

УДК 658.64:378.11

**Моргулець О.Б., к.е.н., доцент,**

директор навчально-методичного центру управління підготовки фахівців,  
Київський національний університет технологій та дизайну

## **ПРОЕКТНО-МАТРИЧНА СТРУКТУРА УПРАВЛІННЯ ВНЗ**

*В статті розкрито основні проблеми реформування системи управління ВНЗ. Виокремлено основні риси сучасного успішного підприємницького університету. Запропоновано адаптивну проектно-матричну структуру управління ВНЗ, спроможну підвищити ефективність функціонування ВНЗ, зокрема як підприємницької організації, та забезпечити гнучкість і швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища. Особливістю проектно-матричної структури є синергетичний ефект від поєднання принципів і переваг проектного та матричного типів структур управління.*

## **PROJECT AND MATRIX MANAGEMENT STRUCTURE OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS**

*The paper deals with the main problems of the HEI management system reforming. The basic features of a modern successful entrepreneurial university have been considered here. The author has offered an adaptive project and matrix management structure of the university, which is both able to increase the efficiency of a HEI, in particular, as a business organization, and to ensure its flexibility and rapid adaptation to the external conditions. One of the features of a project and matrix management structure is its synergistic effect resulted from the combination of the principles and benefits of project and matrix types of management structures.*

**Ключові слова:** структура управління, проектно-матричний підхід, вищий навчальний заклад (ВНЗ), підприємницький університет.

**Keywords:** a structure of management, the project and matrix approach, higher education institution (HEI), an entrepreneurial university.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Освіта сьогодні перетворилася на галузь, яка швидко розвивається в нинішній інформаційній ері. Вищий навчальний заклад є центром освіти, науки й культури, який здійснює освітню діяльність на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та методичну діяльність та забезпечує здобуття особами вищої освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей. Головним завданням ВНЗ стала підготовка фахівців спроможних ефективно працювати в оточенні, яке характеризується високим ступенем різноманітності, глобальними взаємозв'язками, широким доступом до цифрової інформації та високою динамічністю. Разом з тим й самим університетам потрібно вчитися працювати і виживати в нових умовах конкурентного ринку.

Кінець минулого століття для ВНЗ був відзначений рядом радикальних змін: зниженням державних інвестицій, зростаючою критикою структури академічного управління, підвищенням вартості навчання, виникненням потреби в нових методах обліку фінансового забезпечення, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, конкуренцією з комерційним сектором освіти, зростанням міжнародної мобільності студентів і викладачів, розширенням експорту освітніх програм і послуг [1]. Всі ці зміни змусили ВНЗ переглянути свої стратегічні орієнтири і прийняти рішення про необхідність реформування системи управління та зміну підходів до організації освітньої й наукової діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню ефективності організації управління ВНЗ в інформаційному суспільстві, головною характерною ознакою якого є постійна трансформація і прогресуюче накопичення знань, присвячено чимало робіт переважно зарубіжних науковців, зокрема університет як підприємницька організація розглядається у працях Б. Кларка, Ж. Ропке, І. Гайнутдиной, А. Грудзинського, Е. Цатуряна, О. Романовського, В. Гаврилюк, Р. Рожнової. Питання процесно-орієнтованого та проектного управління досліджувалися В. Кременем, А. Асаулом, І. Горюновим, Ю. Вагнер, Б. Капаровим, Д. Кудрявцевим, О. Сухоруковою, С. Федоркіним, Р. Стронгіним, Т. Афасіжевим, В. Тешевим, А. Гриньом, В. Ланкіним, А. Белякіним іншими. У більшості робіт досліджуються проблеми адаптації і виживання університетів, як суб'єктів конкурентного ринку, в мінливих умовах господарювання. Разом з тим, вирішення нових завдань ВНЗ вимагає практичних розробок в сфері університетського управління, зокрема розробки інноваційної структури управління, спроможної забезпечити ефективність роботи і розвиток ВНЗ в умовах автономії, жорсткої конкуренції, мінливості зовнішнього середовища та відсутності досвіду підприємницької діяльності.

