

УДК 005.334:005.35:37.018.43(477)
DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.202.3-11>

Акіліна О.В.
кандидат економічних наук
Київський столичний університет ім. Бориса Грінченка
Akilina Olena
PhD in Economic Sc.
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
<https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

ОРГАНІЗАЦІЙНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: ДОСВІД ПОБУДОВИ ПРАКТИКООРІЄНТОВАНОЇ МОДЕЛІ В ОСВІТНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті обґрунтовано підходи до організаційної трансформації університету за методологією OTA Group для впровадження системної моделі практикоорієнтованого навчання. Запропоновано зміну управлінської логіки: від адміністративного контролю до діалогічного, проєктного та результатноорієнтованого підходу. Сформовано ключові структурні компоненти нової моделі: Центр кар'єрного розвитку як стратегічний координатор, центри розвитку компетентностей на факультетах як вузли взаємодії з ринком праці та нову вертикаль управління партнерством. Запропоновано механізми встановлення операційних і стратегічних цілей, структурованості відповідальності, розвитку горизонтальних зв'язків і впровадження показників ефективності. Висвітлено роль адміністративного менеджменту як основи організаційної дисципліни, що потребує оновлення. Наголошено на кадровому потенціалі, нових ролях і культурі змін. Запропонована модель інтегрує бізнес і студентів у співуправління освітнім процесом.

Ключові слова: адміністративний менеджмент, організаційна структура, трансформація, організація, партнерство.

ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION AS AN ADMINISTRATIVE MANAGEMENT TOOL: EXPERIENCE IN BUILDING A PRACTICE-ORIENTED MODEL IN AN EDUCATIONAL ORGANIZATION

The article discusses the concept of organizational transformation of the university with the aim of ensuring a systematic, results-oriented model of practical training. The methodological basis of the study is the OTA Group approaches, which provide for a functional division into areas of results, service, and quality. One of the tools for such a transformation should be the creation of a temporary transformation office – a coordinating structure formed for the period of implementation of changes and performing the functions of the organizational core of the transformation process. The work emphasizes the need to move from a hierarchical management model to an integrated, dialogical, and project-based one. The key structural components of the new model have been designed: the Career Development Center as a strategic coordinator, faculty competence centers as nodes of interaction with the labor market, and a new vertical partnership management structure. Mechanisms for setting operational (OI) and strategic goals (OKR), structuring responsibilities, developing horizontal interaction, and introducing performance indicators have been proposed. Considerable attention is paid to the role of administrative management as a mechanism of managerial discipline, which needs to be updated on the basis of openness, transparency, and service logic. The importance of involving business and stakeholders in decision-making on educational programs is substantiated. In the context of staffing, new roles and competency profiles are highlighted (career development center coordinator, employer relations specialist, career advisor, mentoring and educational program coordinator, labor market analyst), and principles for forming flexible teams and supporting a culture of development are outlined. The proposed model envisages not only structural change but also a transformation of management logic, in which practice becomes not an addition but the organizational core. The university emerges as a space for interaction between education, business, and students, focused on professional growth. Separate emphasis is placed on the need to institutionalize the new structure through regulatory documents, digital tools, and a review of staffing policy. This ensures the sustainability of changes and the possibility of scaling them up.

Keywords: administrative management, organizational structure, transformation, organization, partnership.

JEL classification: I23, L32, M10, M53, O21.

Постановка проблеми. Сучасні організації діють в умовах динамічного середовища, що вимагає високого рівня гнучкості, результативності та орієнтації на цінність для стейкхолдерів. У цих умовах адміністративний менеджмент покликаний не лише забезпечувати функціонування організації, а й виступати рушієм її розвитку через упорядкування структур, процесів і управлінських функцій. Організаційні трансформації, що базуються на цілісному підході до управління (враховуючи стратегію, структуру, цілі та людей), стають необхідною умовою досягнення стратегічних та операційних результатів. У цьому контексті освітні організації також не є винятком. Вони стикаються з викликами ринку праці, запитом на практикоорієнтовані результати навчання, необхідністю інтегрувати зовнішнє партнерство в управлінські процеси. Ефективне управління такими змінами потребує впровадження інноваційних моделей адміністративного менеджменту, зокрема застосування методології організаційних трансформацій.

У сучасних умовах реформування вищої освіти в Україні, особливо в контексті євроінтеграційних прагнень та актуалізації потреб ринку праці, перед закладами вищої освіти постає завдання не лише збереження академічної якості, а й забезпечення реального впливу на кар'єрну траєкторію випускників. Практикоорієнтований компонент в освітньому процесі набуває ключового значення, особливо в підготовці фахівців з менеджменту, де інтеграція досвіду, прикладних навичок і системного мислення є запорукою професійної готовності. Разом із тим, діюча організаційна структура закладів вищої освіти часто не дозволяє забезпечити цілісне та системне управління цим процесом. Відсутність централізованої координації взаємодії з роботодавцями, недостатнє включення практиків до викладання, обмежена підтримка кар'єрного зростання студентів – усе це обмежує вплив освітньої системи на реальні результати.

