

УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ

Монографічна серія

Науковий редактор серії та третього тому –
доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
Парсяк В.Н.

ТОМ ТРЕТІЙ



2021

УДК 378.4:005
У59

Рекомендовано до друку Вченою радою
Національного університету кораблебудування
імені адмірала Макарова
(протокол № 10 від 24.12.2020 р.)

Рецензенти:

О.О. Карпенко – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій;

Е.А. Кузнецов – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова

Гораль Л.Т.

У59 Університетський менеджмент: засади ефективності : монографічна серія у 4 т. Т. 3 / Л.Т. Гораль, І.Л. Дибач, О.Ю. Жукова, С.М. Кафка та ін. ; наук. ред. серії Парсяк В.Н. – Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. – 292 с.

ISBN 978-966-992-358-5

У монографії викладено результати наукових досліджень співробітників низки провідних закладів вищої освіти щодо теоретичних засад та практичних рекомендацій, націлених на реформування менеджменту у вітчизняних ЗВО (університетського менеджменту).

Розрахована на адміністраторів освітніх закладів усіх форм власності, докторантів, аспірантів, магістрантів, які набувають фахових компетенцій за освітньо-професійними програмами «Економіка» та «Менеджмент». Може бути корисною широкому колу читачів, які цікавляться станом та перспективами трансформаційних процесів у невиробничій сфері.

УДК 378.4:005

© Л.Т. Гораль, І.Л. Дибач, О.Ю. Жукова, С.М. Кафка,
С.Я. Кісь, М.В. Ковбатюк, А.В. Ломоносов,
О.Е. Ломоносова, Г.В. Малиновська,

ISBN 978-966-992-358-5

В.Н. Парсяк, В.О. Шевчук, Я.В. Штанько, 2021

ЗМІСТ

Від авторів	5
Глава I. Сучасний університетський менеджмент як складова інноваційної моделі розвитку закладів вищої освіти	11
1.1. Концептуальні засади інноваційного розвитку закладів вищої освіти України	11
1.2. Складові сучасного університетського менеджменту	21
1.3. Особливості сучасного університетського менеджменту	34
Глава II. Корпоратизаційні аспекти організаційно-структурної розбудови закладів вищої освіти	52
2.1. Сутність організаційної структуризації закладів вищої освіти в контексті корпоратизації	52
2.2. Особливості реалізації влади у закладах вищої освіти	69
2.3. Корпоратизаційний вектор управління комунікаціями закладу вищої освіти	84
Глава III. Науково-педагогічні працівники як головний ресурс закладів вищої освіти	100
3.1. Роль науково-педагогічних працівників у сучасному суспільстві та особливості їх праці	100
3.2. Зміна чисельності науково-педагогічних працівників як реакція ЗВО України на зміни зовнішнього середовища	116

3.3. Удосконалення планування роботи науково-педагогічних працівників	137
Глава IV. Трансформаційні процеси формування науково-педагогічного персоналу	153
4.1. Інноваційні трансформації в системі управління університетами	153
4.2. Методологічні підходи до удосконалення штатного розпису в закладах вищої освіти як передумови формування економічно обґрунтованої вартості освітніх послуг.	169
4.3. Роль неформальної освіти у розвитку ЗВО.	175
Глава V. Теоретико-методичні передумови запровадження дуальної вищої освіти	187
5.1. Діалектика взаємин між виробничим та людським капіталом: економіко-історичний огляд	187
5.2. Місія закладів вищої освіти в новітньому економічному середовищі	203
5.3. Економічний зміст дуальної освіти	221
Додатки	239
Список використаних джерел	257

ВІД АВТОРІВ

Беручись за першу книжку про університетський менеджмент, яка побачила світ у 2018 р., автори й гадки не мали, що з часом її ключова назва складатиме підмурівок однойменної монографічної серії, третій том якої Ви, шановний читачу, тримаєте у своїх руках. Але тепер, з огляду на накопичені та систематизовані знання з предмета, що опинився в центрі нашої уваги, робимо декілька важливих висновків.

По-перше, проблема управління закладами вищої освіти не лише не втратила актуальності, а ще й підсилюється усе новими викликами та загрозами. Їх діапазон чималий. Від абсолютно реальної перспективи появлення на вітчизняних теренах потужних конкурентів – філій закордонних ЗВО до такої абсолютно, з першого погляду, тривіальної (не про астероїд же йдеться на орбіті, яка перетинається з землею, не про глобальне потепління!), але жахливої, все ж таки, речі, як COVID-19.

Дрібничка за розмірами спотворила наше життя, зробивши сумною реальністю, між іншим, дещо неприродне, з огляду на нещодавнє щасливе минуле, онлайн навчання. Інформаційні технології вдосконалюються, пропозиція відповідних сервісів зростає, але водночас виникає потреба в реорганізації процесу передачі знань та вмінь, поточного та підсумкового контролю за набуттям студентами фахових компетенцій. Не кажучи про відкладання на неясну прийдешність дорогоцінного студентського життя.

По-друге, нестабільністю, вимушені констатувати, характеризується і внутрішнє університетське середовище. Дедалі складніше наповнюється дохідна частина бюджету закладу вищої освіти, що ставить під загрозу перспективи втілення у життя розроблених проєктів з покращення матеріальних умов навчання та наукової роботи. Виникає потреба в структурних реформах (як правило, направлених на виключення з номенклатури освітніх послуг непопулярних освітньо-професійних програм та структурних підрозділів, що їх ініціювали).

Науковці та викладачі вищої кваліфікації (особливо, якщо вік їм не стає на заваді) шукають застосовування своєму дидактичному, життєвому досвіду та накопиченим професійним навичкам в бізнесі або мандрують на заробітки до закордонних навчальних закладів. І далеко не завжди до найближчих сусідів у Східній Європі (хоча, як засвідчує практика, там на них особливо чекають, як, до речі, і на абітурієнтів з України). Міграційні процеси позначаються на інтелектуальному потенціалі ЗВО та, як наслідок, на якості їх роботи.

По-третє, інтерес до пошуку новітніх моделей, методів та процедур управління закладами вищої освіти набуває розмаху, адекватного глибині проблем, що утворилися. Переконані, є достатньо підстав стверджувати: вони продовжуватимуть виникати й надалі. Отже, як це зазвичай буває у науковій царині, прагнення знайти істину, вмотивовується наявністю перешкод на шляху до неї.

І тому наукові студії, результати яких знайшли відбиток в черговій монографії – не забавка, не бажання похизуватися перед колегами, навіть не ілюстрація прагнення до самореалізації авторів. Це спроба відповісти самим собі та академічній спільноті на далеко не риторичне питання: «У який спосіб поводитися надалі?». Одночасно констатуємо розмах географії проведених розвідок. Якщо у першому томі висвітлювалися роздуми

та пропозиції фахівців Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова разом з його Херсонською філією, то на наступних етапах до них приєдналися побратими з Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, а тепер ще й однодумці зі столичного Державного університету інфраструктури та технологій. Подивимось, що саме запропоновано Вашій увазі.

У першій главі наголошено на тому, що без використання сучасних методів управління закладами вищої освіти годі й мріяти про їх інноваційний розвиток. В цьому сенсі немає ніякої різниці між університетами, інститутами, академіями, коледжами та підприємствами реального сектору економіки. І для перших, і для других інноваційність – запорука високої конкурентної спроможності. Від так, маємо надію, читачів зацікавлять стратегічні орієнтири й пріоритети інноваційного розвитку вищої школи, окреслений взаємозв'язок між університетським менеджментом та стратегічним потенціалом ЗВО, порівняльний аналіз змісту діяльності ординарного та інноваційного університетів. Не меншої уваги заслуговують результати дослідження компонентів сучасного університетського менеджменту та їх характеристик.

Глава друга присвячена, де-факто, застосуванню мерчандайзингу в університетах – запозиченню щонайліпших зразків управління, які підтвердили свою ефективність в практиці інших видів економічної діяльності. А саме, – корпоративних інструментів. Наголошується на важливості перебудови організаційної структури ЗВО, яка б після реформи найкращим чином захищали від нападів та небезпек, що з'являються у зовнішньому середовищі. А їх, як ми вже підкреслювали – хоч греблю гаті.

Важливими є міркування про централізацію та децентралізацію університетської влади про її розподіл на легітимну, примусу, експертну та референтну, а також джерела організаційної влади у ЗВО та її розподіл по «горизонталі» та «вертикалі» з метою

реалізації владних повноважень. Продовжуючи ідеї цифровізації освітнього процесу, автори запрошують до роздумів про інформаційно-комунікаційну структуру освітніх закладів. У цьому контексті менеджерів-практиків зацікавить запропонована інформаційно-комунікаційна модель ЗВО.

У третій главі підкреслено визначальну роль науково-педагогічних працівників у системі інтелектуальних ресурсів закладів вищої освіти. Ретельно досліджена природа праці викладачів, проаналізовано динаміку їх чисельності та якісного складу в останні десятиріччя. Прикладний характер несуть в собі пропозиції щодо вдосконалення планування академічної роботи з акцентом на задоволення чисельних критеріїв компетентності, встановлених державними органами виконавчої влади.

Глава четверта інтегрувала разом інноваційну трансформацію у вищій школі та проблеми формування та збереження науково-педагогічного персоналу як один з чисельних бізнес-процесів. Він орієнтований на створення умов для гармонійного розвитку кожного співробітника, як особистості, з цілями ЗВО та суспільства, а також виявлення прихованих здібностей персоналу шляхом цілісного аналізу усього різноманіття чинників, які впливають на нього.

Запропонована методика калькулювання собівартості освітніх програм базується на робочій гіпотезі, що фактором витрат визначено кількість студентів, оскільки саме на основі цього показника обчислюється дохід закладу вищої освіти. Певні, що читачів зацікавить пропозиція, яка стосується диверсифікації освітніх продуктів завдяки її неформальній компоненті.

П'ята глава знайомить з міркуваннями щодо однієї з загальних проблем вищої школи – дуалізації процесу формування фахових компетенцій осіб, що завершують ті чи інші освітньо-професійні програми. Інтелектуальний капітал розглядається в цьому контексті у якості складової будови продуктивних сил. Ми наполя-

гаємо на тому, що в майбутньому його роль зростатиме разом із поглибленням впливів на виробництво і соціум четвертої промислової революції.

За таких обставин дуальність перетворюється у впливовий інструмент посилення конкурентної спроможності освітніх закладів. Запропоновано цілу низку оригінальних пропозицій, слушних думок та поглядів, які, маємо надію, знайдуть своїх прибічників. На особливу увагу заслуговує ідея морального зношування інтелектуального капіталу особистості та засоби протидії йому. Не меншого значення набувають роздуми щодо економічного змісту дуальної освіти.

Як бачимо, на сторінках книги – інформація на будь-який запит. Комуś може спасти на думку, що творчому колективу було б краще зосередити зусилля на якійсь окремій проблемі та висвітлити її вичерпано. Не виключно, що в майбутньому станеться саме так. Разом з тим, тепер ми є свідками демонстрації підсумків пошукових досліджень різних наукових шкіл, які, з одного боку, прагнуть розібратися у нагромадженні нез'ясованих питань, а, з іншого, – визначають у такий спосіб дороговкази для своїх послідовників.

Час підготовки та реалізації цього проекту був чудовим прикладом згуртованої командної роботи. Водночас ми одноставно погодили рішення, за яким внесок у спільний результат буде персоніфікований: це звернення до шановних читачів – Парсяк В.Н.; глава I – Ковбатьок М.В., Шевчук В.О.; глава II – Дибач І.Л.; глава III – Ломоносов А.В. (параграф 3.1), Ломоносова О.Е. (параграфи 3.2–3.3); глава IV – Гораль Л.Т., Кафка С.М., Кісь С.Я., Малиновська Г.В. Штанько Я.В.; глава V – Жукова О.Ю., Канаш О.Є., Парсяк В.Н.

На завершення висловлюємо щиру вдячність за співпрацю, слушні поради, рекомендації та зауваження шановним рецензентам:

пані Карпенко О.О. – доктору економічних наук, професору, завідувачці кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування Державного університету інфраструктури та технологій;

пану Кузнецову Е.А. – доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри менеджменту та інновацій Одеського національного університету імені І.І. Мечникова.

Згадуємо добрим словом колектив Видавничого дому «Гельветика» під орудою pana Головка О.П. за здатність якнайкраще оцінити прагнення авторів академічної серії створити продукт, який би за формою та змістом відповідав очікуванням читачкої аудиторії. Маємо надію її не розчарувати.

