

**М. Гладченко**

**м. Київ**

**АНАЛІЗ АДАПТАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**Анотація.** Визначено мету й основні характеристики адаптаційної моделі. Проаналізовано результати основних досліджень зарубіжних вчених, присвячених вивченню адаптаційної моделі. Проведено порівняння між основними принципами лінійної й адаптаційної моделями

**Ключові слова.** Адаптаційна модель стратегічного менеджменту, маркетинговий аналіз ринку освітніх послуг.

**М. Гладченко**

**АНАЛИЗ АДАПТАЦИОННОЙ МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Аннотация.** Определено цель и основные характеристики адапционной модели стратегического менеджмента высшего образования. Проанализировано результаты основных исследований зарубежных ученых, посвященные изучению адапционной модели. Проведено сравнительный анализ между основными принципами линейной и адапционной моделями.

**Ключевые слова.** Адапционная модель стратегического менеджмента высшего образования, маркетинговий анализ рынка образовательных услуг

**M. Gladchenko**

**ANALYSIS OF ADAPTATION MODEL OF STRATEGIC  
MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION**

**Annotation.** The goal and main characteristics of adaptive model of strategic management of higher education are defined. The author analyses the

results of researches devoted to the adaptive model. The article deals with the comparison of main principles of linear and adaptive models.

**Key words.** Adaptive model of strategic management of higher education, market research of the higher education.

**Постановка проблеми.** Впровадження стратегічного менеджменту вищої освіти є однією з умов ефективного управління закладами вищої освіти. Важливим є аналіз різних моделей стратегічного менеджменту вищої освіти, зокрема адаптаційної, яка є найбільш поширеною в управлінні вищою освітою США і країн ЄС.

**Аналіз останніх досліджень і публікації.** 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. Проте в педагогічній літературі недостатньо приділено уваги аналізу адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти.

**Метою статті** є дослідження особливостей адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Важливою зміною у сфері вищої освіти США з 1970 року став свідомий перехід до адаптаційної моделі стратегічного менеджменту. У країнах Європи адаптаційну модель, як і саме явище стратегічного менеджменту вищої освіти, почали використовувати значно пізніше, з 90-х років ХХ ст.

Основоположником типології концепції стратегічного менеджменту вищої освіти є Е.Чефі (E.Chaffee) [2], яка на основі різноманітних визначень терміну «стратегічний менеджмент» виділила три моделі: лінійну, адаптаційну та інтерпретаційну.

Завдяки зростанню інтересу до явища стратегічного менеджменту вищої освіти як до процесу адаптації університету, починаючи з 80-х років XX ст., науковці почали активно вивчати фактори, які впливають на ефективність використання адаптаційної моделі. Г. Мінцберг (H. Mintzberg) [15] започаткував серед науковців активне обговорення соціальних, політичних та інтерактивних компонентів стратегічного менеджменту.

Синонімічною назвою адаптаційної моделі стратегічного менеджменту є термін «стратегічне планування». Адаптаційна модель ґрунтується на взаємозалежних відносинах між університетом і середовищем. Мета адаптаційної моделі – створити «університет, адаптований до середовища», що є основною передумовою ефективного й успішного функціонування університету [12,с.7]

До ранніх праць, присвячених вивченню стратегічного менеджменту вищої освіти, належать роботи таких вчених, як П. Дойль (P. Doyle) [6], Н. Елісон (N. Ellison) [7], Д. Лінч (J.Lynch) [6], Д. Ортон (D.Orton).

Перше практичне дослідження провели Р. Коуп (R. Cope) [3] і Л. Хосмер (L. Hosmer) [8], вони обґрунтували концепцію стратегічного менеджменту вищої освіти і особливості її використання.

Л. Хосмер (L. Hosmer) [9] висвітлив досвід впровадження стратегічного менеджменту вищої освіти на прикладі трьох бізнес-шкіл, Д. Келер (G. Keller), Р. Коуп (R. Cope), М. Петерсон (M. Peterson) провели узагальнення практичного досвіду.

Кожна з цих праць, як і більшість літератури, присвяченої стратегічному менеджменту вищої освіти, розглядає адаптаційну модель. Наприклад, М. Петерсон (M. Peterson) стверджує, що основна мета стратегічного планування – це сприяння адаптації університету, Д. Келер (G.Keller) [9] вважає, що основне завдання стратегічного менеджменту полягає у тому, щоб університет не відставав від змін, які відбуваються в середовищі. На думку Р. Коупа (R. Cope) [4], мета стратегічного менеджменту університету полягає у досягненні синергетичної сумісності

сильних сторін навчальних програм з можливостями, які є корисними для суспільства. Д. Болдрідж (J. Baldrige) [1], К. Камерон (K. Cameron), П. Окімі (P. Okimi) [1], досліджують критерії досягнення рівноваги між діяльністю університету й вимогами середовища.

