

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВНЗ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СПЕЦИФІКУ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

У статті визначено особливості управління вищим навчальним закладом, які зумовлюють специфіку стратегічного управління ВНЗ загалом та його організаційної культури зокрема.

В статье обозначены особенности управления высшим учебным заведением, которые обуславливают специфику стратегического управления ВУЗом в целом и его организационной культуры в частности.

The article determines the peculiarities of management of higher educational institution that serve as prerequisites of specific character of high school strategic management in general and its organizational culture in specific.

Ключові слова: організаційна культура, стратегічне управління, конкурентоспроможність ВНЗ, особливості управління ВНЗ.

Сучасні процеси постійного оновлення усіх сфер культурного та господарського життя (зміни у зовнішньому середовищі, скорочення державного фінансування, скорочення попиту на освітні послуги, необхідність формування точної специфічної позиції в освітньому просторі, подальша зміна структури споживачів, зростання вимог до ефективності та якості освіти, якісне зростання конкуренції, в тому числі міжнародної, активізація методів нецінової конкуренції, зміна принципів організації освіти, модернізація системи вищої освіти, системи та структури кваліфікацій, посилення інтеграційних процесів, включення України в ЄПВО, посилення супротиву змінам) та наростання глобальних конкурентних процесів в освітній сфері вимагають побудови нової системи управління вищими навчальними закладами, зорієнтовану на новий характер зв'язків та відносин із зовнішнім та внутрішнім середовищем, на використання сучасних стратегічних інструментів як засобів підвищення конкурентоспроможності ВНЗ й активізації освітньої політики.

Актуальним стає використання нових форм стратегічної поведінки та нових адаптаційних механізмів, серед яких активну роль буде відігравати організаційна культура ВНЗ, формуючи лояльність персоналу, споживачів, постачальників, громадськості і забезпечуючи стійкість організаційної системи для зміцнення позицій вищих навчальних закладів України на європейському та світовому ринку освітніх послуг та досягнення їх рівноправності в європейському і світовому співтоваристві. В той же час формувати систему стратегічного управління ВНЗ загалом та організаційну культуру як її інструмент неможливо без урахування особливостей загальної системи управління вищими навчальними закладами.

Значний вплив на дослідження проблем ВНЗ мають роботи із загальної теорії стратегічного управління зарубіжних [1; 15; 18; 20; 24] та вітчизняних [5; 9; 16; 26] авторів. Питання стратегічного управління ВНЗ розглянуто в працях І.Баранова [2], Г.Мальцева [14], В.Дурденко [7], А.Клюєва [10], Є.Князева [11], В.Куценко [13]. Крім того, проблеми університетського менеджменту і, зокрема, стратегічного управління є предметом всебічного

обговорення на конференціях і семінарах, що проводяться Європейською асоціацією університетів (EUA), Європейською академічною мережею деканів (DEAN), Європейською мережею глав університетських адміністрацій (HUMANE), Європейським консорціумом інноваційних університетів (ECIU), Євразійською асоціацією університетів, Російською асоціацією університетів, Радою ректорів України. Водночас, у науковій літературі або відсутні, або недостатньо розроблені взаємозв'язки загальної системи управління, організаційної культури та стратегічного управління ВНЗ.

Метою статті є визначення особливостей управління вищим навчальним закладом, які зумовлюють специфіку стратегічного управління ВНЗ загалом, та його організаційної культури зокрема.