Глава II

КОРПОРАТИЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-СТРУКТУРНОЇ РОЗБУДОВИ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИЗАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ КОРПОРАТИЗАЦІЇ

Організаційна структуризація – це комплексне явище, що відбиває складний взаємозв'язок між ключовими категоріями теорії управління та теорії організацій. За умов корпоратизації управління закладом вищої освіти основним підґрунтям його структуризації мають бути, по-перше, актуальність організаційної структуризації зовнішньому і внутрішньому середовищу, які мають істотний вплив на рішення щодо рівня централізації і деталізації, розподілу повноважень і відповідальності, ступеня самостійності і масштабів контролю вищих керівних органів, їх заступників та професорсько-викладацького складу.

По-друге, стратегічна орієнтація організаційної структуризації закладів вищої освіти. Ця умова передбачає встановлення такої системи вертикальних і горизонтальних зв'язків між університетами, інститутами, філіями, навчально-консультаційними пунктами, підрозділами й окремими працівниками, яка забезпечувала б своєчасну та необхідну координацію

їх діяльності. Від так, організаційний проєкт закладу вищої освіти повинний бути перспективним та далекоглядним та заснованим на плануванні й прогнозуванні.

По-третє, при проведенні організаційної структуризації необхідно дотримуватися принципу відповідності – кожний елемент системи має у своєму розпорядженні достатні повноваження і ресурси для рішення поставлених завдань і відповідає за їхнє ефективне виконання.

По-четверте, організаційна структура має бути ефективною, що визначається ступенем досягнення закладом вищої освіти поставлених цілей при наявних (доступних) ресурсах.

Підхід до структуризації закладів вищої освіти у системі корпоративного управління, як до складних систем, виражає одну з головних особливостей сучасного етапу розвитку освіти, науки, економіки та суспільства. Причину вбачаємо в тому, що в управлінні та просуванні великих класичних університетів залучені значні природні, матеріальні, енергетичні, людські ресурси. Виробничі, соціальні, організаційні та природні об'єкти мають свої властивості, вони досить складні, розподілені в просторі, динамічні в часі, їх поведінка описується як детермінованими, так й стохастичними законами.

Системний підхід з позицій філософії – це напрямок методології наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів матеріального світу як систем. Такий підхід для дослідження проблем управління господарюючим суб'єктом (в тому числі ЗВО) висвітлено у численних роботах вітчизняних і закордонних вчених. Серед них: А.О. Агейчева [1], Л.М. Дудаєва [2], А.В. Игнат'єва, М.М. Крейсберг [3], А.В. Ломоносов [4], М.Х. Мескон [5], В.Н. Парсяк, І.М. Драгомірова [6], О.І. Пушкар [7], А.А. Сбруєва [8], Д.Л. Шкляр [9] та ін. Втім, аналіз наявних публікацій дозволяє констатувати відсутність одностайності

у трактування основних понять та категорій проблематики організаційної структуризації вищих закладів освіти в умовах розбудови та становлення ринку освіти.

Методологічна специфіка системного підходу визначається тим, що орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що забезпечують його функціонування. З точки зору управління підприємством (установою, організацією), О.М. Беседовський визначає системний підхід як «комплексний усесторонній розгляд виробничих підрозділів та економічних явищ єдиного цілого з урахування усіх взаємозв'язків об'єктів, їх властивостей і обмежень» [10].

Основною категорією, якою оперує системний підхід, є поняття системи. З точки зору автора, найбільш доцільне визначення системи як кінцевої множини функціональних елементів і відносин між ними, виділеної із середовища відповідно до визначеної мети, у рамках певного часового інтервалу. У цьому випадку під елементом заведено розуміти найпростішу неподільну частину системи – підсистему. При цьому визначення частини системи залежить від цілей розгляду об'єкта як системи.

Сучасний розвиток корпоративного управління більшою мірою характеризується складними, відкритими, динамічними, адаптивними організаційними системами [11]. Серед параметрів, що характеризують заклади вищої освіти як соціально-економічну систему можна виділити:

- 1) локалізацію шляхом фізичних, соціально-економічних, психологічних та поведінкових обмежень;
- 2) цілеспрямованість;
- 3) орієнтацію на доступні джерела ресурсів;
- 4) трансформації шляхом реалізації моделі «вхід (абітурієнт) – діяльність (надання освітньої послуги) – вихід (кваліфікований спеціаліст)»;
- 5) продукування;

6) комунікабельність – наявність зворотного зв'язку із маркетинговим середовищем ЗВО;

7) суміжність – взаємодія з елементами, що знаходяться за межами системи з тим або іншим ступенем впливу на систему.

Системний підхід до організаційно-функціональної структуризації закладів вищої освіти обумовлює необхідність адаптації чинних або новостворених структур до функціонування у мінливих ринкових умовах з метою збереження стабільності або розвитку і росту установи, покращення стратегічної позиції на ринку освітніх послуг, підвищення конкурентоспроможності. Організаційно-функціональна структуризація закладів вищої освіти має розглядатися як система, яка створена для досягнення зовнішніх цілей і має розгалужену систему зв'язків із навколишнім середовищем. Цілі як основний критерій діяльності повинні бути реальними, досяжними та не суперечити об'єктивним законам суспільства. Для досягнення цілей розробляється стратегія – узагальнена модель (програма, план дій), призначена для здійснення місії організації шляхом координації та розподілу ресурсів [12].

Організаційна структуризація закладів вищої освіти вимагає вирішення стратегічних, практичних та тактичних завдань. Стратегічні завдання управління визначаються тим, що мають довгостроковий вплив на види діяльності закладу вищої освіти. Прикладами таких завдань заведено вважати: відкриття нових спеціальностей, кафедр, факультетів, філіалів, будівництво приміщень, придбання дорогого навчального обладнання тощо. До стратегічних завдань управління належить також розроблення і впровадження принципів і правил оплати праці та додаткових заохочень, підбору кадрів, розподіл фінансових потоків тощо.

Таймінг виконання управлінських завдань також становить собою певне стратегічне завдання організаційної структуризації. До нього відносяться складання річних робочих планів,

семестрового розкладу, планів ремонту, розподіл навчального навантаження між викладачами, друкування навчальних посібників тощо. Оперативні завдання управління вирішуються кожного дня і пов'язані із забезпеченням процесу життя вищого навчального закладу.

Організаційні структури закладів вищої освіти не є чимось відокремленим від загального розвитку системи освіти України, яка змінюється за конкретних умов технологічної, соціальної, правової, інституціональної трансформацій. Останні десятиріччя економіка розвинутих країн пройшла шлях від індустріальної до інформаційної, залучаючи у цей процес систему і принципи менеджменту, методи управління персоналом, принципи маркетингу, моделі побудови організаційних структур.

Проблемам організаційної структуризації закладів вищої освіти присвячено багато досліджень як іноземних, так і українських фахівців в галузі менеджменту. Однією із найбільш суттєвих є праця Д.Л. Шкляра [9], в якій автор окреслив правову, фінансову, продуктову, виробничо-технологічну та організаційно-управлінську структуризацію.

Під організаційною структуризацією закладів вищої освіти пропонуємо розуміти формування внутрішнього стану об'єкту, що характеризується єдністю реалізації його властивостей та відносин і здійснюється у формі стійкого упорядкованого об'єднання ланок структури, що знаходяться у вертикальних, горизонтальних та діагональних стосунках.

Організаційна структуризація спирається на поняття організованості (організації). Термін «організація» відбувається від латинського «*organizo*» (влаштовувати) і має декілька змістовних значень. По-перше, це процес, пов'язаний з організаційною діяльністю людей з упорядкування елементів єдиної системи в просторі та часі й створенню взаємозв'язків між ними [13]. Інше значення цього слова припускає наявність об'єкта з орга-

нізованою упорядкованою внутрішньою структурою, при цьому організація як об'єкт являє собою цілісний комплекс елементів, об'єднаних різноманітними зв'язками (фізичними, економічними, соціальними, правовими, технологічними).

Такий дуалізм терміну визнаний багатьма фахівцями [14]. Зокрема термін «організація» вживається в сучасній науці та практиці у двох іпостасях:

організація як властивість об'єкта (у цьому значенні говорять про ефективну або неефективну організацію виробництва, управління тощо), з чим пов'язане розуміння значення терміну організації в змісті «діяльності по створенню найбільш раціональної структури об'єкта» або ж організації як однієї з функцій управління;

організація як сам об'єкт (підприємство, об'єднання підприємств, політична, суспільна тощо), що має досить складну, певним чином упорядковану внутрішню структуру і здійснює безліч взаємозалежних функцій.

Для визначення організаційної структуризації, розглянемо заклад вищої освіти, який є за сутністю соціально-економічною організацією. Будь-яка організація являє собою свідомо обмежене соціальне утворення, скоординоване, що функціонує на постійній основі для досягнення цілей, що розділяються членами-учасниками [15]. Основними характеристиками ЗВО як організаційної системи є: сукупність учасників, сукупність цілей, ресурсів, формальна структура, правила і процедури прийняття рішень. При чому саме організаційна структура управління – це головна з контрольованих керівництвом організаційних характеристик [13]. З системної точки зору організаційна структура розглядається насамперед як цілісність, тому для виділення її елементів і підсистем варто визначити ознаки, за якими вони ідентифікуються, при цьому елементами системи є як структурні, так і процесні складові, що є нерозривними сторонами єдиного цілого.

Внутрішні параметри (характеристики) організаційних структур повинні давати агрегований опис властивостей структури та можливість якісного та кількісного визначення елементів структури, що дозволить зіставляти різні структури з метою вибору найбільш ефективної. Такого роду характеристики розподілимо за двома категоріями.

1. Безпосереднє уявлення про особливості конфігурації структури: число рівнів ієрархії, кількість елементів на різних рівнях структури, інформаційна завантаженість ланок, ступінь централізації управління.

2. Опосередковане уявлення про конфігурацію структур того чи іншого типу, водночас характеризують особливості властивостей організаційної структури. Серед характеристик цієї категорії важливе місце займають такі, як складність, формалізація, централізація, спеціалізація, норма керованості, влада і контроль, структура персоналу.

Складність (комплексність) організаційної системи визначає ступінь її диференціації [16]. Диференціація є розподілом організаційної системи на підсистеми, кожна з яких має тенденцію розвивати визначені властивості стосовно вимог, встановлюваних зовнішнім оточенням. Розрізняють наступні види диференціації: вертикальну, горизонтальну, територіальну, цільову. Горизонтальна диференціація визначає поділ функцій між структурними елементами одного рівня і має характер узгодження [17]. Вертикальна диференціація показує глибину (кількість рівнів) організаційної ієрархії та має характер підпорядкування. Територіальна диференціація зв'язана з географічним розташуванням ЗВО та його філій, а цільова диференціація – зі створенням факультетів та відділів, орієнтованих на виконання конкретних цілей (постійних чи тимчасових).

Серед найбільш важливих характеристик організаційних структур управління безсумнівно не завадить розглядати сту-

півень централізації управління, що відбиває ступінь зосере-
дженості функцій прийняття рішень на верхніх рівнях управ-
ління освітньо-науковим закладом. Централізація виявляється
в ієрархії прав на прийняття рішень, автономії підрозділів, сту-
пені залучення нижчих рівнів до управлінських рішень.

До важливих характеристик організаційної структури від-
несемо рівень спеціалізації, тобто міру виконання тих чи
інших функцій управління спеціалізованими підрозділами.
Відповідно до цього рівень функціональної спеціалізації може
підраховуватися як відношення числа функцій, виконуваних
відділами, до загального числа функцій управління, виконува-
них системою. У сучасному розумінні спеціалізація визначає
також число окремих видів діяльності фахівців і їхній розпо-
діл у структурі установи.

Близькими за змістом є такі характеристики, як рівень
стандартизації і рівень формалізації. Рівень стандартизації
характеризує ступінь використання організацією заздалегідь
розроблених стандартних процедур, а рівень формалізації –
ступінь, у якій ті чи інші функції управління регламентовані
формальними документами (посадовими інструкціями, прави-
лами, положеннями тощо). Ці характеристики звичайно вимі-
рюються шляхом деталізації всього процесу на окремі про-
цедури й обчислення відношення кількості стандартизованих,
в одному випадку, чи формально регламентованих, в іншому,
процедур до їхньої загальної кількості. Для забезпечення
координації і контролю в організації необхідна регламента-
ція діяльності всіх структурних одиниць. Документами, що
регламентують діяльність елементів структури (факультетів,
кафедр, відділів, служб, працівників) по реалізації прийнятої
стратегії розвитку ЗВО є статuti, положення про підрозділи,
посадові інструкції. Міра ретельності виконання прийнятих
правил і рішень характеризує гнучкість системи, а регулярне

застосування стандартних процедур визначає ступінь стандартизації процесу управління [15].

