

**ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ:
НАПРЯМИ РЕФОРМУВАННЯ**

Парсяк В.Н., Драгомирова І.М.

Викладено погляди авторів на причини необхідності та напрями реконструкції організаційної структури вітчизняних вищих навчальних закладів в умовах їх подальшої інтеграції в економіку, яка ґрунтується на ринкових відносинах.

Вступ. Дослідження внутрішньої побудови вітчизняних вищих навчальних закладів (ВНЗ) засвідчують: вона несе в собі бюрократично-кланові властивості і є функціональною за типом. Ці рудименти, які залишилися у спадщину від попереднього етапу історичного розвитку, не є безневинними, оскільки вони перешкоджають логічним метаморфозам поглядів на університетський менеджмент, та, окрім того, не сприяють набуванню:

операторами ринку освітніх послуг в цілому еластичності, необхідної, аби відповідати поточним умовам, в яких відбувається їхній розвиток, або навіть тим, для появи яких тільки-но створилися сприятливі обставини;

професорсько-викладацьким складом, навчально-допоміжним персоналом та іншими співробітниками закладу – відчуття безпосередньої причетності до економічних наслідків їхньої індивідуальної та колективної діяльності;

адміністрацією – матеріалізованої відповідальності за забезпечення безпеки та примноження ресурсів, які передані їй для поточного управління засновниками;

власником – впевненості у тому, що найманий ним (або за його дорученням) персонал докладає достатніх зусиль для збереження позитивних здобутків минулого і, одночасно, сприяє подальшому нарощуванню конкурентних переваг у обсягах, які адекватні застосованим мотиваційним впливам.

Від так, отримуємо цілком закономірний висновок: підвищення якості університетського менеджменту безпосередньо пов'язане і нагально вимагає перегляду організаційного дизайну закладів освіти, який склався до тепер. Вважаємо за необхідне наголосити, що результати наших досліджень з цього приводу співпадають із спостереженнями російських колег.

Наприклад, Вострикова А.С. і Пустового Н.В. [1, с. 8]. На цю обставину варто звернути увагу, оскільки організаційні структури ВНЗ обох, тепер вже незалежних країн формувалися одночасно, на однакових методологічних засадах і, загалом беручи, ще й досі мало чим відрізняються одна від одної. Від так, маємо додаткове, хоча і не пряме, підтвердження справедливості сформульованої попередньо наукової гіпотези.

Постановка задачі. Визначення методологічних засад, шляхів та засобів трансформації організаційного дизайну ВНЗ як одного із важливих засобів їх адаптації до радикальних змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі діяльності операторів ринку освітніх послуг, стало метою цієї публікації

Результати дослідження. Перш за все, сформулюємо принципи, яким, на наш погляд, має відповідати нова організація ВНЗ. (табл. 1). Принцип децентралізації проголошено першим, через те що завдячуючи перенесенню центру ваги прийняття рішень з верхніх щаблів бюрократичної ієрархії до безпосередніх виконавців навчально-наукових обов'язків, відкривається прямий шлях до визначення особливого статусу центрів доходів (ЦД). В нашому розумінні, вони являють собою структурні підрозділи (включаючи відокремлені), діяльність яких підпорядкована загальній місії ВНЗ та відбувається узгоджено із корпоративними інституціями.

Водночас, вони наділяються правами приймати широке коло рішень в межах делегованої компетенції (кадрове забезпечення основної діяльності; формування бюджету та адміністрування видатків; визначення розмірів доплат до місячних окладів співробітників); використовувати передані в їх розпорядження активи (збереження та розвиток матеріально-технічної бази); а також частину грошових коштів, отриманих закладом від надання споживачам послуг, відповідно до побудованої маркетингової пропозиції.

Виходячи із змісту запропонованої дефініції, визначимо ключові умови впровадження у життя принципу децентралізації: а) визначення задач та прав, делегованих ЦД, які однозначно розуміють власник, топ-менеджмент, керівник ЦД та співробітники, залучені до роботи в ньому на постійній основі, або тимчасово; б) виділення для ЦД частини зароблених ним грошових коштів у справедливих розмірах, які відповідають обсягам отриманих доходів та складності задач, що поставлені перед центром; в) доведення до підрозділу норм і нормативів довготривалої дії, які регламентують взаємини усіх зацікавлених сторін.

