

Vashchenko, L. M. *Upravlinnia innovatsiinyh protsesamy v zahalnoi serednii osviti rehionu* [Management of Innovation Processes in General Secondary Education in the Region]. Kyiv, 2015.

Yermoshenko, M. M. *Marketynhovyj menedzhment* [Marketing Management]. Kyiv: NAU, 2001.

Zhukova, V. O. "Innovatsiina model rozvytku vyshchoho navchalnoho zakladu yak chynnyk zabezpechennia vysokoi yakosti pidhotovky fakhivtsiv" [Innovative Model of High School Development as an Ensuring Factor for High Quality Specialists Training]. *Naukovi pratsi KNTU. Seriya «Ekonomichni nauky»*, iss. 17 (2010): 45-64. http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/52.pdf

УДК 378.11

JEL: I23; I29

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-111-118>

КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ ВИДІВ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

©2021 РАЄВНЄВА О. В., БРОВКО О. І., АКСЬОНОВА І. В., НЕМАШКАЛО К. Р.

УДК 378.11

JEL: I23; I29

Раєвнєва О. В., Бровко О. І., Аксьонова І. В., Немашкало К. Р. Компаративний аналіз видів організаційної структури управління закладом вищої освіти

Сучасний етап модернізації національної та світової системи вищої освіти потребує перетворення закладів вищої освіти в підприємницькі, інноваційно активні організації, що спроможні швидко адаптуватися до мінливих змін зовнішнього середовища. У зв'язку із цим потребують нового вирішення багато питань щодо управління закладами вищої освіти (ЗВО), а саме: забезпечення якості вищої освіти, підготовки кадрів, необхідних ринку праці, надання різноманітних освітніх послуг, забезпечення безперервності освіти та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ЗВО. З погляду системного підходу ЗВО як відкрита система – це механізм перетворення вхідної інформації чи ресурсів на кінцеву продукцію, де ефективна організація внутрішніх процесів стає одним із найважливіших шляхів отримання його конкурентних переваг. На підставі аналізу основних властивостей ЗВО як відкритої динамічної системи визначено, що найважливішою системною характеристикою університету є його організаційна структура, яка включає чотири основні аспекти: опис структури підрозділів і відділів; зв'язки між ними та зовнішнім середовищем; інформація, що циркулює за цими зв'язками; виконувані структурними підрозділами та відділами функції. Метою статті є дослідження різних видів організаційної структури управління закладом вищої освіти, визначення специфіки їх застосування в діяльності університету, що функціонує в умовах відкритого інформаційно-освітнього простору. Виокремлено основні види організаційної структури управління ЗВО, що побудовані за класичним принципом; визначено слабкі та сильні сторони їх застосування для управління ЗВО. Доведено, що перспективними є організаційні структури управління, побудовані за дивізійним і матричним типами, оскільки тільки вони здатні адекватно й оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі ЗВО. Сформовано перелік вимог, якими має відповідати сучасна, ефективна організаційна структура закладу вищої освіти, серед яких виділено: оптимальність, оперативність, надійність, економічність, гнучкість і стійкість системи управління. Проведене дослідження дозволило дійти висновку, що заклад вищої освіти у процесі життєвого циклу має своєчасно коригувати свої стратегічні цілі діяльності та вносити адекватні зміни до організаційної структури відповідно до нових умов, в яких він функціонує.

Ключові слова: заклад вищої освіти, система, організаційна структура, управління, структура.

Рис.: 3. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 13.

Раєвнєва Олена Валентинівна – доктор економічних наук, професор, завідувачка кафедри статистики і економічного прогнозування, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: olena.raev@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0260-4249>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1660647/olena-rayevnyeva/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56669948000>

Бровко Ольга Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики і економічного прогнозування, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ol.iv.brovko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0136-9355>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2975064/olha-brovko/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216437334>

Аксьонова Ірина Вікторівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри статистики і економічного прогнозування, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: ivaksonova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2605-0455>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1836290/iryna-aksonova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57206727489>

Немашкало Карина Ромеовна – кандидат економічних наук, доцент, проректор з навчально-методичної роботи, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: hneu.nemashkalo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

Rayevnyeva O. V., Brovko O. I., Aksonova I. V., Nemashkalo K. R. Comparative Analysis of the Types of Organizational Structure of Higher Education Institution Management

