

МОДЕЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ СТРУКТУРИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВНЗ

В статті досліджується системні аспекти формування механізмів стратегічного планування у сфері вищої освіти на рівні ВНЗ, що є основою інноваційних трендів розвитку сфери освіти і науки, враховуючи ринкові реалії. У результаті дослідження запропонована збалансована система показників для розробки стратегічних планів дозволить правильно розподіляти ресурси для постійного вдосконалення і підтримки високої якості продукту освіти, тобто знань, умінь і навичок дипломованих випускників.

Ключові слова: збалансована система показників, ВНЗ, система управління, організаційно-функціональна структура.

S. O. SAVCHENKO, Y. M. MANKUTA

East European University of Economics and Management

MODELING OF ORGANIZATIONAL AND FUNCTIONAL STRUCTURE OF THE SYSTEM OF HIGHER EDUCATIONAL ESTABLISHMENT MANAGEMENT

This article is devoted to the investigation of the system issues of strategic planning ways formation in the sphere of higher education at the higher educational establishment level. Existing methods of organization management for its activity efficiency improvement and their classification have shown that balanced scorecard is the most effective tool of strategy implementation. This system allows to join strategic aim and steps to carry out a chosen strategy; it gives multifactor evaluation of current and long-range university state in indexes of individual and team performance that can change; it allows to be alert to the variance of business project performance. It also enables to take into account both financial and non-financial indexes and this factor is very important for the university. The higher educational establishment strategic picture based on the results of the balanced indexes system is offered. The result of the investigation is the offered balanced indexes system for strategic plans development. This system allows to distribute resources for constant improvement and preservation of quality of education product, i.e. the sum of knowledge, abilities and skills of a certified graduate.

Keywords: balanced indexes system, higher educational establishment, management system, organizational and functional structure.

Вступ

Сучасні тенденції у сфері реформування освіти зачіпають ключові механізми управління системою освіти, як на державному рівні, так і на рівні установ професійної освіти. При цьому одним з найважливіших стає стратегічний рівень управління ВНЗ у сфері вищої освіти. Важливим інструментом стратегічного управління є стратегічне планування.

Необхідно відмітити, що проблематика стратегічного планування для ВНЗ не є абсолютно новою. Спроби розробити відповідні методики робляться практично з самого початку кардинальних соціально-економічних перетворень в Україні. Більше того, аналогічні тенденції розвитку освітнього менеджменту ще раніше виявляються і за кордоном [1, 2, 3].

Нові міждисциплінарні освітні завдання, інноваційний характер процесів у багатьох галузях знань, глобалізація науки в умовах кардинальних інституціональних змін в суспільстві і багато інших феноменів вимагають відповідних змін в способах управління ВНЗ. Проте традиційна вертикальна університетська організаційна структура, що відповідає моделі так званої «професійної бюрократії», значною мірою втратила свою ефективність.

Експериментальна частина

Метою функціонування системи є підготовка висококваліфікованих фахівців, затребуваних на ринку праці. Зосередимося на інструментарії розробки і реалізації стратегій. Аналіз існуючих методів управління організацією з метою підвищення ефективності її діяльності і їх класифікація показали, що найефективнішим на сьогодні інструментом реалізації стратегії є система збалансованих показників (СЗП — Balanced ScoreCard, BSC). Вибір СЗП був обумовлений тим, що вона дозволяє одночасно [4, 5]:

- робити ув'язку стратегічних мети і оперативно-тактичних заходів, спрямованих на реалізацію прийнятих стратегій;
- дає багатофакторну оцінку поточного і бажаного перспективного стану університету в термінах показників індивідуальної і агрегованої групової результативності, яка інтерпретуються;
- дозволяє виробляти актуальні реакції, на відхилення результативності бізнес-проектів;
- дозволяє, що особливо важливо для університету, враховувати разом з фінансовими не фінансові показники.

За результатами системи збалансованих показників представлена стратегічна карта ВНЗ, який здійснює освітню і наукову діяльності (рис. 1).