У такому контексті актуалізується необхідність організаційної трансформації закладу освіти як цілісної системи. Методологія міжнародної консалтингової компанії OTA Group [1;2], що ґрунтується на ідеях Іцхака Адізеса, дозволяє вибудувати послідовність змін, у центрі яких – люди, культура, структура, цілі й управління. Запропонований підхід дозволяє гармонізувати організаційну модель із місією закладу вищої освіти, запитами студентів та роботодавців, а також управлінськими функціями адміністративного менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що сучасний адміністративний менеджмент потребує не лише оновлення структур, а й глибшого осмислення понятійної основи організації та адміністрування. Відправною точкою для осмислення трансформаційних змін є визначення місця адміністрування в загальній системі управління. У дослідженні Міненка й Піддубного [3] зазначається, що «нерозуміння особливостей взаємозв'язку між змістовністю понять організація – організування – адміністрування та їх практичними аспектами ... може стати головною причиною

втрати конкурентних переваг і призведе до додаткових ресурсних витрат» [3]. Також підкреслюється, що неефективне адміністрування призводить до структурної дисфункції: «через розбалансованість базової системи адміністративного менеджменту ... не буде одержано очікуваний економічний ефект, ... не досягаються поставлені цілі...» [3]. Цей теоретичний підхід є підґрунтям для подальшого розгляду організаційної трансформації як інструменту підвищення ефективності управління.

Новікова, у своєму дослідженні [4], також обґрунтовує доцільність впровадження адміністративного управління в систему менеджменту сучасних організацій, незалежно від їхньої форми власності чи сфери діяльності. Вона підкреслює, що адміністративний менеджмент створює синергетичний ефект завдяки чіткому виконанню управлінських функцій і досягненню поставлених завдань. Авторка зазначає: «особливість адміністративних методів управління полягає в тому, що вони передбачають чіткий розподіл обов'язків в апараті управління та координацію трудової діяльності персоналу організації за рахунок адміністративного впливу... успіх організації багато в чому залежить від здатності керівника передбачити всі виникаючі проблемні ситуації та вміння швидко змінювати структуру виробництва та управління...» [4].

Перехід від теорії до практики трансформації детально представлений у сучасній іноземній літературі. Так, у статті Mahony [5] організаційна реструктуризація подається як інструмент не стільки для скорочення витрат, скільки для досягнення стратегічних цілей і розвитку організації. Авторка наголошує на важливості стратегічного узгодження структури зі стратегією, прискорення прийняття рішень, розвитку талантів і врахування впливу ШП. Підкреслюється п'ять критичних питань, які мають бути поставлені керівниками під час змін: чи є чітке бачення змін; як залучити стейкхолдерів; які можливості для інновацій відкриває нова структура; як підтримати команду у процесі переходу; які метрики, окрім економії, покажуть успішність змін. У схожому ключі Bernstein і Foster-Hale [6] наголошують, що організаційний дизайн – це інвестиція в майбутнє. Наголошується на потребі залучення персоналу, врахування контексту й правильної імплементації змін з урахуванням культури та людського чинника.

Ці принципи узгоджуються з підходом міжнародної консалтингової компанії OTA Group, який базується на ідеях Іцхака Адізеса, щодо життєвого циклу організацій, узгодження структури зі стратегією та ролі керівників у трансформаціях [7;8]. Christou та Piller [9] також розглядають трансформацію як глибокий управлінський процес, пов'язаний зі змінами в парадигмах лідерства, стратегії й цінностях. Автори підкреслюють, що ефективна трансформація повинна охоплювати всю систему управління, а не лише окремі її елементи, що цілком відповідає концепції системної трансформації OTA Group.

У дослідженні Giorbelidze [10] розглядається трансформація у сфері публічного управління, що є релевантним для нашого випадку, оскільки освітня

організація державної/комунальної форми власності має подібні обмеження, бюрократичні виклики та складнощі у реалізації змін, як і державні структури. Спираючись на моделі Kotter і ADKAR, дослідження підкреслює важливість стратегічного бачення, ефективної комунікації, залучення персоналу й подолання опору змінам для успішної трансформації. У цьому контексті аналітична перспектива Giorbelidze щодо трансформацій доповнюється підходом Chowdhury і Shil [10], які розглядають організаційну готовність до змін та культуру лідерства як ключові умови успіху, незалежно від типу організації.

Завершує огляд дослідження Баценка та Галеніна [11], у якому цифрові трансформації постають як сучасний виклик для адміністративного менеджменту. Автори підкреслюють, що цифрові комунікації є ключовим фактором прийняття управлінських рішень і ефективності організаційної взаємодії. Цифрове лідерство, адаптивність, подолання опору персоналу та розвиток нових компетенцій розглядаються як обов'язкові умови успішного адміністрування в цифрову епоху. Таким чином, організаційна трансформація дедалі більше пов'язується з цифровими стратегічними процесами, що відкриває нові горизонти для управлінської досконалості.

Узагальнюючи огляд літератури, можна стверджувати, що сучасна наукова думка надає вагомі підстави для осмислення організаційної трансформації як ключового інструменту адміністративного менеджменту. Дослідники відзначають важливість системного підходу, стратегічної узгодженості, участі персоналу й цифрових інновацій у процесах змін. Водночас спостерігається недостатня увага до специфіки впровадження трансформацій в організаціях публічного сектору, зокрема в освітніх, які мають складну бюрократичну структуру, обмеженість ресурсів і низьку гнучкість у прийнятті управлінських рішень. Саме тому постає потреба в дослідженні можливостей організаційної трансформації як інструменту підвищення ефективності управління у сфері освіти.

Метою статті є обґрунтування й проєктування організаційної трансформації університету (на прикладі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка) відповідно до методології OTA Group для забезпечення системної, результативної та ціннісно орієнтованої моделі практикоорієнтованого навчання.

