

УДК 658:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-1.28>

Дибач І.Л.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та організації виробництва,
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4237-8709>

ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В статті обґрунтовано доцільність аналізу владних потоків при управлінні закладами вищої освіти. Розглянуто типи особистої влади та запропоновано визначення організаційної влади закладів вищої освіти як здатності групи людей спонукати підлеглих (структурні підрозділи) здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення організаційних цілей з мобілізацією всіх доступних ресурсів. Визначено, що вищі освітні установи доцільно розглядати як систему владних відносин між власниками активів (держава або приватний власник), ректоратом та трудовим колективом. Опрацьовано джерела організаційної влади у закладах вищої освіти. Визначено змістовну складову та рівні прийняття управлінських рішень в закладах вищої освіти. Досліджено характер передачі повноважень щодо прийняття повних або часткових управлінських рішень. Опрацьовано передумови побудови децентралізованих та централізованих владних структур у закладах вищої освіти.

Ключові слова: освіта, освітні послуги, заклади вищої освіти, влада, менеджмент закладів вищої освіти.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ ВЛАСТИ В ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЯХ

Дыбач И.Л.

В статье обоснована целесообразность анализа властных потоков при управления вузами. Рассмотрены типы личной власти и предложено определение организационной власти высших учебных заведений как способности группы людей побуждать подчиненных (структурные подразделения) осуществлять деятельность, направленную на достижение организационных целей с мобилизацией всех доступных ресурсов. Определено, что высшие образовательные учреждения целесообразно рассматривать как систему властных отношений между собственниками активов (государство или частный владелец), ректоратом и трудовым коллективом. Рассмотрены источники организационной власти в высших учебных заведениях. Определено содержательную составляющую и уровень принятия управленческих решений в высших учебных заведениях. Исследован характер передачи полномочий по принятию полных или частичных управленческих решений. Изучены предпосылки построения децентрализованных и централизованных властных структур в высших учебных заведениях.

Ключевые слова: образование, образовательные услуги, высшие учебные заведения, власть, менеджмент высших учебных заведений.

ORGANIZATIONAL ASPECTS OF POWER IMPLEMENTATION IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Dybach Inna

The article is devoted to substantiation of expediency of the analysis of power flows in the management of higher education institutions. It is stated that the authority allows the manager or manager to direct the actions and behavior of employees in pursuit of the goals of the organization and compels it to follow its interests. The presence of power is a prerequisite for the organization. The purpose of the article is to elaborate the organizational mechanisms for the exercise of power in higher education institutions. The article identifies the factors that influence the level of centralization or decentralization of a higher education institution. Types of personal power are considered, namely: legitimate, encouragement, coercion, expert and reference. It is suggested to identify the organizational power of higher education institutions as the ability of a group of people to induce subordinates (structural units) to carry out activities aimed at achieving organizational goals with the mobilization of all available resources. It was determined that higher education institutions should be considered as a system of power relations between the asset owners (state or private owner), the rectorate and the staff. Sources of organizational power in higher education institutions were analysed, among which are the power of resources and the power of positions. The substantive component and levels of managerial decision-making in higher education institutions are determined. It is established that the distribution of management powers can be made on the basis of two approaches: single origin and multiple subordination. The nature of the delegation of authority to make full or partial management decisions is investigated. It is established that in the conditions of functioning of higher education institutions delegation is the most optimal option

of transferring tasks from administration to subordinates. Prerequisites for building decentralized and centralized power structures in higher education institutions have been worked out. The advantages and disadvantages of building decentralized structures of higher education institutions are outlined. The general features of construction of the centralized model of management of institutions of higher education are outlined.

Keywords: education, educational services, higher educational institutions, power, management of higher educational institutions.

Постановка проблеми. Інтелектуалізація праці є ключовою передумовою ефективності прогресивних змін, що відбуваються у в економіці та інших сферах суспільного життя. Вища освіта, в цьому контексті, має визначальне значення. Заклади вищої освіти (ЗВО) мають забезпечувати високу якість освіти, з урахуванням цільових орієнтирів, які диктує ринок, держава, особистість. Формування дієвого механізму забезпечення якості освітнього продукту в умовах формування ринку освітніх послуг є однією із важливих задач менеджменту вищих навчальних закладів.