Таблиця 1

Принципи перебудови організаційної структури ВНЗ

Найменування	Визначення змісту
Децентралізації	Означає, що підрозділи (навіть окремі викладачі та дослідники), які виконують основні функції із передачі знань та вмінь впродовж навчального процесу, а також наукові розвідки, з залученням позабюджетних джерел фінансування, мають отримувати в структурі навчального закладу особливий статус «пріоритетних центрів доходів (ПЦД)». Всі інші підрозділи, діяльність яких має наслідком отримання позабюджетних коштів, набувають статус «центрів доходу (ЦД)». Різниця між ПЦД і ЦД полягає у рівні автономії щодо прийняття господарських рішень та розмірах нормативів перерозподілу зароблених грошових коштів
Інституційної єдності	Передбачає, що для всіх підрозділів запроваджуються уніфіковані правила щодо напрямів використання коштів, процедури затвердження відповідних рішень, які не можуть бути змінені впродовж поточного навчального року за виключенням обставин, які відносяться до категорії надзвичайних (такі, що ставлять під загрозу продовження діяльності того чи іншого ПЦД, потреба в якому підтверджується ринковим попитом)
Дебюрократизації	До центрів доходів переходять права приймати рішення щодо використання узгодженої частини коштів, сплачених отримувачами наданих освітніх послуг, а також відповідальність за ірраціональне розпорядження ними (аж до кримінальної, якщо у діях відповідних осіб виявляються ознаки злочину)
Розумної достатності	Підпорядковує рішення щодо використання отриманих коштів ідеї створення умов навчальної, науково-дослідної та виробничої (комерційної) діяльності та використання технологій, які є необхідними та достатніми (без нерозумних зловживань та перебільшень)
Демократизації відносин	Наголошує на тому, що центральною фігурою ВНЗ беззастережно є постать викладача, матеріальне благополуччя якого - без відносно до формальних переваг (наявність наукового ступеня чи звання тощо) – залежить виключно від особистої творчої (інтерпренерської) ініціативи
Адаптивності	Означає, що процес оновлення внутрішньої організації закладу освіти має бути перманентним, до чого спонукає динаміка процесів, які відбуваються у зовнішньому середовищі, а також тих, які трапляються в середині ВНЗ
Доцентровості	Наголошує на тому, що інтереси власника мають абсолютний пріоритет над корпоративними інтересами ВНЗ та структурних підрозділів, з яких він складається

Дотримання згаданого вище принципу логічно призводить до розуміння органічності дебіюрократизації організаційних структур ВНЗ та побудови відносин в їх середині на засадах академічної демократії. Як наслідок, – навчальний заклад здобуває властивості змінюватись, а найманий персонал право співпрацювати на партнерських, колегіальних началах із створенням самовпорядкованих команд. Вони згуртовуються завдяки колективним діям за принципами інституціональної єдності та розумної достатності.

Є усі підстави вважати, що специфіка кожного навчального закладу суттєво позначиться на конкретній схемі, яка відображає перелік та взаємозв'язки елементів їхньої організаційної структури. Тому вважаємо за доцільне зосередитись на окресленні універсальних засад її побудови. З цією метою визначимо альтернативні фрагменти, з яких створюється та чи інша конфігурація (рис. 1). Вертикальні стрілки окреслюють на схемі зони впливу функціональних заступників керівника, горизонтальні характеризують рівень безперервності виконуваних робіт, а точки перетину – зазначають збіг відповідальності проректорів (співробітників їхнього апарату) та осіб (очолюваних ними колективів), залучених до участі у навчальному процесі, а також до виконання окремих освітніх та наукових проектів.