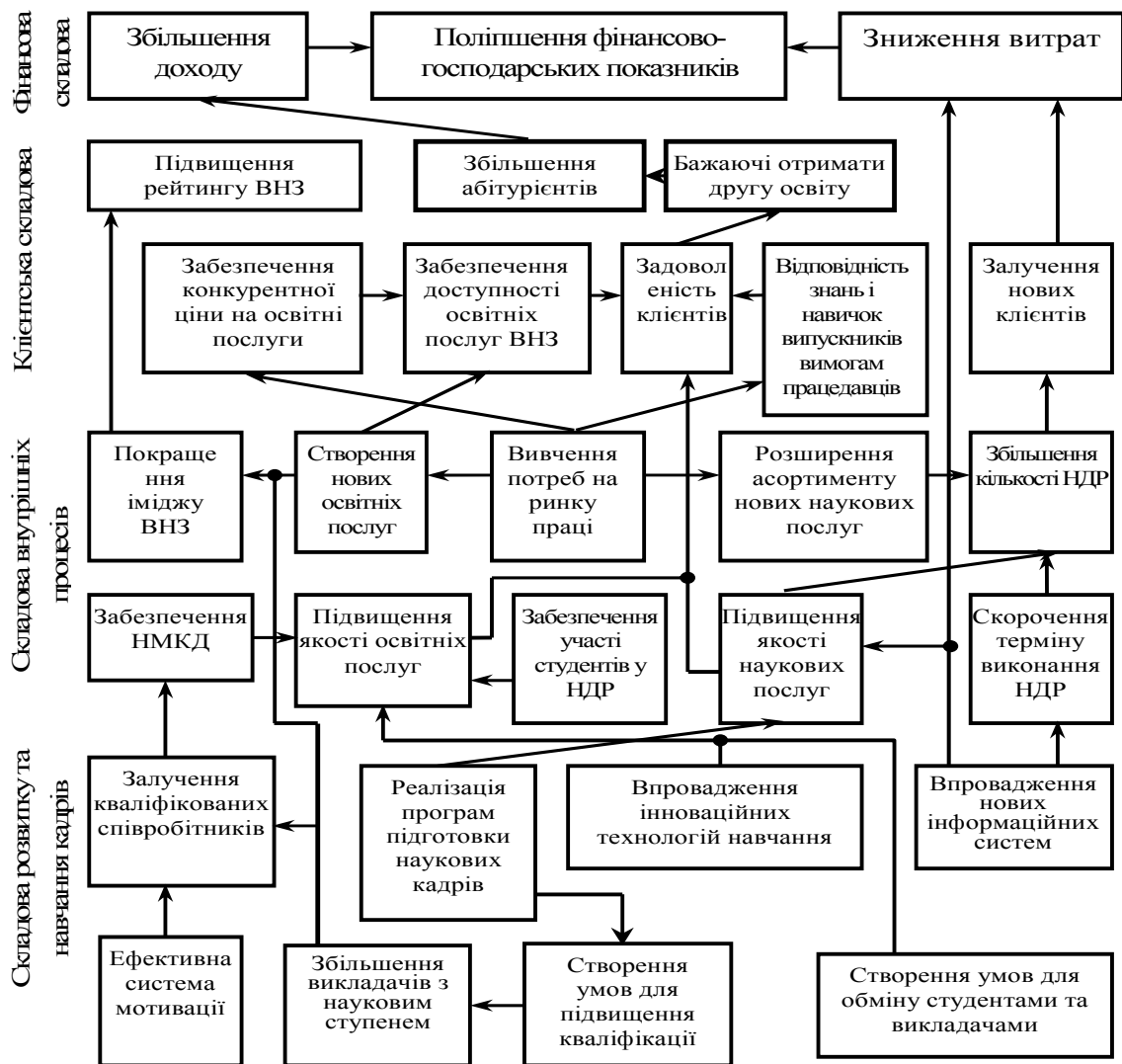


Рис. 1. Стратегічна карта університету (авторська розробка)

Особливе значення, при побудові стратегічної карти, необхідно приділяти набору цілей, оскільки саме вони забезпечують життєздатність організації в майбутньому. Головною метою функціонування у даному контексті ставиться поліпшення фінансово-господарських показників, зниження витрат, що включає, і збільшення доходу. Проте, розробки тільки стратегічної карти недостатньо для ефективного управління ВНЗ. Для проведення яких-небудь заходів по вдосконаленню системи управління окрім цілей необхідно розробити набір показників і критеріїв, по яких відстежується міра досягнення кожної конкретної мети.