The modern stage of modernization of both the national and the world higher education system necessitates the transformation of higher education institutions into entrepreneurial, innovatively active organizations that are able to quickly adapt to volatile changes in the external environment. In this regard, many issues require a new solution regarding the management of higher education institutions (HEIs), i.e.: ensuring the quality of higher education, training the personnel, appropriate to labor market, providing various educational services, ensuring the continuity of education, and improving the organizational and economic mechanism of management of HEI. From the point of view of the system approach, a HEI is seen as an open system, a mechanism for converting input information or resources into final products, where effective organization of internal processes becomes one of the most important ways to obtain its competitive advantages. Based on the analysis of the main properties of HEI as an open dynamic system, it is defined that the most important systemic characteristic of university is its organizational structure, which includes four main aspects: description of the structure of subdivisions and departments; connections between them and the external environment; information circulating on these connections; functions performed by structural units and departments. The article is aimed at studying various types of organizational structure of management of higher education institution, determining the specifics of their application in the activities of the university, which operates in an open informational and educational space. The main types of organizational structure of management of HEI, built on the classical principle, are distinguished; weaknesses and strengths of their application for the management of HEI are determined. It is proved that the organizational management structures, built according to divisional and matrix types, are promising, since only they are able to adequately and promptly respond to changes both in the internal and external environment of HEI. A list of requirements to meet the contemporary, effective organizational structure of a higher education institution is formed, the highlighted requirements are: optimality, operational efficiency, reliability, economic efficiency, flexibility and stability of the management system. The carried out study allowed to conclude that a higher education institution in the process of its life cycle should timely adjust its strategic goals of activity and make adequate changes to the organizational structure in accordance with the new conditions in which it functions.

Keywords: higher education institution, system, organizational structure, management, structure.

Fig.: 3. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 13.

Rayevnyeva Olena V. – D. Sc. (Economics), Professor, Head of the Department of Statistics and Economic Forecasting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: olena.raev@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0260-4249>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1660647/olena-rayevnyeva/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=56669948000>

Brovko Olha I. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics and Economic Forecasting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ol.iv.brovko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0136-9355>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/2975064/olha-brovko/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216437334>

Aksonova Iryna V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Statistics and Economic Forecasting, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: ivaksonova@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2605-0455>

Researcher ID: <https://publons.com/researcher/1836290/iryna-aksonova/>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57206727489>

Nemashkalo Karina R. – PhD (Economics), Associate Professor, Pro-rector for Education and Methodical Work, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: hneu.nemashkalo@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8614-750X>

Зміни, що відбуваються в пріоритетах суспільно-го розвитку, перехід до економіки знань і входу до європейського освітнього простору приводять до зростання значущості вищої освіти, ускладнення умов функціонування вищих навчальних закладів. Інноваційна економіка потребує нової якості підготовки спеціалістів із новими компетенціями, розвитку перспективних напрямів наукових досліджень і технологій. Виконання цих завдань потребує створення в закладі вищої освіти (ЗВО) сприятливо-

го середовища, ефективного управління. та взаємодії з бізнес-середовищем (підприємствами відповідної галузі) та інтеграції у світовий освітній простір. Для досягнення цих потреб діяльність та система управління ЗВО повинна бути зрозумілою для партнерів, а сам заклад освіти має бути спроможним швидко адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища. Система управління ЗВО повинна забезпечувати раціональне використання наявних коштів в умовах складної економічної ситуації в країні. Ефективна організація внутрішніх процесів у ЗВО стає одним із найважливіших шляхів отримання конкурентних переваг, що дуже важливо, враховуючи велику кількість закладів освіти в Україні. У зв'язку із цим потребують вирішення багато питань щодо управління заклада-

Роботу виконано в межах прикладної науково-дослідницької теми № 46/2020-2021 «Розробка методичного та модельно-інформаційного забезпечення побудови університету інноваційного типу на засадах якості освіти та протидії корупції».

ми вищої освіти, а саме: забезпечення відповідних умов для здобуття вищої освіти, підготовки кадрів, надання всіх видів освітніх послуг, забезпечення безперервності освіти, підвищення рівня конкурентоспроможності та вдосконалення організаційно-економічного механізму управління ЗВО в нових умовах функціонування.

