту з вищими навчальними закладами 2020” (Hochschulpakt 2020), визначається кількість студентів, яку факультет планує зарахувати поза основною нормою, за кожного додаткового студента факультет отримує 12 500 € з бюджету землі. Протягом останніх років відбулися значні зміни щодо кількості студентів, тому факультет розробляє стратегію щодо зарахування на тимчасових засадах додаткової кількості професорів; детально описуються дві дослідницькі теми, над якими працює факультет; визначаються умови отримання зовнішнього фінансування на основі виконання дослідницького проекту; сприяння налагодженню міжнародних зв'язків. Цільовий договір з Міністерством інновацій, науки і дослідницької діяльності федеративної землі Північний Рейн-Вестфалія університет укладає на рік, наприклад 2012–2013 рр., а план розвитку університету розроблений на 2012–2017 рр.

План розвитку університету містить плани розвитку факультетів, кожен з яких складається з трьох розділів: розвитку навчального процесу, розвитку дослідницької діяльності і технологій розповсюдження знань, заходи щодо впровадження стратегічних цілей. Отже, зміст внутрішніх цільових договорів узгоджується з планом розвитку факультету, а отже, й університету загалом.

Цільові договори Університету Крістіан-Альбрехтс Кіль (Christian-Albrechts-Universität zu Kiel) укладені з 2010 по 2013 рр. (3 роки). Це невеликий за розміром документ (3 сторінки), який складається з п'яти розділів: преамбула, дослідницька діяльність, навчальний процес, основні умови діяльності факультету і гендерна рівність. У преамбулі йдеться про необхідність обґрунтування навчального процесу на основі результатів дослідницької діяльності, про необхідність запровадження міждисциплінарних дослідницьких структур [3].

Крім методу укладання цільових договорів, німецькі університети використовують методіку інноваційних фондів як один із інструментів упровадження стратегічного менеджменту. “Цей метод набуває популяр-

ності, зважаючи на зростаючі вимоги до управління вищим навчальним закладом і розширенням автономії факультету. Коли факультет отримує особистісні кошти як частина бюджету, тоді зменшується вплив керівництва університету на діяльність факультету. Відповідні інструменти контролю сприяють формуванню рівноваги щодо управління діяльністю факультету, а керівництво університету може виділяти кошти факультетам на основі їх цільового використання. Розширення фінансової незалежності факультетів сприяє впровадженню інноваційних фондів з метою компенсування відсутності заснованої на показниках моделі розподілу ресурсів” [2, с. 94–95].

Методика розподілу ресурсів на основі показників та індикаторів є типовою для більшості університетів. Відмінності стосуються деталей, наприклад, розподіл коштів повинен відбуватися на основі формули, або факультет отримує одноразову фінансову виплату на основі принципу децентралізації бюджету, загалом так розподіляється 60 % бюджету. Коли складається формула, то визначають, яку частину коштів будуть розподіляти на основі показників. Майже всі університети Німеччини використовують формули для розрахунку внутрішнього бюджету, проте існує значна частина фіксованих коштів, тому в бюджеті зберігається межа між орієнтацією на результат і навантаження. Наприклад, у Вільному університеті Берліна 96 млн євро надходить із зовнішніх джерел фінансування, а 259 млн євро – 70 % є базовим фінансуванням, 30 % – фінансуванням на основі показників. Університет розробив відповідні критерії щодо розподілу фінансування на основі показників.

Методика збалансованої системи показників дуже рідко використовується вищими навчальними закладами, проте це не зменшує її ефективності і корисності в процесі впровадження стратегічного менеджменту. На практиці застосування збалансованої системи показників дає відповідь на дві типові проблеми стратегічного менеджменту вищої освіти. По-перше, переведення цілей у показники, які можна виміряти і, по-друге, дозволяє провести інтерпретацію стратегії та контроль за її виконанням. На думку Бертольда, у Німеччині цей метод стане популярним і загальнопоширеним у найближчому майбутньому.

