

*Розглянуті принципи проектного управління при забезпеченні конкурентоспроможності вищих навчальних закладів. Обґрунтована матрична організаційна структура управління вищим навчальним закладом як база для побудови ефективної системи бюджетування*

*Ключові слова: управління проектами, бюджетування, конкурентоспроможність, вищий навчальний заклад*

*Рассмотрены принципы проектного управления при обеспечении конкурентоспособности высших учебных заведений. Обоснована матричная организационная структура управления высшим учебным заведением как база для построения эффективной системы бюджетирования*

*Ключевые слова: управление проектами, бюджетирование, конкурентоспособность, высшее учебное заведение*

*Project management principles for higher educational institutions competitiveness providing are considered. Matrix organizational structure of higher educational institutions management is represented as base for construction of an effective budgeting system*

*Keywords: project management, budgeting system, competitiveness, higher educational institution*

# БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ

**Н. В. Фатеев**

Кандидат технических наук, профессор, заведующий кафедрой\*

Контактный тел.: 067-753-71-67

E-mail: nikolay.fateev@nuos.edu.ua

**А. Б. Трушлякова**

Преподаватель, аспирант\*

Контактный тел.: 050-521-63-24

E-mail: antrush@mail.ru

\*Кафедра менеджмента

Национальный университет кораблестроения имени адмирала Макарова

пр. Героев Сталинграда, 9, г. Николаев, Украина, 54025

## 1. Постановка проблемы

Рынок образовательных услуг всех уровней предъявляет высокие требования к способностям учебных заведений быстро, адекватно и с минимальными затратами реагировать на изменения окружающей среды. Эффективной формой реализации этих требований является разработка и освоение органических организационных структур, построенных на принципах проектно-ориентированного управления [1,2]. Накоплен опыт управления проектами как метод достижения стратегических целей в различных областях деятельности. Однако, на сегодняшний день не представлены результаты комплексных исследований, посвященных рассмотрению процессов бюджетирования в контексте корпоративного управления высшим учебным заведением (ВУЗом).

## 2. Анализ исследований и публикаций

Методы и модели бюджетирования в управлении бизнес-процессами раскрыты в работах [3,4,5]. Весомый вклад в теорию и практику бюджетирования внесли украинские и российские ученые Савчук В.П., Хруцкий В.Е., Щиборщ К.В. В работах этих авторов детально изложены положения теории и

методологии концепции системы бюджетирования бизнес-процессов в организациях с различной организационной структурой. Вместе с тем, в литературе не раскрыты методы проактивного управления на основе бюджетирования с учетом специфики системы управления ВУЗом.

## 3. Цель

Целью статьи является изложение организационно-методических основ бюджетирования с учетом особенностей организационной структуры ВУЗов для обеспечения их конкурентоспособности.

## 4. Изложение основного материала

В соответствии с требованиями Закона Украины «О высшем образовании» основными задачами высшей школы являются:

- обеспечение подготовки квалифицированных, конкурентоспособных кадров, отвечающих современным требованиям к качеству специалистов;
- выполнение фундаментальных и прикладных научных исследований, введение в практику действенных механизмов интеграции высшего образования с наукой и производством.

ВУЗ в установленном порядке формирует свою структуру в зависимости от численности студентов, утвержденной численности сотрудников и бюджета (государственного бюджета и внебюджетных средств). Многолетняя практика управления ВУЗами сформировала линейно-функциональную организационную структуру, где переплетается выполнение узкоспециализированных функций с системой жесткой подчиненности и ответственности за непосредственное выполнение задач по организации учебного процесса, обеспечению его качества. Эти структуры не обладают необходимой гибкостью и адекватностью к быстро меняющимся факторам внешней и внутренней среды. В результате замедляется прохождение информации, увеличивается объем работы на верхнем уровне управления, превышаются нормы управляемости, допускаются несоответствия между полномочиями и ответственностью руководителей различных уровней.

Матричные организационные структуры являются наиболее распространенной разновидностью проектных организационных структур. Типичная линейно-функциональная структура ВУЗа преобразуется в



Рис. 2. Система бюджетов ВУЗа

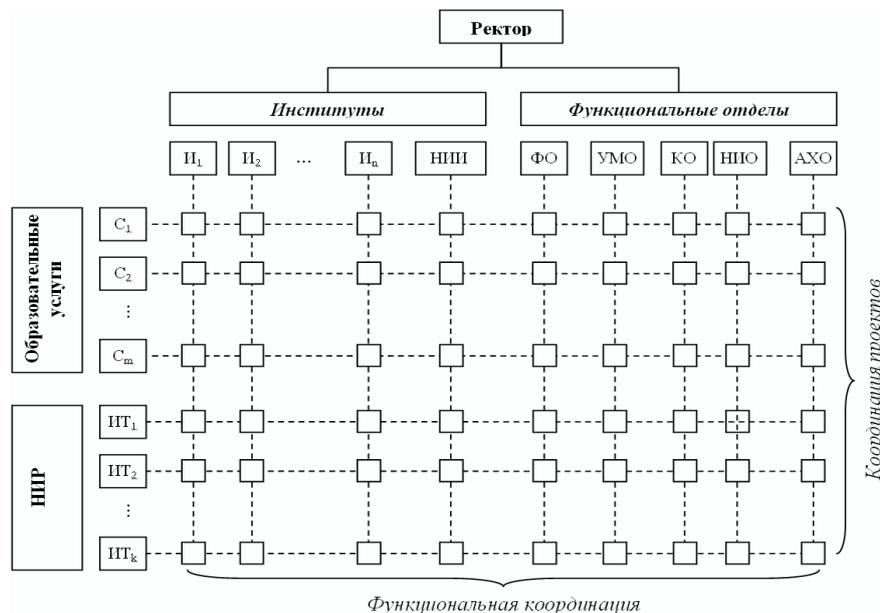
матричную, если представить образовательные услуги и научно-исследовательские работы как отдельные проекты вне рамок традиционной иерархии (рис. 1).

