

УДК 378.4.007:005.21

Кузьмин В.М.

кандидат економічних наук, доцент
Івано-Франківського національного
технічного університету нафти і газу**СИНЕРГЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ****SYNERGETIC ASPECTS OF MANAGEMENT IN SYSTEM
OF THE HIGHER EDUCATION****АНОТАЦІЯ**

В статті висвітлено синергетичний підхід до управління системою вищої освіти. Представлені можливості розвитку системи вищої освіти на мега-, макро- та мікрорівнях. Окреслено теоретичні аспекти формування структури і стратегії університету.

Ключові слова: синергетика, освіта, розвиток, університет, структура, стратегія.

АННОТАЦИЯ

В статье рассмотрен синергетичний підхід к управленію системою высшего образования. Приведены возможности развития системы высшего образования на мега-, макро- и микроуровнях. Очерчены теоретические аспекты формирования структуры и стратегии университета.

Ключевые слова: синергетика, образование, развитие, университет, структура, стратегия.

ANNOTATION

In the article the synergetic approach in management of the higher education system is considered. The opportunities of development of the higher education system for mega-, macro- and microlevels are given. Theoretical aspects of forming of structure and strategy of university also are outlined.

Keywords: synergetica, education, development, university, structure, strategy.

Постановка проблеми. Необхідність децентралізації державного і місцевого управління, створення передумов для інтеграції з європейськими країнами, можливості застосування сучасних управлінських та інформаційних технологій, утворення соціальних мереж і організацій громадянського суспільства тощо обумовлюють перегляд і удосконалення теоретичних і практичних засад менеджменту на всіх рівнях: державного управління та місцевого самоврядування, організацій і окремої особистості.

Трансформаційні процеси в країні вимагають методології прискореного національного розвитку, визначення джерел, особливостей оцінки результатів і ефективності на всіх системних рівнях. В сфері методології в сучасних наукових дослідженнях і дискусіях останніх десятиліть отримало широке розповсюдження поняття «синергетика».

Синергетичний підхід можна визначити як спосіб постановки і вирішення завдань буття і розвитку складних систем в різноманітних сферах: в економічній, соціальній, природній тощо. Важливим є застосування даного підходу в процесах управління, зокрема, в системі освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основоположниками теорії синергетики є відомі вчені: лауреат Нобелівської премії І. Пригожин [1], та Г. Хакен [2]. Дана теорія

була сформована для дисипативних фізичних і хімічних систем, проте надалі знайшла відображення для трактування різноманітних соціальних і економічних явищ.

Проблематика управління складними соціально-економічними системами частково знаходить відображення в працях В. Бранського [3], В. Буданова [4], П. Друкера [5], Г. Мінцберга [6] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте впровадження теоретичних положень синергетики вносить нові акценти в класичні теорії і практику управління соціальними та економічними системами. Зокрема, з позицій синергетики доцільно розглянути можливості вирішення певних проблем управління системою вищої освіти як складною системою.

Мега статті полягає у висвітленні синергетичних аспектів управління системою вищої освіти та окресленні можливостей удосконалення управління функціонуванням та розвитком її основних підсистем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Синергетика (теорія складних систем) – науковий напрям, що вивчає закони самоорганізації систем різної природи. Крім того, методологія синергетики дозволяє здійснити наступну інтерпретацію взаємодії рівнів ієрархії системи. «Сам процес становлення є процес зникнення, а потім народження одного з них у процесі взаємодії, мінімум трьох ієрархічних рівнів системи» [4, с. 59]: мега-, макро-, мікрорівнів. Основу мегарівня становлять параметри порядку складної системи.

З позиції синергетики В.П. Бранський формує таке визначення розвитку: «Розвиток є ріст ступеню синтезу порядку і хаосу, обумовлений прагненням до максимальної стійкості» [3]. Деталізуючи приведені визначення до системи освіти, порядок – це нормативно-правові акти та інститути, що забезпечують їх функціонування (мегарівень), хаос – академічна свобода і мобільність учасників освітнього процесу (мікрорівень), чим «більше» порядку і хаосу, тим потенційно вищий рівень розвитку системи.