**Метою дослідження** є розробка проектно-матричної структури управління ВНЗ спроможної підвищити ефективність функціонування ВНЗ, зокрема як підприємницької організації, та забезпечити гнучкість і швидку адаптацію до зовнішнього середовища, яке постійно змінюється.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням отриманих результатів.** Головним фактором університетських реформ є поява конкуренції в середовищі вищої професійної освіти, що пов'язано, по-перше, з формуванням недержавного сегмента системи вищої освіти; по-друге, з появою комерційного сектора (надання платних освітніх послуг) в державних вишах, що створило необхідну інституційну основу для розвитку у ВНЗ різних форм підприємницької діяльності [2].

Щоб вирішити управлінські проблеми, які стоять перед вишами, керівники повинні володіти комплексним поглядом на свої організації, бачити в них соціополітичну й економічну цілеспрямовану структуру, фундаментом якої є знання, досвід та кадровий науково-педагогічний потенціал.

Зміни, що відбулися в освітньому середовищі багато в чому зблизили вищу освіту з бізнесом, перетворили університет в економічно ефективну «підприємницьку організацію», що займається прибутковою діяльністю й опирається, в першу чергу, на свої власні можливості та зорієнтовану на споживача, що дозволяє їй швидко реагувати на зміни в споживчому попиті [2]. При цьому сучасний університет повинен не тільки здійснювати навчання та дослідження, але й сприяти отриманню прибутку від власної підприємницької діяльності, активно залучати фінансові вкладення як з боку великих корпорацій, так і з боку благодійних фондів і міжнародних грантодавців, що підтримують розвиток освіти і науки.

Загалом поняття «підприємницький університет» використовується сьогодні доволі широко в практиці управління освітою. Слід зазначити, що стрімке поширення досліджень в сфері підприємницького університету знаходить своє відображення як в зарубіжній літературі останніх років, зокрема

в роботах американських та європейських економістів і соціологів, так і у ряді праць вітчизняних дослідників. Перші публікації на цю тему з'явилися в середині 1990-х років. Не дивлячись на це досі немає однозначного трактування даного поняття. Одне з перших описів подібного університету можна знайти в роботі Ж. Ропке, де зазначено, що такий університет повинен демонструвати підприємницьку поведінку як організація; члени університету – викладачі, студенти, співробітники – повинні бути підприємцями (мати підприємницьке мислення), а взаємодія між університетом і навколишнім середовищем повинна призводити до співпраці і взаємного розвитку університету та бізнесу [3].

Серед визнаних авторитетів у галузі розвитку концепції підприємницького університету необхідно відзначити Б. Кларка, професора Каліфорнійського університету, який поглиблено займався дослідженням моделі підприємницького університету, а також концептуальних основ його функціонування.

Категорія «підприємницький університет» розглядається в роботі Б. Кларка як характерна риса соціальної системи, що відноситься як до всього університету в цілому, так і до окремих його частин: науково-дослідних центрів, факультетів, відділень [4]. Головна думка Б. Кларка щодо підприємницького характеру університету полягає в тому, що університет спроможний усвідомити необхідність реорганізації структури і переорієнтації своєї діяльності на інноваційну, здійснювану на засадах підприємництва. Особливість підприємницького університету виражається в пошуку шляхів ефективної організаційно-структурної реорганізації, збільшенні доходу, одержуваного від усіх сфер університетської діяльності, у прагненні стати сильним самостійним гравцем на ринку освітніх послуг.

Б. Кларк виділяє такі риси ВНЗ як підприємницької організації [4]:

1. Міцна управлінська вісь. Керівництво ВНЗ (ректор і його адмінкоманда) повинні працювати як одне ціле, бути відданими справі, швидко і достатньо гнучко реагувати на запити середовища, які постійно змінюється,

чіткіше і організованіше перебудувати свої завдання, оперативно узгоджувати управлінські цінності з традиційними академічними.