Перевагою формалізації є координування та ефективний контроль поведінки персоналу установи, тому що формальні правила і процедури можуть служити об'єктивною мірою будь-якої дії. Недоліком може стати зайва увага до формальних правил і процедур, а не до цілей, для досягнення яких ці правила були створені.

Іншою важливою характеристикою є діапазон керованості (норма управління). Під останнім розуміють оцінку обсягу роботи з управління, який здатний виконати керівник (або орган управління) того чи іншого рівня [18]. Часто під діапазоном керованості розуміють максимально допустиме число підлеглих осіб або підрозділів [16]. Поняття діапазону керованості пов'язано з обмеженою здатністю людини успішно керувати діяльністю більш ніж декількох підлеглих осіб або підрозділів. Діапазон керованості визначається компромісом між числом рівнів управління по горизонталі і вертикалі, інтелектуальним потенціалом працівників, однотипністю й ступенем формалізації задач. Він залежить від ступеня вертикальної диференціації в організації, значно зменшуючись при просуванні нагору по ієрархічній градації. У керівників нижчої ланки може бути по 20-30 підлеглих, тоді як у вищих керівників чотири-вісім. Діапазон керованості визначає таку характеристику організаційної структури, як число рівнів управління. Чим менше будуть норми керованості різних рівнів, тим більше «вузької» і витягнутої нагору буде структура, тобто тим більше число ієрархічних рівнів вона повинна мати. Відповідно при великих нормах керованості структура є «плоскою», тобто з малим числом рівнів ієрархії. Розвиток організаційних структур призвів до розповсюдженої думки, що велике число рівнів для будь-якої структури зайве і потрібно прагнути до того, щоб усіма можливими

шляхами збільшити норми керованості і тим самим знизити число рівнів ієрархії. Однак, вважаємо, що:

низький діапазон керованості (вертикальні структури) забезпечує сильніший контроль за діями безпосереднього оточення, однак координація і зв'язок з виконавцями рішень стає складним і повільним через велику кількість рівнів, через які повинні пройти директиви;

значний діапазон керованості (плоскі структури) забезпечує короткий та простий ланцюг зв'язку, однак, меншу можливість охоплення контролем через збільшення числа міжособистісних ділових контактів і часу, витраченого на них.

Основними факторами, що впливають на організаційно-управлінську структуризацію ЗВО є: зовнішнє середовище, стратегія, цілі, розмір, стадія життєвого циклу, організаційно-правова форма, персонал, влада та контроль. Зовнішнє середовище можна класифікувати за ступенем невизначеності, однорідності і конкуренції. За певних умов відкрита система може досягти умовної рівноваги із середовищем, де її структура та найважливіші структурні характеристики залишаються постійними, у той час поки система здійснює із середовищем безперервний обмін інформацією, ресурсами, енергією.

Рівень акредитації та статус ЗВО (національний, державний) є ключовими факторами стратегічного розвитку вищої освітньої установи. Концепція побудови структури управління змінюється при трансформації ЗВО у національні університети, при консолідації інститутів та об'єднанні декількох університетів в один.

Науково-педагогічний персонал також необхідно виділяти як вагомому характеристику організаційної системи ЗВО. Дослідники вважають, що потенціал працівників ЗВО значною мірою заданий зовнішнім середовищем [19]. Водночас цей потенціал розвивається усередині ЗВО під впливом досвіду, професійної підготовки, перепідготовки.

Організаційна структуризація, крім організаційного, має функціональний аспект. Слід сказати, що вперше функції організацій були визначені та описані на початку XX століття. Заведено розрізняти шість функцій, здійснюваних у компанії [20]. Зауважимо, що для ЗВО сутність деяких функцій може дещо змінюватися. Так, в таблиці 2.1 розглянуто перелік функцій закладів вищої освіти в оригінальному трактуванні.

Таблиця 2.1

**Функції організаційної структуризації закладів
вищої освіти**

Функція	Підприємство	Заклад вищої освіти
1	2	3
Виробнича	виготовлення послуг	продукування освітніх послуг
	дослідження	проведення наукових досліджень
	розробки	розробка науково-методичних матеріалів
	контроль	проведення іспитів та заліків
Комерційна	постачання	Отримання ліцензій та забезпечення ліцензійних обсягів
	збут продукції	проведення акредитацій та відповідний випуск фахівців
	реклама та PR	реклама та просування іміджу ЗВО
	логістичні зв'язки	матеріальне забезпечення діяльності ЗВО
	дослідження ринку	проведення профорієнтаційних заходів
Фінансова	бухгалтерія	фінансове забезпечення діяльності ЗВО коштом бюджету та позабюджетних коштів
	фінансове планування	
	фінансовий аналіз	
	інвестування	отримання освітніх грантів

Закінчення таблиці 2.1

1	2	3
Облікова	бухгалтерський облік	бухгалтерський облік
	управлінський облік	управлінський облік
	статистична звітність	статистична звітність
	аудит	аудит
	аналітичний облік	аналітичний облік
Адміністративна	стратегічне управління	стратегічне управління
	планування	планування діяльності
	управління персоналом	управління науково-педагогічним персоналом та персоналом підрозділів
	організація управління	організація управління
	координація	координація
	контроль	контроль
	мотивація	мотивація
	прогнозування	прогнозування
Безпека діяльності	юридична підтримка	юридична підтримка
	захист комерційної інформації	захист комерційної інформації та авторських прав
	захист персоналу	захист персоналу

Реалізація функцій відбувається шляхом формування ланок управління. При цьому не можна визначити однозначну відповідність функції підрозділу (служби) навчального закладу, тому що одна функція може виконуватися декількома відділами, а в одному відділі може реалізовуватися кілька функцій. Що стосується адміністративної функції, то вона існує на всіх рівнях управління.

Серед інструментів формування організаційних структур ЗВО, що доступні його менеджменту доцільно виділити: узагальнення завдань в однорідні групи у випадку встановлення стабільного зв'язку між ними; розподіл управлінських процесів на окремі компоненти та завдання з використанням відповідних методів та прийомів (наприклад, побудова дерева цілей); утворення функціональних служб та підрозділів ЗВО; формулювання посадових інструкцій та розробка положень, що регулюють процес надання освітніх та інших послуг ЗВО.

При формуванні організаційної структури ЗВО, завдання та реалізацію адміністративних повноважень доречно групувати за наступними ознаками:

- вид діяльності (відділ кадрів, бухгалтерія, контроль, регулювання, навчання, наукова діяльність);

- функція управління (планування, організація, впровадження та контроль;

- вид продукції (надання освітніх послуг, надання консультативних послуг тощо);

- стадії навчального процесу (розробка навчальних планів, розробка викладачами технологічних карт та засобів ПНС, виконання здобувачами відповідних рівнів вищої освіти визначених завдань, перевірка успішності знань, проведення ПМК, виставлення підсумкових оцінок, зведення рейтингових балів);

- ієрархічний рівень (ректорат, деканати, кафедри, підрозділи обслуговування);

- територіальне розташування.

Вивчення наукової літератури, опрацювання нормативних актів та спостереження за практикою освітнього бізнесу дозволяють виокремити дві течії розбудови організаційних структур закладів вищої освіти. Перша з них передбачає побудову горизонтально інтегрованої структури, що ґрунтується на коорди-

нації (як превентивній, так і супровідній) діяльності підрозділів ЗВО. Ключовими ознаками такої структури є:

- тенденція до найповнішого задоволення інтересів усіх стейкхолдерів освіти;

- мінімальне число рівнів ієрархії з виділенням самостійних комплексних груп, здатних вирішувати будь-які поточні завдання здобувачів – як замовників освітніх послуг;

- наявність потужної інформаційної системи, що дозволяє автоматизувати поточні завдання управління і дає можливість зосередитися на головних завданнях;

- зміна критеріїв оцінки роботи менеджменту освітньої установи.

Другим напрямком є намагання формування еластичної структури управління, до основних характеристик якої відносять:

- розвиток інформатизації та соціалізації;

- можливість швидкого реагування на динамічні зміни екзогенного середовища;

- максимальна гнучкість структури;

- здатність до самокоординації та самоуправління;

- гнучкі форми конкуренції, з переважанням кооперації й співробітництва.

Проаналізувавши сучасні реалії надання освітніх послуг вітчизняними ЗВО, отримуємо підстави для висновку що саме друга течія є найбільш доцільною та в майбутньому ефективною в трансформаційних умовах, які набувають сили.

Метаморфози сфери вищої освіти створюють передумови, за яких будь-яку перебудову структури управління установ вищої освіти необхідно оцінювати, перш за все, з точки зору досягнення поставлених перед нею завдань. В умовах не кризової економіки реорганізація направлена найчастіше на те, щоб шляхом вдосконалення системи управління підвищити ефективність

роботи закладу. Головними показниками поліпшення виступають: скорочення операційних витрат, збільшення набору студентів, більш гнучкий стиль управління, прискорення науково-технічного розвитку, кооперація у прийнятті та реалізації адміністративних рішень, сприйняття організаційної структури професорсько-викладацьким складом. У табл. 2.2 представлені сучасні тенденції в області вдосконалення організаційних структур закладу вищої освіти.

Таблиця 2.2

**Сучасні тенденції удосконалення
організаційних структур**

Тенденції	Характеристика	Застосування у ЗВО
1	2	3
Перехід від формальних до неформальних органічних систем управління	Софтизація діяльності	Введення системи дистанційного навчання та платформи <i>Moodle</i> , за допомогою якої студенти та викладачі мають доступ до: - ПНС (персональних навчальних систем); - введення в експлуатацію сучасних лабораторій та обчислювальних центрів; - софтизації бібліотеки та науково-методичних підрозділів
	Автоматизація навчальних процесів	
	Націленість студента на реалізацію своїх здібностей в процесі навчання	
Розвиток економічної самостійності та відповідальності установи	Створення бізнес-центрів	Створення центрів працевлаштування та підтримки студентів; центрів візової підтримки студентів-іноземців; відкриття нових спеціальностей та напрямів
	Максимальне задоволення потреб ринку	
Сильна кадрова політика	Гарантоване працевлаштування	Заохочення прагнення молодих науковців до продовження

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3
	Повага особистості	свого навчання в аспірантурі чи докторантурі; наукова, фінансова та методична підтримка науковців
	Забезпечення єдиного статусу усіх працівників	
Орієнтація на людину	Виявлення творчих резервів особистості	Використання творчого підходу в процесі побудови лекційних та практичних занять; створення груп студентського самоврядування, молодіжних організацій, молодіжних наукових та суспільних рад
	Надання можливості проявляти ініціативу, самостійність, заповзятість	
Формування високоефективних внутрішньо-організаційних зв'язків	Розвиток інформаційних технологій	Введення внутрішніх корпоративних месенджерів та інших засобів передачі інформації від підрозділу до підрозділу (корпоративна пошта, мобільний додаток)
	Удосконалення горизонтальних зв'язків всередині організації	

Варто відзначити, що нові інформаційні технології істотно змінюють поняття організаційної структури, як чіткої системи поділу праці, відповідальності та повноважень, формальних процедур влади і контролю. Ці зміни з одного боку збільшують свободу, а з іншого боку посилюють функції «м'якого», але всебічного контролю.

Загальні риси трансформації економіки, що впливають на організаційну структуру установ та залежать від обраної тенденції розвитку, узагальнено у табл. 2.3. Зауважимо, що ЗВО в даному аспекті належать до категорії «бізнес», адже мають місце майже всі індикативні показники.

Організаційна структура є важливим механізмом управління закладом вищої освіти. Вона дозволяє реалізовувати всі функції та процеси, необхідні для досягнення стратегічних цілей.

Таблиця 2.3

Трансформаційні риси умов ведення бізнесу ЗВО

Індикативні показники \ Тип економіки	Індустріальна	Інформаційна
Масштаби надання послуг	Великі	Гнучкі
Економічні відносини	Злиття та поглинання	Стратегічні альянси
Організаційна структура	Функціональна	Мережна
Комунікації	Паперові	Електронні
Переважні активи	Матеріальні	Нематеріальні
Планування	Формальне	Передбачення
Організація	Контроль	Координація
Дистрибуція	Масова	Цільова
Конкурентна спрямованість	Мультинаціональна	Глобальна
Стратегічна орієнтація	Виробництво	Споживачі
Роль інформаційних технологій	Підтримка	Нові продукти

Визначений категорійно-понятійний апарат організаційної структуризації закладу вищої освіти є основою для формування системи характеристик організаційних структур, яка кількісно та якісно дозволяє в процесі проектування отримати безпосередні (кількість рівнів ієрархії, кількість елементів на різних рівнях структури, інформаційна завантаженість ланок, ступінь централізації управління) та опосередковані (складність, формалізація, централізація, спеціалізація, норма керованості, влада, контроль, структура персоналу) параметри наявної структурної побудови, а також структури, що відповідає процесу планування організаційних змін у стратегічному розвитку. Це створить передумови до удосконалення організаційних структур закладів вищої освіти відповідно до викликів та загроз ринку освітніх послуг та перемінливих запитів стейкхолдерів.