Саму СЗП можна представити у табличній формі, де розглянуто докладніше цілі і показники кожної зі складових Balanced ScoreCard вищого навчального закладу, при чому як нижньої межі значення показника можна використовувати критерії, визначені Кабінетом Міністрів України в «Положенні про дослідницький університет» (табл. 1) [6].

Основним чинником ефективної діяльності освітньої організації є її персонал. Тому створення можливостей для його розвитку, залучення і збереження кваліфікованих співробітників, реалізація інноваційних програм підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів украй важлива для ВНЗ. Безперервність вдосконалення процесів ВНЗ досягається за рахунок впровадження і використання нових інформаційних систем, а також передових інформаційних технологій і засобів навчання.

Безперервність вдосконалення процесів ВНЗ досягається за рахунок впровадження і використання нових інформаційних систем, а також передових інформаційних технологій і засобів навчання.

Результативність складової навчання та розвитку неодмінно відбивається на складової внутрішніх процесів. Так, наприклад, використання сучасних інформаційних систем дає можливість кваліфікованим співробітникам, зайнятим у науково-дослідницькому проєкті, скоротити терміни його розробки і підвищує якість надаваних наукових послуг.

Ефективно функціонуючі внутрішні процеси дозволяють отримати більшу лояльність зацікавлених сторін, що знайшла відображення в клієнтській складової.

Мета і показники складової частки навчання в системі збалансованих показників ВНЗ [6].

МЕТА	ПОКАЗНИК
Збільшення числа викладачів які мають вчене звання	Кількість захищених кандидатських і докторських дисертацій за останні п'ять років
	Кількість спеціалізованих рад по захисту кандидатських і докторських дисертацій
Впровадження і використання передових інформаційних технологій і засобів навчання	Число функціонуючих Інтернет – центрів
	Забезпеченість читальних залів спеціалізованою літературою
	Число виданих наукових монографій і підручників з грифом МОНМС за останні п'ять років
Впровадження і використання нових інформаційних систем	Наявність функціонуючого центру колективного користування наукомістким устаткуванням
	Забезпеченість комп'ютерним місцем
Реалізація інноваційних програм підготовки наукових і науково-педагогічних кадрів	Участь в міжнародній або європейській асоціації університетів або у Великій хартії університетів
	Число професорів і доцентів, що мають право керувати (консультувати)
Залучення і збереження кваліфікованих співробітників	Число штатних докторів і кандидатів наук, науковців ВНЗ
Підвищення задоволеності співробітників	Число отриманих премій і грантів за останні п'ять років
	Кількість опублікованих статей в спеціалізованих виданнях, які входять в міжнародну наукову базу даних за останні п'ять років
Створення умов для обміну студентами, аспірантами, науковими і науково-педагогічними кадрами	Кількість загальноосвітніх навчальних закладів, що входять в навчально-наукові комплекси університету

Показники, запропоновані (навчання та розвитку ВНЗ, внутрішніх процесів, клієнтської складової) дозволяють сформулювати і коригувати стратегію вищого навчального закладу в залежності від ситуації на ринку праці, змінах фінансування університету та ін.

Однак, на даний момент спостерігається істотний розрив між змістом вітчизняної освіти, його матеріально-технічним забезпеченням та вимогами сучасної економіки, спрямованої на інтеграцію України в європейський освітній простір.

В українській системі освіти є структурні диспропорції, що утрудняють задоволення потреб динамічної економіки у кваліфікованих фахівцях відповідного профілю.

Недофінансування державою програм розвитку сфери освіти також погіршили ситуацію і зорієнтували ВНЗ лише на запити платоспроможної частини населення.