Менеджер проекта (это заведующий выпускающей кафедры или научный руководитель темы) управляет всеми ресурсами, которые предоставляются разными функциональными отделами (институты, факультеты и др.). Формируется двухкоординатный поток управления. Здесь возможны нарушения принципов единоначалия, но достигается значительная *оперативность и стратегическая гибкость*. Результатом такой гибкости является оперативное реагирование на изменение внешней среды.

В работах [4,5] изложены принципы построения финансовых структур на основе центров ответственности (ЦО). На основе анализа организационной структуры ВУЗа, представленной в матричной форме (рис. 1) функциональные подразделения целесообразно представить как центры финансовой ответственности (ЦФО), а отдельные образовательные и научные проекты как центры финансового учета (ЦФУ). Статус ЦФО позволяет делегировать им полномочия по формированию бюджета подразделения, а также управление расходами. ЦФУ осуществляют контроль выполнения бюджета без права самостоятельного принятия решений по формированию доходов и расходов.

Такая модель финансовой структуры ВУЗа позволяет построить систему взаимосвязанных бюджетов по центрам ответственности (рис. 2)

Бюджетирование осуществляется как по проектам и программам (бюджеты 1,2,3,4), так по функциональным подразделениям (бюджеты 5,6). Бюджеты проектов являются базовыми, на их основе формируются бюджеты институтов, функциональных подразделений и программ. Консолидированный бюджет ВУЗа (бюджет 9) также формируется



- $I_1, I_2 \dots I_n$  – учебные институты
- НИИ – научно-исследовательский институт
- ФО – финансовый отдел
- УМО – учебно-методический отдел
- КО – коммерческий отдел
- НИО – научно-исследовательский отдел
- АХО – административно-хозяйственный отдел
- $C_1, C_2 \dots C_m$  – лицензированные специальности
- $NT_1, NT_2 \dots NT_k$  – исследовательские темы

Рис. 1. Матричная организационная структура высшего учебного заведения

на основі бюджетів проектів. Бюджети проектів інноваційного розвитку ВУЗа складаються на основі консолідованого бюджету.

Предложена система бюджетов позволяет построить эффективную систему внутрифирменного контроля и корректировки стратегического вектора развития ВУЗа.

Совместное применение методик бюджетирования и многопроектного управления является гибким инструментом управления ВУЗом и позволит построить модель интеграции бюджетного планирования, стратегических целей ВУЗа с информацией о текущем финансовом состоянии.

## 5. Выводы

1. Обоснована целесообразность использования матричной структуры в системе управления ВУЗом.

2. В качестве способа решения проблемы нарушения принципа единоначалия при использовании матричной структуры предложено внедрение системы бюджетирования, адаптированной под специфику ВУЗа.

3. Бюджетирование должно носить комплексный характер, то есть охватывать все управленческие функции и реализовываться в корпоративной информационной системе ВУЗа.

## Литература

1. Азаров Н.Я., Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д. Инновационные механизмы управления программами развития. – «Саммит – книга», 2011- 528с.
2. Мардас А.Н., Мардас О.А. организационный менеджмент. Учебник. – СПб.: Питер, 2004 - 336с.
3. Савчук В.П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные вопросы с анализом деловых ситуаций. – К.: Издательский дом «Максимум», 2001 – 600с.
4. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002 - 400с.
5. Щиборщ К.В. Бюджетирование деятельности промышленных предприятий России. – М.: Дело и Сервис, 2001 – 544с.

*Проаналізовано цілі, цінності суб'єктів і зацікавлених сторін регіонального освітнього кластеру. Визначено ціль регіонального освітнього кластеру*

*Ключові слова: освітній кластер, регіон, цінності, суб'єкти*

*Проанализированы цели, ценности участников и заинтересованных сторон регионального образовательного кластера. Определена цель регионального образовательного кластера*

*Ключевые слова: образовательный кластер, регион, ценности, субъекты*

*The goals and values of the participants and the sides interested in region educational cluster have been analysed. The goal of region educational cluster have been detected*

*Keywords: educational cluster, region, values, participants*

УДК 005.8:378

# ВИЗНАЧЕННЯ ЦІЛЕЙ СУБ'ЄКТІВ РЕГІОНАЛЬНОГО ОСВІТНЬОГО КЛАСТЕРУ

**А.Ю. Борзенко-Мірошніченко**

Кандидат технічних наук, доцент

Кафедра управління проектами та прикладної статистики

Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

кв. Молодіжний, 20-а, м. Луганськ, Україна, 91034

Контактний телефон: (0642) 47-22-34, 095-850-84-45

E-mail: bmalina@mail.ru

## Вступ

Сьогоднішній стан конкуренції на освітньому ринці України характеризується ситуацією, коли в якості конкурентів виступають не окремі вищі навчальні заклади, а регіони у цілому. Тобто проблемою є загострення конкуренції між освітніми закладами окремих регіонів. Таке становище об-

умовлене демографічною кризою, яка, в свою чергу, у поєднанні із діючими умовами вступу призвела до підвищення рівня мобільності абітурієнтів. З одного боку, саме таким повинен бути освітній ринок для споживача – абітурієнта; з іншого – відсутність попиту на послуги окремих вищих навчальних закладів призведе до їх природного зникнення. Існує ще один аспект поставленої проблеми, пов'язаний