Виклад основних результатів дослідження. Алгоритм організаційної трансформації, що лежить в основі нашого дослідження, ґрунтується на розумінні організаційної культури як багатовимірного феномену, що включає управлінські підходи, структуру, цінності, цілі та поведінку людей. Відповідно до методології OTA Group, ефективні зміни починаються не зі зміни організаційної схеми, а з діалогу та узгодження управлінських практик. П'ять взаємопов'язаних елементів (система управління; ключова стратегія та розділені цінності; вирівняна структура; цілепокладання; залучені люди) становлять підґрунтя для стійкої організаційної трансформації. Лише гармонізоване функціонування цих компонентів дозволяє не просто змінити

форму, а забезпечити змістовне оновлення організації відповідно до сучасних викликів і очікувань стейкхолдерів. У викладі основного матеріалу будемо послідовно рухатися цим алгоритмом, демонструючи, як кожен з п'яти елементів проявляється у проєктуванні організаційної трансформації Київського столичного університету імені Бориса Грінченка.

Система управління. Отже, організаційна трансформація Університету задля забезпечення ефективної практикоорієнтованої підготовки передбачає передусім переосмислення логіки управлінських рішень, взаємодії між підрозділами та джерел ініціатив. Йдеться не лише про технічне перепідпорядкування чи перерозподіл функцій, а про зміну характеру управлінської комунікації, посилення горизонтальних зв'язків і залучення ширшого кола стейкхолдерів до управлінських процесів. Діюча система управління в Університеті значною мірою ґрунтується на адміністративному контролі та вертикальних зв'язках. Разом із тим, в закладі вже функціонують ради роботодавців і випускників, у тому числі на рівні факультетів, що створює передумови для глибшої трансформації. Ці платформи варто розглядати як потенційну основу для розширення управлінського діалогу та інтеграції практикоорієнтованого підходу в стратегічне планування. Замість односторонніх управлінських вказівок доцільно формувати сталі механізми відкритої взаємодії – через регулярні стратегічні наради, змішані робочі групи, спільне обговорення цілей і пріоритетів розвитку. Такий підхід забезпечить передумови для формування гнучких, релевантних і адаптивних управлінських рішень, які відповідають як внутрішнім потребам закладу, так і зовнішнім викликам.

З огляду на викладене, подальшого переосмислення потребує сам механізм ухвалення рішень, який має еволюціонувати від фрагментарної особистої ініціативи до структурованого, колегіального та інституційно забезпеченого процесу. Його варто перевести з особисто-ініціативного у структурований, заснований на узгодженій послідовності дій, колегіальності та інституційному супроводі. Такий підхід дозволить зменшити фрагментованість дій, уникнути дублювання зусиль і забезпечити системність у розвитку Університету.

Одним із інструментів такої трансформації має стати створення тимчасового трансформаційного офісу – координаційної структури, що формується на період реалізації змін і виконує функції організаційного ядра трансформаційного процесу. Трансформаційний офіс не є постійним адміністративним підрозділом – це динамічна, гнучка команда, яка консолідує представників різних напрямів діяльності Університету відповідно до конкретних завдань. У центрі такої моделі перебуває координаційна команда, яка діє під загальним керівництвом ректора й забезпечує стратегічне бачення, управління портфелем змін, ухвалення ключових управлінських рішень і моніторинг. До її складу входять: проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи; проректор з науково-методичної роботи, зв'язків з органами державної влади та

місцевого самоврядування; помічник ректора з правових та кадрових питань. До координаційної команди також входить голова ради роботодавців, який представляє інтереси зовнішніх стейкхолдерів у процесі прийняття рішень, зокрема щодо практикоорієнтованого навчання, стажувань і оновлення змісту освіти. Рис. 1 відображає запропоновану модель

трансформаційного офісу, в якій ректор виконує функції стратегічного лідера, а координаційна команда – оперативного органу управління змінами. Адміністративні, аналітичні, освітні, цифрові та комунікаційні блоки забезпечують функціональну підтримку трансформаційних процесів відповідно до своїх повноважень.