Ще в 1993 р. в національній програмі «Освіта» («Україна ХХІ століття») серед принципів реалізації програми відмічено: «Безперервність освіти, що відкриває можливість

для постійного поглиблення загальноосвітньої та фахової підготовки, досягнення цілісності і наступності у навчанні та вихованні; перетворення набуття освіти у процес, що триває упродовж всього життя людини» [7], в 2009 р. «навчання впродовж життя» визначена Львівського процесу [8]. Видатний теоретик менеджменту П. Друкер також підкреслює важливість цього процесу: «Сьогодні ми признаємо той факт, що навчання представляє процес впродовж життя відслідковування змін. І найбільш насущна проблема полягає в тому, щоб навчити людей навчатися» [5, с. 40]. В чинному Законі України «Про вищу освіту», в ст. 3, п. 3 [9], приводиться, що «формування і реалізація державної політики у сфері вищої освіти забезпечуються шляхом: ... розширення можливостей для здобуття вищої освіти та освіти протягом життя», проте надалі не конкретизуються шляхи «розширення можливостей». Серед прав осіб, які навчаються у вищих навчальних закладах, в п. 1 ст. 62 цього Закону [9], визначено: вибір навчальних дисциплін у межах, передбачених відповідною освітньою програмою та робочим навчальним планом, в обсязі, що становить не менш як 25% загальної кількості кредитів ЄКТС, передбачених для даного рівня вищої освіти, та участь у формуванні індивідуального навчального плану.

Для посилення «хаосу», як передумови розвитку, недостатня «участь у формуванні індивідуального навчального плану», а необхідного його самостійне формування здобувачем освіти, тобто можливості вільного вибору навчальних дисциплін як в рамках робочого навчального плану (для прикладу не менш 75% загальної кількості кредитів ЄКТС), так і серед дисциплін, які викладаються в університеті. Це дозволить здобувачам освіти сформувати унікальні (індивідуальні) компетенції, різноманіття яких є передумовою розвитку організації, громади, території.

Такі підходи є в багатьох розвинених країнах. Це вимога часу, практично обґрунтована менеджментом. Уже цитований класик менеджменту П. Друкер відзначає: «Кожен споживач має пульт дистанційного управління виробником товарів чи послуг» [5]. Проте для надання можливості участі в такому управлінні здобувачами освітніх послуг необхідне подальше удосконалення законодавства. Держава повинна реально забезпечити право кожному випускнику середньої школи на безоплатне здобуття вищої освіти в обсязі до 360 кредитів ЄКТС в будь-якому вищому навчальному закладі. Коли ряд європейських країн пропонують безоплатне навчання українським здобувачам освіти, держава повинна реалізувати такий підхід. Держава має ряд ефективних механізмів державного регулювання в сфері освіти, зокрема ЗНО, ліцензування, фінансовий контроль та ін. Проте механізм держав-

ного регулювання показав неспроможність забезпечити вирішення проблем держави навіть в окремих сферах економіки і соціуму. Середньострокове прогнозування потреби фахівців на ринку праці, яке законодавчо закріплено в основі держзамовлення, – рецидив командно-адміністративної системи, який не може бути ефективним в сьогоденнішніх реаліях. Фінансування повинно «йти» за здобувачем освіти. Оплата вищим навчальним закладам здійснюється державою за кожну дисципліну, вивчену здобувачем освіти (кратно кредитам ЄКТС), згідно індивідуального навчального плану. Для цього створюється Єдиний державний реєстр здобувачів вищої освіти (практично він формується за даними Єдиного реєстру вступної кампанії), в якому відображаються дисципліни і кількість оплачених державою кредитів.

Визначаючи визначальну роль держави в розвитку і регулюванні освітньої сфери, забезпеченні відповідної якості освіти, необхідно відмітити, що основною ланкою системи освіти (макрорівень) є університет, і розвиток цієї основної ланки є вирішальним для розвитку всієї освітньої системи.

Серед широкої палітри підходів до формування структури і стратегії організації використовуємо один з найфундаментальніших хрестоматійних підходів, запропонований в класичній праці Г. Мінцберга «Структура в п'ятірках» (Structure in fives, 1983 р., російськомовне видання «Структура в кулаке», 2004 р. [6]). Приведемо основні п'ятірки (за Г. Мінцбергом), які визначають організаційний дизайн і структуру організації.