В умовах розвитку нових організаційно-правових форм бізнесу, управлінська влада в установах може входити, або бути частково відокремленою від організаційної структури. За таких умов постає ключове питання розподілу повноважень та відповідальності у прийнятті управлінських рішень. В залежності від організаційно-правової форми і по мірі зростання масштабів установи і ускладнення його організаційної структури, вище керівництво поступово відмовляється від господарської та інших функцій, зосереджуючись на прийнятті стратегічних рішень і контролі їх виконання, таким чином орієнтуючись на владне вирішення питань.

Розглядаючи процеси організації і 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 понятійний апарат менеджменту.

Влада – це необхідна умова управління, потреба в управлінні і 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 і поведінку працівників на виконання цілей організації і змушує дотримуватися її інтересів. Наявність влади є необхідною умовою діяльності організації. Зокрема влада має широкий прояв в освітянській сфері.

Аналіз досліджень і публікацій. 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. Янга та інші. І тільки з розбудовою української державності, переходом на ринкові відносини, поняття влади знайшло відображення у дослідженнях вітчизняних вчених: І. Алексеєнко, В. Бакуменко, В. Журавського Б. Кухта, В. Погорілка та інших.

Теоретичним та прикладним аспектам управління закладами вищої освіти присвячені праці В. Андрущенко, Д. Бондаренко, І. Вакарчука, В. Геєця, О. Зайченко, В. Кремененя, В. Парсяка та інш. Проте механізми реалізації влади у установах освітянської сфери,

які б враховували метаморфози освітнього законодавства та суспільства, є малодослідженими.

Постановка завдання. Виходячи в вищевикладеного сформульовано мету статті – опрацювання організаційних механізмів реалізації влади у закладах вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. 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 наступних характеристик закладу:

- мета, стратегія і технологія 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 таблиці 1, 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 і непрямими. До перших відносять: кількість рішень, прийнятих на нижчих рівнях управління; значимість рішень, прийнятих на нижчих структурних рівнях; кількість функцій, на яких вплинуло прийняте 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.

Трудності дослідження владних відносин полягають у протиріччі особистісної і колективної свідомості. Це протиріччя знайшло відображення у трьох підходах до сутності влади:

- визнання влади як невід'ємного, іманентного особистісного атрибуту, 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.

Таблиця 1. Фактори, що впливають на рівень централізації (децентралізації) ЗВО

За децентралізацію	Двуспрямовані 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

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 підлеглих, 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 допомогою високого ступеня професіоналізму. Виконавець вірить, 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 більш сильна, 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 же час як би визнає свою залежність від виконавця. Інструментами такої влади можуть бути як логіка так і емоції в залежності від позиції і 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 експлуаторсько-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 не визначено поняття організаційної влади, а саме вона відіграє визначальну роль у сучасних економічних умовах. Під організаційною владою пропонуємо розуміти здатність групи людей спонукати підпорядковані їм групи людей (структурні підрозділи) виконувати діяльність, спрямовану на досягнення організаційних цілей з мобілізацією всіх доступних ресурсів. З тієї точки зору ЗВО можна розглядати як систему владних відносин між власниками активів (держава або приватний власник), ректором 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 і більш незалежними, особливо якщо у них є доступ до зовнішніх ресурсів. Серед інших видів ресурсів найвпливовішими є фінансові ресурси, але влада повинна володіти і 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.

В 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 відносяться 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. 1).

