

В. В. Сиченко, доктор наук
з державного управління, професор, професор
кафедри освітнього менеджменту, державної політики
та економіки, ректор КЗВО «Дніпровська академія
неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

С. О. Рибкіна, аспірант
кафедри менеджменту, публічного управління
та адміністрування Дніпровського державного
аграрно-економічного університету

Е. Т. Соколова, аспірант
кафедри публічного управління та права
КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти»
Дніпропетровської обласної ради»

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті розглянуто теоретичні підходи до визначення та класифікації організаційних структур як основи ефективного функціонування закладу вищої освіти. Установлено, що можливість запровадження адаптивних організаційних структур відповідно до неoinституційної теорії управління сприяє зростанню конкурентоспроможності організації, формуванню та реалізації довгострокових стратегічних цілей. Визначені найбільш вагомими й актуальними світовими тенденціями, які впливають на зміну підходів до розвитку організаційних структур у закладах вищої освіти: пандемія, дистанційна освіта, фінансово-економічна автономія. Ідентифіковані ключові ознаки новітніх організаційних структур, а саме самоорганізованість, гнучкість, застосування нових механізмів координації та розподілу праці, зумовлюють появу нових структурних одиниць і повноважень співробітників, продемонстровано вплив на розвиток системи вищої освіти. Реалізація управлінських нововведень щодо зміни типу організаційних структур продиктована швидкими змінами зовнішнього середовища. Можливість адаптування і трансформування організаційних структур закладів вищої освіти відбувається за рахунок внутрішніх ресурсів, якісного кадрового складу, інноваційного потенціалу організації, державного регулювання. Серед головних умов застосування гнучких моделей організаційних структур варто виділити значний показник автономії, у тому числі фінансової, трансформаційне лідерство, колегіальні форми прийняття рішень, децентралізацію структури. Тенденція створення адаптивних структур базується на зміцненні й розвитку горизонтальних інформаційних зв'язків, партнерстві, співпраці всередині колективу та окремих підрозділів з метою досягнення стратегічних цілей. Перманентні динамічні зміни навколишнього середовища, швидкий розвиток ІТ та комунікаційних технологій, нові форми організаційних структур є вирішальними факторами змін до підходів організаційного управління. За таких обставин функціонують лише ті організації, які здатні йти в ногу зі змінами та перетворювати їх на можливості, підтримувати високі конкурентні переваги й забезпечувати умови для розвитку. Плануються подальші дослідження з метою розробки конкретного методичного інструментарію щодо застосування моделей гнучких організаційних структур і діяльності закладів вищої освіти.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, організаційна структура управління, гнучкість, заклади вищої освіти, адаптивні моделі організаційних структур, тенденції розвитку організаційних структур.

V. V. Sychenko, S. O. Rybkina, E. T. Sokolova. Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education

The article considers theoretical approaches to the definition and classification of organizational structures as the basis for the effective functioning of higher education institutions. According to the neo-institutional theory of management it is found, that the possibility of introducing adaptive organizational structures, promotes the growth of the organization's competitiveness, the formation and implementation of long-term strategic goals. The most significant and important world trends that affect the change of approaches to the development of organizational structures in higher education institutions are identified: pandemic, distance education, financial and economic autonomy. The key features of the newest organizational structures are identified, especially self-organization, flexibility, application of new mechanisms of coordination and labor specialization, the emergence of new structural units and powers of employees, the influence on the development of the higher education system has been demonstrated. The implementation of administrative innovations to change the type of organizational structures are caused by rapid changes in the external environment. The possibility of adapting and transforming the organizational structures of higher education institutions happens due to internal resources, quality

staff, innovative potential of the organization, state regulation. Among the main conditions for the application of flexible models of organizational structures should be noted a significant indicator of autonomy, including financial, transformational leadership, collegial decision-making, structural decentralization. The tendency to create adaptive structures is based on the strengthening and development of horizontal information links, partnerships, cooperation within the team and individual units in order to achieve strategic goals. Persistent dynamic changes in the environment, the rapid development of IT and communication technologies, new forms of organizational structures are crucial factors in changing approaches to organizational management. In such circumstances, only the organizations that are able to keep up with change and turn it into opportunities, maintain a high competitive advantage and provide conditions for development. It is planned to develop specific methodological tools for the application of models of flexible organizational structures and the activities of higher education institutions in further studies.