Управлінська діяльність у сфері освіти реалізується на трьох рівнях: системний (національний); інституційний (рівень ВНЗ, навчального закладу); базовий (рівень основного академічного підрозділу – кафедри, відділу). Особливий інтерес викликає інституційний рівень управління, на якому сьогодні концентрують увагу при вирішенні завдань розвитку освіти та підвищення її вкладу в соціально-економічний розвиток країн та регіонів [11] і який володіє низкою принципових особливостей, що ускладнюють управлінські функції та вимагають принципово інших підходів. Не претендуючи на повноту та розширюючи перелік інших дослідників [3; 22; 23;], узагальнимо особливості управління вищим навчальним закладом, які зумовлюють специфіку організаційної культури:

- ВНЗ – це елемент освітньої системи й особливості управління визначаються особливістю освітньої системи (середовища) загалом;

- у склад ВНЗ входять різноманітні освітні, наукові, конструкторські, виробничі, соціальні, господарські та інші структурні підрозділи, які пов'язані із зовнішніми організаціями та підприємствами та зумовлюють множинність цілей діяльності ВНЗ та складність системи взаємопов'язаних процесів;

- управління ВНЗ базується на різнопланових підсистемах управління, тобто включає сфери, які вимагають різних методів, засобів та технологій отримання результату;

- відсутність чітких меж управління ВНЗ – переважна частина управлінських процесів починається у ВНЗ, а закінчується далеко за його межами;

- висока інерційність ВНЗ як системи, адже результати діяльності ВНЗ, як правило, проявляються через достатньо великий інтервал часу;

- «провисання» функцій управління, оскільки функції організації, планування, координації, мотивування, контролю мають певні особливості в умовах ВНЗ, особливо державної форми власності, що діє на основі законів, інструкцій, положень, нормативів МОН та Держказначейства тощо;

- в більшості випадків прийняття рішень засноване на академічному стилі мислення, який визначається довготривалими академічними взаємовідносинами між керівниками вищої та середньої ланки вузу та їх співробітниками;

- багатоплановість завдань, які вирішує керівництво вузу, вимагає постійної координації інтересів як самого вузу, його окремих підрозділів, наукових та педагогічних кадрів, студентів, так і освітньої системи країни загалом;

- змішення стилів керівництва – елементи авторитарного керівництва поєднуються із загальним ліберальним стилем управління;

- проблеми мотивації зумовлені відносно низькою заробітною платою поряд з широким спектром нематеріальних важелів;

- високий середній інтелектуальний рівень персоналу та широке використання інформаційних технологій, їх здатність до наукового аналізу та логічних висновків, особиста авторитетна точка зору;

- академічні свободи та традиції передбачають відкриті комунікації, висока взаємна довіра співробітників з одночасно тривалим періодом професійної адаптації нових працівників до складної системи адміністративних та академічних взаємовідносин у ВНЗ;

- переважання кланової організаційної культури, яка характеризується тісними зв'язками вчених однієї наукової школи, членів однієї кафедри або факультетського колективу, що може привести до ігнорування інтересів ВНЗ на користь факультетських чи кафедральних.

Зважаючи на перелічені особливості управління вищими навчальними закладами, ми приймаємо підхід Л. А. Обозної [17]: управління ВНЗ повинне здійснюватися на основі полісуб'єктної парадигми управління (таку думку знаходимо також у П. І. Третьякова [21], Т. І. Шамової [25] та ін.), науковець розглядає управління як процес взаємодії суб'єктів, спрямований як на досягнення цілей системи, так і на реалізацію особистих стратегій суб'єктів освітнього процесу, їх саморозвиток і самореалізацію. Наукові дослідження В. І. Коваленко [12] підтверджують гіпотезу про те, що основний зміст використання полісуб'єктного управління ВНЗ полягає в тому, щоб, з одного боку, надати й індивідуальним і груповим суб'єктам освітнього процесу максимальну свободу у діях, включити їх у вирішення завдань найбільш важливих для розвитку ВНЗ і тим самим створити на цій основі можливість для самореалізації у навчальній діяльності їх цілей, планів, інтересів і потреб. З іншого боку, надати можливість прийняття в освітній системі найбільш оптимальних рішень на основі генерації та зіставлення різних думок, ідей, підходів, а також забезпечення максимальної активності суб'єктів освітнього процесу в їх реалізації. Полісуб'єктний підхід в управлінні вузами, на наш погляд, найбільш адекватний сучасній парадигмі європейської вищої освіти, яка, на думку Л.С.Гребньова, «від навчання у форматі «teaching» переходить до формату «learning». Тепер вже не людину вчать, а людина вчиться все життя, а ми їй допомагаємо, але лише частково, в межах доцільності та її особистої зацікавленості» [6]. Таким чином, до суб'єктів освітнього процесу входить і сам студент, вже як споживач освітніх послуг, який формує їх обсяг та вимоги до змісту та якості. Усі ці процеси вимагають нової організаційної культури, яка повинна гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища,