Мета статті полягає в дослідженні різних видів організаційної структури управління закладом вищої освіти, визначенні специфіки їх застосування в діяльності університету, що функціонує в умовах відкрито-го інформаційно-освітнього простору.

Дослідження особливостей і визначення основних складових організаційної системи управління закладом вищої освіти висвітлено в працях багатьох науковців, а саме: В. Андрущенко, В. Боброва, Т. Боголіб, Н. Верхоглядової, А. Віфлеємського, Х. Джонсона, І. Каленюк, Дж. Кендрика, В. Кременя, О. Кукліна, В. Лугового, Дж. Мінцера, Ю. Ніколенка, Т. Оболенської, В. Огаренка, В. Плєскач, М. Степка, Ф. Уелч та інших. Результати їхніх досліджень стали підґрунтям при розробці підходів до вдосконалення організаційної структури управління закладами вищої освіти. У працях вчених І. Борисенко, В. Стадник, Ф. Хміль, Г. Кунц, М. Мескон висвітлені проблеми, пов'язані з дослідженням проблем управління структурними підрозділами закладу вищої освіти. У доробках Л. Антошкіної, О. Гринь, Т. Кондрашової, В. Новікова та С. Рогожина наведено погляди щодо побудови організаційної структури управління закладами вищої освіти в сучасних умовах.

Таким чином, з метою ефективного функціонування організаційна структура закладу вищої освіти має бути життєздатною, гнучкою та динамічною. Заклад вищої освіти взаємодіє із зовнішнім середовищем, у зв'язку з цим необхідно пристосовуватися до змін для нормального функціонування, тому ЗВО розглядається як «відкрита система», яка залежить від енергії, інформації, матеріалів, що надходять із зовнішнього середовища.

З погляду системного підходу ЗВО, як відкрита система, – це механізм перетворення вхідної інформації чи ресурсів на кінцеву продукцію відповідно до своїх цілей. Згідно із Законом України «Про вищу освіту» заклад вищої освіти – це складна освітня система, що діє на підставі законодавства про освіту, має статус юридичної особи та функціонує відповідно до ліцензії МОН щодо надання освітніх послуг навчальним закладам, пов'язаних зі здобуттям вищої освіти на рівні кваліфікаційних вимог [9]. Компаративний аналіз літературних джерел [5; 6; 10] дозволив виділити основні властивості ЗВО, які характеризують його як складну динамічну систему (рис. 1).

Найважливішою системною характеристикою закладу вищої освіти є його організаційна структура, яка включає чотири основні аспекти: опис структури підрозділів і відділів; зв'язки між ними та зовнішнім середовищем; інформація, що циркулює за цими зв'язками (тобто документообіг), а також виконувані структурними підрозділами та відділами функції. На рис. 2 наведено узагальнюючу схему організаційної структури закладу вищої освіти, яка є основою при побудові різних видів системи управління.

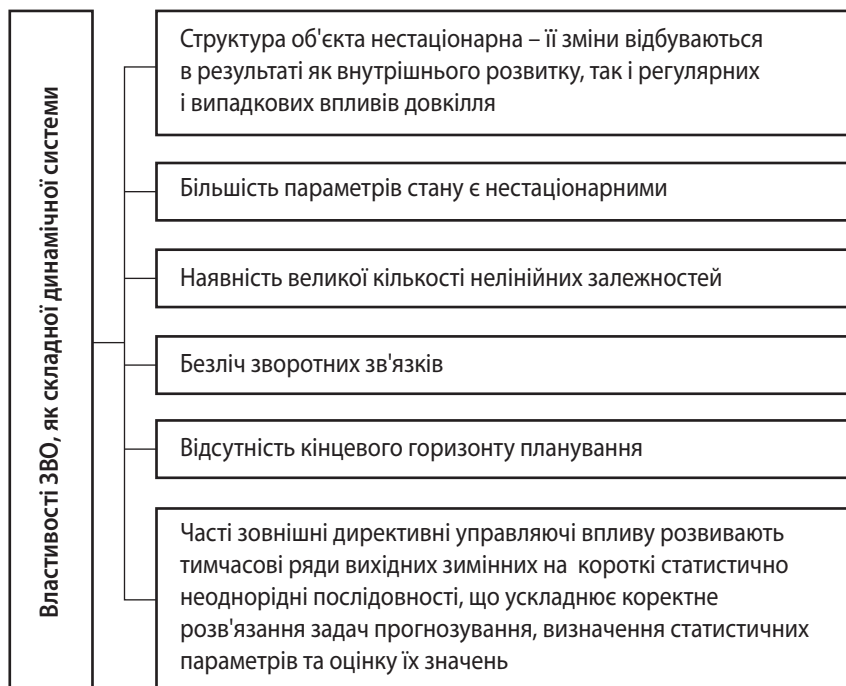


Рис. 1. Перелік основних властивостей ЗВО як складної динамічної системи

Джерело: узагальнено за [5; 6; 10].