На рисунку 2 представлено стратегічна карта системи забезпечення якості освіти ВНЗ. Оскільки метою функціонування освітньої установи є підготовка висококваліфікованих фахівців, затребуваних на ринку праці, то ця мета на стратегічній карті позначена як «Інтелектуальний капітал студентів». До неї входить оволодіння програмою навчання, а також конкурентоспроможність отриманих знань, тобто затребуваність дипломованих випускників на ринку праці.

Наступний рівень стратегічної карти – це участь зацікавлених сторін і їх задоволеність. Під зацікавленими сторонами розумітимемо самих студентів і потенційних працевластувачів, а також саме суспільство в цілому.

Основне завдання системи забезпечення якості освіти - створення сприятливої і плідної атмосфери, яка оцінюється наступними показниками: відвідуваність занять, участь студентів в семінарах і конференціях, можливість проходження практики на виробництві та ін. На цьому рівні знаходяться цілі потенційних працевластувачів, задоволеність яких оцінюється за допомогою опитування про якість освіти, швидкість реагування і комунікації, надання можливості студентам проходити виробничу практику на підприємстві, створення навчально-консультаційних центрів на підприємствах, направлення співробітників підприємства на здобуття вищої освіти в цей ВНЗ. Задоволеність громадськості якістю освіти у вибраному ВНЗ оцінюється конкурсом при вступі абітурієнтів.

Цілі внутрішніх процесів, що припускають наділ цінністю випускників для суспільства, визначимо як ефективність навчання. Тобто, регулярне підвищення кваліфікації професорсько-викладацького складу, використання в процесі навчання сучасних технологій, застосування активних методик навчання (наприклад, ділові ігри, моделювання ситуаційної кімнати, мозковий штурм і так далі), створення сучасної інформаційної бази (електронні підручники, конспекти лекцій, презентації, тестування), наявність всіляких

форм навчання (очна, заочна, прискорена, дистанційне навчання) підвищує ефективність освіти. Ще однією метою цього рівня є підтримка матеріально-технічної бази навчального процесу, чітке ведення обліку витрат та складання прогнозів витрат. Цілі навчання і розвитку пов'язані з компетентністю викладацького складу, що оцінюється наступними параметрами: число викладачів з наявністю вченого ступеня і/або вченого звання, а також задоволеністю співробітників ВНЗ, яке визначається лояльністю адміністрації, об'ємом навчальним навантаженням, участю в семінарах і громадських заходах.



Рис. 2. Стратегічна карта системи забезпечення якості освіти ВНЗ (авторська розробка)

Необхідно також відмітити важливість і необхідність узгодженості роботи підрозділів ВНЗ, оскільки різноманіття функцій управління освітньою організацією практично завжди здійснюється методом колективного управління, тобто керівник затверджує рішення, підготовлені колективом співробітників. Проте управління ВНЗ виключно на основі функціонального менеджменту, не дає позитивного ефекту, якщо керівники усіх рівнів ієрархічного управління не пов'язані між собою загальними для усього ВНЗ інтересами. Негативний ефект визначається не наявністю або відсутністю колективного управління, а тим, наскільки цей колектив підтримує ідеологію освітньої установи. Ефект управління досягається при використанні механізму командного менеджменту, в основу механізму якого покладений процес досягнення цілей за допомогою управлінських рішень, що приймаються групою керівників, що об'єдналися в інтересах діяльності організації [7].

Інтереси адміністративної команди, мають бути чітко визначені. Якщо інтереси керівництва (наприклад, збільшення числа проектів, розвиток ВНЗ та ін.), прийняти за постійну складову, то інтереси і поведінка співробітників при різних обставинах можуть змінюватися, тобто під впливом ситуаційних чинників відбувається трансформація стилю поведінки.

В даному випадку, під ситуаційними чинниками слід розуміти ті завдання, які виникають в системі «ситуація – поведінка»: ситуація як стимулюючий імпульс, що виникає при появі проблеми, а поведінка як протидія обуренню. Доречно сказати, що співвідношення того, що обурює і протидіючого імпульсів в менеджменті чітко лягають в закони фізики – сила протидії дорівнює силі обурення.