П'ять механізмів координації [6, с. 21, рис. 1.1]:

простий контроль – координація на основі директивних вказівок координатора верхнього рівня ієрархії, характерна для ієрархічних і інших структур з жорстким контролем з боку керівництва;

стандартизація робочих процесів – координація на основі специфікації (програми) змісту всіх етапів процесу і відповідних функцій (інструкцій) співробітників, груп і підрозділів, що беруть участь в робочому процесі;

стандартизація випуску – координація на основі детальної специфікації (стандартів, опису) результатів діяльності (процесу);

стандартизація навиків (входу) – координація на основі ідентифікації характеристик компетенцій, знань і навиків персоналу, що здійснює діяльність і реалізацію завдань відповідно до рівня підготовки (кваліфікації);

взаємне узгодження – координація на основі неформальних комунікацій співробітників, груп, підрозділів, характерна для простих систем, проте з успіхом використовується і в складних системах при управлінні міжфункціональними групами і проектними командами.

П'ять складових частин організації [6, с. 31, рис. 1.2]:

операційне ядро організації, що здійснює основну діяльність, пов'язану з виробництвом товарів і послуг;

стратегічна вершина – забезпечує ефективне виконання організацією її місії, а також обслуговування потреб тих, хто контролює організацію або володіє іншою владою над нею;

серединна лінія об'єднує наділених формальними повноваженнями менеджерів, які є проміжною ланкою між стратегічною вершиною і операційним ядром (керівники служб і відділів, старші менеджери установи, які координують діяльність адміністраторів і менеджерів нижнього рівня);

техноструктура об'єднує аналітиків і фахівців, які організують і підтримують інформаційні потоки, визначають форми стандартизації в організації, забезпечують моніторинг і контроль якості діяльності підрозділів. Техноструктура втілює прагнення до стандартизації діяльності;

допоміжний персонал об'єднує весь персонал підрозділів забезпечення організації за рамками основного виробничого процесу (інформація, зв'язок, охорона, комунальна, господарська служби тощо).

П'ять рушійних організаційних сил [6, с. 268, рис. 7.1]:

сила (тяга) до централізації;

сила (тяга) до стандартизації;

сила (тяга) до балканізації;

сила (тяга) до професіоналізації;

сила (тяга) до колаборації.

З позиції організаційного проектування більшість організацій формуються під впливом всіх п'яти сил, проте внаслідок дії факторів зовнішнього і внутрішнього середовищ організація буде тяготити до конфігурації, яка визначається основною рушійною силою.

Розглянемо вплив рушійних сил (тяг) на структуру і стратегію університету.

Тяга до централізації. Стратегічна вершина прагне до централізації, основний координаційний механізм – простий контроль. В той же час процес прийняття рішення відзначається гнучкістю, так як централізація дозволяє швидко реагувати на фактори зовнішнього середовища. Стратегія формується керівником і здебільшого є прямою екстраполяцією його особистого бачення майбутнього організації. Тяга до централізації і, як наслідок, до простої структури характерна для «молодих» університетів, які функціонують завдяки підприємницькій і організаційній здатності лідера-керівника. Також, згідно гіпотези 14 [6, с. 256]: чим жорсткішим зовнішній контроль над організацією, тим централізованіша і формалізованіша її структура, державним університетам внаслідок жорсткого контролю з боку центральних органів влади теж притаманна тяга до централізації, посилення автономії, згідно Закону «Про вищу освіту» [9], суттєво не впливатиме на зменшення тяги до централізації, оскільки механізми призначення

керівника та фінансування суттєво не змінилися.

Тяга до професіоналізації. Представники операційного ядра, професіонали, намагаються мінімізувати вплив стратегічної вершини і техноструктури, вони функціонують відносно автономно, основний координаційний механізм – стандартизація кваліфікації (знань і навиків). В університетах тяга до професіоналізації є визначальною і приводить в більшості університетів до формування такої базової структури, як професійна бюрократія. Операційне ядро університету (викладачі, завідувачі кафедр як адміністратори первинної ланки) втілює прагнення до професіоналізації (збільшенню ролі професіоналів операційного ядра). Стандарти для професійної бюрократії формуються за межами організації і визначаються нормативними актами державних органів або професійних об'єднань, для університетів це закони України («Про вищу освіту», «Наукову і науково-технічну діяльність» та ін.), нормативні акти Кабінету Міністрів України, Міністерства освіти і науки, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та ін.