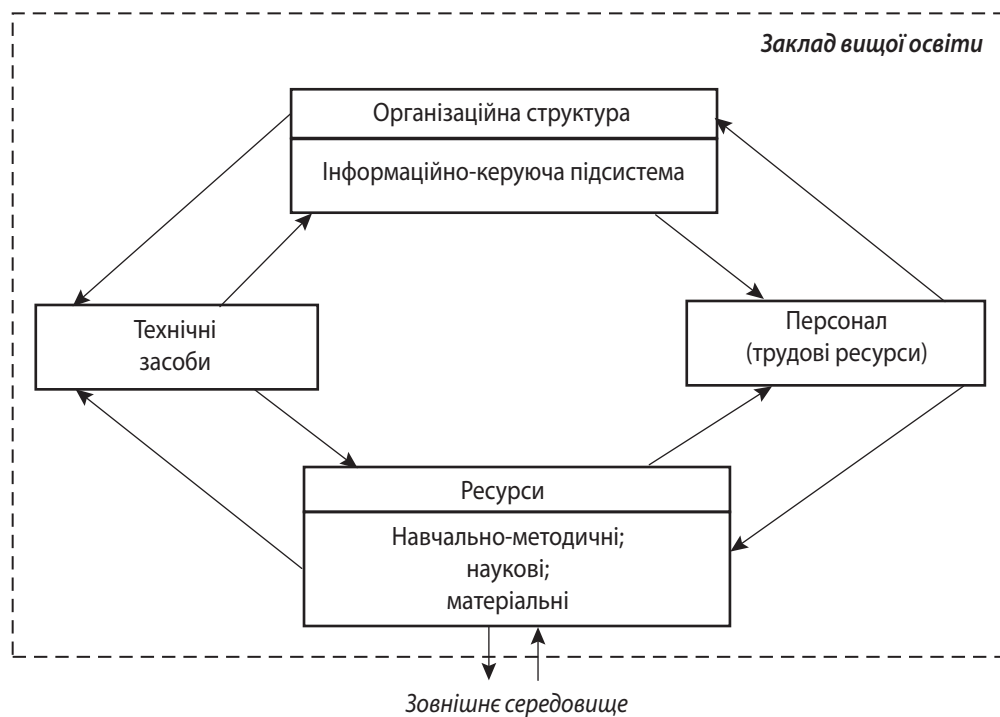


Рис. 2. Узагальнююча схема організаційної структури ЗВО

Аналіз літературних джерел [1–13] та практики функціонування українських університетів дозволив дійти висновку, що стандартна методика побудови організаційної структури закладу вищої освіти включає *три основні етапи*:

1 етап – виділення основного набору структурних підрозділів закладу вищої освіти;

2 етап – визначення функцій, які будуть виконувати структурні підрозділи, відповідно до встановлених цілей;

3 етап – визначення зв'язків між структурними підрозділами.

Таким чином, під організаційною структурою закладу вищої освіти розуміється спосіб побудови взаємозв'язку між рівнями управління та функціональними сферами, що забезпечує оптимальне за цих умов досягнення поставленої мети діяльності університету.

Основними складовими організаційної структури ЗВО (S_{org}) виступають:

$$S_{org} = \langle R; L; P \rangle,$$

де R – зв'язки (відносини) між організаційними підрозділами; L – рівні організації; P – повноваження організаційних підрозділів.

Елементами організаційної структури ЗВО можуть бути як окремі працівники (керівники, спеціалісти, службовці), так і служби або органи апарату управління, в яких зайнято та чи інша кількість фахівців, які виконують певні функціональні обов'язки.