Р. Кволс (R.Qualls), Д. Мерсон (J. Merson), Р. Томас (R. Thomas), К. Франсес (C. Frances) відзначають, що стратегія університету повинна бути спрямована на зростання питомої ваги вищого навчального закладу на ринку освітніх послуг і створення висококонкурентного освітнього продукту.

На думку Р. Ширлі (R. Shirley) [16], керівництво університету повинно розширити клієнтську базу і змінити її географічний масштаб, розробити місію, цілі і сучасні навчальні програми з метою досягнення стратегічних цілей. У адаптаційній моделі стратегічного менеджменту вищої освіти запропонованої Р. Ширлі (R. Shirley) виділяють дві найголовніші сфери діяльності: продукт і клієнт. Найчастіше вважається, що зміна навчальних програм залучення більшої кількості абітурієнтів є основними засобами покращення діяльності університету. В межах адаптаційної моделі університет – це організація, яка шукає ресурси і вдається до самостійних і незалежних дій для пошуку і отримання цих ресурсів. Стратегія може бути змінена, якщо процес постачання ресурсів уповільнюється або припиняється, або коли університет усвідомлює наближення змін у попиті і вимогах з боку середовища. Стратегічні дії стосуються зміни освітнього продукту і освітніх послуг, їх урізноманітнення з метою отримання ресурсів, впровадження інновацій орієнтованих на розширення ринку освітніх послуг.

З приводу використання адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти П. Котлер (P. Kotler) і П. Мерфі (P. Murphy) висловили думку, що керівники університетів повинні спрямовувати свої зусилля на те, щоб кожен викладач на факультеті бачив «що його викладацька діяльність, спрямована на задоволення потреб освітнього ринку» [11, с.487].

Вчені акцентують увагу на вивченні наступних аспектів адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти:

- організаційні зміни в університеті (Е. Бел (E.Bell), В. Берквіст (W.Bergquist), В. Шумейке (W. Shoemaker), Р. Нордваль (Nordvall R.);

- маркетинг і маркетинговий аналіз ринку освітніх послуг М.Берберіх (M. Berberich), Т. Віпл (T. Whipple), Р. Земські (R. Zemsky), (Е. Крампф (E. Krampf), Д. Лукас (J. Lucas), Л. Літен (L. Litten), Д. Мафо (J. Muffo), Е. Хейнляйн (A. Heinlein), С.Шарман (S. Shaman);

- оцінювання середовища вищої освіти (Р. Альфред (R. Alfred), Л.Баренбаум (L. Barenbaum), Д. Болдрідж (J. Baldridge), К. Грін (K. Green), Ф. Кемере (F. Kemerer), Д. Рені (J. Ranney), Р. Річі (R. Ricci), А. Хаф (A. Huff).

Існують дві основні відмінності між використанням адаптаційної моделі у вищій освіті і у бізнесі. По-перше, науковці, які досліджують питання вищої освіти і мають справу з адаптаційною моделлю, розглядають її з точки зору лінійної орієнтації стратегічного планування. П.Ширлі (R.Shirley) вважає за потрібне використовувати високоінтеграційний стратегічний менеджмент як підхід до управління структурними підрозділами університету, В.Гроф (W.Groff) перераховує заходи, необхідні для розвитку стратегічних планів університету, Р.Коуп (R.Cope) наголошує, що стратегічне планування додає нових вимірів до звичайного процесу планування в університеті[4].

Дослідження лінійного стратегічне планування є популярним серед науковців таких науковців, як Е.Браун (A.Brown), К.Дьюб (C.Dube), Р.Томас (R.Thomas), Н.Юл (N.Uhl), які аналізують стратегічне планування з точки зору перспективного планування. По-друге більшість науковців, які досліджують використання адаптаційної моделі у вищій освіті наголошують на її поєднанні з інтерпретаційною.

Найпоширенішим різновидом адаптаційної моделі стратегічного менеджменту є ринково-орієнтоване планування, в основі якого – сукупність

освітніх послуг і продукту, клієнтська база університету(абітурієнти, студенти та їх батьки), географічне розташування і масштаб території клієнтської бази. Науковці, що дотримуються адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти, наголошують на «врахуванні необхідних внутрішніх структурних змін і концептуальних засад у процесі впровадження менеджменту змін» [12, с.7].