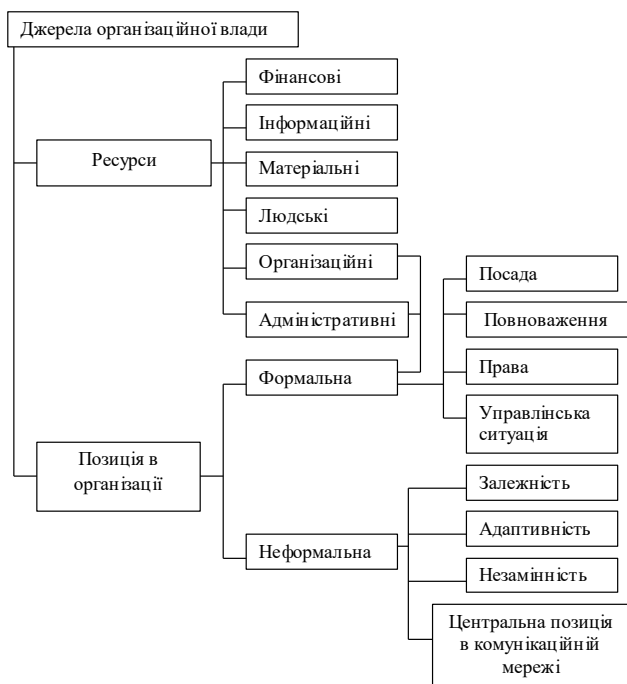


Рис. 1. Джерела організаційної влади у ЗВО

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 організаційної структури. 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 і вертикалі є найбільш складною і неформалізованою. Повноваження – це право адміністратора при-

ймати 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 рівня в організації: вище керівництво (ректорат), менеджери середньої ланки (проректори), менеджери першого рівня (декани, завідувачі кафедрами). Вищий рівень управління вирішує питання стратегічного менеджменту, середній займається загальним менеджментом, нижчий здійснює оперативний менеджмент (2).

Прагнення влади, як певної свободи прийняття рішень і можливості впливати на ситуацію, властиве самій природі людини і не підлягає делегуванню. В мінливих умовах управлінського процесу характер виникаючих проблем і розв'язуваних завдань має великий ступінь невизначеності, що створює простір для боротьби за владу у складних міжособистих відносинах у структурі управління організацією. Вирішення 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.

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, контрольні-звітні узгоджувальні.

У закладах вищої освіти повноваження дуже часто виступають логічним наповненням владних функцій. Розглянемо організаційні особливості реалізації влади у закладах вищої освіти (ЗВО) (табл. 2).

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].

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.

Інший підхід до розподілу повноважень – система множинного підпорядкування або поглинання повноважень. Її суть полягає в тому, що керівник, передаючи

Таблиця 2. 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 кафедрою	Здійснює керівництво кафедрою
Вчена рада університету	Колегіальний орган, який очолює Ректор.
Вчена рада факультету	Колегіальний орган, який очолює Декан факультету

Таблиця 3. 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.	
Зворотнє делегування. Підлеглий, одержавши завдання, перекладає ухвалення рішення і відповідальність за нього на керівника.	

підлеглому повноваження, одночасно цілком зберігає їх за собою. Це дозволяє йому в будь-який момент втручатися в дії співробітників усіх нижчестоящих рівнів управління, що в попередньому випадку вважається неприпустимим.

З погляду ефективного адміністрування, керівник може делегувати повноваження на нижчестоящий 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 установі. Право на прийняття усіх (або частини) управлінських рішень може набувати повних або часткових ознак (табл. 3).

У співвідношенні із 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 і роботи. Найменша ініціатива, як правило, надається у виконавських і виробничих функціях. При великій ступені формалізації і стандартизації працівник має найменший діапазон в прийнятті самостійних рішень і виконанні довільних дій.

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. 4).

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

1. Час ухвалення рішення. Керівнику ЗВО необхідно зібрати, обробити і підготувати у встановленому вигляді і 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 і 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 і стимулює просування по службовій ієрархії в організації.

5. Гнучкість. Здатність швидко й адекватно реагувати на зміни в навколишній 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 недоліків, серед яких найсуттєвіші це: втрата контролю; відсутність рішення або невірне рішення; ослаблення координації в управлінні.

Приймаючи рішення про централізацію або децентралізацію 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 установи. 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 нега-

тивних 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 вирішення оперативних проблем дозволяє витратити 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 співпадуть 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.

Висновки з проведеного дослідження. У трансформаційній економіці мінливі умови зовнішнього середовища спонукають керівників закладів вищої освіти приймати швидкі управлінські рішення з підвищеним рівнем значимості. Перетворення організаційних функцій під впливом багаторівневих рішень приводить до реформування структури управління у напрямі створення децентралізованих та мережових організацій у сучасному освітянському українському бізнесі.