Як бачимо, робота ВНЗ – незалежно від форми власності – розгортається у межах і за напрямками, визначеними власником. На фізичному рівні останній формулює для менеджменту місію та окреслює цілі навчального закладу на поточний період та віддалену перспективу. Запропонована організаційна структура об'єднує в собі:

1. Підсистему вертикального адміністрування із завданням забезпечувати необхідні та достатні умови для ефективної поточної діяльності і розвитку навчального закладу як конкурентоздатного оператора ринку освітніх послуг. В такому контексті принципово змінюється призначення функціональних заступників ректора та співробітників підпорядкованих їм служб. Вони перестають бути елементом бюрократичної надбудови і перетворюються у посадовців із точно визначеними обов'язками щодо:

а) представництва інтересів власника в царині повноважень, переданих їм ректором. Це, зокрема, означає, що проректори отримують право здійснювати поточне спостереження за діяльністю персоналу та порівнювати відповідність фактичних результатів його роботи із контрольними цифрами, визначеними на початок того чи іншого планового періоду; надавати першій особі пропозиції щодо заохочення, а також притягнення до відповідальності працівників в залежності від наслідків їхніх дій або прийнятих рішень;

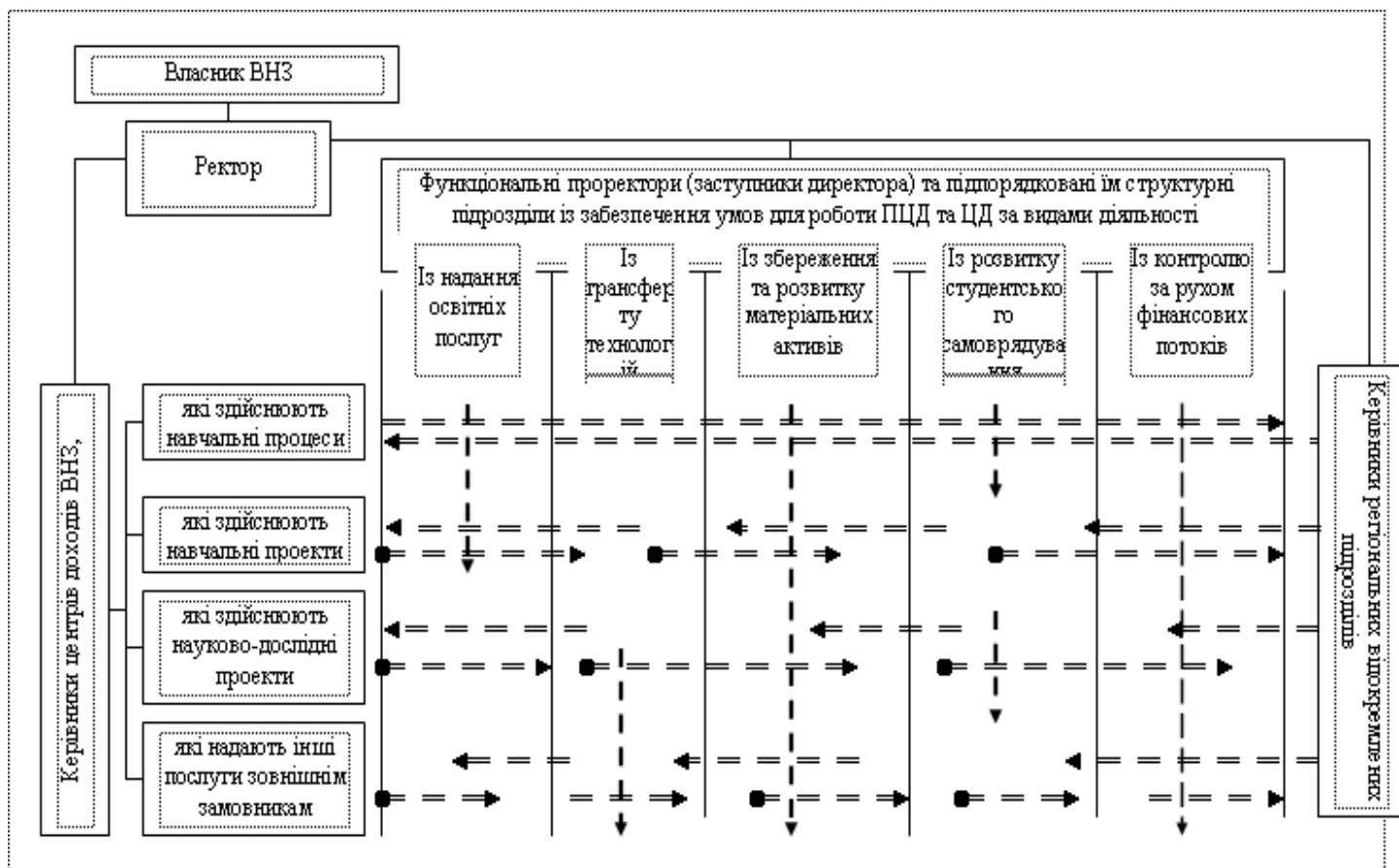


Рис. 1. Реорганізована структура вищого навчального закладу

б) створення належних умов для розв'язання актуальних задач, які постають перед ПЦД й ЦД. В цьому контексті функціональний проректор підзвітний і керівнику ВНЗ, і своїм колегами, які мають право висловитись або на його підтримку, або з викладенням причин, щодо недовіри посадовцю. Пояснимо цей дуалізм на прикладі. Проректор, який опікується справами у сфері надання освітніх послуг, з одного боку інспектує відповідність навчальних підрозділів акредитаційно - ліцензійним вимогам та стежить за дотриманням співробітниками трудової та «виробничої» дисципліни; з іншого – оптимізує навчальний процес в такий спосіб, аби без завдання шкоди якості освіти здійснювати його із найменшими витратами часу. Він є одним із головних ресурсів, обсяги використання якого суттєво позначаються на фінансовій стабільності ВНЗ.