Існує два напрями спеціалізації елементів організаційної структури ЗВО:

- 1) залежно від складу структурних підрозділів виділяють ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент, науково-технічну діяльність тощо;
- 2) виходячи з характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи (проректори), що займаються плануванням, організацією освітньої діяльності, нормують працю професорсько-викладацького складу та контролюють усі освітні процеси. Збільшення кількості елементів та рівнів організаційної структури ЗВО призводить до багаторазового зростання числа та складності зв'язків, що виникають у процесі прийняття управлінських рішень; наслідком цього нерідко є неефективність процесу управління.

Організаційну структуру ЗВО значною мірою визначає те, який існує механізм прийняття рішень, хто приймає їх і на що він орієнтується. Еволюція зовнішнього середовища, зміна запитів зовнішніх і внутрішніх по відношенню до університету агентів змушують його трансформувати свої цілі; разом із цим адаптується й організаційна структура управління. Тому, окрім складових організаційної структури ЗВО, доцільно розглянути класичні види організаційних структур (рис. 3).

Розглянемо наведені на рис. 3 види організаційної структури ЗВО [1–3; 8; 10; 13].

1. Ієрархічний (бюрократичний) вид організаційної структури ЗВО. Цей вид організаційної структури відповідає командно-адміністративній системі



Рис. 3. Види організаційної структури ЗВО

управління, коли університет можна було охарактеризувати, як ієрархічну департаменталізацію. Навчальна підсистема університету, яка реалізує основні завдання ЗВО, вважається дисциплінарною департаменталізацією, оскільки групування людей і ресурсів здійснюється навколо навчальних дисциплін. Відзначимо, що дисциплінарна департаменталізація призводить до глибокої спеціалізації діяльності та породжує міжфакультетські та міжкафедральні організаційні бар'єри, що характеризує університет виключно як «ієрархічну бюрократію».

Це призводить до ігнорування змістовної складової його діяльності, ототожнення його з виробничими організаціями або державними структурами. Такий вид організаційної структури ЗВО має як сильні, так і слабкі сторони (табл. 1).

2. *Лінійна організаційна структура ЗВО.* Основою лінійних структур складає так званий «шахтний»

принцип побудови та спеціалізації управлінського процесу по функціональних підсистемах закладу вищої освіти, які включають в себе структурні підрозділи. Результати роботи кожного підрозділу оцінюються показниками, що характеризують виконання ними своїх цілей і завдань. Такий вид організаційної структури притаманний більшості закладів вищої освіти України сьогодні. Основні переваги такого виду полягають у тому, що відбувається розподіл завдань відповідно між тими структурними підрозділами, які з найбільшими результатами зможуть досягнути поставлену мету. Слабкою стороною виступає відсутність стратегічного планування розвитку ЗВО.

3. *Лінійно-штабна організаційна структура ЗВО.* У результаті оптимізації лінійної організаційної структури ЗВО виникла лінійно-штабна структура, яка дозволяє ліквідувати найважливіший недолік, пов'язаний з відсутністю ланок стратегічного пла-

Таблиця 1

Слабкі та сильні сторони ієрархічної структури закладу вищої освіти

Сильні сторони
1. Економія в масштабах усередині одного функціонального (структурного) підрозділу
2. Дозволяє працівникам розвиватися та вдосконалювати свої професійні навички
3. Сприяє виконанню поставлених функціональних перед організацією завдань
4. Дана система ефективна, коли ведеться підготовка фахівців з невеликої кількості спеціальностей
Слабкі сторони
1. Запізнена реакція на зміни в навколишньому середовищі
2. Може виникнути ситуація, коли всі проблеми починають відправляти на верхні рівні управління, вертикальні зв'язки стають перевантаженими
3. Слабка горизонтальна координація між структурними підрозділами
4. Ускладнюється впровадження нових інноваційних ідей
5. Обмежене бачення співробітниками важливих цілей організації

нування. Лінійно-штабна структура включає в себе спеціалізовані підрозділи (штаби), які не володіють правами прийняття рішень і керівництва якими-небудь підпорядкованими підрозділами, а лише допомагають відповідному керівнику у виконанні окремих функцій, передусім, функцій стратегічного планування і аналізу. В іншому випадку ця організаційна структура вважається лінійною.