2. Децентралізація і створення периферійних підрозділів (міждисциплінарних проектно-орієнтованих науково-дослідних центрів). Університетські факультети і навчальні центри повинні зберігати свою роль, їх компетенція важлива, але самі по собі вони неспроможні зробити все те, що сьогодні повинен робити університет. Все це робить актуальним проектний підхід до побудови структури управління вишу і підвищує роль децентралізованого управління.

3. Диференціація джерел фінансування. Університети повинні прагнути до збільшення притоку фінансових засобів з різних джерел: комерційних компаній; місцевих органів влади і благодійних фондів; доходів за надання додаткових платних послуг, здійснюваних університетом; міжнародних грантів; пожертв випускників. Саме ці джерела відображають фінансову диференціацію. Надходження грошових коштів з багатьох джерел дозволяє здійснювати важливі інноваційні заходи не чекаючи системних рішень «згори».

4. Подолання опору змінам. Університетські структури не будучи активними учасниками в процесах реформації можуть стати серйозною перешкодою на його шляху. Факультети і кафедри повинні стати підприємницькими одиницями університету. Замість чинення тиску на класичні структурні підрозділи необхідно виробити мотивуючі стимули до змін, які забезпечать втілення в життя стратегічних підприємницьких планів усіма структурними підрозділами.

5. Підприємницька культура. В підприємницькому університеті основою системи цінностей повинна стати нова підприємницька культура орієнтована на інновації. Початком нової культури може стати особистий приклад керівництва. Адже сильна культура формується на сильній практиці і зумовлює успішний діалог між усіма структурними одиницями університету.

Для того, щоб університет був підприємницьким, він повинен мати правильно побудовану систему всієї організації. Правильно побудована система організації – це така, яка дозволяє навчальному закладу постійно себе змінювати й ефективно адаптуватися до суспільства, що змінюється. Така система організації дозволяє підрозділам і окремим людям в організації ставати більш ефективними.

Отже, якщо в загальному описати підприємницький університет, то це університет, який прагне до змін, розвитку й удосконалення, це нова модель дії, яка сприяє не лише виживанню, але й досягненню ефективності діяльності в нинішньому складному і прогресивному інформаційному суспільстві.

При цьому все більш повно усвідомлюється, що мова йде не про стрибок змін, за яким слідує спокійний розвиток в нових умовах, а про кардинально нову реальність, для якої і в перспективі будуть характерні швидкі зміни. Фактично, йдеться про зміну парадигми розвитку інституту вищої освіти.

Принципово нові проблеми університетів як конкуруючих суб'єктів ринкової економіки призвели до неефективності традиційної вертикальної системи університетського управління. Ця традиційна схема управління існувала століттями, проте вона мало пристосована для швидкого відгуку на нові запити зовнішнього середовища і не має ефективних механізмів для істотного підвищення продуктивності праці в інноваційній науково-освітній сфері. У зв'язку з цим з'явилася необхідність реорганізації структури управління університетами та пошуку нових управлінських моделей, здатних підвищити адаптивність вишів до нових умов функціонування.

Розвиток управління і організаційна трансформація – це перш за все зміна структурних відносин всередині організації, що означає перехід організації з одного типу структур в інший. При цьому новий організаційний тип може бути відомим, а може бути організаційною інновацією, що з'явилася на виклик нових умов зовнішнього середовища.

Таким чином, розвиток інформаційного суспільства з поступовим переходом у суспільство знань, створення глобального ринку освіти ставлять задачу створення нової моделі сучасного університету. Здобуття університетської автономії надало свободу ВНЗ, що дозволяє на повну розкрити весь його потенціал і ефективно задіяти його на користь суспільства і особистого розвитку в тому числі.