Key words: innovation management, organizational structure of management, flexibility, institutions of higher education, adaptive models of organizational structures, tendencies of organizational structures development.

Постановка проблеми. Освітня система як складник процесів суспільного відтворення функціонує в умовах загальних економічних відносин. Першочерговим завданням освітньої політики є створення умов для забезпечення якості освіти, декларування світових і загальнодержавних норм і принципів, відповідності суспільним запитам. Інноваційні форми менеджменту в управлінні реформуванням системи вищої освіти полягають у розробці нових підходів, які відповідають потребам конкретних закладів вищої освіти в умовах динамічності й глобалізації. Ефективність функціонування закладу вищої освіти в багатьох аспектах залежить від адаптивного потенціалу організаційної структури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові обґрунтування управління розвитком організаційних структур відображені в працях В. Шорохова, М. Мартиненко, Л. Полякової, Є. Антипенко, О. Гетьман, І. Сіменко, Н. Костенюк, Т. Халімон, І. Прудникової [3, с. 264–269]. У дослідженнях запропоновані параметри щодо визначення якості управління організаційними структурами, серед яких варто виділити рівні централізації менеджменту, гнучкість, адаптивність, результативність, керованість, оперативність, цілеспрямованість, автономність [2, с. 245–254]. Аналіз наукових досліджень дав змогу встановити відсутність єдиного уніфікованого підходу щодо розвитку управління організаційними структурами в системі вищої освіти.

Метою статті є аналіз чинників, які впливають на розвиток організаційних структур управління, визначення механізмів удосконалення організаційних структур в умовах загальносвітових викликів. Для досягнення мети вирішені такі завдання: визначені особливості розвитку організаційних структур і підходів до управління, виявлені чинники, які впливають на необхідність трансформування організаційних структур у системі вищої освіти, запропоновані підходи до реформування управління організаційних структур закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. У процесі порівняння підходів до трактування терміна «організаційна структура управління» варто визначити спільну думку науковців, яка полягає в складності й багатоаспектності системи взаємопов'язаних упорядкованих сукупності елементів, які здатні забезпечити цілісне функціонування організації. Т. Норберт у праці «Управління змінами» визначає організаційну структуру як найбільш консервативну систему, незмінну в часі та з плином подій. Але, відповідно до практики життя та процесів прийняття управлінських рішень, схилиємося до думки американського дослідника П. Друкера, який активно вивчав інформаційне суспільство й інноваційні форми менеджменту щодо необхідності постійного пошуку оптимальних організаційних структур, трансформації та вдосконалення наявних механізмів. Нині у світі виділяється декілька підходів до класифікацій організаційних структур, зокрема за характером реакції на вплив зовнішніми факторами, за орієнтацією зусиль, за варіантами командної взаємодії щодо вирішення ключових проблем, за стаціонарністю кадрів, характером взаємозв'язків між елементами структури [4, с. 342–350]. Однією з головних ознак під час вивчення ефективності тієї чи іншої організаційної структури залишається процес взаємодії організації із зовнішнім середовищем, швидкістю та характером реагування на зміни, що дає можливість проаналізувати адаптивний потенціал компанії [5, с. 441–463]. Ф. Лалу в праці «Компанії майбутнього» демонструє еволюційну модель розвитку організаційних структур. Відповідно до стадій розвитку, виділяє червоні, жовті, помаранчеві, зелені та бірюзові організації. Відрізняються вони за ступенем формалізації ролей, переважання короткострокових чи довгострокових цілей, стабільністю, ставленням до конкуренції, роллю співробітників тощо. Автор на реальних прикладах із функціонування світових компаній демонструє можливість еволюціонування організаційних структур від червоної до бірюзової стадії. Найвищим рівнем розвитку відрізняються бірюзові компанії, особливістю яких є можливість самоврядування, цілісності, наявності еволюційної мети.