впустити в свої академічні рамки ринкові принципи функціонування, сприймати студентів як споживачів та розуміти важливість цілеспрямованої діяльності суб'єктів управління різних рівнів.

Сучасне стратегічне управління орієнтується на використання та розвиток ключових компетенцій підвищення конкурентоспроможності освіти та активізації освітньої політики, однією з яких є організаційна культура.

Таким чином, притаманний стратегічному управлінню програмний спосіб мислення, маніпулювання своїми ресурсами, в тому числі і людськими, цілеспрямоване формування власного зовнішнього середовища передбачає використання такого могутнього стратегічного інструмента, як організаційна культура, який дозволить орієнтувати всі підрозділи ВНЗ та його працівників на реалізацію загальної мети в рамках обраної місії, забезпечить її узгодження з можливостями ВНЗ, запитами споживачів та інтересами працівників, полегшить спілкування шляхом встановлення стійких комунікаційних зв'язків і, головне, сформує найважливіші параметри існування організації на ринку – стабільність, гнучкість та здатність оперативно реагувати на зміни. Організаційна культура як активний елемент управління повинна перебувати в гармонії з місією та цілями ВНЗ, бути дієвим інструментом реалізації програм стратегічного розвитку.

Важливість та необхідність використання інструментів стратегічного управління в українській освіті визнається в усіх теоретичних працях, а ось на практиці, як і будь-яка новація, зустрічає супротив. В університетах США, «піонерах» стратегічного управління у цій галузі, також існує низка причин, які стримують його розвиток: фінансові та часові обмеження; структурна багатоманітність великих університетів та різноманітність їх цілей; ілюзія добробуту, сформована архітектурою та дизайном університетського кампусу; відсутність досвіду та управлінської кваліфікації у частини адміністраторів, відсутність ініціативи з боку ректора [4].

В Європі проблеми університетського менеджменту і, зокрема, стратегічного управління є предметом всебічного обговорення на конференціях і семінарах, що проводяться європейськими освітніми організаціями. Одночасно розпочалася наукова полеміка щодо необхідності / шкідливості використання стратегічного управління у ВНЗ. Ціла низка дослідників висловлювалася проти ідеї стратегічного управління для вузів, вважаючи його інструментом, який застосовується лише у надзвичайних ситуаціях. Їх аргументом була відсутність контролю вузу за розвитком зовнішньої ситуації і необхідність зосередження на оперативному плануванні (щорічний бюджет, періодична атестація) [19]. З огляду на європейську специфіку, яка характеризується, з одного боку, автономією професорсько-викладацького складу в питаннях досліджень та викладання, а з іншого боку, спільним менеджментом адміністрації університету та органів влади [11], Х. Боер, Р. Маассен та Е. Вірт розмежували стратегічне управління в академічних та організаційно-адміністративних питаннях європейських вузів [27]. Українська освітня практика, на наш погляд, більше схиляється до європейських позицій в силу значного

держрегулювання вищої освіти через системи державного фінансування, обов'язкового ліцензування та акредитації освітніх послуг, державних освітніх стандартів, законотворення, і, головне, наближення до європейських академічних свобод та традицій.