Традиційні структури ВНЗ побудовані на функціональному підході, для якого головне вертикальні зв'язки в організації, адаптивні – на процесному, головним для якого є горизонтальні зв'язки. Ці зв'язки є слабкими з точки зору традиційного вертикального розподілу влади. Разом з тим, перевагою процесного підходу в управлінні є взаємозв'язок процесів і функціональних підрозділів та ефективна координація операційної багатофункціональної діяльності.

Як правило, горизонтальний процес не має власників окремих ланок, що створює штучні бар'єри між ними. Для ефективного управління горизонтальний процес повинен бути ідентифікований і повинні бути визначені його власники, у тому числі власники кожної ланки. Владні повноваження власників (керівників) процесів дають їм можливість приймати самостійні рішення і контролювати роботу своєї команди. Адаптивні структури передбачають не тільки управління процесами, а й формування команди процесу, що складається з усіх менеджерів інтегрованих процесів, включених у їх функціональний процес. Головне завдання команди процесу – забезпечити виконання завдань, що стоять перед власниками процесу. Для цього вище керівництво делегує частину своїх повноважень власникам процесу і його команді, прибираючи функціональні бар'єри [5].

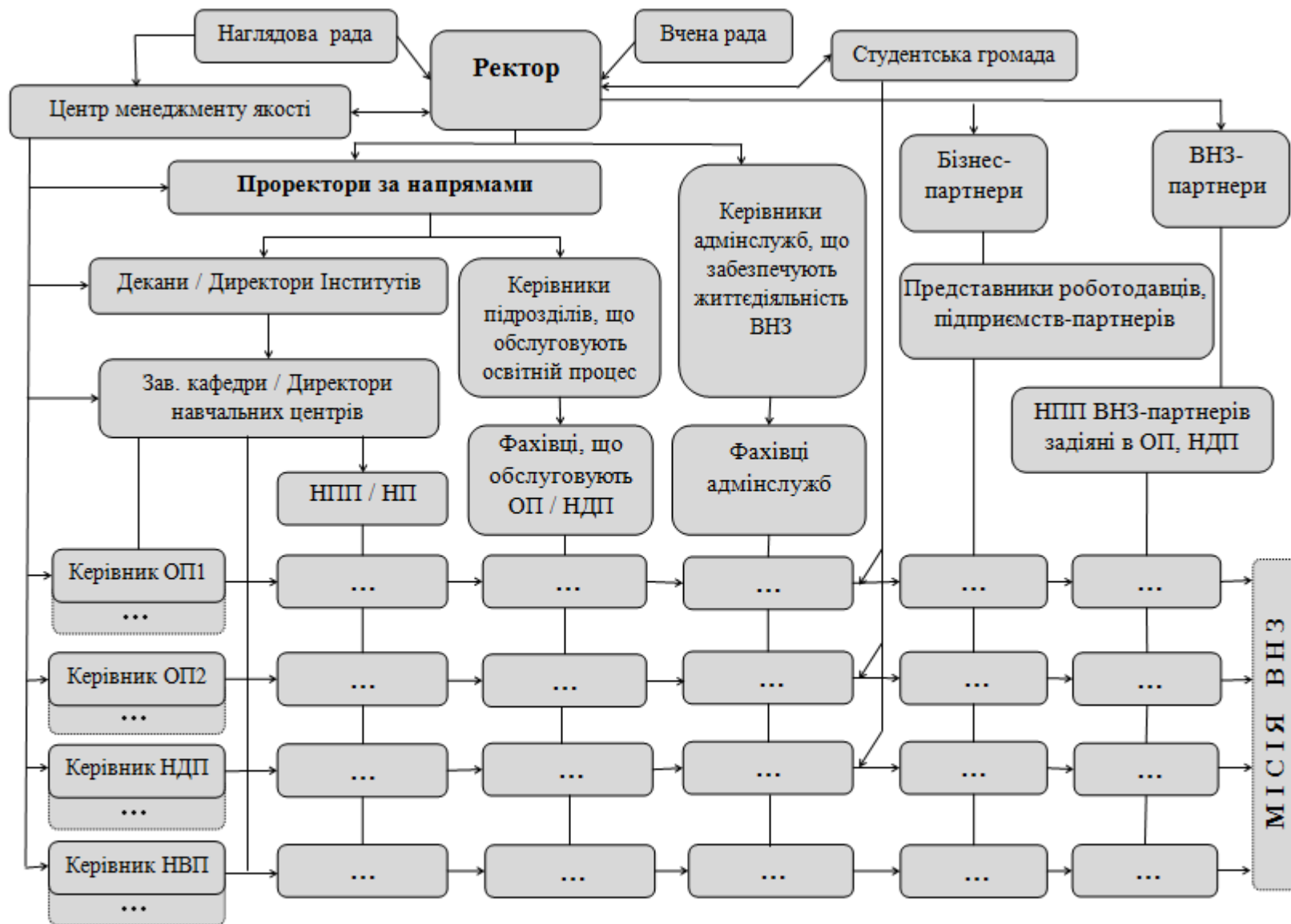
За такої вертикальної структури кафедра зазвичай розглядається як головний освітньо-науковий підрозділ. На неї покладаються розробка і реалізація освітніх (професійних/наукових) програм, навчальних курсів, забезпечення практичних і лабораторних занять, організація практики, підготовка аспірантів тощо. Проте кафедра самостійно не може нести повну