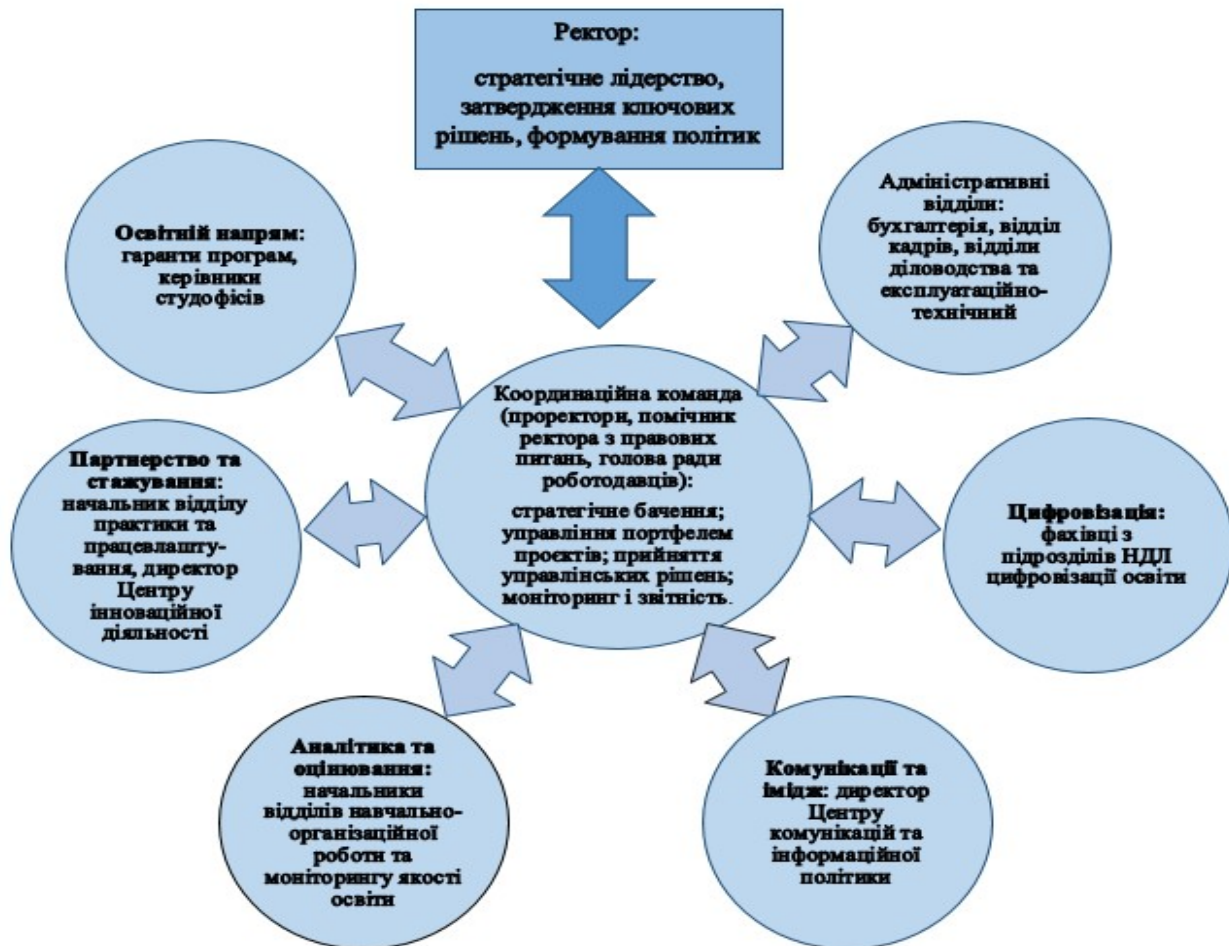


Рис. 1 Структура тимчасового трансформаційного офісу в контексті організаційної трансформації Університету
Джерело: розроблено автором

До складу трансформаційного офісу тимчасово долучаються управлінці освітнього напрямку (гаранти програм, керівники студофісів), відповідальні за змістову частину практикоорієнтованого навчання. Функціональну підтримку забезпечують фахівці з підрозділів НДІ цифровізації освіти, які відповідають за цифрові інструменти, платформи та дані, а також адміністративні відділи (бухгалтерія, відділ кадрів, відділ документації та діловодства тощо), які гарантують нормативну підтримку, ресурси й документаційний супровід. Своєю чергою, відділ практики забезпечує партнерський вимір та інтеграцію з роботодавцями. Центр інноваційної діяльності доповнює цю функцію, формуючи зовнішні зв'язки в інноваційній сфері, розвиваючи проєктні ініціативи та залучаючи потенційних партнерів для реалізації освітніх і науково-дослідницьких задумів. Ключову роль відіграють начальники відділів навчально-організаційної роботи та моніторингу

якості освіти, які оцінюють проміжні результати, допомагають з адаптацією рішень і створюють підґрунтя для подальших змін.

У контексті супроводу організаційної трансформації важливо розмежовувати внутрішню управлінську комунікацію та зовнішнє інформування. Центр комунікацій та інформаційної політики Університету, відповідно до свого Положення, не відповідає за внутрішню взаємодію між структурними підрозділами чи управлінське інформування. Його основна функція – зовнішня комунікація: підтримка позитивного іміджу, профорієнтація, PR, просування досягнень Університету та інформування громадськості. Водночас саме цей Центр може відіграти важливу роль у донесенні інформації про результати трансформації, просуванні оновленої моделі практикоорієнтованого навчання, зміцненні контактів із зовнішніми партнерами, а також у формуванні бренду Університету як сучасного,

відкритого до змін освітнього середовища.

Запровадження такого тимчасового офісу дозволяє реалізувати принципи відкритої управлінської комунікації, гнучкого розподілу функцій і відповідальності, а також циклу вдосконалення. Після завершення трансформаційного етапу трансформаційний офіс припинить свою діяльність, передаючи функції стабільним структурам, щоб уникнути надмірної бюрократизації й не заважати гнучкому функціонуванню Університету. Таким чином, тимчасовість і фокус на результат забезпечують ефективність цього механізму як інструменту змін.

Слід підкреслити, що наступні кроки трансформації, описані нижче, слід розглядати як гіпотетичні сценарії, що випливають із аналізу управлінських бар'єрів та потреб. Ймовірність їх реалізації залежатиме від фактично ухвалених трансформаційним офісом рішень у межах загального портфеля змін.

Ключова стратегія та розділені цінності. Наступним кроком після налагодження управлінських процесів має стати перегляд стратегії університету та формулювання розділених цінностей. Хоча Університет вже має чинну Стратегію розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка на 2023-2027 рр [13], вона потребує адаптації до викликів воєнного часу, нових очікувань ринку праці та акценту на практикоорієнтованість освітніх програм. Перш за все, важливо зняти розрив між декларативною частиною стратегічного документа й його практичною реалізацією. У цьому контексті варто чітко виділити в стратегії напрям розвитку інституційної співпраці з бізнесом, оновити бачення випускника як суб'єкта, здатного діяти в складних організаційних системах, та сформулювати стратегічні цілі, пов'язані зі створенням окремої функції супроводу кар'єрного зростання та практичного досвіду. Окрему увагу слід приділити переосмисленню цінностей, на яких має ґрунтуватися освітній процес. Ці цінності мають включати відкритість до практики, партнерство, підприємливість, розвиток через дію. Крім того, для реалізації оновленої стратегії важливо визначити «сфери змін» – тобто ті блоки, які потребують трансформації. У нашому випадку це:

- переосмислення ролі підрозділів, відповідальних за зв'язок з роботодавцями;
- запровадження інституційного механізму підтримки студентів у побудові кар'єрної траєкторії;
- формування нових партнерств із бізнесом не лише як епізодичних ініціатив, а як елементів стратегії.