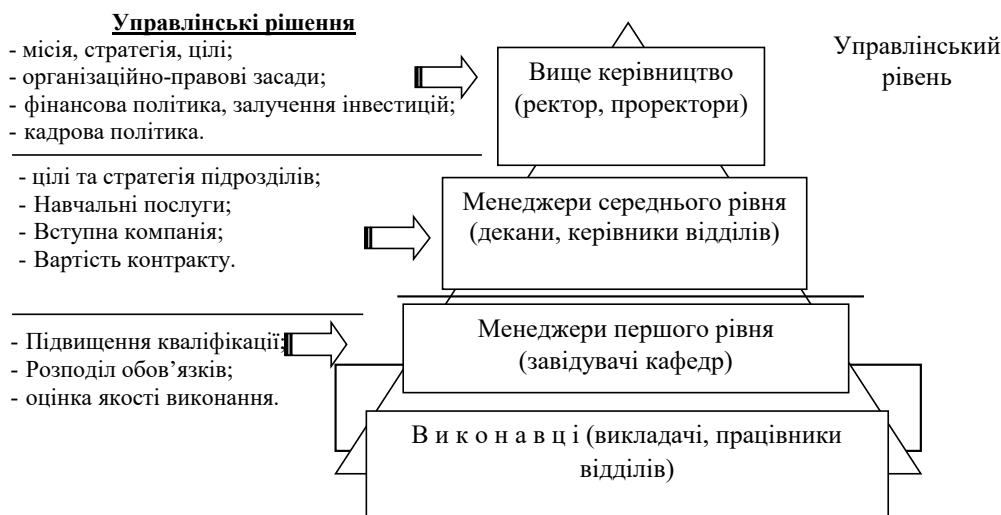


Рис. 2. Зміст та рівень прийняття управлінських рішень ЗВО

Таблиця 4. Залежність обсягу передачі повноважень від функцій

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

Список використаних джерел:

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. Игнатъева 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>

References:

1. Buturlina O.V. (2017) Suchasni modeli vprovadzhennia STEM-osvity: svitovyi dosvid ta ukrainska realnist. *Naukovo-metodychni zasady stvorennia innovatsiinoi modeli STEM-osvity* [Modern models of STEM education implementation: world experience and Ukrainian reality. Scientific and methodological foundations of creating an innovative model of STEM education]: zb. tez do I-yi Vseukr. nauk.-prakt. konf., 24 zhovt.; Kyiv. 16–21. (in Ukrainian)
2. Garanina O.D. (2013) Motivatsionnaya funktsiya korporativnyih kommunikatsiy [Motivational function of corporate communications]. *Nauchnyiy vestnik MGTU GA*. 191. 115–119. (in Russian)
3. Zadykhailo D. V., Nazarova H. V., Kibenko O. R. (2003) Korporatyvne upravlinnia [Corporate governance]: navch. posibn. Kh. : Espada. 688. (in Ukrainian)
4. Ignateva A.V., Maksimtsev M.M. (2000) Issledovanie sistem upravleniya [The study of control systems]: uchebn. posobie dlya vuzov. M.: YuNITI-DANA. 157. (in Russian)
5. Pro zatverdzhennia kryteriiv, za yakymy otsiniuietsia stupin ryzyku vid provadzhennia hospodarskoj diialnosti u sferi osvitnoi diialnosti, shcho pidliahaie litsenzuvanniu, ta vyznachaietsia periodychnist zdiisnennia planovykh zakhodiv derzhavnoho nahliadu (kontroliu) [Approval of criteria by which the degree of risk of conducting economic activity in the field of educational activity subject to licensing is assessed and the frequency of implementation of planned measures of state supervision (control) is determined]. *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 liutoho 2018 r. № 127.* / Kabinet Ministriv Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/902-2018-%D0%BF> (accessed 23 November 2019) (in Ukrainian)

E-mail: inna.leonidivna@gmail.com