У практику роботи ВНЗ України стратегічне управління почало активно входити в останнє десятиріччя і є тим інструментом, без якого неможливо робити прогноз на майбутнє в умовах динамічно змінного зовнішнього середовища. З одного боку, стратегії ВНЗ формуються під впливом соціально-економічної політики та загальнодержавної стратегії розвитку (наприклад, інноваційні пріоритети, економіка знань тощо), з іншого, освітній заклад володіє певною автономією, особливо в підсистемах управління організацією – кадровій, навчальній, науковій, фінансово-господарській тощо, що є основою для освоєння теорії стратегічного управління. Стандарти та технології стратегічного управління ВНЗ залишаються предметом обговорення та експериментів, а пряме перенесення в управління вузами методів корпоративного стратегічного управління не є ефективним, оскільки різняться вихідні умови та фактори розвитку цих сфер.

Традиційна модель стратегічного менеджменту, завдяки прозорості своєї логіки та простоті застосування, отримала широке застосування у практиці управління вищими навчальними закладами. У той же час в міжнародній практиці освітнього середовища сформувалася низка композитних підходів до стратегічного управління університетом [22]: школа конфігурації; школа планування; школа навчання; школа підприємництва. Використання цих моделей, їх модифікація є окремим напрямом в розвитку стратегічного менеджменту ВНЗ, але для українських закладів вищої освіти, які інструменти стратегічного управління почали використовувати тільки в останнє десятиріччя, більш адекватною, на наш погляд, поки що є традиційна модель, у якій загальна логіка стратегічного управління передбачає певні технологічні етапи, на яких відбувається формування/розвиток організаційної культури.

Таким чином, організаційна культура ВНЗ формується низкою чинників, що визначаються системою управління: цілісність; консервативність; закрита модель управління; висока інерційність ВНЗ як системи; відсутність чітких меж управління; «провисання» функцій управління; множинність цілей діяльності ВНЗ; низька ефективність системи розподілу та делегування; суб'єктивність прийняття рішень; академічні свободи та традиції; нагромадження стилів керівництва; проблеми мотивації; труднощі реалізації контролю; труднощі при координації інтересів; високий середній інтелектуальний рівень персоналу та широке використання інформаційних технологій; надмірна координація рішень; різноплановість підсистем управління; клановість організаційної культури. Організаційна культура як стратегічна домінанта є соціально значущою у забезпеченні стратегічного розвитку вищого навчального закладу. Стратегічне управління з допомогою організаційної культури є найважливішим завданням сучасних ВНЗ, «вона є основою соціального миру та порядку» [8]. Стратегічне управління вищими навчальними закладами поєднує в собі як