Таким чином, перегляд стратегії має не стільки замінити наявну рамку, скільки конкретизувати її в напрямі, що підтримує практикоорієнтованість, організаційний розвиток та культуру взаємодії. Саме стратегія має дати відповідь на запитання: яким чином ми забезпечуємо цінність для студентів і роботодавців у новому середовищі?

Вирівнювання структури. В Університеті спостерігається розмитість повноважень і дисбаланс у підпорядкуванні структурних підрозділів, що ускладнює ефективне управління процесами практикоорієнтованої

підготовки. Особливо це стосується функціоналу двох проректорів: проректора з науково-педагогічної та навчальної роботи та проректора з науково-методичної роботи, зв'язків з органами державної влади та місцевого самоврядування [14]. Проректор з науково-педагогічної та навчальної роботи має у підпорядкуванні Науково-методичний центр стандартизації та якості освіти, до складу якого входить відділ практики та працевлаштування. Проте цей відділ виконує здебільшого контрольні функції: моніторинг угод із роботодавцями, перевірка програм практик, узагальнення підсумків. Водночас, щоб ефективно забезпечувати практичну підготовку студентів, ключовими мали б бути не контрольні, а координувальні, комунікаційні та сервісні функції – зокрема, налагодження партнерств, супровід практик, підготовка студентів до стажувань і працевлаштування. З іншого боку, проректор з науково-методичної роботи, зв'язків з органами державної влади та місцевого самоврядування наділений відповідальністю за розвиток зовнішніх партнерств, налагодження взаємодії з органами влади, асоціаціями, іншими освітніми та науковими установами. Проте, у його безпосередньому підпорядкуванні немає жодного структурного підрозділу, що істотно ускладнює реалізацію покладених функцій і суперечить базовим принципам менеджменту.

У такій ситуації доцільним є не лише уточнення функціоналу обох проректорів, а й структурна трансформація наявного відділу практики у Центр кар'єрного розвитку – фахову сервісну одиницю, що відповідатиме за зв'язки з роботодавцями, організацію стажувань, кар'єрне консультування та розвиток практикоорієнтованої складової освіти. Цей Центр має бути підпорядкований проректору з науково-методичної роботи, зв'язків з органами державної влади та місцевого самоврядування, оскільки саме він відповідає за зовнішні зв'язки та партнерства. Така логіка забезпечить послідовність у прийнятті рішень, чіткість зон відповідальності та ефективність взаємодії. Запровадження такої структури відповідає європейським моделям (Career Services, Career Center, Career Development Office), де підтримка кар'єрного розвитку студентів є сталою функцією університетської системи, а не дублюючим додатком до академічного процесу.

Ефективна діяльність Центру кар'єрного розвитку потребує інформаційної підтримки, що може бути забезпечена у партнерстві з Центром комунікацій та інформаційної політики. Йдеться передусім про рекламний супровід кар'єрних заходів – ярмарків вакансій, зустрічей з роботодавцями, майстер-класів тощо – через сайти, соцмережі та інші комунікаційні канали Університету. Також можливе спільне просування історій успішного працевлаштування випускників, розробка брендового контенту, візуальних матеріалів, буклетів і відео. Окрім того, Центр комунікацій та інформаційної політики може підтримувати публічну складову партнерських ініціатив Центру кар'єрного розвитку: меморандуми, спільні проекти з бізнесом, спонсорські події. Таким чином, хоча комунікаційний підрозділ не є суб'єктом управлінських рішень у сфері практичної

підготовки, його участь у процесах інформаційного супроводу є важливою складовою міжфункціональної взаємодії в сучасній університетській екосистемі.

Також потрібно уточнити, що у чинній організаційній структурі Центр комунікацій та інформаційної політики підпорядкований безпосередньо ректору. Проте, з урахуванням функціонального навантаження, логіки зовнішньої взаємодії та потреби в системній роботі з партнерами, роботодавцями та органами влади, доцільно передати цей Центр також до сфери відповідальності проректора з науково-методичної роботи та зв'язків з органами державної влади та місцевого самоврядування. Така зміна дозволить: забезпечити чіткість зон відповідальності в питаннях зовнішньої взаємодії та підтримки студентів; уникнути дублювання або розпорошення функцій; узгодити внутрішню управлінську логіку з європейськими моделями, а також усунути необґрунтоване розширення норми керуваності на рівні ректора, що може спричинити ефект «пляшкового горла» й уповільнювати управлінські процеси.

Центр інноваційної діяльності теж може виступати партнером Центру кар'єрного розвитку у впровадженні практикоорієнтованих освітніх форматів, зокрема у сфері інноваційного підприємництва, стартап-освіти та проєктної діяльності. Спільна робота двох центрів може охоплювати організацію бізнес-інкубаторів, акселераційних програм, конкурсів інноваційних ідей, де студенти не лише розвивають практичні навички, а й здобувають досвід співпраці з реальними замовниками. Центр кар'єрного розвитку у цьому випадку забезпечує менторство, залучення роботодавців, оцінку кар'єрного потенціалу проєктів, тоді як Центр інноваційної діяльності – методичну й організаційну підтримку інноваційних ініціатив. Така взаємодія сприятиме формуванню нової якості освітнього середовища, де інновації та професійна орієнтація студентів тісно інтегровані.

На рівні факультетів і кафедр Університету функціонують Центри компетентностей – осередки прикладного навчання, кейс-роботи, експериментального дослідження та взаємодії з роботодавцями. Вони є містками між академічною спільнотою та ринком праці. У новій управлінській моделі їх роль підсилюється: вони інтегруються в систему прийняття рішень, формуючи запити на оновлення змісту освіти та механізми співпраці з зовнішніми партнерами.