Академічна свобода (в умовах чинного законодавства) забезпечує передумови для відповідної горизонтальної та вертикальної децентралізації та можливість самостійного контролю робочих процесів та їх результатів. Формування адміністративної структури професійної бюрократії є доволі складним і суперечливим процесом. Г. Мінцберг відзначає: «В професійній бюрократії нерідко виникають паралельні відокремлені адміністративні ієрархії: одна демократична і висхідна – для професіоналів, інша, механічно-бюрократична і нисхідна – для допоміжного персоналу [6, с. 340]». Ще одна неоднозначність полягає в тому, що професіоналу потрібна «свобода» для можливості ефективної діяльності, в той же час цю «свободу» (зокрема, більшість ресурсів, нівелювання несприятливих зовнішніх і внутрішніх факторів) в значній мірі визначають адміністратори. Тому владу в структурах професійної бюрократії часто отримують адміністратори, які вирішили відійти від професійної діяльності на користь адміністративної, оскільки останню вони можуть виконувати ефективніше. Проте адміністратор професійної бюрократії в змозі ефективно виконувати свої повноваження тільки до тих пір, доки професіонали вважають, що він ефективно сприяє реалізації їх інтересів. Формування стратегії децентралізованої структури професійної бюрократії можна звести до формування власних стратегій найбільш значимих професійних структурних елементів, конкретніше – стратегічних проєктів, ініціатив, в цінності яких змогли перекопати всіх членів організації впливові професіонали.

Тяга до стандартизації. Для техноструктури стандартизація робочих процесів є основним координаційним механізмом в організа-

ції, а техноструктура є ключовою складовою механістичної (машинної) бюрократії. Важливим фактором для функціонування техноструктури університету є зовнішній контроль, в основі якого відповідні освітні стандарти, акредитаційні, ліцензійні вимоги тощо, що створює підґрунтя для формування відповідних стандартів робочих процесів техноструктурою університету (більшість цих стандартів без операційного ядра техноструктура сформувати неспроможна, що є відмінністю від традиційних механістичних бюрократій). Іншим фактором є «масовізація» випуску вищих навчальних закладів, а масовий випуск, на думку технократів, вимагає жорсткої стандартизації процесу.

Ще одним специфічним фактором є Болонський процес. Як відомо, Україна приєдналася до Болонського процесу на Конференції міністрів європейських країн у травні 2005 р. в Бергені. У рамках Болонського процесу формується Європейський простір вищої освіти (ЄПВО). Болонський процес передбачає структурне реформування національних систем вищої освіти країн Європи, зміну освітніх програм і проведення необхідних інституційних перетворень у вищих навчальних закладах Європи. Проте він не передбачає уніфікації змісту освіти. Болонський процес передбачає насамперед розвиток університетської освіти [8], а не посилення стандартизації освіти, проте техноструктура міністерств, університетів ініціює все нові зміни в усіх стандартах, навчальних планах, робочих програмах тощо. Крім стандартів робочого процесу, техноструктура також продукує норми і правила, які пронизують всю систему. Механістична бюрократія – це структура, «одержима контролем» [6, с. 283]. Власне, для цього їй необхідні стандарти, норми, правила. Одна з особливостей структури механістичних бюрократій – конфліктність, для її згладжування необхідно створення спеціальних контрольних систем. Тому одне з головних завдань менеджерів стратегічної вершини – постійне налаштування бюрократичної вершини, при цьому також залишаються функції прямого контролю. Тобто в механістичній бюрократії основна влада знаходиться в менеджерів стратегічної вершини. Процес формування стратегії є нисхідним (зверху-вниз), причому це буде в значній мірі директивне, негнучке планування. Стратегічна вершина на основі даних техноструктури формує стратегію, яку буде реалізовувати операційне ядро. Розділеність формування і реалізації стратегії, негнучкість структури загалом приводять до неможливості вчасного коригування стратегії при зміні зовнішніх факторів, таким чином, стратегія, як правило, в такій структурі нереалістична і неадаптаційна. Тобто структура механістичної бюрократії ефективна тільки для досягнення єдиної цілі – забезпечення масового випуску.

Проте уже акцентовано, що для розвитку системи вищої освіти (і країни загалом) необхідна індивідуалізація освітніх планів, не масовий випуск.