2.2. ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Серед визначальних чинників ефективності прогресивних змін, що відбуваються у в економіці та інших сферах суспільного життя, чинне місце посідає інтелектуалізація праці. Вища освіта, в цьому контексті відіграє ключову роль. Заклади вищої освіти покликані забезпечувати високу якість теоретичних знань та практичних вмінь, з урахуванням цільових орієнтирів, які диктує ринок, держава, особистість. Формування дієвого механізму забезпечення належного рівня якості освітнього продукту в умовах формування ринку освітніх послуг є однією із важливих задач менеджменту вищих навчальних закладів.

Вище керівництво та менеджери розглядають необхідність розподілу влади як стимулюючий фактор для мотивації прийняття рішень в умовах жорсткої конкуренції, диференціації ринку, прискорення ринкових процесів. Однак, від прийняття до реалізації рішення щодо передачі влади, як і раніше, велика відстань. Це обумовлено сумнівами щодо втрати контролю над установою та її персоналом, відхилення від розробленої стратегії, порушення політики фірми.

Владою, як механізмом досягнення організаційних, групових і індивідуальних цілей користаються як власники, так і менеджери всіх рівнів управління. Розходження полягають тільки в обсязі, часі та наявних ресурсах використання влади. Ці параметри визначені організаційною структурою, що диктує розподіл повноважень у прийнятті рішень, направляє потоки інформації, регулює доступ до інформаційних каналів, розподіляє ресурси між підрозділами.

У цьому контексті доцільно навести визначення організаційного механізму в розрізі організаційно-структурної

розбудови закладів вищої освіти засобами корпоратизації. Отже, організаційний механізм ЗВО – це перелік певних складових елементів, які в сукупності створюють організаційну основу освітніх процесів та явищ в межах надання послуг освітнього та просвітницького характеру.

Розглядаючи процеси організації та управління закладом вищої освіти, не можна обійтися без застосування поняття влади, яке все частіше використовується при аналізі політичних процесів та режимів, і тільки останнім часом із розвитком теорії організації, інституціональної теорії та корпоратизації цей термін міцно увійшов у поняттєвий апарат менеджменту.

Влада – це необхідна умова управління, потреба в управлінні та схильність до нього. Умовою влади є, як правило, здатність і бажання лідера погоджувати діяльність людей за допомогою свідомого впливу на них з урахуванням загальної мети й особливостей діяльності кожного. Влада дозволяє керівникові або менеджеру спрямовувати дії й поведінку працівників на виконання цілей організації й змушує дотримуватися її інтересів. Наявність влади є необхідною умовою діяльності організації. Зокрема влада має широкий прояв в освітянській сфері.

Розглядаючи концепцію влади, слід зазначити, що за об'єктивних обставин, концепція влади була висунута і розвинута у західній науковій літературі. Тут можна виділити праці Е. Тоффлера, С. Боулеса, Б. Рассела, В. Ойкена, Ф. Перроу, В. Самуельса, Д. Янгата інші. І тільки з розбудовою української державності, переходом на ринкові відносини, поняття влади знайшло відбиток у дослідженнях вітчизняних вчених: І. Алексеєнко, В. Бакуменко, В. Журавського, Б. Кухти, В. Погорілка та інших.

Теоретичним та прикладним аспектам управління закладами вищої освіти присвячені праці В. Андрущенко, Д. Бондаренко, І. Вакарчука, В. Гееця, О. Зайченко, В. Кремененя, В. Парсяка та

інші. Проте, на нашу думку, механізми реалізації влади в установах освітянської сфери, які б враховували метаморфози освітнього законодавства та суспільства, є малодослідженими.

Централізація і децентралізація, як найважливіша структурна характеристика, визначає збереження або передачу повноважень, прав і відповідальності у формальній структурі установи. Сама по собі централізація не є позитивним чи негативним параметром, який встановлюється або відкидається адміністрацією, підлягає регулюванню тільки міра, об'єкт або область централізації, найбільш доцільна для організаційної системи. Рішення щодо рівня централізації і децентралізації не є постійними і остаточними. Вони розглядаються щораз при зміні умов внутрішнього і зовнішнього середовища і залежать від таких характеристик закладу як мета, стратегія ЗВО; гнучкість і воля адміністрації закладу в питаннях реформування організаційної структури; момент часу з урахуванням змін у навколишньому середовищі або в межах установи; організаційна культура та розмір ЗВО; географічне розташування; припустимий час ухвалення організаційних рішень; вимоги законодавства і Міністерства освіти і науки України.

Фактори, що впливають із вказаних характеристик наведено в табл. 2.4, яка дає загальну картину доцільності рішення про посилення або ослаблення централізації в управлінській структурі.

Рівень децентралізації у структурі управління установою вищої освіти можна оцінити двома групами показників: прямими та непрямыми. До перших відносять: кількість рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління; вагомість рішень, прийнятих на нижчих структурних рівнях; кількість функцій, на яких вплинуло прийняття на нижчому рівні рішення; ступінь контролю та узгодження з боку вищих рівнів управління у процесі реалізації прийнятого рішення. Непрямими показниками можна вважати:

кількість підлеглих у керівника на тому чи іншому рівні управління; кількість підрозділів і служб.

Таблиця 2.4

**Фактори, що впливають
на рівень централізації (децентралізації) ЗВО**

За децентралізацію	Двоспрямовані фактори	За централізацію
Великі розміри ЗВО	Нестабільність (стабільність) навколишнього середовища	Рутинність технологій
Диверсифікованість діяльності	Витрати на реалізацію управлінських рішень	Єдність політики
Територіально-децентралізована структура (НКП, філіали)	Тип лідера (вищого керівника)	Відсутність кваліфікованих кадрів

Трудності дослідження владних відносин полягають у суперечливості особистісної та колективної свідомості. Це протиріччя знайшло відображення у трьох підходах до сутності влади: визнання влади як невіддільного, іманентного особистісного атрибута, існування якого обумовлено внутрішньою структурою особистості;

трактування влади як специфічного типу міжособистісних відносин;

визнання влади тільки як властивості соціальної системи, коли вона розглядається як необхідний атрибут структури організації.

Влада як властивість особистості описує можливість однієї людини впливати або домінувати над іншими. Класичні роботи з проблеми організаційної поведінки, розглядають п'ять видів особистої влади [5].

1. Легітимна (законна) влада – це повноваження, надані організацією для виконання формальних посадових обов'язків у системі управління. Для цього типу влади особи, які займають однакову посаду в організації, мають однакову легітимну владу. Такий тип влади був першим наголошений М. Вебером у його бюрократичної моделі організації.

2. Влада заохочення визначається можливістю нагородження, заохочення, сприяння в просуванні по службовим сходам підлеглим робітникам. Така влада підтримує і доповнює попередній тип влади (легітимну). Влада заохочення – один із самих давніх і найчастіше найефективніших способів впливу на людей, що викликають позитивну реакцію у підлеглого, від якого чекають бажаної поведінки. Влада, заснована на винагороді, має і певні обмеження, оскільки керівник може виділити у фонд заохочення персоналу строго визначений обсяг фінансових або інших ресурсів.

3. Влада примусу може ґрунтуватися на психологічному або фізичному примусі. Фізична дія викликає у людини страх за своє життя, а психологічний тиск впливає на свідомість. Багато соціологів і психологів вважають, що навіть при відсутності насильства страх є розповсюдженою причиною того, що людина несвідомо піддається впливу іншої (страх втратити роботу, позбавитися цих чи інших повноважень, не отримати вищу посаду або зарплату і т.п.).

4. Експертна влада впливає на інших за посередництвом високого ступеня професіоналізму. Виконавець переконаний, що експерт має спеціальні знання, які дозволять задовольнити потребу виконавця. Керівник може використовувати експертну владу в організації, надаючи інформацію або ідеї, які на думку інших, допоможуть організації досягти мети або прийняти оптимальне рішення. Експертна влада менш стійка, ніж харизматична, однак не слабкіше, а в деяких випадках навіть сильніша, чим інші форми впливу.

5. Еталонна (референтна) влада є владою прикладу і заснована на особистих властивостях або стилі поведінки керівника. Цей тип влади називають ще харизматичним, тобто заснованим не логічно, не на давній традиції, а на наявності у лідера визначених особистих якостей і здібностей. Харизматичні лідери випромінюють енергію і заряджають нею колег, вони наділені чарівністю, привабливі, мають незалежний характер, гарні риторичні здібності, впевнену манеру поведінки.

Виділяють також інші додаткові типи влади. Наприклад, влада за допомогою переконання розглядається як найефективніший засіб впливу. У цьому випадку керівник не указує виконавцю, що треба робити, а у певному змісті розділяє з ним свої ідеї, і в той самий час як би визнає свою залежність від виконавця. Інструментами такої влади можуть бути як логіка, так і емоції в залежності від позиції та особистості виконавця. Вплив шляхом переконання має і недоліки, такі як невизначеність, одноразова дія, значні витрати часу на процес переконання.

Інший тип влади заснований на традиції. Традиції можуть виникати стихійно, або формуватися свідомо в процесі управління. Влада, заснована на традиціях також має свої недоліки. Негативна реакція на зміни, не готовність керівництва до них, може зупинити позитивні нововведення, без яких організації складніше адаптуватися до зовнішніх умов і досягти успіху на основі традиційних відносин.

Є ще один тип влади, який можна визначити як неформальну залежність. Ця залежність обумовлена наявністю родинних, дружніх, прихованих ділових, корисних та інших міжособистісних неформальних зв'язків. Особиста влада породжує феномен лідерства. Об'єктивною основою лідерства є уособлення інтересів капіталу і здатність ефективно впливати на діяльність підлеглих в ім'я задоволення цих інтересів. Теоретики соціальних систем виділяють експлуататорсько-авторитарний,

патерналістсько-авторитарний, дорадчий і партисипативний типи лідерства. Умови, що визначають стиль лідерства залежать від дії трьох факторів [1]: ступеня довіри підлеглих до керівника; можливості дроблення задачі на частині з метою їхнього виконання і контролю; концепції влади, властивій даній посаді.

Поряд з певною кількістю досліджень особистої влади, у спеціальній літературі до тепер не визначено сутність поняття організаційної влади, хоча саме вона відіграє визначальну роль у сучасних економічних умовах. Під організаційною владою пропонуємо розуміти здатність групи людей спонукати підпорядковані їм фахові команди (структурні підрозділи) виконувати діяльність, спрямовану на досягнення організаційних цілей з мобілізацією всіх доступних ресурсів. Послугуючись цією точкою зору, заклад вищої освіти можна розглядати як систему владних відносин між власниками активів (держава або приватний власник), ректоратом та трудовим колективом.

Головним підґрунтям будь-якої влади, як організаційної, так і особистої, є усі наявні та доступні види ресурсів. Підрозділи будь-якої установи, зокрема закладу вищої освіти, які мають більшу частку загальних ресурсів, або більшу свободу їх використання, є більш впливовими та більш незалежними, особливо якщо у них є доступ до зовнішніх ресурсів. Серед інших видів ресурсів найвпливовішими є фінансові ресурси, але влада повинна володіти й іншим ресурсами або цінностями. Наприклад, здатність університету надавати якісну та євроінтегровану освіту дає йому владу над тими закладами освіти, комерційними установами або приватними особами, які практикують надання освітніх послуг, але не можуть гарантувати працевлаштування та визнання диплому багатьма європейськими країнами.

У роботах М. Хесселя [4] влада розділяється на вертикальну та горизонтальну. Називається п'ять джерел горизонтальної влади (залежність, фінансові ресурси, центральність, незамінність,

подолання невизначеності) та три джерела вертикальної влади (офіційна посада, ресурси, центральна позиція в комунікаційній мережі). Більшість з перелічених джерел, на думку автора, не є джерелами, скоріше вони належать до характеристик влади. Доцільно розглядати джерела влади на прикладі освітньої установи як зовнішні та внутрішні. Внутрішніми джерелами по суті можна визначити ресурси та позицію в установі (рис. 2.1).