відповідальність за освітні програми чи наукові проекти так як в них зазвичай задіяні різні кафедри (наприклад, не випускові соціально-гуманітарної та фундаментальної підготовки), їхню організацію здійснює навчальна частина, а контроль успішності і якості освітніх результатів проводиться деканатом. Крім того, в програмах можуть бути задіяні підприємства, які є базами практики й інші ВНЗ задіяні через програми мобільності студентів. Отже відповідальність за освітню діяльність ВНЗ розподілена між багатьма суб'єктами цього процесу.

Вертикальна структура не має спеціальних підрозділів для розробки та реалізації міждисциплінарних освітніх програм, науково-дослідних та науково-виробничих проектів. Ні завідувачі кафедрами, ні декани факультетів не можуть самостійно в рамках своїх повноважень, визначених вертикальною структурою, виконувати подібні проекти. Для їх реалізації недостатньо, наприклад, створити нову кафедру чи центр. Робота за новими і актуальними проектами «накладається» додатково на традиційну структуру вертикального управління і фактично створює новий прошарок «горизонтальних» взаємодій як вид необхідної регулярної активності. У зв'язку з цим управління університетом стає все більш проектно-орієнтованим. Нові завдання, які стоять сьогодні перед ВНЗ, тільки посилюють потребу в такій взаємодіях, яка не передбачена вертикальною структурою. В результаті програма/проект виступає як нова і важлива структурна одиниця управління.

В межах дослідження для розробки сучасної інноваційної організаційної структури ВНЗ використано процесний підхід, принципи та переваги проектно-матричної та матричної структур, елементи яких інтегровано в нову проектно-матричну структуру ВНЗ. Схематично проектно-матрична структура управління ВНЗ зображена на рисунку 1.





**Рис. 1. Проектно-матрична структура ВНЗ**

ОП – освітня програма; НДП – науково-дослідний проект; НПП/НП – науково-педагогічні/наукові працівники

Проектно-матрична структура – це крок до сучасного підприємницького університету. За матричної структури горизонтальні команди процесів існують нарівні з традиційною вертикальною ієрархією. Кафедри, яких стає недостатньо для виконання усіх завдань університету доповнюють проектні групи, які проводять свою діяльність – роботу над проектами чи програмами, в яких задіяні фахівці різного профілю, з різних кафедр і факультетів. Ці групи можуть перебувати на одному факультеті, а можуть організовуватися як університетські науково-дослідні проекти. Тому крім вертикального обміну інформацією за ієрархічним ланцюжком, відбувається горизонтальний обмін, що дозволяє подолати бар'єри між структурними підрозділами і кафедрами та забезпечити можливість координації дій викладачів і співробітників для виконання загальної мети університету.