Дозволимо собі також рекомендувати організацію у структурі апарату проректора із навчальної роботи відділів управління якістю освіти та автоматизованих систем управління навчальним процесом. Їхнє призначення полягає у підтриманні на належному рівні конкурентоздатності закладу за рахунок протидії моральному зношуванню освітніх продуктів, які пропонуються ринку.

2. Ще одну підсистему утворюють інноваційні підрозділи, які здійснюють діяльність у навчальному та науковому напрямках, а також надають додаткові послуги зовнішнім платоспроможним замовникам, забезпечуючи тим самим збільшення доходної частини бюджету організації. Йдеться, зокрема, про факультети (інститути), з яких вони складаються, відокремлені структурні підрозділи ВНЗ (забезпечують експансію закладу на регіональних сегментах ринку освітніх послуг), дослідні лабораторії та такі служби, потенціал яких може бути використаний на загальну користь (редакційно-видавничий відділ, друкарня тощо).

Існують ознаки, за якими центри доходів можуть бути віднесені до щонайменш двох класифікаційних груп (рис. 2).

Це означає, що у ВНЗ абсолютний пріоритет віддано тим підрозділам і тим ініціативним співробітникам, які мають безпосереднє відношення до навчальної та наукової діяльності і здатні продовжувати її зростання та розвиток. Маємо визнати також неминучість застосовувати до кожної з двох організаційних форм специфічних технологій менеджменту. Почнемо із констатації наявності у навчальному закладі діяльності процесного характеру. Маємо визнати: вона продовжується роками і навіть десятиріччями, регламентується навчальними планами, стандартами освіти, робочими навчальними програмами, що коригуються відповідно до змін у науці та господарській практиці. Завдання менеджменту полягає у забезпеченні високого рівня надійності процесу,

його економічності та урівноваженості процесної та структурної єдності ВНЗ. В цьому контексті виникають дві відносно самостійні наукові та прикладні задачі: побудова самої системи управління та повсякденний супровід процесів, які відбуваються, впродовж навчального року.