Ситуаційні чинники, що впливають на поведінку персоналу, мають складну природу виникнення. Одні і ті ж ситуації можуть виникати в результаті різних обставин і мати різну реакцію з боку співробітників. Проте розглянути усе різноманіття можливих ситуаційних чинників, що виникають в процесі функціонування ВНЗ, практично неможливо.

Отже, з урахуванням ситуаційних чинників, що виникають в процесі управлінської діяльності, поведінку співробітників (P_p) можна виразити наступною функціональною залежністю:

$$P_p = f(P_i, P_\omega), \quad (1)$$

де P_i – поведінка персоналу, що визначає його особисті інтереси; P_ω – поведінка персоналу, яка визначається ситуаційними чинниками, що виникають у ВНЗ.

Поведінку персоналу, яка визначає його особисті інтереси (P_i), можна виразити функціональною залежністю:

$$P_i = f(G_s, G_m, G_r), \quad (2)$$

де G_s – чинник особистої безпеки, характеризує відчуття небезпеки для свого здоров'я, який виникає в результаті його професійної діяльності, в цьому випадку людина порівнює свої вчинки тільки зі своїми інтересами, поставивши інтереси ВНЗ на другий план. Це найбільш екстремальна зона особової поведінки у відношенні до освітньої установи;

G_m – чинник матеріальної безпеки, який характеризує матеріальні втрати для людини, що виникають в результаті ситуаційних обставин, при цьому, чим вище можливість виникнення втрат, тим більше висока захисна реакція співробітника. Це теж зона екстремальної поведінки по відношенню до ВНЗ;

G_r – чинник безпеки іміджу і авторитету працівника, який визначає його кар'єру, матеріальне становище і ріст по ієрархічному положенню.

Поведінку співробітника, під впливом ситуаційних чинників (P_ω), так само можна виразити залежністю:

$$P_\omega = f(H_\xi, H_v, H_m, H_u, H_e), \quad (3)$$

де H_ξ – чинник можливої реорганізації і закриття ВНЗ, в цьому випадку вчинки персоналу характеризуються найбільш екстремальною поведінкою по відношенню до навчального закладу;

H_v – чинник втрати ринків збуту, отже, зниження доходності організації, що так само характеризується екстремальною поведінкою персоналу по відношенню до ВНЗ;

H_m – чинник іміджу організації, який характеризує престижність праці у ВНЗ, що посилює екстремальну поведінку по відношенню до установи;

H_u – чинник керованості організації, який характеризується створеними організаційно-психологічними умовами в колективі, отже, наскільки забезпечена життєздатність колективу;

H_e – чинник ефективності діяльності ВНЗ, що показує, на скільки якісно і раціонально організована робота ВНЗ.

Залежності (2) і (3), розглянуті виходячи з принципів функціонального менеджменту, показують, що реакція поведінки співробітників на чинники, що впливають на особові інтереси, як при функціональному, так і при колективному менеджменті, практично не видозмінюються. Це твердження добре узгоджується із загальною теорією мотивації персоналу для досягнення своїх особистих цілей.

У роботі [7] викладені принципи формування управлінської команди на основі піраміди стосунків, яка показує, що існує три зони довіри в команді: зона повної довіри, коли член команди характеризується як «сім'янин»; зона пасивної довіри, коли член команди «Активний гравець» і зона недовіри, коли член команди «попутник».

Розглянемо як при командному менеджменті ситуаційні чинники, що впливають на інтереси ВНЗ, впливають на поведінку персоналу залежно від ієрархічного положення члена команди в піраміді стосунків. Для «сім'янина», зважаючи на його повне сприйняття ідеології корпорації значення G_m і G_r можуть мати постійне значення. Поведінка «сім'янина» може бути негативною тільки при загрозі здоров'ю, отже, його поведінка в команді характеризується залежністю $P_i = f(G_s)$.