Ефективне управління перехідними процесом для вищої освіти під час пандемії COVID-19 стає ключовим питанням на світовому рівні. Пандемія COVID-19 призвела до безпрецедентної кризи соціально-економічної сфери, зокрема дуже вплинула сектор вищої освіти в усьому світі. Заклади вищої освіти, які прагнуть досягти успіху в управлінні, мають сконцентруватися на модернізації організаційних структур, плануванні, комунікації та вирішенні проблем, бути готовими реагувати на глобальні виклики, покращувати методи своєї роботи. Досягнення певної стратегічної мети й результатів інноваційного управління відбувається через цілеспрямовану дію керівного центру на керовані об'єкти. У часи швидких трансформаційних зрушень суспільних запитів, зростання

конкуренції в середовищі суб'єктів ринку освітніх послуг кожен заклад вищої освіти має розвиватися відповідно до чинного довгострокового стратегічного плану, урахуваючи власну унікальність, аналізуючи зміни зовнішнього середовища, запитів цільової аудиторії. Формування стійкої сукупності дій з визначеними цілями розвитку закладу, обґрунтування прийняття рішень щодо новацій, мотивації та стимулювання суб'єктів інноваційних процесів забезпечують новітню траєкторію розвитку освітньої установи. До головних джерел ідей розвитку закладів освіти належать потреби країни та регіону, чинні директиви та нормативно-правові акти, досягнення, педагогічна практика, власний професійний досвід керівника. Управлінські нововведення можуть стосуватися створенню нових організаційних структур (освітні хаби, центри), уведення нових управлінських функцій (наукове консультування, експериментальна діяльність, педагогічне проектування, залучення аутсорсингових послуг), організації механізмів реалізації управлінських рішень (положення, інструкції, договори) [1, с. 52–60]. Провідною ознакою інноваційного менеджменту стає філософія тотальної якості, з метою забезпечення якої необхідно постійно спостерігати за трендами в управлінні, світовим досвідом, практиками стейкхолдерів.

Управління закладами вищої освіти функціонує в умовах загальної відповідальності, підзвітності засновників, академічних керівників та адміністрації. Потреба в зміні організаційних структур управління тісно пов'язана із заміщенням бюрократичної координації автономією закладів освіти. Ефективність організаційної структури закладу вищої освіти залежить від цілісного функціонування всіх структурних підрозділів, внутрішньої координації, можливості делегування повноважень тощо. Останніми роками в закладах вищої освіти Європи спостерігаємо проєктний підхід як головну новітню організаційну структуру [6, с. 74–86]. Трансформування управління в системі вищої освіти спостерігається в зміні завдань, ролі керівника, функцій управління. Відбувається поступовий перехід від формалізованих структур, застосовуються нові принципи розподілу праці (визначаються та розподіляються конкретні завдання – проєкти, формуються універсальні обов'язки), повноважень, механізми координації праці. У книзі А. Кісера та М. Еберса «Організаційні теорії» сформульовано принципи ефективності організації, які залежать від формальної структури, зауважено, що не існує єдиного уніфікованого підходу, а самі організації мають постійно адаптуватися до тих умов, у яких вони знаходяться, бо інакше показники конкурентоспроможності будуть різко знижуватися. Організаційна структура не визначає норми поведінки для всіх співробітників, а створює загальну структуру стимулів і мотивації. Діяльність і залученість усіх співробітників є визначальним чинником при формуванні організаційної структури та продуктивності. На основі емпіричних досліджень науковці сформулювали тенденції ефективного розвитку організаційних структур. Наприклад, для більших організацій, які мають більш високий показник диференціації, є зазвичай децентралізованими (підрозділи мають повноваження та приймають деякі рішення) і навпаки. Відповідно до неінституційної теорії, організації адаптують рішення не лише з метою підвищення ефективності, а й для відповідності чинним нормативно-правовим вимогам. Потрібно враховувати складність середовища вищої освіти з метою формування адаптивної організаційної структури.

В умовах стрімких соціально-економічних змін, утворення нових організаційних структур, застосування практик інноваційного менеджменту, розвитку нових типів підприємств, які здатні надавати освітні послуги, постає необхідність у застосуванні гнучких способів управління. Заклади вищої освіти є життєво важливими джерелами нових знань та інноваційного мислення як постачальники кваліфікованого персоналу, учасники інновацій, як фактори, що привертають міжнародні таланти й бізнес-інвестиції в регіони як агентів соціальної справедливості й чинників соціальної та культурної життєздатності. Тому особливого значення набуває система управління закладами вищої освіти в умовах світової пандемії. У закладах вищої освіти з метою ефективної координації та інтеграції управлінських рішень має бути забезпечений процес оптимізації організаційної структури, застосований досвід проєктного менеджменту. Це можливість для вищої освіти взяти на себе лідерство в ефективному управлінні перехідним періодом. Управлінська модель закладів вищої освіти багато років поспіль функціонує в умовах вертикальної інтеграції значною мірою через потребу в ефективності, коли безпосередня залученість усіх учасників освітнього процесу була центральним елементом діяльності закладу освіти. Світові тенденції відображають ситуацію, відповідно до якої інтегрована структура управління втрачає своє значення, дуже швидко з'являються альтернативні моделі управління. Ще до того, як сектор вищої освіти був утягнутий у кризу світової пандемії, у закладів вищої освіти був вагомий аргумент, щоб стати більш адаптивними. Невизначеність фінансування, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів змушували переглянути підходи до управління в умовах мінливих ринків.