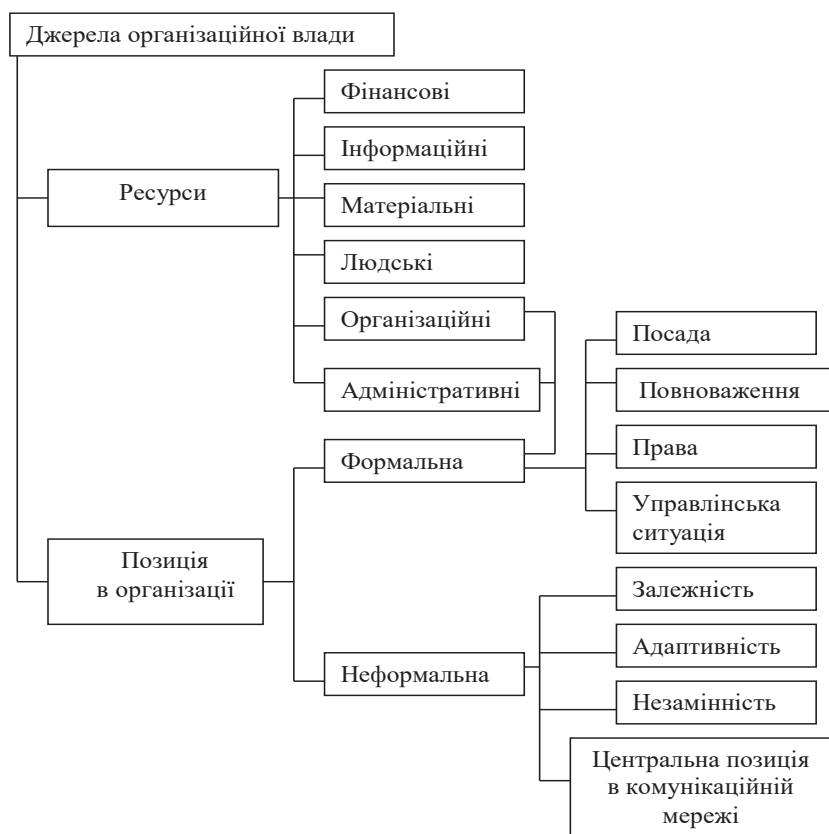


Рис. 2.1. Джерела організаційної влади в ЗВО

Позиція підрозділу або особи в рамках установи може ґрунтуватися на формальних та неформальних засадах. До формальних віднесемо: офіційну посаду, повноваження, права, управлінську ситуацію або проблему, яка вирішується. Офіційна посада має організаційний та адміністративний ресурс згідно з організаційною структурою. Можна стверджувати, що саме повноваження, як складова частина влади в цілому, є основою організаційної влади в ієрархічній структурі. Якщо розглядати організаційну владу як офіційну ієрархію в рамках структури управління організацією чи установою, то повноваження є механізмом реалізації влади по вертикалі. Маючи офіційний статус, повноваження і права беззаперечно визнаються підлеглими, які впевнені в законності вимог до них з боку безпосереднього керівника.

У процесі проектування організаційної структури, проблема розподілу влади і повноважень по горизонталі та вертикалі є найскладнішою та неформалізованою. Повноваження – це право адміністратора приймати рішення щодо розподілу лімітованих ресурсів організації. Кожен рівень управління має свої ресурси, тому повноваження визначають рівень в ієрархії управління, від якого залежить сутність та зміст управлінських рішень [3].

Формальна структура організації завжди є ієрархічною, навіть якщо нараховує не більш двох рівнів. Традиційно розрізняють три основних рівнів в організації: вище керівництво (ректорат), менеджери середньої ланки (проректори), менеджери першого рівня (декани, завідувачі кафедр). Вищий рівень управління розв'язує питання стратегічного менеджменту, середній займається загальним менеджментом, нижчий здійснює оперативний менеджмент (рис. 2.2).

Прагнення влади, як певної свободи прийняття рішень і можливості впливати на ситуацію, властиве самій природі людини

та не підлягає делегуванню. В мінливих умовах управлінського процесу характер утворюваних проблем і розв'язуваних завдань має великий ступінь невизначеності, що створює простір для боротьби за владу у складних міжособистісних відносинах у структурі управління організацією. Розв'язання цієї проблеми досягається розподілом повноважень, прав і відповідальності. Однак, слід зауважити, що остаточна відповідальність за прийняті рішення і здійсненні дії при будь-якому рівні децентралізації залишається у керівника.

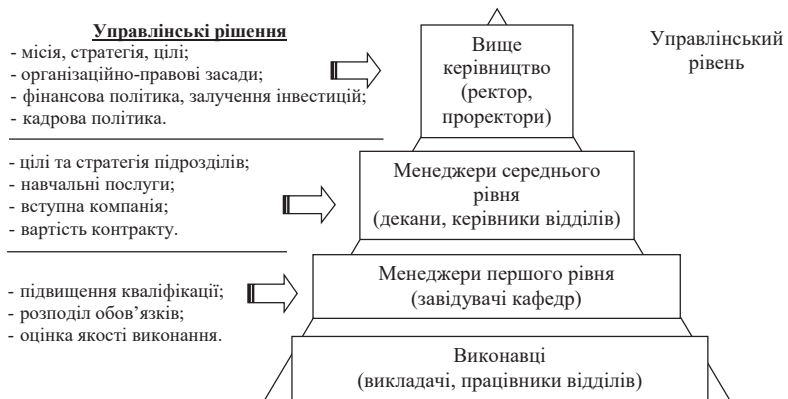


Рис. 2.2. Зміст та рівень прийняття управлінських рішень ЗВО

Організаційна структура є не тільки системою розподілу повноважень, але й системою боротьби за владу. Механізмами реалізації влади в організації є управлінські повноваження, які розподіляються на декілька видів: розпорядницькі, рекомендаційні, координаційні, контрольно-звітні узгоджувальні.

У закладах вищої освіти повноваження дуже часто виступають логічним наповненням владних функцій. Розглянемо

організаційні особливості реалізації влади у ЗВО (табл. 2.5). Найважливішими видами управлінських повноважень в організації є, розпорядницькі. Суть розпорядницьких повноважень полягає в тому, що їх власники мають право приймати рішення обов'язкові для виконання особами, яких вони стосуються. Ці повноваження можуть бути лінійними і функціональними [2].

Таблиця 2.5

Реалізація влади у ЗВО

Посада	Рівень влади
Ректор (керівник установи)	Безпосереднє управління діяльністю закладу вищої освіти; є розпорядником майна та коштів
Декан	Здійснює керівництво факультетом, видає розпорядження, що стосуються діяльності факультету, є обов'язковими та можуть бути скасовані лише ректором
Завідувач кафедри	Здійснює керівництво кафедрою
Вчена рада університету	Колегіальний орган, який очолює Ректор
Вчена рада факультету	Колегіальний орган, який очолює декан факультету

Лінійні повноваження передбачають існування прямого зв'язку між керівниками і підлеглими, у раках якого перші можуть наказувати другим що, коли і де ті повинні робити або, навпаки, не робити, щоб забезпечити досягнення поставленої мети. Функціональні повноваження здійснюються в умовах непрямих зв'язків. Вони зводяться до прийняття відповідними керівниками обов'язкових для виконання управлінських рішень, що регулюють діяльність працівників, які безпосередньо підпорядковані іншим керівникам.

Розподіл управлінських повноважень в установі може здійснюватися на основі двох підходів. Один ґрунтується

на єдиноначальності, відповідно до якого повноваження приймаються тільки від безпосереднього керівника. Розподіл повноважень і управління в обхід рішень безпосереднього керівництва неприпустимі, тому що це приводить до руйнування основ влади.

Приклад ще одного підходу до розподілу повноважень – система множинного підпорядкування або поглинання повноважень. Її природа полягає в тому, що керівник, делегуючи підлеглому повноваження, одночасно в повному обсязі зберігає їх за собою. Це надає йому право в будь-який момент втручатися в дії співробітників усіх підпорядкованих рівнів управління, що, очевидно, в попередньому випадку вважається неприпустимим.

З погляду ефективного адміністрування, керівник здатен делегувати повноваження на підпорядкований рівень, у випадку, якщо:

необхідно визволити час і сили для здійснення найбільш важливих функцій, що є прерогативою тільки вищої ланки управління;

виникає нова першочергова задача, яку керівник може вирішити тільки сам, тимчасово віддаючи частину обов'язків іншим членам установи з відповідними правами;

підлеглий може зробити визначену роботу краще, ніж керівник, у мінімальний термін і з максимальною ефективністю.

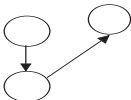
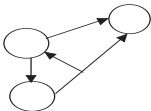
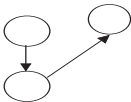
Важливе значення має обсяг і сфера делегування повноважень в закладі. Право на прийняття усіх (або частини) управлінських рішень може набувати повних або часткових ознак (табл. 2.6).

У співвідношенні зі специфікою діяльності закладів вищої освіти можна сказати, що саме повне делегування є найбільш оптимальним варіантом передачі завдань від адміністрації до підлеглих. Об'єктом передачі повноважень є функції та роботи.

Найменша ініціатива, як правило, надається у виконавських і виробничих функціях. При великому ступені формалізації та стандартизації працівник має найменший діапазон в прийнятті самостійних рішень і виконанні довільних дій.

Таблиця 2.6

Характер передачі повноважень

Сутність	Графічне зображення
Повне делегування. Підлеглий приймає рішення і несе за нього відповідальність.	
Обмежене делегування. Підлеглий приймає рішення, погоджує з керівником і несе спільну з ним відповідальність.	
Нульове делегування. Підлеглий приймає рішення, але відповідальність за нього несе керівник.	
Зворотне делегування. Підлеглий, одержавши завдання, перекладає ухвалення рішення і відповідальність за нього на керівника.	

Менеджери середньої ланки (декани та завідувачі кафедр), що виконують оперативне управління, обмежені в прийнятті рішень директивами вищого керівника, витратами на реалізацію рішень, функціональною спеціалізацією. Делегування повноважень в області політики університету, стратегічного менеджменту, представницьких функцій дуже обмежене і може мати тільки тимчасовий характер. Здійснення різних функцій в освітній установі припускає різний обсяг передачі повноважень (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Залежність обсягу передачі повноважень від функцій

Функція	Обсяг передачі повноважень		
	Максимальний	Середній	Мінімальний
Виробництво послуг	✓		
Маркетинг	✓	✓	
Управління персоналом		✓	✓
Фінанси			✓

Аналіз досвіду побудови децентралізованих структур дозволяє виявити ряд переваг у системі управління установою.

1. Час ухвалення рішення. Керівнику ЗВО необхідно зібрати, обробити та підготувати у встановленому вигляді та порядку інформацію за поставленою проблемою, що може бути складно через брак часу.

2. Професіоналізм. Децентралізація приводить до розвитку професійних навичок керівників середньої ланки, що робить прийняті рішення більш відповідальними та адекватними у мінливій управлінській ситуації.

3. Мотивація. Збільшення свободи дій, розширення прав, самостійність у прийнятті рішень збільшує працездатність працівників, стимулює позитивне і творче ставлення до роботи.

4. Конкуренція. Виникає змагання за право ухвалення рішення, що символізує збільшення влади та стимулює просування по службовій ієрархії в організації.

5. Гнучкість. Здатність швидко й адекватно реагувати на зміни в навколишнім середовищі.

6. Витрати. Зменшення витрат пов'язаних з обмеженням обсягу переданої інформації, коли рішення приймаються «на місцях».

7. Ідентифікація відповідальності, коли за прийняте рішення відповідальність несеється не колегіально, а персонально.

Поряд з перевагами, децентралізація має і ряд недоліки, серед яких найсуттєвіші це: втрата контролю; відсутність рішення або неправильне рішення; ослаблення координації в управлінні.

Приймаючи рішення про централізацію або децентралізації управлінської структури, ректору доцільно прогнозувати наслідки, до яких неминуче приводить подібна реорганізація. Аналіз світового досвіду дозволяє зробити висновки про найбільш загальні зміни під впливом централізації управління. А саме: централізована координація стає більш жорсткою і спрямована на чітко визначені рівні й елементи організаційної структури. Централізовано установлені формальні процедури забезпечують організаційну підтримку різним функціональним підрозділам в закладі освіти.