Для адаптаційної моделі характерна структура середовища з дефіцитом ресурсів і зменшенням попиту серед абітурієнтів. За таких умов університети розробляють стратегію ефективного розподілу дефіцитних ресурсів і в разі необхідності призупиняють діяльність окремих навчальних програм чи кафедр, які не посідають центральне місце у місії університету і не можуть забезпечити залучення достатньої кількості студентів і ресурсів. Відповідно до концепції адаптаційної моделі радикальні методи використовують частіше, ніж рівномірне скорочення професорсько-викладацького складу в усьому університеті [12].

К.Хофер (С.Nofer) охарактеризував адаптаційну модель стратегічного менеджменту як таку, «що стосується досягненню сумісності між можливостями і факторами ризику, представленими у зовнішньому середовищі, та спроможністю організації ефективно використовувати ці можливості» [ 8, с.3].

На думку К.Камерон (K.Cameron) і Р.Майлз (R.Miles), університет повинен постійно оцінювати зовнішні й внутрішні фактори з метою впровадження адаптаційних змін у вищому навчальному закладі або у відповідному середовищі, що створює «вирівнювання можливостей середовища і факторів ризику з одного боку та можливостей і ресурсів університету з іншого» [14 ,с.14]

Адаптаційна модель відрізняється від лінійної моделі стратегічного менеджменту наступними характеристиками. По-перше, адаптаційна модель передбачає, що моніторинг середовища і впровадження змін відбуваються одночасно і є довготривалими процесами. За лінійної

моделі моніторинг і впровадження змін відбуваються послідовно. Наприклад, Р. Майлз (R. Miles), К. Сноу (C.Snow) виділяють у процесі адаптації університету три етапи [13]: антрепренерський (вибір сфери діяльності), інженерія (вибір технологій), адміністративний етап (раціоналізація структури і процесу, визначення сфери впровадження майбутніх інновацій).

По-друге, адаптаційна модель, на противагу лінійній, не акцентує увагу на процесі стратегічного планування. Вона спрямована на зосередженні уваги керівників вищих навчальних закладів на засобах досягнення цілей стратегічного менеджменту, які полягають у створенні рівноваги між діяльністю університету і вимогами середовища.

По-третє, на думку К. Хофера (C. Hofer) [8] і Р. Ширлі (R.Shirley) [16] в адаптаційній моделі визначення стратегії діяльності університету набагато ширше, ніж у лінійної моделі, тому що ґрунтується не лише на зміні освітнього продукту і ринку послуг, а й на зміні стилю, маркетингу і якості освітнього продукту.

По-четверте, адаптаційна модель стратегічного менеджменту менш централізована на функціях керівництва університету, більш багатогранна і менш інтегрована, ніж лінійна модель. Проте адаптаційна модель передбачає цілковиту відповідальність керівництва університету за визначення стратегії вищого навчального закладу.

За адаптаційної моделі середовище, основними складовими якого є тенденції, конкуренти, зацікавлені сторони (студенти та їх батьки, інвестори), є складною системою, необхідною для ефективного функціонування вищого навчального закладу. Відповідно до концептуальних засад адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти університет і його середовище повинні мати тісніший зв'язок, ніж у лінійній моделі. В межах адаптаційної моделі середовище розглядається як більш динамічне, менш прогнозоване і передбачуване, ніж у лінійній моделі. Адаптаційна модель передбачає, що університет повинен



змінюватися разом із середовищем, тоді як у лінійній моделі університет співпрацює із середовищем.

У межах адаптаційної моделі більше уваги приділяється вивченню змінних факторів середовища, ніж у лінійній. Багато науковців, які використовують адаптаційну модель, вважає, що вона придатна для використання у більш складному і мінливому середовищі, ніж лінійна модель. Існує думка про наявність інших проблем, які заважають ефективному впровадженню стратегічного менеджменту, тому з метою подолання цих проблем і виникла третя модель – інтерпретаційна.

Науковці акцентують увагу на адаптаційній моделі стратегічного менеджменту, але елементи лінійної моделі прослідковуються у наукових дослідженнях, пов'язаних з організаційним плануванням. Адаптаційна модель акцентує увагу на змінах в університеті, які відбуваються відповідно до вимог середовища, а не на співпраці з середовищем.

За адаптаційної моделі керівництву університету відводиться провідна роль у формуванні стратегії вищого навчального закладу, яка спрямована на перегляд процедури розподілу ресурсів і отримання інвестицій університетом.