Організаційна структура Університету проєктується за логікою функціонального поділу, запропонованою OTA Group, – з розподілом підрозділів за типами функцій:

- «зелені» (підрозділи результату) – відповідають за створення цінності для зовнішнього або внутрішнього клієнта. До них належать Центр розвитку кар'єри, Центри компетентностей, Центр інноваційної діяльності;

- «жовті» (сервісні підрозділи) – забезпечують підтримку основних процесів: відділ кадрів, відділ документації та діловодства, підрозділи НДЛ цифровізації, а також Центр комунікацій та інформаційної

політики, що виконує функції просування ініціатив, інформаційної взаємодії з партнерами, роботодавцями й громадськістю;

- «червоні» (підрозділи вдосконалення та контролю якості) – відділ навчально-організаційної роботи, Науково-методичний центр стандартизації та якості освіти.

Така модель усуває вертикальне дублювання повноважень і створює простір для горизонтальної взаємодії – між тими, хто спільно формує результат. Це відповідає новому баченню Університету як простору професійного розвитку та співпраці. Він більше не виступає лише постачальником освітньої послуги, а стає платформою для взаємодії бізнесу, влади, громади й особистості. Роль керівництва в такій системі теж змінюється: проректори отримують чітко визначені функціональні зони відповідальності – академічну, адміністративну й партнерську. Це знижує конкуренцію повноважень, підвищує прозорість управління та дає змогу кожній ланці чітко усвідомлювати свою функцію, продукт і клієнта. У підсумку, практикоорієнтоване навчання перестає бути винятком чи інноваційним експериментом. Воно стає системною нормою, що підкріплена структурною логікою, інституційною відповідальністю та повсякденною міжфункціональною взаємодією.

Цілепокладання. У межах трансформації, що охоплює систему практикоорієнтованого навчання на рівні всього Університету, постановка цілей є критично важливою частиною організаційної трансформації. Згідно з методологією OTA Group, цілі формуються лише після побудови нової структури, адже саме структура визначає, хто і за що відповідає. У нашому випадку вже проєктована структура – з Центром кар'єрного розвитку, виділеними зонами відповідальності – є основою для формування цілей.

Перший крок – чітке розмежування цілей на операційні (OI) та стратегічні (OKR). Операційні цілі стосуються «щоденної роботи» підрозділів: організації практик, документального супроводу, взаємодії з викладачами-практиками. Вони мають виконуватися на 100% і бути обов'язковими, бо саме вони забезпечують сталість процесів. Водночас стратегічні цілі (OKR) формуються для зміни – наприклад, впровадження нових форматів дуальної освіти, зростання кількості студентів, які проходять стажування в компаніях, або створення аналітичної платформи для відстеження кар'єрних траєкторій. Такі цілі можуть бути досягнуті частково (на 70%), але мають амбіційний, проривний характер. Вони потребують крос-функціональної взаємодії між Центром кар'єрного розвитку, академічними підрозділами та бізнесом. У типовій пропорції за методологією OTA Group на один цикл роботи Центру може припадати близько 18-20 OI та 3-5 OKR.

Алгоритм постановки цілей, за методологією OTA Group, має включати:

- синхронізацію з новою структурою (спершу структуру – потім цілі);
- поділ на «Run» (поточні процеси, стабільність) і «Change» (розвиткові зони);

- каскадування цілей – перенесення цілей зверху вниз через рівні відповідальності;
- запровадження «Книги цілей підрозділів» – цифрового або табличного інструменту відстеження;
- використання принципів ASSES: ціль має бути цілеспрямованою (aligned), сфокусованою (streamlined), прозорою (seen), врахованою в оцінюванні результатів (evaluated), а також детально продуманою з погляду виконавців, ресурсів та відповідальності (scrupulous).

Критично важливо забезпечити не лише постановку цілей, а й інституціоналізацію процесу. Цілі не повинні дублювати функції, а мають підсилювати фокусовану діяльність і спрямовувати ресурси на зони прориву.

З огляду на запропоновану модель функціонування Центру кар'єрного розвитку, нижче подано приклад структури стратегічних цілей (OKR), сформованих за методологією OTA Group (табл. 1).

Таблиця 1

Приклад структури OKR для Центру кар'єрного розвитку

Objective (Ціль)	Key Results (Ключові результати)
1. Збільшити залучення студентів до стажувань	– досягти 80% охоплення студентів 3-4 курсів стажуваннями* у 2025/2026 н.р.; – реалізувати стажування через бази практики, проєктну роботу та дуальні елементи навчання
2. Сформувати партнерську мережу для практикоорієнтованої освіти	– залучити не менше 30 нових роботодавців-партнерів; – забезпечити, щоб усі освітні програми мали діючого партнера, який бере участь у їх формуванні; – створити інтерактивну мапу партнерств на сайті Університету
3. Розгорнути цифрову платформу моніторингу кар'єрного розвитку	– створити платформу, інтегровану з базою вакансій і ринковою аналітикою; – залучити щонайменше 1000 студентів-користувачів за перші 6 місяців функціонування
4. Запровадити сучасні формати взаємодії з бізнесом	– впровадити сертифіковану менторську програму для 3-5 пріоритетних спеціальностей; – залучити до викладання в Університеті щонайменше 50 викладачів-практиків

* Під стажуванням мається на увазі поглиблений формат практичної підготовки, що виходить за межі обов'язкових освітніх практик, передбачених ОПП, і передбачає реальну взаємодію з роботодавцем.
Джерело: розроблено автором.

Таким чином, постановка цілей є не просто технічним етапом, а механізмом фіксації нової управлінської логіки, що забезпечує рух університету в бік відкритості, орієнтації на результат і співпраці з бізнесом.