Для збереження збалансованої діяльності організації централізовано розподіляються фінансові, матеріальні, інформаційні, людські ресурси. Централізація дозволяє оптимізувати управлінські накладні витрати, уникати дублювання дій, операцій та ресурсів. Сильне лідерство в централізованих структурах забезпечує стабільність організації стосовно зовнішніх і внутрішніх негативних впливів у періоди криз, виникає можливість швидкого ухвалення рішення і відновлення контролю над управлінською ситуацією.

Децентралізація зменшує напругу і перевантаження, що виникають у керівника у великомасштабних, складних організаціях. Звільнення вищого керівника від розв'язання оперативних проблем дозволяє витрачати більше часу на проблеми політики фірми і на перспективне планування. Можливість приймати власні рішення допомагає досягти задоволеності в роботі персоналу організації, підвищити ступінь відповідальності за прийняте рішення. Можна припустити, що в цьому випадку індивідуальні цілі збігаються або будуть скоординовані з загальними цілями організації. Однак у питаннях делегування влади варто

виявляти обережність, відповідність персональних і організаційних цілей повинне бути добре мотивовано, щоб координація дій не мала потреби в занадто великому центральному керівництву.

2.3. КОРПОРАТИЗАЦІЙНИЙ ВЕКТОР УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Сфера освіти, яка найбільшою мірою визначає рівень розвитку людини, стає одним із загальнонаціональних пріоритетів у все більшому числі країн світу. Світові тенденції інноваційного розвитку суспільних процесів спонукають Україну до розробки та вибору випереджувальної моделі подальшого розвитку та мобілізації суспільних ресурсів, які суттєво впливають на національну систему освіти. Інноваційні технології в освіті стають ефективним механізмом розвитку держави та дієвим чинником її реформування.

Інформатизація та соціалізація є безумовними особливостями сучасного розвитку економічної системи. Відбувається переорієнтація на активне використання знань, змінюється вектор людського ставлення до вищої освіти [4, с. 116]. Все це робить інформацію ключовим об'єктом управління та створює передумови успіху на ринку тих закладів вищої освіти, які змогли налагодити ефективне інформаційно-комунікаційне супроводження своєї діяльності. Посилює зазначені процеси й розбудова академічного капіталізму, що стимулює організаційно-структурну перебудову ЗВО з використанням інструментів, запозичених з арсеналу корпоративного менеджменту.

Вагомий внесок у вивчення теоретико-методичних аспектів побудови інформаційно-комунікаційної політики ринкових суб'єктів, в тому числі й ЗВО, здійснили: М.В. Бебик,

О.М. Беседовський, Л.М. Дудаєва, Л.В. Майорова, М.Ю. Мокра, А.А. Сбруєв та ін. Втім, в науковій літературі усе ще недостатньо опрацьовані питання формування інформаційно-комунікаційного забезпечення діяльності закладів вищої освіти, бракує прагматичних вказівок щодо управління інформаційно-комунікаційними потоками, що сприяють посиленню ефективності та розвитку в сучасних умовах.

Організаційні структури корпорацій функціонують завдяки інформаційно-комунікаційному середовищу, що в умовах інформаційної економіки є одним з основних механізмів управління. Інформаційне середовище є сукупністю інформаційних та комунікаційних механізмів, технічних засобів, каналів та потоків розповсюдження інформації. Сучасна теорія і практика управління вносить істотні зміни в зміст, організацію і техніку управління ринковим суб'єктом під впливом інформаційних технологій і мінливих умов зовнішнього середовища. Інформація, із властивими їй характеристиками, формує зовнішнє і внутрішнє інформ-середовище, що впливає на організацію через інформаційні канали. Інформаційне середовище стає інструментом управління корпоративною організацією за допомогою системи організаційних комунікацій, заснованої на сучасних інформаційних технологіях (рис. 2.3).

Під інформаційно-комунікаційною структурою закладу вищої освіти (ІКС) пропонуємо розуміти організовану і керовану взаємодію людей, технічних засобів, програмного забезпечення, даних і системних ресурсів, що збирають, перетворюють і поширюють інформацію у ЗВО [9; 10]. Ключові поняття цього визначення охоплюють: людські, технічні, програмні, мережні ресурси та бази даних.

Інформаційно-комунікаційна система функціонує завдяки інформаційно-комунікаційним механізмам, що виконують чотири основних функції: контроль, мотивація, емоційне

вираження та інформування. Інформаційно-комунікаційні механізми, що є відтворенням організаційних, економічних, соціальних, інформаційних та психологічних явищ, приводять в дію процеси обміну інформацією, ідеями та думками, встановлюють зв'язок керівництва із підлеглими, налагоджують взаєморозуміння між особистостями та групами з метою надання впливу, проведення аналізу, досягнення цілей й одержання необхідної реакції.

Зовнішнє інформаційне середовище

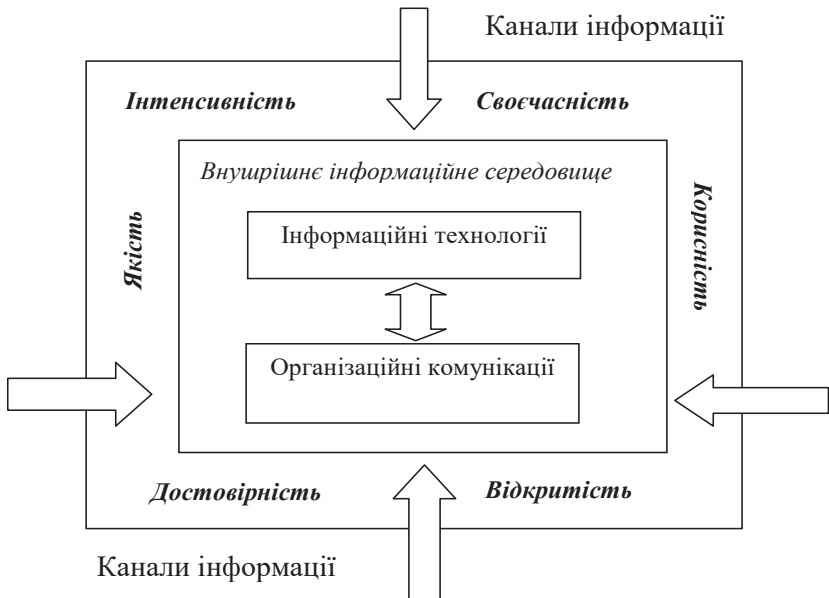


Рис. 2.3. Інформаційне середовище ЗВО

Інформаційно-комунікаційні механізми за змістом визначимо як інформаційні, адміністративні, технічні та комунікаційні (рис. 2.4). Інформаційні механізми застосовуються

елементами організаційних структур для обміну відомостями, необхідними для здійснення професійної діяльності, а також приватної взаємодії.

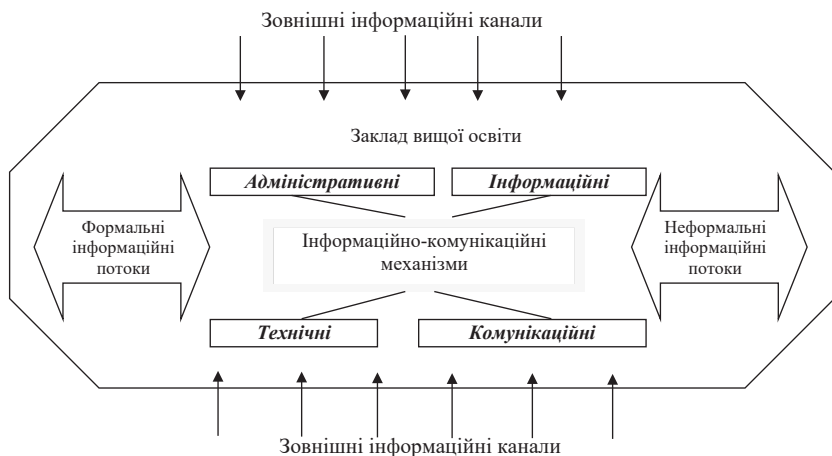


Рис. 2.4. Інформаційно-комунікаційні механізми управління корпоративним підприємством

Згідно з принципами корпоративного управління, канали розповсюдження інформації повинні передбачати рівноправний, своєчасний та непов'язаний із надмірними витратами доступ користувачів до необхідної інформації [6].

Визначальним інформативним джерелом в освітянській практиці є річний звіт ЗВО, головним призначенням якого є доведення до основних стейкхолдерів результатів діяльності університету за рік. Відповідно до міжнародної практики корпоративного управління річний звіт закладу вищої освіти має містити:

1) загальні питання діяльності закладу – положення у сфері господарювання, досягнуті за рік результати, вирішенні стратегічні задачі, перспективи його розвитку, відносини

з конкурентами, опис основних напрямків діяльності, огляд найбільш істотних угод, укладених ЗВО за звітний рік;

2) дані про управління установою;

3) фінансова інформація про діяльність ЗВО.

4) виступ Ректора, а також доповідь, підготовлену виконавчим органом з оцінкою діяльності ЗВО за рік.

Річний звіт є складовою формального інформаційного потоку ЗВО (як і будь-які інші відомості, що мають юридичне затвердження та регламентацію), оскільки підписується Ректором, головним бухгалтером, керівником відділу кадрів та головою ППО ЗВО. Неофіційні дані, які не піддаються формалізації і регламентації, формують сукупність неформального інформаційного потоку (рис. 2.5).

Слід зазначити, що формальні інформаційні потоки зв'язують між собою посади, а неформальні сприяють міжособистісній взаємодії. По формальних каналах здійснюється передача тільки офіційної інформації, по неформальних – як офіційної, так і особистої. У великих корпораціях, прикладом якої може виступати ЗВО, інформаційні потоки структурно розділені по вертикалі та по горизонталі, коли інформація може передаватися «нагору», «згори» при переході з рівня на рівень, а також «у паралелі» – між функціональними й іншими структурними підрозділами одного рівня [3].

Традиційна комунікаційна модель побудована по ієрархічних зв'язках організаційної структури, з потоками інформації уздовж ліній влади і повноважень у вертикальному напрямку. Розвиток організаційних структур у 21 столітті призвів до змін у напрямку інформаційних потоків від вертикального до переважно горизонтального і діагонального. Розглядаючи основні функції менеджменту у контексті комунікаційних зв'язків, визначимо їх напрям в залежності від належності організаційної структури до бюрократичного або органічного типів (табл. 2.8).

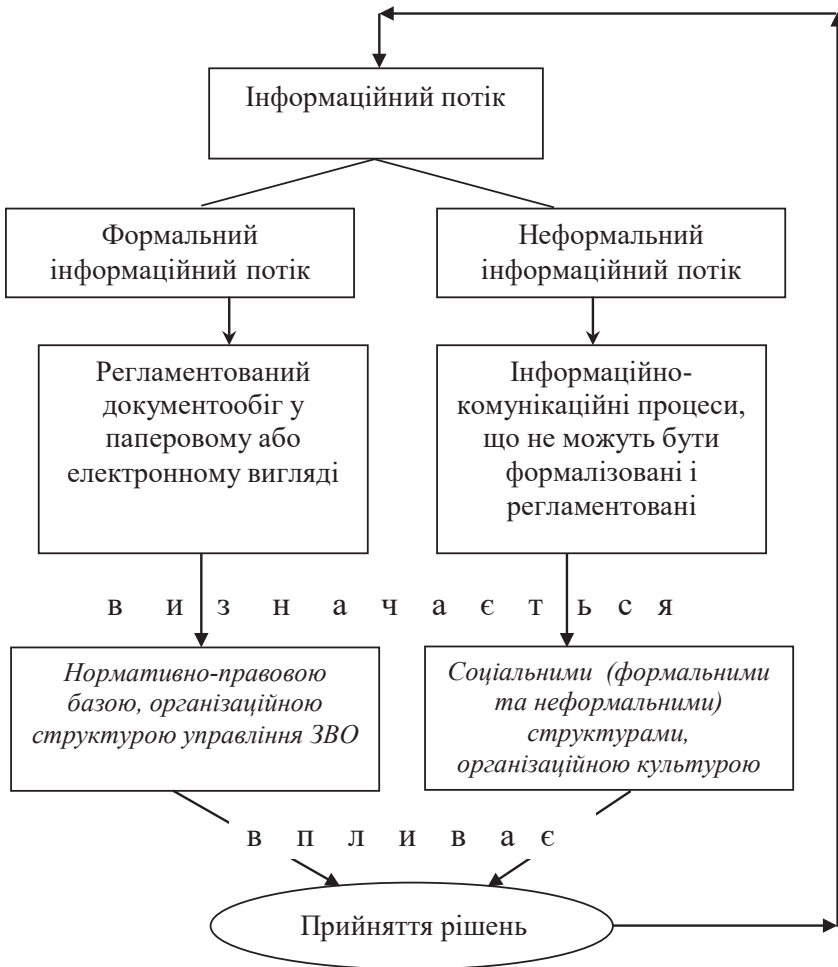


Рис. 2.5. Характер інформаційного потоку в структурі ЗВО

Таблиця 2.8

**Спрямованість комунікацій при реалізації
функцій управління у структурах бюрократичного
та органічного типів**

Тип структури	Бюрократичний			Органічний		
Спрямованість зв'язків	↔	↕	↗	↔	↕	↗
Функції менеджменту						
Планування		✓			✓	✓
Координація	✓	✓		✓		✓
Контроль		✓		✓	✓	
Організація		✓	✓	✓		✓
Облік	✓	✓		✓	✓	
Мотивація		✓		✓	✓	✓

За своїм призначенням адміністративні механізми виконують координаційну та інтеграційну функцію. Координаційна функція притаманна неформальним соціальним структурам, вона забезпечує добровільне узгодження інтересів окремих індивідів і підтримує координацію їхніх дій. Друга функція об'єднує елементи формальних соціальних структур в єдине ціле і забезпечує їх підпорядкування керівному центрові корпорації – наглядовій раді, правлінню, директоратам.