Для адаптаційної моделі характерна зосередженість уваги керівництва вищого навчального закладу на процесі впровадження змін у діяльність університету відповідно до вимог середовища, зміні місії університету та його адаптації до вимог середовища.

Адаптаційна модель орієнтується на нестабільне середовище і потреби університету в адаптації з метою підвищення продуктивності університету. Мета адаптаційної стратегії полягає у створенні життєздатної сумісності між вимогами середовища і діяльністю університету, але середовище постійно змінюється, тому університет не може досягти цієї мети.

Адаптаційна стратегія – це постійний процес впровадження змін у пошуках життєздатної сумісності між університетом і середовищем. Прихована мета пошуку сумісності полягає у тому, що університет в



результаті адаптаційних змін стає спроможним залучати додаткові ресурси з середовища, тому адаптаційна стратегія – це спосіб отримання ресурсів.

За умови використання адаптаційної моделі керівник університету оцінює майбутні перспективи розвитку середовища і університету, намагаючись передбачити зміни у середовищі. Адаптаційна стратегія передбачає, що керівництво університету повинно постійно вивчати існуючі умови середовища з метою визначення невідповідності між тією діяльністю університету, яка є, і тією, яка повинна бути. Університети використовують ринково-орієнтований підхід до нових освітніх програм, зокрема в контексті освіти для дорослих з метою залучення достатньої кількості студентів і сприяння працевлаштуванню випускників.

Особливості використання адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти пов'язані з особливостями надання освітніх послуг. Бізнес може радикально змінити свій продукт, університет – ні. Крім того, навіть бажані зміни потребують значних затрат часу для впровадження, тому що університет залежить від професорсько-викладацького складу більше, ніж від капіталу, зважаючи на особливості досвіду викладачів і відносно низький рівень коефіцієнту плинності робочої сили.

Особливості використання адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти пов'язані зі специфікою надання освітніх послуг. У сфері бізнесу організація може радикально змінити свій продукт, університет – ні. Впровадження змін в університеті потребує значних затрат часу, тому що вищий навчальний заклад залежить від діяльності професорсько-викладацького складу більше, ніж від капіталу, зважаючи на особливості досвіду викладачів і відносно низький рівень коефіцієнту плинності робочої сили. Середовище є складним і динамічним, тому стратегія повинна бути частково відкритою і незакінченою.

Для лінійної моделі характерна зміна зв'язків з середовищем на основі зміни освітнього продукту і ринку, введення нових програм, за адаптаційної

моделі – моніторинг середовища і одночасне впровадження змін. Ключове слово в адаптаційній моделі – «адаптація», а не «планування». Е.Чефі (E.Chaffee) зазначає, що ця модель використовується в умовах більш динамічного і непередбачуваного середовища.

За умов використання адаптаційної моделі університет розглядається як організація, що характеризується чітко сформульованими цілями і логічно послідовними зв'язками. Адаптаційна модель пов'язана з адаптацією університету до змін попиту на ринку освітніх послуг і переорієнтацією навчальних програм університету з метою отримання додаткових ресурсів на ринку освітніх послуг. Використання адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти передбачає проведення маркетингових досліджень, моніторинг тенденцій середовища, збільшення гнучкості університету щодо зарахування і управління професорсько-викладацьким складом, залучення провідних науковців з інших начальних закладів, зменшення терміну, на який обираються викладачі за конкурсом, оновлення і модернізація навчальних програм університету [5].

П. Котлер (P. Kotler) і П. Мерфі (P. Murphy), наводять приклад використання адаптаційної моделі у вищій освіті «зі зростаючою тенденцією зменшення кількості абітурієнтів, керівництво університету повинно розвивати маркетингову орієнтацію на рівні університету і факультету, кожен викладач повинен сприймати свої професійні обов'язки як такі, що спрямовані на обслуговування ринку освітніх послуг» [11, с. 486-487].

Маркетингова орієнтація університету передбачає забезпечення сталого розвитку, завоювання ринкових позицій, отримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Ефективне вирішення цих питань можливе за рахунок формулювання маркетингових планів діяльності університету. Вищий навчальний заклад повинен орієнтуватися на ринок освітніх послуг у сфері вищої освіти, реагувати на кон'юнктуру ринку. Використання адаптаційної моделі у комбінації з інтерпретаційною є набагато ефективнішим, ніж використання лише адаптаційної.