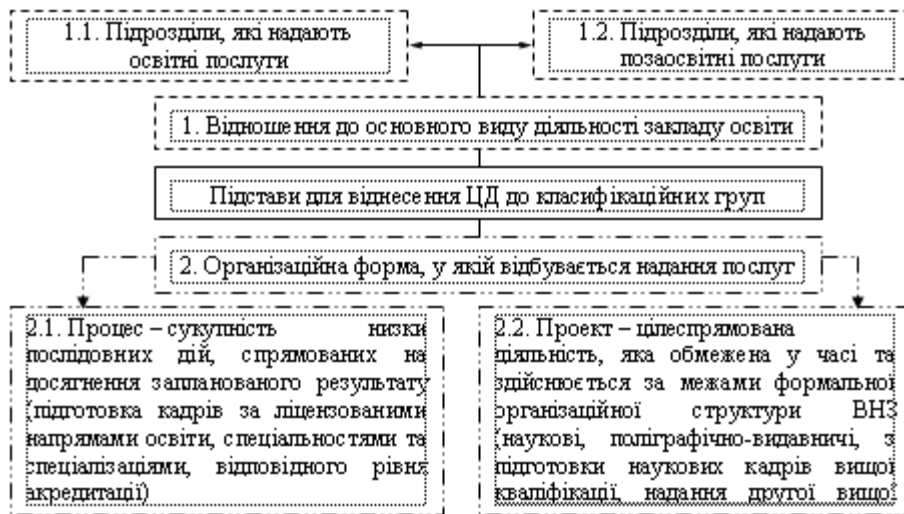


Рис. 2. Класифікація центрів доходу ВНЗ

Розв'язання першої безпосередньо пов'язане із категоріями «входу», «виходу» та «зворотного зв'язку». Їх взаємне розташування у структурі саме навчального процесу схематично відбито на рис. 3. Як бачимо, на початку менеджмент отримує відповідні обмеження, що мають головним чином екзогенне походження, та сукупність вихідних ресурсів. Природа більшості з них – очевидна. Щодо абітурієнтів, то вони виступають одночасно у двох іпостасях: по-перше, як джерело коштів, що сплачуються за освітні послуги ВНЗ; по-друге, як особи, з відповідним, формально підтвердженим рівнем освіти (молодший спеціаліст, бакалавр, спеціаліст).

Згадані ресурси сукупно приймають участь й забезпечують груповий та індивідуальний навчальний процес, який складається із підготовчої стадії; розподілених у часі (розклад занять) та просторі (в межах аудиторного фонду, потужностей читальних залів, бібліотек, комп'ютерних класів тощо) активів із передачі-прийому знань та навичок; заходів із поточного контролю успішності (модульний, семінарські заняття, контрольні роботи, заліки, екзамени тощо). Результат отримуємо на «виході». З нашого погляду, помилково ототожнювати його із наслідками процесу виготовлення продукції. Від так, вульгарне уявлення про «кування кадрів» виглядає неприйнятним: навіть якщо члени

державної екзаменаційної комісії не в захваті від співставлення набутих випускником знань та вмінь із моделлю, прийнятою за еталон, виявлений «брак» не можливо знищити або замінити, як це відбувається на промислових підприємствах.

Реалістичнішим є підхід, за яким процес набуття вищої освіти завершується аутопрезентацією студента у новій якості фахівця, захистом кваліфікаційної роботи та отриманням посади (робочого місця) за наслідками боротьби на ринку праці. Саме за цим підсумком визначається, конкурентна спроможність закладу освіти в цілому. Додатковим індикатором результатів навчального процесу є подальше фахове (кар'єрне) зростання вихованців ВНЗ. Але за ним складно стежити у кожному конкретному випадку, оскільки в країні не відбувається організованого накопичування відповідної статистичної інформації.

Супровід перетворення вихідних ресурсів у результат навчального процесу здійснює система управління, яка на кожному з окреслених етапів порівнює фактичні наслідки (проміжні або кінцевий) із очікуваними (нормативними) значеннями та за відхиленнями, отриманими через канали зворотного зв'язку, запровадить заходи із корегування поведінки керованого об'єкту. Як наслідок, зміни у навчальних планах, робочих навчальних програмах, підвищення вимог до якості роботи викладачів (аж до припинення трудових відносин з тими, чия робота не сприяє загальному успіху) або кафедр, покращення інформаційного забезпечення навчального процесу тощо.