Технічні механізми реалізуються в процесі участі особистостей та груп в практичній діяльності, наприклад, у підготовці та проведенні загальних зборів, засідань наглядової ради, а також міжособистого спілкування, обміні досвідом, веденні документації. Організація і техніка інформаційного забезпечення заснована на масовому впровадженні персональних комп'ютерів, пов'язаних локальними і корпоративними мережами, як складовими частинами інформаційних систем. Збір, обробка і поширення інформації здійснюється за допомогою «дружніх»

інтерфейсів, що не вимагають спеціальної підготовки (діалоги природною мовою, голосове введення та отримання інформації тощо). Істотно змінюється техніка збереження та обробки інформації. В автоматизованих системах відбувається фільтрація і розподіл інформації за рівнями управління, з усуненням її неповноти, суперечливості та дублювання.

Особливу увагу варто приділити технічним механізмам, що здійснюють інформаційний обмін за допомогою глобальних і внутрішніх (локальних, корпоративних) комп'ютерних мереж, які стали основним засобом передачі інформації в Інтернет-економіці. Внутрішні мережі дають можливість використання технологій Інтернету (таких як web-браузери, сервери, протокол передачі даних TCP/IP, гіпермедійний показ документів і баз даних, написаних мовою HTML та інше) для забезпечення зв'язку та взаємодії у внутрішніх процесах і у підключені до мереж інших ЗВО.

Глобальна та внутрішня мережі поліпшують комунікаційні процеси в установі, дозволяючи відправляти та одержувати електронну пошту, голосові повідомлення, здійснювати корпоративний мобільний зв'язок, працювати з факсами, організовувати дискусії в рамках груп і проєктів, проводити наради в реальному часі, брати участь в аудіо- і відеоконференціях. Однією з основних причин активізації використання інтранетів (внутрішніх мереж) у бізнесі є простота і низька вартість внутрішнього поширення мультимедійної ділової інформації через вузли Інтранету. Адаптовані до Інтранету пошукові системи допомагають легко орієнтуватися і знаходити потрібну ділову інформацію.

Технічні інформаційно-комунікаційні механізми забезпечують ефективний розподіл ідей, ресурсів, координації загальних зусиль команд і робочих груп, що поширені в сучасних організаціях.

Комунікаційні механізми відтворюють процес передачі змісту, значення, емоційного характеру інформації, від одного суб'єкта іншому в усній або письмовій формі з метою отримання реакції на передану інформацію, причому суб'єктом можуть бути окремі особистості, групи, організації. Зв'язки між ЗВО і зовнішнім середовищем, між підрозділами, між формальною і неформальною структурами є кровоносною системою освітньої установи, якою поширюється вся ділова і приватна інформація. Спочатку комунікації розглядалися з погляду міжособистісної взаємодії або взаємодії у невеликій групі.

Однак впродовж останнього часу у полі зору вчених знаходиться організаційний контекст комунікацій. Він являє собою процес, за допомогою якого керівники розвивають систему надання інформації та передачі відомостей великій кількості людей усередині організації й окремим індивідуумам та інститутам за її межами [2]. Комунікації слугують необхідним інструментом у координації діяльності по усій вертикалі та горизонталі управління.

Науковці та практики [1; 6] виділяють чотири базових елементи у процесі обміну інформацією: відправник, повідомлення, канал та одержувач. Деталізувати інформаційно-обмінний процес можна такими компонентами як носій інформацій, передавач та приймач повідомлень. Вагомий вплив на ефективність комунікаційного процесу має наявність зворотного зв'язку та рівень інформаційного шуму.

З урахуванням викладених положень запропоновано загальну модель інформаційно-комунікаційної взаємодії, яка включає елементи такої взаємодії і кілька взаємозалежних етапів інформаційного обміну між відправником і одержувачем, що можуть бути як окремими особистостями, так і групами у структурі ЗВО (рис. 2.6).

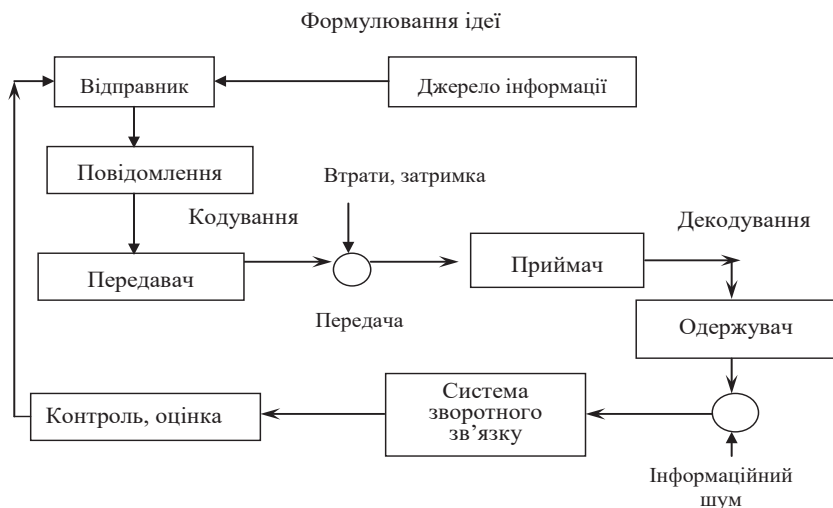


Рис. 2.6. Загальна інформаційно-комунікаційна модель ЗВО

На першому етапі відбувається формулювання ідеї, добір інформації, що може бути випадковим або цілеспрямованим, вибіркоким або повним, запропонованим або ініціативним, довільним або ґрунтується на визначених критеріях. На другому етапі відібрана інформація кодується, тобто наділяється в ту форму, у якій буде доступна і зрозуміла одержувачеві (письмову, табличну, графічну, звукову, символічну тощо), і обирається спосіб її передачі: усний, письмовий, за допомогою телефонів, телекомунікацій, інформаційних мереж. Важливе значення має вибір такого представлення інформації, який буде адекватно сприйнято одержувачем.

На третьому етапі відбувається вибір каналу і передача інформації. У випадку високого рівня важливості інформації необхідно дублювати процес передачі по декількох каналах.

На четвертому етапі приймач фіксує отримане повідомлення, декодує інформацію і передає її одержувачеві для аналізу

і прийняття рішень. У процесі зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються ролями, змінюється також спрямованість інформаційного потоку, створюючи замкнутий цикл.

Адекватність інформаційно-комунікаційних механізмів у закладах вищої освіти залежить від інформаційного «шуму», що створює перешкоди для ефективного інформаційного обміну [8]. До «шумової» інформації можна віднести рекламні, спортивні, політичні, культурні й інші відомості, що не беруть участь у рішенні завдань організації, але віднімають в учасників інформаційного процесу час, розсіюють увагу, погіршують стан здоров'я і відволікають від виконання службових обов'язків. Проблемою також стають комп'ютерні ігри, неділове листування, читання новин через мережу Інтернет у робочий час.

Поряд з негативним впливом «шумовий» фон може здійснювати позитивний вплив і сприяти кращому сприйняттю інформації шляхом підняття емоційного рівня, поліпшення настрою, психологічної настроєності, зняття втоми і напруги. Наявність інформаційного «шуму» може привести до трьох небажаних ситуацій: інформація ніколи не досягає одержувача; інформація спотворюється відправником або передавачем; одержувач невірно сприймає те, що йому передане.

У структурах великого розміру і складності (якими є класичні українські університети) інформація може не досягти одержувача через розрив у комунікаційному ланцюзі (загублена пошта, телефонограми, зайнятий телефон). Частина цієї проблеми полягає в тім, що в процесі горизонтальної диференціації і росту організації, її підрозділи стають все більш самостійними, це відокремлення приймає форми фізичного поділу по різних будинках, містах, а іноді і країнах.

У такий спосіб зникає можливість особистого спілкування і звужуються інші канали взаємодії. Комунікаційні проблеми також тісно зв'язані з кількістю ієрархічних рівнів в установі.

При передачі інформації через рівні, на кожному з них вона піддається перегляду та корекції. При цьому можуть виникати різного роду перекручування, коли, наприклад, важлива інформація визнається неважливою і викидається. Помітимо, що «фільтрація» інформації відбувається як на шляху нагору по рівнях, так і на шляху вниз, при цьому фільтрація може бути або навмисною, або ненавмисною.

Навіть коли інформація успішно досягає одержувача, залишається ймовірність того, що відомості, з яких вона складається перекручені та спотворені. Це перекручування може бути викликано не тільки фільтрацією передавача, але і самим відправником. Однієї з причин виступає багатозначність і невизначеність сприйманого нами навколишнього світу. При передачі інформації відправник часто перебільшує значення визначених факторів і применшує значення випадкових. Цей процес називається поглинанням невизначеності. Іншою причиною перекручування інформації є бажання людей представити себе в найбільш вигідному світлі, особливо при передачі інформації на рівень вище, і штучно поліпшити вихідну інформацію.

Джерелом перекручування інформації також може служити одержувач, неправильно витлумачуючи зміст закладений у повідомленні. У процесі горизонтальної та вертикальної диференціації люди, що знаходяться в різних підрозділах починають використовувати професійний жаргон, що спрощує взаємодію усередині організаційного підрозділу, але в той же час і погіршує взаємодію між цими підрозділами. Сприйняття інформації джерелом може бути вибіркоким, що приводить до відкидання тієї частини інформації, що не очікувалася або була небажаною.

Недовіра до відправника, його недооцінка або переоцінка – це ще одна причина порушення інформаційного обміну. Важливість повідомлення в цьому випадку прямо зв'язується зі вагомістю джерела, що не завжди адекватно ситуації.

Перешкодою при обміні інформацією може служити відсутність інтересу до неї, причинами чого бувають непереконливість доводів, відсутність заклику до конкретних дій тощо. Нарешті, до перешкод обміну інформацією відносяться чисто фізичні або психологічні моменти: утом, слабка пам'ять, неуважність або, навпаки, імпульсивність, що не дозволяють зосередитися, зайва емоційність, нетерплячість. Усе це не дає можливості одному з учасників обміну інформацією в повному обсязі донести її до іншого, а іншому – відповідним образом її сприйняти, що в остаточному підсумку впливає на якість управлінських рішень.

Дія інформаційно-комунікаційних механізмів може бути глобальною, коли охоплює організацію в цілому, і локальною, якщо відноситься тільки до однієї її частини. Здійснення взаємодії тільки через центральну ланку означає, що комунікаційна структура є централізованою, а сама ця ланка виступає в якості не тільки посередника, але і джерела і контролера комунікацій, що мають в основному форму вертикальних зв'язків. У той самий час структура комунікацій може бути поліцентричною, що припускає наявність декількох рівноправних суб'єктів, що здійснюють концентрацію та перерозподіл інформації, або децентралізованою, коли велика її частина (звичайно по змісту другорядна) минає центральну ланку.

Інформаційно-комунікаційні канали, що зв'язують окремі елементи структур, розрізняються насамперед технічними можливостями, наприклад, пропускну здатністю, тобто реальною величиною інформації, що може проходити через них за одиницю часу, швидкістю її руху і можливих утрат. Іншою характеристикою каналів є спрямованість комунікації. Вона може бути односторонньою, коли інформація рухається тільки в одному напрямку – від джерела до одержувача, або двосторонньою, наприклад при бесіді, у процесі якої відбувається зворотний

зв'язок, і одержувач інформації може належним образом доводити свою реакцію до відома відправника.