Для ефективного впровадження стратегії є важливим наявність організаційних змін (об’єднання факультетів, створення центральної структури). Необхідно визначити, чи відповідає існуюча структура стратегії, яку планують упроваджувати [9].

Висновок. Проаналізувавши методики впровадження стратегічного менеджменту у вищому навчальному закладі, можна стверджувати, що керівництво університету повинно поєднувати різні методики впровадження стратегії. За допомогою лише однієї не можна досягти позитивного результату. Вищі навчальні заклади приділяють мало уваги використанню збалансованої системи показників, яка є одночасно методом упровадження і контролю, проте цей метод потребує більш ретельного дослідження і аналізу, тому що його використання може значно сприяти покращенню результатів упровадження стратегічного менеджменту вищої освіти, що і стало перспективою подальших наукових пошуків.

Список використаної літератури

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. Berthold Ch., Behm B., Daghestani M. “Als ob es einen Sinn machen würde...” Strategisches Management an Hochschule. – Gütersloh : CHE. – 2011. – Arbeitspapier №140. – 148 S.
3. Christian-Albrechts-Universitäten zu Kiel. Zielvereinbarungen zwischen Fakultäten und Präsidium. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.uni-kiel.de/sy/mitteilungen/zielvereinbarungen-mathnat.pdf>
4. Grundsätze zu Gestaltung und Verhandlung von Zielvereinbarungen // Entschlußung des Plenums der HRK vom 14.6.2005. – Bonn : HRK, 2005. – 7 s.
5. Hochschule Ostwestfalen-Lippe Hochschulinterne Zielvereinbarungen [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.hs-owl.de/hsnews/praesidiumsmittelungen.html>
6. Jaeger M. Steuerung an Hochschule durch interne Zielvereinbarungen. – die hochschule. – 2006. – № 2. – S. 55–66.
7. Müller-Stewens G., Lechner C. Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Updated 3rd ed. – Stuttgart, 2005.
8. Nickel S. Strategic Management in Higher Education Institutions – Approaches, Processes and Tools // Leadership and Governance in Higher Education. – 2011. – № 1 (D 2–1).
9. Nickel S., Zechlin L. (2006): Die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Zur Reform der dezentralen Ebene in Universitäten // Welte H., Auer M., Meister-Scheytt (Hrsg.) Management von Universitäten Zwischen Tradition und (Post-)Moderne. – München und Mering: Rainer Hampp Verlag, 2006. – S. 193–205.
10. Ziegele F., Weichselbaumer J. Akademisches Controlling und Hochschulinterne Zielvereinbarungen. – München, Gütersloh : CHE, 2001. – 68 s.

Рецензент – кандидат педагогічних наук Тарнавська Т. В.

Стаття надійшла до редакції 27.03.2013.

Гладченко М. Н. Основные методики этапа внедрения стратегического менеджмента высшего образования стран Европейского Союза

В статье проанализировано основные методики внедрения стратегического менеджмента в высшем образовании стран Европейского Союза: внутренние целевые договора между руководством университета и факультета, целевые договора с представителями профессорско-преподавательского состава, инновационные фонды, распределение ресурсов на основе показателей продуктивности. Рассмотрено теоретические основы формирования плана развития университета как одного из методов внедрения стратегического планирования.

Ключевые слова: *целевые договора, план развития университета, инновационные фонды, сбалансированная система показателей, показатели продуктивности.*

Hladchenko M. M. The main techniques of the stage of implementation of the strategic management of higher education of the European Union countries

The author analyzes the main techniques of the implementation of the strategic management of higher education of the European Union countries: inner target agreements between the management of the university and faculties, target agreements with the teaching staff, innovation funds, balanced system of indices, performance-based allocation of the finance. The theoretical principles of making of the plan on university development as the method of strategic management implementation have been analyzed.

Keywords: *target agreements, plan on university development, innovation funds, balanced system of indices, performance-based indicators.*