Таким чином проектно-матрична структура управління ВНЗ забезпечує синергетичний ефект, що дає такі переваги:

- допомагає досягти найкращої координації робіт, необхідної для задоволення вимог споживачів та розвитку вишу;
- забезпечує гнучкий розподіл людських ресурсів між освітньою і науковою діяльністю та різними видами додаткових послуг;
- забезпечує ефективний контроль та економію ресурсів;
- дає можливість виконувати складні завдання (проекти) в умовах нестабільного навколишнього середовища;
- дозволяє розвивати як професійні якості, так і покращувати якість послуг, що надає ВНЗ.

Оскільки освітня діяльність є головною для усіх ВНЗ, слід зазначити, що структура управління повинна сприяти підвищенню якості освітнього процесу. Врахування думки великого числа груп та окремих осіб може допомогти встановленню ознак позитивних змін. При утворенні коаліцій між керівниками адміністративних служб і керівниками процесів (програм/проектів) потрібно

окреслити повноваження і виявити основні інтереси всіх учасників управління, при цьому визначаючи механізми, що забезпечують зв'язок між владою і відповідальністю. Вирішити проблему розподілу влади і відповідальності допоможе децентралізоване управління, яке вимагає відкритої комунікації та довіри, заснованої на взаємній повазі, прийнятих усіма показниках розподілу влади і відповідальності, розумінні ролі керівництва в університеті. Важливий також прояв толерантності до неоднозначних ситуацій в роботі ВНЗ [1].

Існування високого рівня диференційованості та неоднорідності підрозділів ВНЗ зумовлює необхідність розвитку автономії самих підрозділів, що є істотним резервом та потенціалом для зростання ВНЗ. Водночас, у вітчизняних ВНЗ слід забезпечити солідарність у розподілі коштів між підрозділами через значний рівень неоднорідності, однак довготермінові цілі доцільно формувати на засадах децентралізації із домінуванням принципу ресурсної незалежності кожного процесу. Тому ресурси, які ділитимуться за принципом солідарності, необхідно, насамперед, інвестувати в програми та проекти, що здатні в перспективі самоокуповуватися, завдяки чому процеси матимуть змогу отримати ресурсну незалежність. З іншого боку, ті освітні напрями, спеціальності та спеціалізації, на які немає ринкового попиту і подібна тенденція спостерігатиметься протягом тривалого часу, слід закривати, незважаючи на труднощі, що можуть виникнути (заперечення з боку випускових кафедр, соціальні проблеми тощо), оскільки правила ринку є жорсткими і спробувати їх змінити та сформувати нові тенденції за допомогою адміністративних підходів можна тільки в короткотерміновий період, а негативні наслідки в довготерміновій перспективі можуть виявитися дуже істотними. Тобто, враховуючи практику діяльності економічних суб'єктів у ринковій економіці, слід всередині ВНЗ запровадити принципи вільного та конкурентного ринку капіталу, що передбачає інвестування ресурсів у найперспективніші дослідницькі проекти і навчальні спеціальності, відмовившись від правила перерозподілу ресурсів «багатих» на користь та

підтримку «бідних» [6].

Досвід показує, що державний контроль не спроможній забезпечити належної якості освіти. Системні реформи, як правило, відрізняються повільністю і грубістю методів на тлі стрімко мінливих умов зовнішнього середовища. У зв'язку з цим найкращі результати сьогодні дає університетський самоконтроль, який найбільш повно реалізується в підприємницьких університетах [7].