4. Дивізійна організаційна структура управління ЗВО. Цей вид з'явився завдяки різкому збільшенню розмірів ЗВО, диверсифікації їх діяльності (багатопрофільності), ускладненню прийняття управлінських рішень в умовах флуктуаційного ринкового оточення. У зв'язку з цим почали виникати дивізійні структури управління ЗВО, насамперед у великих ЗВО, які стали надавати певну самостійність своїм філіалам, залишаючи за керівництвом ЗВО функції планування стратегії розвитку, науково-дослідні розробки, фінансову та інвестиційну політику тощо. У цьому типі структур зроблено спробу поєднати централізовану координацію та контроль діяльності з децентралізованим управлінням.

5. Органічний (адаптивний) вид організаційної структури ЗВО. Органічні, або адаптивні, організаційні структури управління почали розвиватися тоді, коли, з одного боку, створення міжнародного ринку освітніх послуг різко загостило конкуренцію серед закладів вищої освіти, і здобувачі освітніх послуг стали вимагати від ЗВО високої ефективності та якості роботи, швидкої реакції на зміни потреб ринку праці, а, з іншого боку, – стала очевидною неспроможність структур ієрархічного типу відповідати новим ринковим умовам. Головною властивістю такою організаційної структури є здатність гнучко змінювати свою форму, адаптуючись до нових умов функціонування ЗВО. Для класичних ЗВО застосування подібних організаційних структур досить проблематично.

6. Крос-функціональна організаційна структура ЗВО. В основу цього виду організаційної структури покладено організацію роботи з невеликими робочими групами. Впровадження такого виду організаційної структури має будуватися на таких принципах [13]:

- ✦ наявність автономної роботи робочих груп;
- ✦ самостійне прийняття рішень робочими групами та координація діяльності;
- ✦ заміна жорстких управлінських зв'язків бюрократичного типу гнучкими зв'язками;
- ✦ залучення різних підрозділів для розробки та вирішення поставлених перед співробітниками завдань.

Вищезазначені принципи підтверджують те, що даний вид організаційної структури прямо протилежний ієрархічному виду управління. Такий вид управління вважається найбільш м'яким, однак він своєчасно не враховує зміни, які відбуваються в зовнішньому середовищі.

7. Проектна організаційна структура управління ЗВО. В основу побудови даного виду організаційної структури покладено принцип, сутність якого полягає в розробці концепції проекту управління ЗВО. У даному випадку під концепцією розуміється будь-яка цілеспрямована зміна в системі управління закладом вищої освіти, наприклад упровадження в освітній процес нової спеціальності, упровадження освітніх програм тощо. Діяльність ЗВО розглядається як сукупність виконуваних проектів, кожен з яких має фіксований початок і закінчення. Під кожен проект виділяються трудові, фінансові, матеріальні, наукові ресурси, якими розпоряджається керівник проекту. Кожен проект має свою структуру, а управління проектом включає визначення його цілей, формування структури, планування й організацію робіт, координацію дій виконавців. Основний недолік даної організаційної структури полягає в тому, що в разі, якщо фахівці відповідної спеціальності є незатребуваними на ринку праці, то даний проект розпадається або переходить у новий проект.

8. Матрична (програмно-цільова) організаційна структура ЗВО. Така структура базується на мережевих взаємозв'язках між її елементами та побудована на принципі подвійного підпорядкування виконавців: з одного боку, – безпосередньому керівнику функціонального підрозділу, що надає персонал і технічну допомогу керівнику проекту, з іншого – керівнику проекту або цільової програми, який наділений необхідними повноваженнями для здійснення процесу управління. При такій організації керівник проекту взаємодіє з двома групами підлеглих: з постійними членами проектної групи і з іншими працівниками функціональних відділів, що знаходяться в його розпорядженні тимчасово, тобто до того часу, доки поставлений проект не буде виконаний. При цьому зберігається їх підпорядкованість безпосереднім керівникам підрозділів, відділів, служб.

Такий вид організаційної структури успішно реалізовується в зарубіжних і в багатьох українських ЗВО, які мають достатньо велику кількість НДР. У межах даного виду організаційної структури посилюється власний професорсько-викладацький склад; розробляються власні робочі програми, стандарти, навчальні плани; збільшуються обсяги своїх коштів за рахунок розробок і контрактів на дослідження, потім ці кошти розподіляються серед різних структурних підрозділів і спрямовуються на різні потреби.