Адаптаційна модель передбачає раціональний підхід до управління університетом. Університет існує в умовах змінного і нестабільного середовища і змушений адаптуватися до вимог змінного середовища для отримання достатніх ресурсів. На думку Т. Бонем Д. (T. Bonham), Р. Літцера (Litschert R.), Мейєра (J. Meyer), Р. Ширлі (R. Shirley), Б. Чаркравазі (B. Charkravathy), завдання адаптаційної моделі стратегічного менеджменту полягає у передбаченні майбутнього, моніторингу основних факторів середовища, визначенні можливостей і факторів ризику, що дозволить університету використати всі можливості і уникнути ризиків.

Різновиди адаптаційної моделі дозволяють як активну, так і реактивну реакцію на середовище: зміна попиту, зміна пропозиції університету або очікування, що в майбутньому пропозиція університету буде випереджати попит середовища. На думку таких вчених, як Коуп Р. (R. Kore) і Р. Стренд (R.Strand), не лише середовище впливає на університет, але й університет може впливати на середовище [4].

Р. Мейсон (R. Mason), І. Мітроф (I. Mitroff), Д. Мюрей (J. Murray), В. Нераянан (V. Narayanan) і Л. Фегі (L. Fahey) наголошують на важливій ролі зацікавлених сторін, що призводить до заполітизованості процесу стратегічної адаптації вищого навчального закладу. За адаптаційної моделі університет розглядається як організація з багатофункціональними структурними підрозділами, які взаємодіють з чисельними аспектами нестабільного середовища. Мета взаємодії полягає в отриманні ресурсів для досягнення безпосередніх цілей діяльності університету. За адаптаційної моделі університет – це організація, яка шляхом самостійних і незалежних дій отримує ресурси, необхідні для її ефективного функціонування.

**Висновки.** Узагальнюючи зарубіжний досвід вивчення адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти, можна стверджувати, що адаптаційна стратегія спрямована на зміну освітнього продукту і освітніх послуг або їх урізноманітнення з метою отримання університетом додаткових ресурсів. Проаналізувавши результати наукових досліджень, які

розглядають використання адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти, ми визначили, що адаптаційна модель передбачає раціональний підхід до управління університетом. Використання адаптаційної моделі стратегічного менеджменту вищої освіти передбачає проведення маркетингових досліджень, моніторинг тенденцій середовища, збільшення гнучкості університету. За умов використання адаптаційної моделі університет розглядається як організація, що характеризується чітко сформульованими цілями.

### **Література:**

1. Baldridge J. V., Okimi P. H. Strategic planning in higher education: New tool – or gimmick? AAHE Bulletin. – 1982. – № 35. – P.6-18
2. Chaffee E. Three Models of Strategy// Academy of Management Review. – 1985. – 1985. – № 1 – P.89-98.
3. Chaffee E. Successful strategic management in small private colleges/ Journal of Higher Education – 1984. – № 55. – P. 212-241.
4. Cope R. G. Strategic Planning, Management and Decision Making. Washington, D. C.: American Association of Higher Education, 1981.
5. Deutsch J. M. Retrachment: Crisis or Challenge?/ Educational Record, 1983. – P.41-44.
6. Doyle P. Lynch J. E. Long-range planning for universities. Long-range Planning, 1976, 9. – P.39-46.
7. Ellison N. Strategic planning. Community and Junior College Journal, 1977, 48. – P.32-35.
8. Hofer C. W. Conceptual Scheme for Formulating a Total Business Strategy. Boston: HBS Case Services, 1976.
9. Hosmer L. T. Academic Strategy/ Ann Arbor: Division of Research, Graduate School of Business Administration, University of Michigan, 1978.
10. Keller G. Academic Strategy: The Management Revolution in American Higher Education. – Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1983.

11. Kotler P., Murphy P. E. strategic planning for higher education// Journal of Higher Education. – 1981. – №52. – P.470-489.
12. Matrin M. Strategic management in Western European Universities. – International Institute for Educational Planning. Paris. 1992. – 151p.
13. Miles R., Snow C. Organizational Strategy, structure and Process. – New York: McGraw-Hill, 1978.
14. Miles R., Cameron K. Coffin Nails and Corporate Strategies. Englewood Cliffs N. J.: Prentice-Hall, 1982. – P.14.
15. Mintzberg H. Strategy-making in three modes// California Management Review. – 1973. – №16. – P.44-53.
16. Shirley R. C. Limiting the Scope of Strategy: A Decision-Based Approach// Academy of Management Review. – 1982. – № 7. – P.262-268.