Сформульовані вище пропозиції дають підстави для декількох важливих, з нашого погляду, висновків:

а) логіка управління навчальним процесом, представлена на рис. 3, не схильна перебільшувати значення результату, отриманого завдяки колективним зусиллям. Їхні наслідки, навіть абсолютно блискучі, – лише привід для роздумів та цілеспрямованих дій щодо подальшого покращення навчального процесу, яке набуває рис закономірної циклічності і поширюється на усі без виключення його базові складові («вхід», «вихід», власне процес, система управління);

б) впровадження культури безперервних вдосконалень навчального процесу безпосередньо пов'язана із підвищенням його якості. Візьмемо на себе сміливість стверджувати: завдяки концентрації загальних зусиль на виборювання цієї мети (завжди недосяжної, оскільки меж для досконалості не існує) забезпечує академічну й економічну ефективність діяльності закладу;

в) якими б не були здобутки ВНЗ у згаданих вище напрямках діяльності, завжди знайдеться інший заклад освіти, який спромігся дістатися більшого та кращого. Наслідувати позитивний досвід конкурентів необхідно, аби досягти переваг над ними на ринку освітніх

послуг. Від так, обов'язковим є запровадження у практику менеджменту технології бенчмаркенгу.

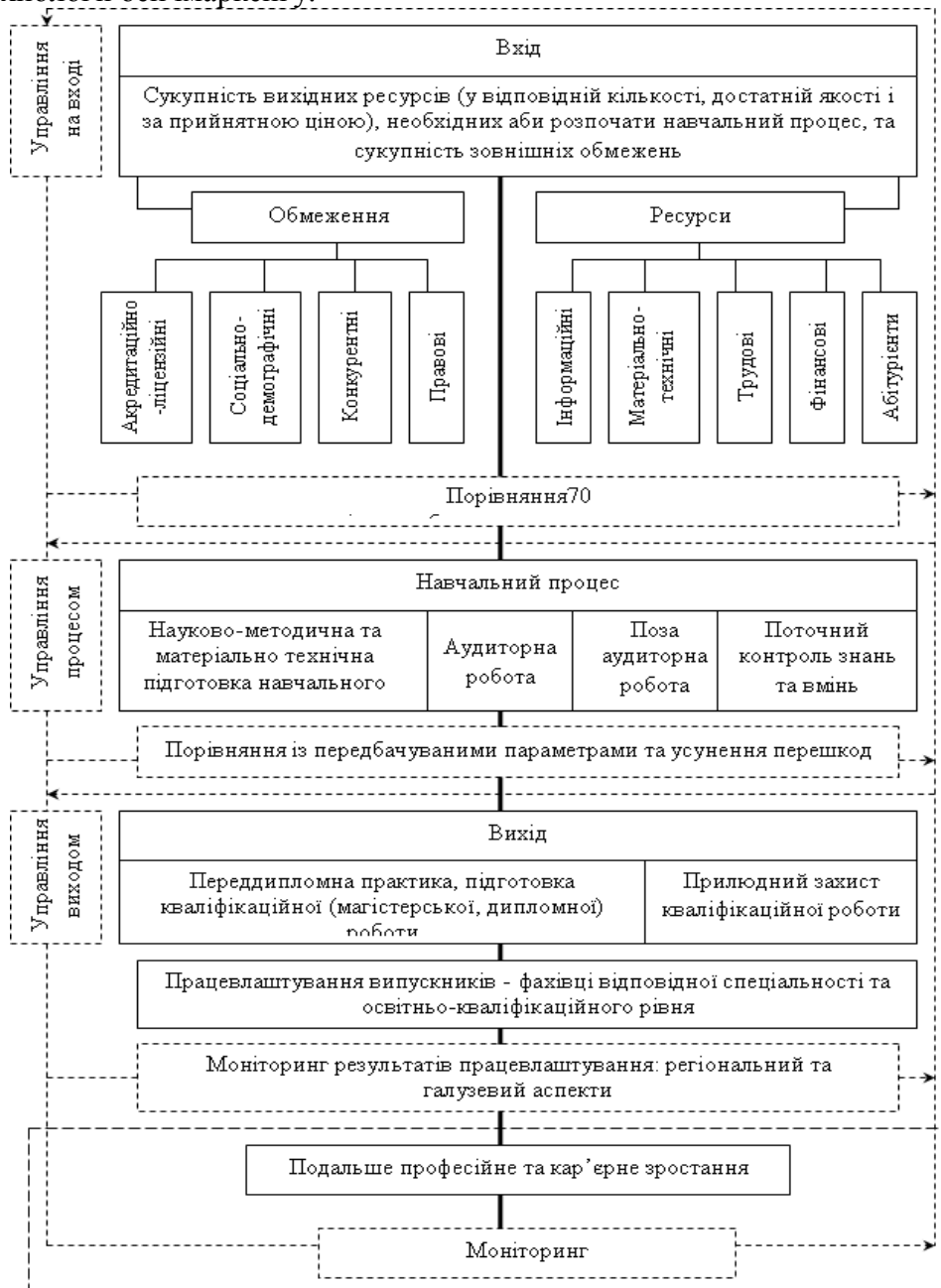


Рис. 3. Логіка управління навчальним процесом у ВНЗ

На відміну від навчального процесу, для якого характерні довготривалість, багатофункціональність та протікання у порівняно стабільних організаційних структурах, проект завжди обмежений у часі, пов'язаний із прагненням досягти конкретної мети із залученням виконавців, які зазвичай працюють у різних підрозділах навчального закладу. На рис. 4 наведено відповідну класифікацію.

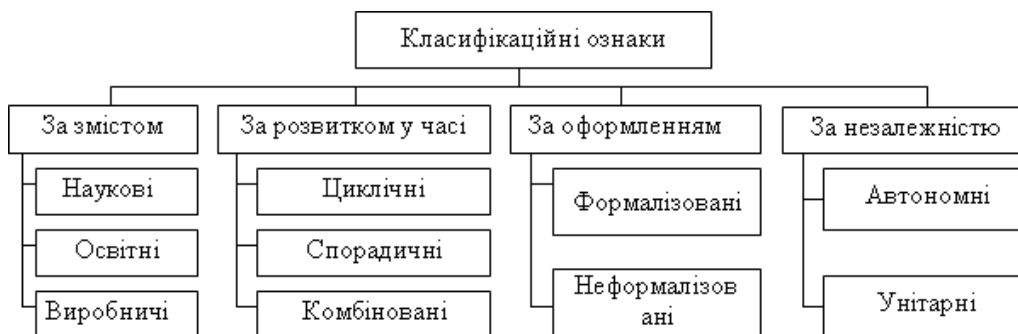