Матрична організаційна структура університету є оптимальною, коли навколишнє середовище дуже мінливе, а цілі організації відображають подвійні вимоги, коли однаково важливі як зв'язки з конкретними підрозділами, так і функціональні цілі.

При матричній структурі горизонтальні зв'язки існують нарівні з традиційною вертикальною ієрархією.

єю, тобто формується «матричний університет». Багато вчених вважають, що «матричний університет» – це крок до сучасного університету, тому що кафедр стає недостатньо для виконання функцій навчання, з'являються дослідницькі центри, які проводять свою діяльність, роботу над проектами і де потрібні фахівці різного профілю з різних кафедр і факультетів. Ці центри можуть знаходитися в структурі одного факультету, а можуть організовуватися як університетські дослідницькі центри. У табл. 2 наведено сильні та слабкі сторони матричної організаційної структури ЗВО.

Таблиця 2

Слабкі та сильні сторони матричної організаційної структури управління закладом вищої освіти

Сильні сторони
1. Допомогає досягти координації, необхідної для того, щоб задовольнити подвійні вимоги здобувачів вищої освіти
2. Забезпечує гнучкий розподіл ресурсів між видами послуг освітньої та наукової діяльності
3. Дає можливість виконувати складні завдання в умовах нестабільного навколишнього середовища, яке швидко змінюється
4. Дозволяє як розвивати професійні якості, так і поліпшувати якість наданої послуги
5. Найкраще підходить закладам вищої освіти, які надають декілька видів освітніх і наукових послуг
Слабкі сторони
1. Співробітники повинні підкорятися двом гілкам влади, що може знижувати їх професійну активність
2. Співробітникам необхідні мотиваційні аспекти з метою підвищення своєї професійних і наукових здібностей
3. Марнується багато часу на проведення зустрічей і переговорів під час досягнення відповідної мети
4. Структура не працює, якщо менеджери організації не розуміють суті цієї структури та виробляють колегіальний, а не ієрархічний стиль взаємин
5. Для підтримки балансу влади потрібні значні зусилля

Отже, знаючи організаційну структуру ЗВО, її переваги та недоліки, можна цілеспрямовано впливати на окремі елементи системи управління, приводячи її у відповідність до мінливих умов сучасного освітнього середовища. Для того, щоб організаційна структура ЗВО була ефективною, вона повинна відповідати вимогам сучасної організаційної структури, а саме:

1. *Оптимальність* – організаційна структура управління закладом вищої освіти вважається оптимальною, якщо між всіма ланками та рівнями управління встановлюються раціональні зв'язки при найменшому числі рівнів управління.

2. *Оперативність* – сутність цієї вимоги полягає в тому, щоб за час від прийняття рішення до його виконання у керованій системі не встигли відбутися незворотні негативні зміни;

3. *Надійність* – організаційна структура апарату управління ЗВО повинна гарантувати достовірність передачі інформації, не допускати спотворень поставлених завдань та інших управлінських впливів від ректора.

4. *Економічність* – вимога полягає в тому, щоб потрібний ефект від управління досягався при мінімальних витратах на управлінський апарат. Критерієм цього може служити співвідношення між витратами ресурсів і ефективністю результату;

5. *Гнучкість* – здатність своєчасно вносити зміни відповідно до змін зовнішнього середовища;

6. *Стійкість структури управління* – незмінність її основних властивостей при різних зовнішніх впливах, цілісність функціонування системи управління і її елементів.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження існуючих видів організаційної структури управління закладом вищої освіти перспективними доцільно вважати структури управління, побудовані за дивізійним і матричним типами, оскільки тільки вони здатні адекватно й оперативно реагувати на зміни як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі ЗВО. Тобто мінливе ринкове середовище зумовлює гнучкість управління діяльністю ЗВО, а її структура повинна відповідати об'єктивним умовам, бути гнучкою, відкритою до трансформацій, системно організованою.

На підставі проведеного дослідження визначено, що заклад вищої світи у процесі життєвого циклу коригує свої стратегічні цілі діяльності та має вносити своєчасні, необхідні зміни до організаційної структури відповідно до нових умов, в яких він функціонує.