Тяга до балканізації. Менеджери середньої лінії також є «прихильниками автономії». По суті, вони є прихильниками обмеженої вертикальної децентралізації, розщеплення організаційної структури на ринково орієнтовані організаційні одиниці, які в теорії управління найчастіше називають дивізіонами, відповідно, таку децентралізовану структуру – дивізіональною. Найбільш схильною до дивізіоналізації є структура механістичної бюрократії. Бюрократія стратегічної вершини, і особливо техноструктури, не в змозі оперативно реагувати на швидкі зміни в ринковому оточенні, операційних процесах, її рішення досить формалізовані, часто неоперативні і неефективні, тому більш доцільною є вертикальна децентралізація з передачею всіх повноважень з операційної діяльності менеджерам середньої лінії, повноваження з стратегічного розвитку і, звичайно, контроль, який базується на координаційному механізмі стандартизації випуску, залишаються в стратегічній вершині. Для більшості університетів з базовою структурою професійної бюрократії схильність до дивізіоналізації є незначною. Професіоналам, представникам операційного професійного ядра, в принципі не суттєвим є розподіл повноважень між стратегічною вершиною і середньою лінією, а в силу консерватизму, наближення конкретного (ближчого) адміністрування здебільшого сприймається негативно. Тому питання дивізіоналізації (внутрішньої) для університетів є не досить актуальним. Звичайно, удосконалення в структурі університетів проходять, створюються інститути, факультети, інші підрозділи, але це поточні структурні зміни, направлені на оптимізацію структури та покращення керованості. Питання дивізіоналізації вузів постає в інших ракурсах. Перше, система державних університетів – це мультидивізійна структура з центром (штабом) управління в міністерстві освіти і науки. В складних ринкових умовах така структура не може забезпечити ефективне функціонування і розвиток системи. Декларуючи з початку 90-х років в усіх документах як стратегічне завдання децентралізацію вищої освіти, конкретні кроки до автономізації університетів (згідно новій редакції Закону «Про вищу освіту» [9]), незначні, незважаючи на наявність в державі всіх необхідних для такої дії факторів: державної стратегії, децентралізації фінансових функцій, можливості контролю випуску тощо. Друге, дивізіоналізація відбувається не тільки шляхом розщеплення, а й приєднання дивізіональних підрозділів: в структуру багатьох університетів включаються навчальні інститути, коледжі, технікуми, ліцеї, інші освітні установи, проте не маючи реальної автономії в рішенні стратегічних

питань, питання перспективи і розвитку цих дивізіонів університет, як і самі підрозділи, ефективно вирішити не в змозі.

Тяга до колаборації. З розвитком науково-технічного прогресу, інформаційних технологій роль допоміжного персоналу університету зростає. «Колаборація» допоміжного персоналу з стратегічною вершиною в можливості створення сучасних управлінських інформаційних систем (наприклад, електронного документообігу), участі в реалізації системи контролю випуску, для університету – тестування знань студентів з окремих дисциплін (зовнішнє тестування «входу» перебрала на себе держава). Можливість взаємодії допоміжного персоналу з операційним професійним ядром і формування адхократичних груп буде розглянуто нижче.

Сумарний вплив приведених сил (тяг) на структуру і стратегію університету визначається специфікою окремого університету, проте можна зробити наступні проміжні висновки: поєднання різних методів координації і контролю з ресурсної точки зору є дисфункціональним, а надлишковий контроль є демотивуючим фактором для операційного ядра професійної бюрократії, основи університетської структури.

Приведені положення розглянуті для монофункціональної структури, ця функція – освіта, яка на даний час сфокусована на репродукції відповідного рівня знань з видачею відповідного диплома державного зразка.

Другою функцією університету є наука. Високоякісну освіту можна забезпечити тільки на базі передових наукових досліджень. При цьому наукові дослідження університету є не тільки важливим засобом забезпечення освітнього процесу, але й окремим ринковим продуктом в виді нових знань (фундаментальна наука) і технологій (прикладна наука). В сучасних умовах формування економіки знань наука для університету – це стратегічна діяльність для забезпечення конкурентоспроможності як в даний час, так і в майбутньому. В бізнес-організаціях оперативні і стратегічні функції виконують здебільшого різні підрозділи і співробітники. В університеті досить унікальна ситуація: викладачі «балансують» освітню і наукову діяльність. Але управління науковою діяльністю в ринкових умовах проблема набагато складніше, ніж оперативне управління освітньою діяльністю.

Не вдаючись в аналіз існуючих проблем управління наукою в університеті, приведу ще одну можливу структурну конфігурацію – місіонерську структуру [6, с. 499]. Тобто шостий елемент організації – ідеологія: система поглядів організації на її роль в суспільстві. Тяга (сила) ідеології може ослабити або підсилити існуючі п'ять тяг (сил) організації і привести до формування принципово нових структурних конфігурацій. Універси-

тет – складна система, яка не тільки виконує освітні і наукові функції, але має вплив на соціальний, економічний, культурний, духовний, інституційний розвиток громад, регіонів і країни. Реакція на цей вплив з сторони населення, бізнесу і влади формує роль університету на території, тому третя важлива функція університету – участь у розвитку суспільних територіальних систем (громад, регіонів) на основі домінантних ідеологій і цінностей. Роль університетів не обмежується вагомими відрахуваннями в місцевий бюджет, формування постіндустріальної економіки (економіки знань) вимагає участі університетів в формуванні і реалізації стратегій розвитку територій, створенні інноваційних кластерів, удосконаленні бізнес-середовища тощо.