Люди та навички. Успішна трансформація освітньої організації ніколи не зводиться лише до структури чи регламентів. Вона завжди починається з людей – їхніх переконань, навичок і здатності втілювати нову логіку роботи. У моделі OTA Group людський потенціал не менш важливий, ніж стратегія, структура чи культура. Тому попри обмеження обсягу публікації, неможливо оминати увагою питання навичок і ролей, необхідних для забезпечення практикоорієнтованого навчання. У новій проєктованій структурі Університету особливого значення набувають міжфункціональні команди, здатні працювати гнучко, брати на себе ініціативу й мислити не в межах окремого підрозділу, а в логіці спільної мети. Це передбачає, передусім, переосмислення наявного кадрового складу. Відділ практики, який трансформується в Центр кар'єрного розвитку, повинен мати не лише контролюючі функції, а й бути майданчиком для налагодження партнерств, супроводу студентів, організації менторських програм. Відповідно, важливо з'ясувати, наскільки персонал готовий до цих завдань, чи мають фахівці відповідну підготовку, чи вміють працювати з CRM-системами, чи розуміють принципи фасилітації.

Це стосується і викладачів. Їхня роль у супроводі

практики також змінюється – з передавачів знань на фасилітаторів навчального процесу, що відбувається у співпраці з бізнесом. Тут необхідні не лише фахові знання, а й розвинені soft skills – уміння слухати, підтримувати, вести діалог, створювати простір для досвіду.

Паралельно з аналізом наявних компетентностей варто окреслити й нові ролі, які можуть з'явитися. Це не означає, що всі вони мають бути впроваджені негайно – усе залежить від ресурсів, штатного розпису, фінансування. Але розуміння можливого спектра функцій дозволяє планувати кадрову політику більш цілеспрямовано (табл. 2).

Оскільки рольовий розподіл у Центрі розвитку кар'єри ґрунтується на функціональній логіці та міжфункціональній взаємодії, окремі назви ролей можуть не мати прямої відповідності до чинного Класифікатора професій (ДК 003:2010); питання їх уніфікації буде опрацьовано на етапі внесення змін до штатного розпису та посадових інструкцій. Окремі ролі, зокрема в сферах PR, IT та комунікацій, можуть бути забезпечені не штатними одиницями Центру, а через партнерську взаємодію з Центром комунікацій та НДЛ цифровізації освіти.

Дуже важливою є мотивація персоналу. Якщо ми хочемо, щоб викладачі й адмінперсонал залучалися до нових функцій, брали на себе відповідальність за результати студентів на ринку праці – має бути

запропонована логіка визнання та винагороди. Паралельно з цим має з'явитися середовище, яке підтримує постійний розвиток, а також культура, в якій

нормально ставити питання, помилятися, експериментувати, змінювати напрям дій.

Таблиця 2

Приклади можливих ролей у Центрі кар'єрного розвитку

Роль	Основні функції
Координатор Центру кар'єрного розвитку	відповідає за стратегічне управління, побудову партнерств із бізнесом, інтеграцію практикоорієнтованої освіти в університетську стратегію
Фахівець із взаємодії з роботодавцями	забезпечує співпрацю з компаніями, укладання угод, координацію стажувань та оновлення баз практики
Кар'єрний консультант	надає індивідуальні й групові консультації студентам щодо побудови кар'єрної траєкторії, підготовки до працевлаштування, складання резюме, участі в заходах
Координатор менторських та освітніх програм	розвиває менторські ініціативи, залучає практиків до викладання, співпрацює з кафедрами щодо інтеграції практики в ОПП
Аналітик ринку праці	збирає й аналізує дані щодо працевлаштування випускників, тенденцій ринку, запиту на компетентності; формує аналітичні звіти для ухвалення рішень

Джерело: розроблено автором

Без переосмислення ролі людини у системі, університет залишиться в логіці «обов'язку» та «формальності». А ми говоримо про партнерство, зростання і результат. Тому саме людський потенціал і культура взаємодії мають стати головним полем уваги на етапі трансформації.

Висновки. Запропонована в статті модель організаційної трансформації Університету, розроблена на основі методології міжнародної консалтингової компанії OTA Group, демонструє потенціал для створення системної, практикоорієнтованої та ціннісно орієнтованої освітньої екосистеми. Основна ідея полягає в тому, що ефективна трансформація починається не зі зміни структури як такої, а з переосмислення управлінських підходів, оновлення стратегічних орієнтирів, формування спільних цінностей і розвитку людського потенціалу.

Ключовими результатами є:

- 1) перехід від вертикальної моделі управління до

гнучкої, горизонтально інтегрованої структури з чітким функціональним поділом (зелені, жовті, червоні блоки);

- 2) проєктування Центру кар'єрного розвитку як підрозділу нового типу, здатного забезпечити сталість і динамізм практикоорієнтованого навчання;

- 3) інтеграція міжфункціональних команд, спільне цілепокладання та впровадження механізмів відкритої управлінської взаємодії;

- 4) визнання критичної ролі персоналу, формування нових ролей і компетентнісних профілів, розвиток культури відповідальності та ініціативності.

Таким чином, організаційна трансформація виступає не лише інструментом структурних змін, а передусім – механізмом створення університету нового типу: відкритого, результативного, здатного бути точкою входу до ринку праці та платформою для створення майбутнього разом з бізнесом, громадою та студентами.