Загальна модель інформаційно-комунікаційної взаємодії в організаційних структурах побудована по типу мереж, які поєднують формальні та неформальні комунікаційні канали, що можуть дублювати або доповнювати один одного. Інформаційно-комунікаційні мережі не відтворюють формальну структуру організації, тому що головне їх призначення – це структурування елементів і спрямованості організаційної взаємодії, а формальна структура визначає здебільшого поділ відповідальності та рівнів влади. Таким чином, формальна структура організації надає тільки частину інформації про те, як відбуваються процеси взаємодії в організації та, зокрема, не пояснює взаємодії між групами та особистостями одного рівня організаційної структури.

У публікаціях низки дослідників знаходимо три основних типи комунікаційних мереж. А саме: відкриті, замкнуті та комбіновані [5; 7]. У відкритих мережах інформація може бути зупинена в елементі структури, який знаходиться наприкінці каналу або в проміжній ланці, яка з тих чи інших причин перешкоджає рухові інформації (зупиняє, спотворює, направляє в інший бік) і не може бути обійдена. У замкнутих мережах тупики або відсутні, або можуть бути обійдені. Комбіновані мережі поєднують в собі обидва принципи побудови та властиві, головним чином, великим багаторівневим організаціям.

Існує безліч конфігурацій комунікаційних мереж, але, маємо визнати, усі вони можуть бути зведені до чотирьох основних типів: ланцюг, колесо, зірка, коло. Найпростіший вид відкритої мережі – ланцюг, він характеризується тим, що пограничні елементи мережі знаходяться в тупиках, а елементи між ними виконують роль не тільки посередників комунікацій, але можуть і контролювати їх. Така мережа з'єднує працівників

одного рівня, маючи найчастіше неформальний характер, або є елементом складнішої мережі.

У цілому відкриті комунікаційні структури властиві більш формальним структурам, де є підпорядкування одних ланок іншим і переважають формальні зв'язки. Однак у рамках таких структур можуть існувати й додаткові структури (комітети, комісії, спеціальні творчі групи), що засновані переважно на неформальних внутрішніх зв'язках і принципах самоврядування. Комунікації тут здійснюються за допомогою замкнутих мереж, у яких посередники відіграють роль не контролерів, а зв'язкових, що полегшують взаємодію між учасниками цих структур.

Проведені спостереження засвідчили, що створити по-справжньому ефективну інформаційно-комунікаційну структуру можливо, але тільки на підґрунті повного та однозначного розуміння тієї організації, для якій ця структура буде існувати. Отже, аналіз створюваної структури починається, перш за все з досконального вивчення самої організації, структури управління нею, кваліфікації залученого персоналу, видів діяльності, інших систем, з яких вона складається, а також притаманної їй інформаційної системи.

Як правило, інформаційно-комунікаційна структура вже існує в тому чи іншому вигляді. Від так, необхідно її діагностувати для з'ясування, яким чином вона може бути модернізована, або замінена на нову, досконалішу структуру. У функціональних вимогах до ІКС окреслюються інформаційні й інші ресурси, які вважаються потрібними для того, щоб задовольнити нестачі персоналу. Функціональний аналіз повинен установити також вимоги до процесу обробки інформації, важливої для ефективної роботи інформаційної системи. Мають бути визначені також вимоги до управління, точності, надійності, безпеки та пристосовності системи до екзогенних та ендегенних впливів на неї.

Підсумовуючи усе викладене перед цим, дозволимо собі зазначити, що інформаційно-комунікаційні потоки закладу вищої освіти є важливими аспектами забезпечення його продуктивної діяльності в умовах кон'юнктурних коливань та посилення конкурентної боротьби на ринку освітніх послуг та ринку праці. Формування інформаційно-комунікаційної моделі дозволяє, на наше глибоке переконання, побудувати адекватну взаємозалежність елементів інформаційного середовища ЗВО та створити інформаційно-комунікаційну структуру, працездатну і корисну менеджменту.

12. Семів Л.К. Активізація академічної мобільності в рамках угоди про асоціацію України та ЄС. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20150801.pdf>

13. Ковбатюк М.В., Шевчук В.О. Академічна мобільність студентів в умовах розвитку освітніх інтеграційних процесів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Випуск 30. – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2020. – С. 92–97.

14. Мороз С.А. Інтернаціоналізація вищої освіти як інструмент забезпечення її якості: розмежування компетенції суб'єктів державного управління та адміністрацій ЗВО. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3572/1/10%3d75%20-%2088.pdf>

15. OECD. Internationalisation and trade in Higher Education. Opportunities and Changes. OECD Publication. – Paris. – 2004. – 315 p.

16. Стратегії реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. Електронні консультації з громадськістю: громадське обговорення. 2016. Міністерство освіти і науки України. URL: <http://mon.gov.ua/citizens/zv'yazki-z-gromadskisty/konsultacziyi-z-gromadskisty/gromadskeobgovorennya-2016.html>

17. Hudzik J.K. Integrating Institutional Policies and Leadership for 21st Century Internationalization. International Higher Education. – 2016. – № 83. – P. 10–12. URL: <https://ihe.hse.ru/article/view/2976/2714>

ГЛАВА II

2.1.

1. Агейчева А.О. Головні аспекти реформування дистанційного навчання та етапи розвитку системи вищої освіти Швеції. Імідж сучасного педагога. – 2017. – № 4/2 (173). – С. 47–50.

2. Дудаева Л.М. Внутрикorporативные коммуникации в системе управления персоналом. Совершенствование хозяйственного механизма в регионе. – 2014. – № 234. – С. 129–132.

3. Інtranет-портал: яким організаціям потрібна дана технологія і навіщо. URL: <https://www.kp.ru/guide/html>
4. Ломоносов А.В. Оцінка ступеню реалізації функцій відокремлених структурних підрозділів вищих навчальних закладів. Економіст. – 2007. – № 11. – С. 48–51.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, 3-е издание: пер. с англ. М. : ООО «И.Р. Вильямс». – 2008. – 704 с.
6. Парсяк В.Н., Драгомирова І.М. Трансформація діяльності операторів ринку освітніх послуг на засадах корпоративного менеджменту. – Миколаївське видавництво Торубари О.С., 2010. – 167 с.
7. Навіщо компаніям відділ внутрішніх комунікацій? URL: <https://inside-pr.ru/zhurnalotd>
8. Сбруєва А.А. Тенденції розвитку політики Європейського Союзу у сфері забезпечення якості вищої освіти. Проблеми інноваційного розвитку вищої освіти у глобальному, регіональному та національному контекстах / за заг. ред. А.А. Сбруєвої, Г.Ю. Ніколаї. – Суми. – 2017. – С. 240–260.
9. Принципи корпоративного управління України. – К. : ДКЦПФР. – 2015. – 35 с.
10. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование. – М. : Экономика. – 2003. – 236 с.
11. Корпоративное управление. Владельцы, директора и наемные работники акционерного общества / под ред. М. Хесселя. – М. : Джон Уайли энд Санс. – 1996. – 364 с.
12. Аналітичний портал рейтинг країн світу за рівнем розвитку інформаційно-комунікаційних технологій. URL: <http://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index>
13. Майорова Л.В. Управление коммуникационным пространством с целью повышения эффективности управления

человеческим капиталом. Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2012. – № 6. – С. 10–18.

14. Комунікації в організації URL: http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=434

15. Салми Д. Як створити університет світового рівня. Рецепти від Світового банку. Вища школа. – 2018. – № 2 (163). – С. 7–43.

16. Бойко О.В. Основні моделі конституційно-правового забезпечення наукової діяльності у сучасному світі. Правова держава. – 2017. – Вип. 28. – С. 502–513.

17. Бочкарьова А.М. Інтернет як інструмент побудови ефективної комунікації всередині підприємства. Мовна толерантність як фактор ефективності мовної політики : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. – 2015. – № 1. – С. 468–476.

18. Бутурліна О.В. Сучасні моделі впровадження STEM-освіти: світовий досвід та українська реальність. Науково-методичні засади створення інноваційної моделі STEM-освіти : зб. тез до I-ї Всеукр. наук.-практ. конф. – Дніпро, Київ, 2017. – С. 16–21.

19. Гаранина О.Д. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций. Научный вестник МГТУ ГА. – 2013. – № 191. – С. 115–119.

20. Назарова Г.В. Організаційні структури управління корпораціями. – Х. : Вид. ХДЕУ. – 2004. – 408 с.

2.2.

1. Бутурліна О.В. Сучасні моделі впровадження STEM-освіти: світовий досвід та українська реальність. Науково-методичні засади створення інноваційної моделі STEM-освіти : зб. тез до I-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 24 жовт. 2017 р. – Київ. – 2017. – С. 16–21.

2. Гаранина О.Д. Мотивационная функция корпоративных коммуникаций. Научный вестник МГТУ ГА. – 2013. – № 191. – С. 115–119.

3. Задихайло Д.В., Назарова Г.В., Кібенко О.Р. Корпоративне управління : навч. посібн. – Х. : Еспада. – 2003. – 688 с.

4. Игнатьева А.В., Максимцев М.М. Исследование систем управления : учебн. пособие для вузов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА. – 2000. – 157 с.

5. Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері освітньої діяльності, що підлягає ліцензуванню, та визначається періодичність здійснення планових заходів державного нагляду (контролю). Постанова Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2018 р. № 127 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2018-%D0%BF>

2.3.

1. Андронов В.В. Корпоративное предпринимательство: менеджмент, финансы, государственное регулирование. – М. : Экономика. – 2003. – 236 с.

2. Беседовський О.М., Золотарьова І.О., Євсєєв С.П. Сучасні методи та моделі обробки даних в інформаційних системах : монографія. – Х. : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця. – 2013. – 540 с.

3. Бутурліна О.В. Сучасні моделі впровадження STEM-освіти: світовий досвід та українська реальність. Науково-методичні засади створення інноваційної моделі STEM-освіти : зб. тез до І-ї Всеукр. наук.-практ. конф., 24 жовт. 2017 р. / М-во освіти і науки України [та ін.]. – Дніпро, Київ, 2017. – С. 16–21.

4. Дибач І.Л. Роль та зміст освітніх послуг в умовах соціалізації та інформатизації економіки. БізнесІнформ. – 2019. – № 7. – С. 115–122.

5. Дудаева Л.М. Внутрикorporативные коммуникации в системе управления персоналом. Совершенствование хозяйственного механизма в регионе. – 2014. – № 234. – С. 129–132.

6. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління : навч. посібн. – К. : Знання-Прес, 2002. – 317 с.

7. Задихайло Д.В., Кібенко О.Р., Назарова Г.В. Корпоративне управління : навч. посібн. – Х. : Еспада, 2003. – 688 с.
8. Крейсберг М.М. Прямые хозяйственные связи предприятий. – М. : Знание, 1987. – 63 с.
9. Майорова Л.В. Управление коммуникационным пространством с целью повышения эффективности управления человеческим капиталом. Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы. – 2012. – № 6. – С. 10–18.
10. Сбруєва А.А. Тенденції розвитку політики Європейського Союзу у сфері забезпечення якості вищої освіти. Проблеми інноваційного розвитку вищої освіти у глобальному, регіональному та національному контекстах : монографія / за заг. ред. А.А. Сбруєвої, Г.Ю. Ніколаї. – Суми. – 2017. – С. 240–260.

ГЛАВА III

3.1

1. Lomonosova O., Lomonosov A., Nadtochii I. The effectiveness and potential of higher education as the intellectual sector of the Ukrainian economy Adaptation of Science, Education and Business to World Innovative Megatrends : International collective monograph. St. Louis, Missouri, USA: Publishing House Science and Innovation Center, Ltd., 2018. 19–30.
2. Наукові кадри та кількість організацій. Статистична інформація. Державний комітет статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
3. Ломоносов А.В. Соціально-економічне регулювання оплати праці в системі вищої освіти : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2015. 517 с.
4. Есарева З.Ф. Особенности деятельности преподавателя высшей школы. Ленинград : Ленинградский университет, 1993. 111 с.

Наукове видання

**Гораль Л.Т., Дибач І.Л.,
Жукова О.Ю., Кафка С.М. та ін.**

УНІВЕРСИТЕТСЬКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ

**Монографічна серія
Том третій**

Верстка – Н.М. Ковальчук

Підписано до друку 16.01.2021 р. Формат 60х84/16.
Папір офсетний. Гарнітура Остava. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 16,97. Наклад 650. Замовлення № 0121м-08.
Ціна договірна. Віддруковано з готового оригінал-макета.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46а, офіс 105
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.