Рис. 4. Класифікація проектів, які виконуються у ВНЗ

Як бачимо, за змістом вони поділяються на науково-дослідні (із створення або нових знань, або комерціалізованих технологій), виробничі та освітні. Останні, у свою чергу, на циклічні (стандартні), спорадичні та комбіновані (несуть в собі якості перших та других). Будь-які з них можуть відноситись до категорії формалізованих (наказами, угодами про співробітництво тощо) або неформалізованих (тимчасові творчі колективи).

Приклади перших демонструють інститути (факультети) післядипломної освіти. Тут формують навчальні групи в залежності від попиту на ті чи інші ліцензовані спеціальності та залучають до роботи із слухачами викладачів відповідних структурних підрозділів, потреба у яких обумовлена змістом затвердженого для конкретного випадку навчального плану. За умов циклічності виконуваних робіт, проектні групи мають у своєму складі обмежений штат постійних співробітників, які виконують організаційно-координаційні та технічні функції.

Спорадичними є проекти із перепідготовки офіцерів, які звільняються із лав збройних сил, проведені з ініціативи Міноборони України, при фінансовій підтримці Європейського Союзу; навчання закордонних студентів (як правило, мікрогрупами з персональним сервісом щодо вивчення мови викладання, індивідуалізації навчально-методичного забезпечення, створення побутових умов). Зразок комбінованого проекту відокремлені структурні підрозділи, які покривають брак викладачів вищої кваліфікації, залучаючи до роботи за

сумісництвом співробітників базового ВНЗ, або інших, розташованих на прилеглих територіях. Тож, йдеться про «доставку» освітньої послуги якнайближче до місця її надання-отримання з перебиранням на себе частини транзакційних витрат.