При ситуаційних обставинах, пов'язаних з діяльністю ВНЗ, значення H_ξ , H_v , H_m , H_u і H_e не мають особливого значення і залежність (3) матиме вигляд $P_\omega = f(0)$.

Для «активного гравця» особові мотиви, зважаючи на двоїстість його відношення до освітньої установи, будуть більше негативними по відношенню до команди, тобто можна допустити, що вираження (3.13) набере вигляду $P_i = f(G_s, G_m)$. А при ситуаційних чинниках значення H_ξ , H_v , і H_e можуть змінюватися в негативні, тоді вираження (3) набере вигляду $P_\omega = f(H_m, H_u)$.

Поведінка «попутника» абсолютно не передбачувана. Можна припустити, що усі ситуаційні чинники (особові і корпоративні) матимуть негативне значення, тобто $P_i = f(G_s, G_m, G_r)$, а $P_\omega = f(H_\xi, H_v, H_m, H_u, H_e)$.

Таким чином, при формуванні управлінської команди перевагу слід віддавати членам команди з групи «сім'янин» і «активний гравець». Принципи командного менеджменту, які сформовані на основі

піраміди стосунків, створюють максимальну стійкість команди до ситуаційних чинників освітніх організацій.

Результативність діяльності згідно із стратегічною картою закладена у фінансовій складовій, що має мету адекватного фінансового менеджменту, яка оцінюється показниками витрат на процес навчання, балансом фондів і відхиленнями від бюджету

Процес впровадження СЗП в університеті полягає в послідовному виконанні наступних етапів [6, 7]:

- 1) первинне визначення місії (необхідно виконати до стратегічного циклу);
- 2) розробка цілей, що відповідають реалізації місії в умовах, що склалися;
- 3) визначення безлічі показників, що характеризують міру досягнення кожної мети, узгодження і затвердження методик їх виміру;
- 4) розробка комплексу заходів, реалізація яких дозволить покращувати значення ключових показників, і тим самим визначати рух до мети;
- 5) впровадження СЗП в оперативну діяльність ВНЗ.

Висновки

Застосування систем збалансованих показників є ефективним не лише для приватних ВНЗ, але і для державних навчальних закладів. Складність розробки і впровадження цієї методології полягає у відсутності підтримки Міністерства освіти і науки молоді та спорту України, що фактично перетворює СЗП на інструмент внутрішнього управління, а також складнощі з визначенням набору ключових показників. Вирішенням останньої проблеми в сучасних умовах може являтися використання рейтингів ВНЗ завдяки їх загальній поширеності і визнанню методик оцінки МОНМС України. Таким чином, застосовуючи в якості СЗП систему компонент рейтингового оцінювання, ВНЗ може вирішити не лише завдання внутрішнього стратегічного менеджменту, але і сприяти своєму національному визнанню за допомогою поліпшення позицій в національному рейтингу ВНЗ.

Література

1. Артюхов М.В. Дифференциация образования. Региональная стратегия и тактика обеспечения инновационных процессов / под ред. М.В.Артюхова, Г.А. Вержицкого. – Москва – Новокузнецк : Акад. творч. педагогики, 1996. – 440 с.
2. Системи управління якістю настанови щодо поліпшення діяльності (ISO 9004:2000, IDT) : ДСТУ ISO 9004:2001. – К. : Держспоживстандарт України, 2001. – 70 с.
3. Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление : учебник / В.Г. Елиферов, В.В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2004. – 319 с.
4. Каплан Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон ; пер. с англ. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с.
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2010 р. № 163 «Про затвердження Положення про дослідницький університет» [зі змінами, зробленими згідно з Постановою КМ № 786 (786 - 2010-п) від 27.08.2010].
6. Аблязов Р. А. Командний менеджмент як інструмент корпоративного управління / Р.А. Аблязов, С.О. Савченко, Н.Р. Мурсалимова, Г.І. Падурец // Економіка: проблеми теорії і практики : збірка наукових праць. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2002. – Вип. 4. – С. 158–163.
7. Robert S.Kaplan, David P. Norton. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996.

Надійшла 28.09.2015; статтю представляє д. е. н. Савченко С. О.