Список використаних джерел:

1. Як забезпечити успішну трансформацію компанії: ключові фактори та підходи. OTA Group. URL: <https://surl.lu/feieme>.
2. Як стратегія пов'язана з системою збалансованих показників? OTA Group. URL: <https://surl.li/ffsnft/>.
3. Міненко М., Піддубний В. (2021). Організація, організування, адміністрування. Економка АПК, Т. 28, № 12. С. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112033>.
4. Новікова М.М. (2020). Роль і місце адміністративного управління у системі менеджменту організацій. Наук. записки Нац. ун-ту «Острозька академія». Серія «Економіка»: наук. ж-л. Острог: Вид-во НаУОА, № 16(44). С. 86–90. URL: <https://journals.oa.edu.ua/Economy/article/download/2729/2497>.
5. Organizational Restructuring: Beyond Cost-Cutting to Driving Impact. Do Change Right. URL: <https://surl.li/asxzjl>.
6. Five Surprising Truths of Great Org Design. Do Change Right. URL: <https://dochangeright.com/five-surprising-truths-of-great-org-design/>.
7. Adizes, I. (2004). Managing corporate lifecycles. Adizes Institute Publishing, 460 p.
8. Adizes, I. (2015). Leading the Leaders. Adizes Institute Publishing, 306 p.
9. Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational transformation: a management research perspective. Transformation towards sustainability. Cham, Pp. 303–330. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11.
10. Giorbelidze, M. (2025). Driving organizational transformation: leadership's role in public administration reform and change management. Journal of information systems engineering and management, Vol. 10. No. 17s. Pp. 240–253. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i17s.2722>.
11. Chowdhury, A., & Chandra Shil, N. (2022). Understanding change management in organizational context:

revisiting literature. Management and entrepreneurship: trends of development, Vol. 1. No. 19. Pp. 28–43. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>.

12. Бащенко Л., Галенін Р. (2024). Роль цифрових комунікацій в управлінні організаційної цифрової трансформації: бачення адміністрації організацій. Herald of kiev institute of business and technology, Vol. 51. No. 2. С. 10–25. DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51\(2\).01](https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01).

13. Стратегія розвитку Київського столичного університету імені Бориса Грінченка на 2023–2027 рр. URL: <https://surl.lu/hrpvvv>.

14. Про функціональні обов'язки в.о. ректора та проректорів Університету: Наказ № 854: станом на 1 листопада 2024 р. Київський столичний університет ім. Б. Грінченка. URL: <https://surl.li/nfoemi>.

References:

1. Iak zabezpechyty uspishnu transformatsiiu kompanii: kluchovi faktory ta pidkhody. [How to ensure successful company transformation: key factors and approaches]. (2024). OTA Group. Retrieved from: <https://surl.lu/feiome>. [in Ukrainian].

2. Yak stratehiia poviazana z systemoiu zbalansovanykh pokaznykiv? [How is the strategy linked to the balanced scorecard system?]. (2024). OTA Group. Retrieved from: <https://surl.li/ffsnft/>. [in Ukrainian].

3. Minenko, M., & Piddubnyi, V. (2021). Orhanizatsiia, orhanizuvannia, administruvannia [Organization, organization, administration]. Ekonomika APK, No. 28(12). Pp. 33–45. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202112033>. [in Ukrainian].

4. Novikova, M.M. (2020). Rol i mistse administratyvnoho upravlinnia u systemi menedzhmentu orhanizatsii [The role and place of administrative management in the management system of organizations]. Scientific Notes of the National University of Ostroh Academy. Series «Economics», No. 16(44). Pp. 86–90. [in Ukrainian].

5. Organizational Restructuring: Beyond Cost-Cutting to Driving Impact. Do Change Right. Retrieved from: <https://surl.li/asxzjl>. [in English].

6. Five Surprising Truths of Great Org Design. Do Change Right. URL: <https://dochangeright.com/five-surprising-truths-of-great-org-design/>. [in English].

7. Adizes, I. (2004). Managing corporate lifecycles. Adizes Institute Publishing, 460 p. [in English].

8. Adizes, I. (2015). Leading the Leaders. Adizes Institute Publishing, 306 p. [in English].

9. Christou, E., & Piller, F. (2024). Organizational transformation: a management research perspective. Transformation towards sustainability. Cham, Pp. 303–330. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-54700-3_11. [in English].

10. Giorbelidze, M. (2025). Driving organizational transformation: leadership's role in public administration reform and change management. Journal of information systems engineering and management, Vol. 10. No. 17s. Pp. 240–253. DOI: <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i17s.2722>. [in English].

11. Chowdhury, A., & Chandra Shil, N. (2022). Understanding change management in organizational context: revisiting literature. Management and entrepreneurship: trends of development, Vol. 1. No. 19. Pp. 28–43. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2022-1/19-03>. [in English].

12. Batsenko, L., & Halenin, R. (2024). Rol tsyfrovyykh komunikatsii v upravlinni tsyfrovoiu transformatsiieiu orhanizatsii: bachennia orhanizatsiinoho administruvannia [The role of digital communications in managing an organization's digital transformation: a vision of organizational administration]. Bulletin of the Kiev Institute of Business and Technology, No. 51(2). Pp. 10–25. DOI: [https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51\(2\).01](https://doi.org/10.37203/kibit.2024.51(2).01). [in Ukrainian].

13. Stratehiia rozvytku Kyivskoho stolychnoho universytetu imeni Borysa Hrinchenka na 2023–2027 rr. [Development Strategy of Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University for 2023–2027]. Retrieved from: <https://surl.lu/hrpvvv>. [in Ukrainian].

14. Pro funktsionalni oboviazky v.o. rektora ta prorektoriv Universytetu [On the functional duties of the acting rector and vice rectors of the University]: Order No. 854 of November 1, 2024. Boris Grinchenko Kyiv Metropolitan University. Retrieved from: <https://surl.li/nfoemi>. [in Ukrainian].