Успішність ініціатив щодо функціонування закладу вищої освіти в кризових умовах змін залежать від лідерів, які добре розуміють динаміку змін, сил, що перешкоджають змінам стратегії подолання джерел опору, а також готовність і здатність використовувати ці знання для розробки й реалізації систематичного процесу ініціативи щодо зміни. Як зазначає І. Решетова, головні проблеми ефективного та відповідного часу управління полягають у формуванні нової свідомості керівника й реалізації ефективних управлінських рішень [4, с. 342–350]. Інноваційне управління закладом вищої освіти в багатьох аспектах залежить від особистості лідера, реформатора, який здатен формувати ініціативну команду однодумців, які в діяльності керуються принципами людиноцентризму

та демократизації. У працях Б. Рубена, Р. Де Лісі, Р. Джильотті сформульовані п'ять головних принципів, які мають вирішальне значення для застосування адаптивного гнучкого менеджменту. Планування, лідерство, комунікація, відповідність корпоративній культурі, оцінювання діяльності – наскрізні фактори успіху запровадження гнучкого управління. Лідерство забезпечує напрям і визначає підзвітність і відповідальність за стратегічні академічні результати. Операційні моделі і структури забезпечують інституційну платформу для ефективного й дієвого навчання, а корпоративна культура закладу вищої освіти – це всеохоплююча риса академічного життя, яка визначає загальні інституціональні переконання. Світові зміни та суспільні запити суттєво трансформують спосіб організації та структури управління закладами вищої освіти. Оскільки зміни у вищій освіті стають набагато складнішими, заклади вищої освіти повинні застосовувати більш адаптивні й гнучкі підходи.

Багато європейських університетів уже зараз ініціюють програми стратегічної трансформації у відповідь на різкі зміни у вищій освіті, політиці фінансування та з метою покращення їхніх конкурентних академічних переваг [2, с. 245–254]. Організаційна гнучкість є однією з головних проблем сучасного менеджменту. Досить активно концепція організаційної гнучкості почала застосовуватися в 1950–1960-х роках у рамках «відкритої системи» моделі управління. Здатність організації приймати зміни, адаптуватися до подій зовнішнього та внутрішнього середовища відповідає поняттю організаційної гнучкості. Розвиток гнучкості організаційних структур може відбуватися в таких площинах, як час (наскільки довготривалі зміни), сфера дії (залученість усіх чи окремих структур), цілеспрямованість (пов'язано з вибором відповідного способу реагування), зона впливу (вибір адаптивної зони впливу організації).

Механізм управління закладом вищої освіти в умовах невизначеності має відповідати таким принципам:

1. Своєчасність прийняття управлінських рішень і донесення їх до співробітників.
2. Системність вирішення кризових ситуацій.
3. Диференційований підхід до управління різними частинами організаційної структури.
4. Узгодженість рішень на всіх рівнях.
5. Застосування ситуативного проєктного менеджменту.

Дослідники теорії сучасного менеджменту порівнюють організаційну гнучкість компаній із живим організмом за такими ознаками, як можливість ідентифікування (підкреслення унікальних рис закладу вищої освіти на основі детального SWOT-аналізу), стабільність розвитку (перехід до наступної стадії має бути поступовим), відкритість систем (постійний розвиток в умовах взаємозалежності зі зовнішнім середовищем), швидкість реагування на зміни в умовах турбулентності, диференціація функцій (для кожної частини організаційної структури мають існувати свої функції в разі системного збою, мають бути підключені інші частини, яким делегують вирішення проблемних ситуацій), цілісність, самоорганізація, результативність. Управління закладом вищої освіти в умовах пандемії не має бути схожим на антикризовий менеджмент, який характеризується пасивністю, відповідністю до минулих подій, високим рівнем централізованості. Має розвиватися саме адаптивна гнучка модель управління, яка орієнтована на майбутнє, децентралізована, функціонує на засадах стратегічного довготривалого планування [6, с. 74–86]. У результаті аналізу наукових робіт з'ясовано, що на практиці активно функціонують такі види організаційних структур, як лінійна, дивізійна, матрична, проєктна, мережева [1, с. 52–60].