Іншою важливою частиною заходів по реформуванню системи управління повинні стати дії зі стимулювання академічних підрозділів, які в більшості своїй продовжують критично ставитися до організаційних трансформаціям. Так, якщо базові підрозділи будуть продовжувати супротив і висловлювати своє негативне ставлення до інноваційних змін, життя університету залишиться такими ж, як раніше. Саме з цієї причини необхідно, щоб академічні підрозділи брали участь в реформах, перетворившись на структурні одиниці змін, що проходять в університеті [2].

Сприяє подоланню супротиву змінам посилення і розвиток організаційної культури ВНЗ, яка собою представляє сукупність ідей, цінностей і вірувань організації. Важливим фактором розвитку університетів є і формування нової підприємницької культури, яка не буде асоціювати «університетське підприємництво» з чимось нечесним чи негідним найвищого соціального інституту [8].

**Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямку.** Таким чином, нині зростає розуміння необхідності реформування структури управління ВНЗ, для підвищення його ефективності і адаптивності до нових умов функціонування. Забезпечити ефективність діяльності університетів як підприємницьких організацій спроможні інноваційні адаптивні структури управління. Запропонована автором проектно-матрична структура управління університетом визначає верховенство функціональних процесів перед структурними підрозділами. Переорієнтація управління на процеси, які у ВНЗ,

як правило, визначаються освітніми (професійними/науковими) програмами та науковими (дослідними/виробничими) проектами забезпечує університету, по-перше, гнучкість і швидкість реагування на зміни середовища і потреби ринку; по-друге, ефективність контролю та розподілу ресурсів; і по-третє, підвищення якості усіх процесів здійснюваних в університеті і їхніх результатів.

Представлені результати дослідження покращують розуміння сучасної управлінської парадигми в освіті та створюють підґрунтя для подальших розробок в сфері університетського управління, зокрема, розробки методичної бази процесів забезпечення розвитку ВНЗ.

### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Белякин А.М. Управление современными институциональными преобразованиями: опыт университетов США. // Педагогика. – 2009. – № 6. – С. 119-123. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dlib.eastview.com/browse/doc/20573275>
2. Гайнутдинова И.М. Модели управления высшей школой в условиях глобализации и международной интеграции: предпринимательский университет // Вестник Военного университета. – 2010. – № 1 (21). – С. 21–25. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/modeli-upravleniya-vysshey-shkoloy-v-usloviyah-globalizatsii-i-mezhdunarodnoy-integratsii-predprinimatelskiy-universitet>
3. Ropke J. The Entrepreneurial University: Innovation, academic knowledge creation and regional development in a globalized economy. N.Y., 1998.
4. Кларк Б.Р. Создание предпринимательских университетов: организационные направления трансформации [Текст] / пер. с англ. А.Смирнова; Гос. Ун-т – Высшая школа экономики. – М. : Изд. дом Гос. ун-та. – Высшая школа экономики, 2011. – 240 с. – (Теория и практика образования). – ISBN 978-5-7598-0834-3
5. Ланкин В.Е. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях / В.Е. Ланкин, Г.В. Горелова, В.Д. Сербин, Д.В. Арутюнова, А.В. Татарова, Г.Б. Баканов : монография. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2011. – 178 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m1494/2\\_4.htm](http://www.aup.ru/books/m1494/2_4.htm)
6. Гаврилюк В.Я. Децентралізація менеджменту вищих навчальних закладів як спосіб підвищення ефективності їх функціонування // Вісник Національного університету «Львівська політехніка» : [збірник наукових праць]. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. – № 727 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку / відповідальний редактор О.Є. Кузьмін. – 480 с.
7. Балацкий Е. Институциональная теория устойчивых изменений: конкуренция университетов / Е. Балацкий // Общество и экономика. – 2013. – № 06. – С. 118-145. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kapital-rus.ru/articles/article/232482/>
8. Цатурян Э.О. Предпринимательский университет: осмысление понятия // Журнал правовых и экономических исследований. – 2013. – №1. – С. 183–186. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://giefjournal.ru/node/119>