інструменти традиційного менеджменту, так і власні механізми, сформовані природою освітніх процесів, специфікою організаційно-управлінської діяльності освітніх закладів, у роботі яких визначною є людська компонента та пов'язані з нею соціальні, соціально-психологічні та соціокультурні чинники, серед яких важливе місце займає фактор формування, збереження й удосконалення організаційної культури. Зміст організаційної культури формується в ході управлінської діяльності як відповідь на впливи чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И.Ансофф: пер. с англ. О. Летун; [науч. ред. проф. А. Н. Петрова]. – СПб.: Питер Пресс, 2009. – 344 с.
2. Баранов И.Н. Оценка деятельности вуза: возможности использования Сбалансированной системы показателей // Материалы проекта „Анализ и совершенствование управления экономикой вузов“, 2004. – С.84.
3. Беляев А. Корпоративная культура университета : от теории к практике / А.Беляев // Высшее образование в России. – 2007. – № 11. – С.62–67
4. Борисов И.И. Стратегическое планирование и развитие классического университета / И.И.Борисов, С.А.Запрягаев // Стратегическое планирование и развитие ВГУ : Материалы рабочего совещания. Воронеж, ВГУ, 22 мая 2003г. – Воронеж, 2003.
5. Галушка З.І. Стратегія і тактика менеджменту : навч. посіб. / З.І.Галушка, І.Ф.Комарницький. – Чернівці : Рута, 2009. – 355 с.
6. Гребнев Л.С. Высшее образование в Болонском измерении : российские особенности и ограничения / Л.С.Гребнев // Высшее образование в России. – 2004. – №1. – С.36–43.
7. Дурденко В.А. Проблемы разработки и реализации стратегии: опыт муниципального вуза / В.А.Дурденко, Р.И.Мельникова, С.В.Спиридонова // Университетское управление : практика и анализ. – 2005. – №7. – С. 50–56
8. Капитонов Э.А. Корпоративная культура : Теория и практика / Э.А.Капитонов, Г.П.Зинченко, А.Э.Капитонов. – М.: Альфа-пресс, 2005. – 352 с.
9. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент : навч.посіб. / Г.І.Кіндрацька. – К.: Знання, 2006. – 366 с.
- 10.Клюев А.К. Стратегии вузовского развития (по материалам пилотного семинара проекта «Стратегическое планирование в российских университетах») / А.К.Клюев, С.М.Корунов // Университетское управление: практика и анализ. – 2003. – № 3(26). – С. 43–50.
- 11.Князев Е.А. Об университетах и их стратегиях / Е. Князев // Университетское управление : практика и анализ. – 2005. - №4(37). – С.9-17.
- 12.Коваленко В.И. Полисубъектное управление развитием образовательной системы вуза (На материале вузов МВД России) : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08 / Коваленко Виктор Иванович. – Белгород, 2005 – 450 с.
- 13.Куценко В.І. Вища і післядипломна освіта в ринкових умовах / В.І. Куценко ; НАН України, Рада з вивч. продукт. сил України ; за наук. ред. Б.М. Данилишина. – К. : РВПС України НАН України, 2009. – 223 с.
- 14.Мальцев Г.И. Университетская корпоративная культура / Г.И. Мальцева // Университетское управление: практика и анализ. – 2006. – № 2(42). – С. 95–103.
- 15.Маслов Е.В. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной структуры / Е.В. Маслов. – М. : Финпрес, 2004. – 288 с.
- 16.Нємцов В.Д. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / В.Д.Нємцов, Довгань Л.Є. . – К. : ТОВ "УВПК "ЕксОб", 2002. – 557 с.
- 17.Обозная Л.А. Полисубъектное управление в системе образования (на примере филиала вуза) / Л. А. Обозная // Высшее образование сегодня. – 2007. – № 5. – С.38–40.
- 18.Портер М. Конкуренция : учеб. пособие / М.Портер ; пер. с англ. – СПб. – М. – К. : Вильямс, 2000. – 495 с.
- 19.Сагинова О.В., Стратегия вуза: маркетинговый аспект (на примере Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова) / О.В.Сагинова [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.marketologi.ru/lib/saginova/vuz_strateg.html
- 20.Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии. / А.Томпсон. – М. : Банки и биржи, 1998. – 576 с.
- 21.Третьяков П.И.. Адаптивное управление педагогическими системами / П.И.Третьяков , С.Н.Митин, Н.Н.Боярницева – М.: Издательство «Академия/Academia», 2003. – 368 с.

ПРОБЛЕМЫ ОСВИТИ ТА НАУКИ

22. Управление высшим учебным заведением : учебник для системы дополнительного образования – повышения квалификации руководящих кадров высших учебных заведений / [Архипов А. Ю. и др.] ; под общ. ред. С. Д. Резника, В. М. Филиппова. – Пенза : ПГУАС, 2009. – 849 с.
23. Управление современным университетом. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2005. – 324 с.
24. Фатхутдинов Р. Стратегический менеджмент / Р. Фатхутдинов – М. : Дело, 2002. – 448 с.
25. Шамова Т.И. Управление образовательными системами / Т.И. Шамова, Т.М. Давыденко, Г.Н. Шибанова – М. : Издательство «Академия/Academia», 2006. – 384 с.
26. Шершньова З.Е. Стратегічне управління : підручник / З.Е. Шершньова, С.В. Оборська – К. : КНЕУ, 2006 . – 699 с.
27. De Boer H., Maassen P., De Weert E. The troublesome Dutch university and its Route 66 toward a new governance structure // Higher Education Policy. 1999. №12. P. 329–342.