Напрямами подальших досліджень з означеної проблематики є:

- ✦ подальше дослідження критеріїв якості організаційно-структурних змін на підставі посилення ефективної взаємодії всіх структурних підрозділів, які впливають на рівень конкурентоспроможності закладу вищої освіти;
- ✦ установа взаємозв'язку між організаційними новачками та модифікацією корпоративної освітньо-наукової системи управління;
- ✦ створення системи перманентного моніторингу та коригування функціонального навантаження структурних підрозділів ЗВО відповідно до зміни потреб національного та світового освітнього ринку. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Типология организационных структур / Бизнес-Инжиниринг-Групп. URL: http://bigc.ru/consulting/consulting_projects/struct/org_typology.php

2. Боголіб Т. М. Ринкова модель вищого навчального закладу : монографія. Київ : Міленіум, 2007. 244 с.
 3. Исследование и разработка организационных систем управления в высших учебных заведениях : монография / В. Е. Ланкин, Г. В. Горелова, В. Д. Сербины др. Таганрог, 2011. 178 с.
 4. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления : учебник. 2-е изд. М. : Норма, 2001. 528 с.
 5. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навч. посіб. Вид. 2-ге, доопрац. Київ : Освіта України, 2005. 256 с.
 6. Кузьмин В. М. Синергетичні аспекти управління в системі вищої освіти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 184–189. URL: <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/37.pdf>
 7. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
 8. Макаркин Н. П., Томилиן О. Б., Фадеева И. М. Матричное управление в высшем учебном заведении. *Университетское управление: практика и анализ*. 2004. № 1. С. 43–47. URL: <https://ecsocman.hse.ru/univman/msg/16468925.html>
 9. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2015 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
 10. Рацул А. Б., Рацул О. А. Організація і управління навчальним процесом у вищих навчальних закладах освіти : навч.-метод. посіб. Кіровоград, 2010. 104 с.
 11. Реформа освіти та науки // Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>
 12. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, М. А. Саломатина. 2-е изд., перераб. и доп. М. : ИНФРА-М, 2000. 275 с.
 13. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. і доопрац. Київ : Знання, 2006. 365 с.
- REFERENCES**
- Boholib, T. M. *Rynkova model vyshchoho navchalnoho zakladu* [Market Model of Higher Education Institution]. Kyiv: Milenium, 2007.
- Khrykov, Ye. M. *Upravlinnia navchalnym zakladom* [Management of an Educational Institution]. Kyiv: Znannia, 2006.
- Knorring, V. I. *Teoriya, praktika i iskusstvo upravleniya* [Theory, Practice and art of Management]. Moscow: Norma, 2001.
- Kryzhko, V. V. *Teoriia ta praktyka menedzhmentu v osviti* [Theory and Practice of Management in Education]. Kyiv: Osvita Ukrainy, 2005.
- Kuzmin, O. Ye., and Melnyk, O. H. *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Kyiv: Akademvydav, 2007.
- Kuzmyn, V. M. "Synerhetychni aspekty upravlinnia v systemi vyshchoi osvity" [Synergetic Aspects of Management in System of the Higher Education]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, iss. 6 (2015): 184-189. <http://global-national.in.ua/archive/6-2015/37.pdf> [Legal Act of Ukraine] (2015). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
- Lankin, V. Ye. et al. *Issledovaniye i razrabotka organizatsionnykh sistem upravleniya v vysshikh uchebnykh zavedeni-yakh* [Research and Development of Organizational Management Systems in Higher Education]. Taganrog, 2011.
- Makarukin, N. P., Tomilin, O. B., and Fadeyeva, I. M. "Matrichnoye upravleniye v vysshem uchebnoy zavedenii" [Matrix Management in a Higher Educational Institution]. *Universitetskoye upravleniye: praktika i analiz*, no. 1 (2004): 43-47. <https://ecsocman.hse.ru/univman/msg/16468925.html>
- "Reforma osvity ta nauky" [Education and Science Reform]. Uriadovyi portal. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-osviti>
- Ratsul, A. B., and Ratsul, O. A. *Orhanizatsiia i upravlinnia navchalnym protsesom u vyshchykh navchalnykh zakladakh osvity* [Organization and Management of the Educational Process in Higher Educational Institutions]. Kirovohrad, 2010.
- "Tipologiya organizatsionnykh struktur" [Typology of Organizational Structures]. *Biznes-Inzhiniring-Grupp*. http://bigc.ru/consulting/consulting_projects/struct/org_typology.php
- Upravleniye organizatsiyey* [Organization Management]. Moscow: INFRA-M, 2000.