Уже акцентовано, що тенденції до прискорення змін в зовнішньому і внутрішньому середовищах зумовлюють необхідність використання нових знань, навиків, технологій в соціальному, підприємницькому, управлінському середовищі. Концепція «навчання впродовж життя» (life long learning) направлена на вирішення даної проблеми. На принципах стандартизації процесу, які є в основі існуючих концепцій післядипломної освіти, можна забезпечити часткову реалізацію цієї концепції в рамках другої вищої, перепідготовки або підвищення кваліфікації, але на часі реалізація більш актуальних завдань: створення умов для використання нових знань, навиків, технологій, які генеруються чи удосконалюються як працівниками, студентами університету, так і випускниками університету (який закінчив університет рік чи десять років тому), підприємцями, керівниками різних ланок середніх і великих підприємств, місцевих органів влади. Така взаємодія можлива через інформаційні мережі за конкретними напрямками освітньо-наукової діяльності університету. Інформаційна взаємодія є передумовою формування і реалізації спеціальних (ad hoc) проектів (Інтернет-семінари, вебінари, конференції, науково-дослідні роботи, підприємницькі впровадження тощо). Такі проекти можуть реалізовуватися тільки на основі координаційних механізмів взаємного узгодження. Виконання складних проектів здійснюється на основі угод про співпрацю між всіма зацікавленими сторонами (для прикладу, аналогами таких проектів можуть бути науково-дослідні роботи, які виконуються представниками різних кафедр університету і замовника). Таким чином, формується віртуальна структура для реалізації спеціальних (ad hoc) проектів. В подальшому на основі цих спеціальних проектів можуть бути утворені на принципах спеціалізації інноваційні технологічні центри, індустріальні бізнес-інкубатори, технопарки тощо. Проте очевидно, що при дефіциті демократичних засад функціонування (інститутів), недостатній інтенсивності громадської вза-

емодії така інноваційна інфраструктура буде функціонувати непродуктивно.

Висновки. Звичайно, триєдина функція університету (освіта, наука, територіальний розвиток) була і буде наріжним каменем функціонування університету як складної соціально-економічної системи. Проте ускладнення зовнішнього середовища при утвердженні основ ринкової економіки вимагає і в той же час створює нові можливості для реалізації приведених функцій і організаційного розвитку через удосконалення структури і стратегії. Розвиток структури університету можливий в напрямі розвитку базової структури професійної бюрократії та елементів місіонерської і адхократичних віртуальних структур. Відповідно, стратегія формується в виді загальної стратегії університету, в якій відображаються стратегічні напрями з реалізації місії (трьох основних функцій), стратегічних завдань, які формуються визначальними підрозділами професійної бюрократії і стратегічних спеціальних проектів (в сфері науки, територіального розвитку тощо).

Подальші наукові дослідження доцільно проводити в напрямі удосконалення елементів структури і стратегії розвитку університету та їх деталізації для конкретних університетів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Пригожин И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. – М. : Прогресс, 1986. – 432 с.
2. Хакен Г. Синергетика. / Г. Хакен. – М. : Мир, 1980. – 406 с.
3. Бранский В.П. Теоретические основы социальной синергетики / В.П. Бранский // Петербургская социология. – 1997. – № 1. – С. 148–179.
4. Буданов В.Г. Методология синергетики в позднеклассической науке и в образовании / В.Г. Буданов ; изд. 3-е, доп. – М. : Издательство Л.КИ, 2009. – 240 с.
5. Эдерсхейм Э. Лучшие идеи Питера Друкера / Э. Эдерсхейм ; пер. с англ. под ред. А.А. Чернова. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.
6. Минцберг Г. Структура в кулаке / Г. Минцберг ; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с.
7. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 1993 р. № 896 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/>.
8. Стратегія та сучасні тенденції розвитку університетської освіти України в контексті Європейського простору вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.mon.gov.ua>.
9. Закон України «Про вищу освіту» № 1556-VII від 1 липня 2014 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/>.