Суттєва різниця між процесами та проектами у ВНЗ полягає у рівні автономії команд, які виконують навчальні чи науково-дослідні функції, по відношенню до адміністративної та технологічної інфраструктури. У другому випадку він відносно більший: і щодо підбору складу команд, і щодо вибору методів вирішення проблеми, процедур планування й контролю за виконанням робіт, використання матеріально-технічних ресурсів закладу (приміщень, обладнання, програмного забезпечення). Не кажучи вже про випадки, коли ініціатива здійснення проекту, знайдення інвестора – виключна заслуга певної особи, а за організаційною формою він є віртуальним. Теж стосується і ступеня ризику: при виконанні проектів він підвищений.

Ці висновки позначаються на характері економічних відносин між «вертикальною» та «горизонтальними» структурами: зростання незалежності та перебирання ризиків на себе повинно мати наслідком перерозподіл доходів, отриманих від замовника, на користь виконавців. Щодо унітарних проектів, то до них ми відносимо ті, які не можуть бути виконані в принципі без тісної співпраці творчого колективу із університетом, оскільки останній має у своєму розпорядженні обладнання чи устаткування, без яких мети проекту не дістануться.

Висновки. На завершення викладемо наші погляди щодо бажаних результатів організаційних перетворень, яких слід очікувати внаслідок запропонованих реформ: покращення використання ресурсів, ринкових позицій ВНЗ, номенклатури освітніх послуг, які пропонуються споживачам; навчальних технологій; впровадження інновацій, здатних підвищити цінність випускників закладу для роботодавців з одночасним зниженням значень питомих показників витрат; гармонізація взаємовідносин внутрішньоорганізаційних складових ВНЗ, для якнайкращого протистояння зовнішнім негативним впливам.

Впровадження нової організаційної структури супроводжуватиметься виникненням ризиків, які можуть спотворювати наслідки реформ, використовуватись їхніми супротивниками для опору перетворенням. Виходячи з цього передбачення, окреслимо виявлені небезпеки:

- погіршення керованості ВНЗ на стадії впровадження нової оргструктури; виникнення конфлікту між топ-менеджментом та керівниками ЦД (щодо напрямів та обсягів використання грошових коштів); затримання з прийняттям рішень внаслідок переважно колективної роботи у командах;

- відторгнення співробітниками ринкових інструментів визначення цілей й оцінки результатів діяльності кожного з них та відповідних підрозділів; виникнення суперечностей між традиційним («бюджетним») та новим («ринковим») способами мислення та дій найманого персоналу; зниження відповідальності адміністрації внаслідок делегування частини повноважень керівникам ЦД, спроби перекласти відповідальність на інших посадовців.

Ймовірно, що наведені ризики не проявлятимуться одночасно й у визначеній сукупності. Не виключено, що з'являться і інші, не менш небезпечні. Тож ініціаторам та провідникам перебудови доцільно здійснювати безперервний моніторинг ситуації та запроваджувати превентивні заходи, які б, в ідеалі, унеможлилювали виникнення ускладнень, або дії, що зводили б до можливого мінімуму негативні наслідки від їхніх впливів. Найголовнішими з них є однозначне окреслення компетенції та створення умов для підтримання доброзичливо-партнерських відносин між співробітниками.

Література:

1. Востриков А.С. Проблемы децентрализации функций при управлении вузом / Востриков А.С, Пустовой Н.В. // Университетское управление : практика и анализ. – К., 2003. – № 4(27). – С. 6 – 15.
2. Закон України «Про вищу освіту» № 2984 – III від 17 січня 2002 р. – Режим доступу : http://www.mon.gov.ua/laws/ZU_2984.doc.
3. Кравченко К.А. Методология организационного проектирования систем управления / Кравченко К.А. – М. : Менеджмент в России и за рубе-жом, 2006. – № 4. – С. 65 – 75.

Abstract

Parsyak V.N., Dragomyrova I.M.

Organizational design of higher education: reform trends.

The author's opinion on the reasons of necessity and directions of reconstruction of organizational structure of home higher educational institutions under conditions of their subsequent integration into economy which is based on market relations is given in this article.