Отже, до головних тенденцій, які впливають на розвиток організаційних структур закладів вищої освіти в умовах сьогодення, належать:

1. Географія функціонування закладу вищої освіти.
2. Місія та стратегічні цілі.
3. Конкурентні переваги конкретного закладу вищої освіти.
4. Рівень застосування інформаційно-комунікаційних технологій.

Застосування гнучкого підходу до формування організаційних структур ґрунтується на ітераційному підході до управління, який дає змогу не розглядати діяльність структурних підрозділів як окремих елементів, а адмініструвати їхню діяльність на засадах цілісної системи взаємопов'язаних мініпроєктів. Стратегічне планування розробляється для всього закладу вищої освіти, усередині якого реалізуються окремі проєкти відповідно до запитів і траєкторії розвитку. Головною перевагою гнучких організаційних структур є можливість керівника змінювати вимоги до виконання певних проєктів у процесі функціонування. Перевагами для співробітників є отримання певної свободи в реалізації ідей, застосуванні інноваційних продуктів, самостійності рішень, відкритості системи.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Застосування інноваційних підходів менеджменту пояснюється зростанням впливу невизначеності й нестабільності в суспільстві та структурними змінами у світовій економіці. Нині майже неможливо вирішувати запити, які надходять до керівників закладів вищої освіти, без застосування гнучкого управлінського підходу. Застосування гнучких організаційних структур – це ще один крок у напрямі розвитку конкурентних переваг закладу. У подальшому планується запропонувати конкретні методики формування гнучких організаційних структур з урахуванням послідовності циклів розвитку, специфічних рис функціонування закладів вищої освіти, порівняти з наявними прикладами європейських моделей гнучких структур, проаналізувати відмінності й риси подібності.

Список використаних джерел:

1. Дорошенко М.П. Організаційна структура управління. Сутність та класифікація. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2019. Том 30 (69). С. 52–60.
2. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. Вип. 1 (3). С. 245–254.
3. Прудникова І.М. Ідентифікація аспектів оцінки і параметрів якості організаційної структури управління підприємством в контексті системно-синергетичного підходу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2014. Вип. 1 (52). С. 264–269.
4. Решетова І.А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 17. С. 342–350.
5. Сиченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. Вип. № 4. С. 441–463.
6. Gergely Kováts. The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: a contingency theory analysis *International Review of Social Research*. 2018. № 8 (1). P. 74–86.

References:

1. Doroshenko M.P. (2019) «Orhanizatsiina struktura upravlinnia. Sutnist ta klasyfikatsiia» [«Organizational management structure. The essence and classification»] journal *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seria: Ekonomika i upravlinnia* [Scientific notes of TNU named after VI Vernadsky. Series: Economics and Management], vol. 30 (69), pp. 52–60.
2. Petrenko S. A. (2010) «Porivnialnyi analiz modelei orhanizatsiinykh struktur pidpriemstva» [«Comparative analysis of models of organizational structures of the enterprise»], journal *Biuletten Mizhnarodnoho Nobelivskoho ekonomichnoho forumu* [Bulletin of the International Nobel Economic Forum], vol. 1(3), pp. 245–254.
3. Prudnykova I.M. (2014) «Identyfikatsiia aspektiv otsinky i parametriv yakosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriemstvom v konteksti systemno-synerhytychnoho pidkhodu» [«Identification of aspects of evaluation and quality parameters of the organizational structure of enterprise management in the context of system-synergistic approach»] journal *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Bulletin of socio-economic research], vol. 1 (52), pp. 264–269.
4. Reshetova I.A. (2018) «Napriamy vdoskonalennia systemy upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy» [«Directions for improving the management system of higher education institutions»] journal *Ekonomika i suspilstvo. Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. [«Economy and society. Economics and business management»], vol. 17, pp. 342–350.
5. Sychenko V. V. (2019) «Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeiskykh standartiv» [«Public administration of regional development on the basis of European standards»] journal *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [«Public administration and regional development»] 2019. vol. 4, pp. 441– 463.
6. Gergely Kováts. (2018) The change of organizational structure of higher education institutions in Hungary: a contingency theory analysis *International Review of Social Research*. Vol. 8 (1), pp. 74–86.