

DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-38>

УДК 35:378.22:37.051

Мороз Світлана Анатоліївна,¹

докторка наук з державного управління,
старша дослідниця, провідна наукова співробітниця
науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти
e-mail: ra.ekma@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-2696-1278>

Тищук Олексій Михайлович,

аспірант кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,
вулиця Курпичова, 2, м. Харків, 61002, Україна
e-mail: m721.281.1@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-4314-4939>

Мороз Олександр Володимирович,

магістрант кафедри хірургії Медичного коледжу Тунцзі,
Хуачжонський університет науки і технологій,
вулиця Луою, 1037, м. Вухань, Китай
e-mail: sashmoroz@gmail.com <https://orcid.org/0009-0007-4583-3240>

Каменів Олександр Юрійович,¹

ТВО начальника
науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти
e-mail: alexstein@kart.edu.ua <https://orcid.org/0000-0001-5372-5628>

Черкашин Юрій Вікторович,¹

старший науковий співробітник
науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти
e-mail: chek.yra@ukr.net <https://orcid.org/0009-0002-7227-3836>

¹ Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету
«Харківський політехнічний університет», вулиця Полтавський Шлях, 192, м. Харків, 61000, Україна

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКОВАНИХ ФАХІВЦІВ: ПОТЕНЦІАЛИ КРУГОВОЇ МОДЕЛІ РОЗБУДОВИ СТРУКТУРИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗВО ТА РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ДЕРЖАВИ

Як цитувати: Мороз С. А., Тищук О. М., Мороз О. В., Каменів О. Ю., Черкашин Ю. В. Система внутрішнього забезпечення якості підготовки кваліфікованих фахівців: потенціали кругової моделі розбудови структури для підвищення ефективності публічного управління конкурентоспроможністю ЗВО та розвитком людського капіталу держави. *Державне будівництво*. 2025. № 1 (37). С. 533–547. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-38>

In cites: Moroz, S.A., Tyshchuk, O.M., Moroz, O.V., Kameniev, O.Y., Cherkashyn, Y.V. (2025). The system of internal quality assurance of the training of qualified specialists: the potentials of a circular model of building a structure to increase the efficiency of public management of the competitiveness of higher education institutions and development of the human capital of the state. *State Formation*, no. 1 (37), 533–547. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-1-38> [in Ukrainian].

© Мороз С. А., Тищук О. М., Мороз О. В., Каменів О. Ю., Черкашин Ю. В., 2025



This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0

Анотація. Програмні документи міжнародного, національного та регіонального рівнів інституалізують проблематику забезпечення якості вищої освіти на рівні одного з пріоритетних напрямів забезпечення суспільного розвитку. Така значущість проблематики якості вищої освіти обумовлена її безпосереднім зв'язком як з підвищенням рівня конкурентоспроможності ЗВО так й з розвитком людського капіталу держави. Переважна більшість виконаних за цим напрямом наукових досліджень зосереджена на розв'язанні суто теоретичних питань функціонування системи забезпечення якості вищої освіти або питань системи забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Така зосередженість наукової уваги залишає недослідженими питання практики функціонування системи забезпечення якості вищої освіти в цілому та практики забезпечення якості освітньої діяльності на університетському рівні.

У межах цієї публікації дослідницька увага були досліджені питання структуризації системи забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти та визначені умови ефективного використання кругової моделі розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості. Відповідна проблематика була розглянута через призму публічного управління конкурентоспроможністю ЗВО та розвитку людського капіталу держави.

Відповідно до попередньо отриманих авторами цієї публікації результатів щодо актуалізації змісту системи внутрішнього забезпечення якості за п'ятьма основними рівнями (рівень вченої ради ЗВО та її комісій; рівень адміністрації ЗВО; рівень безпосередньо задіяних в реалізації освітніх програм підрозділів; рівень залучених до реалізації освітніх програм науково-педагогічних працівників; рівень супроводу процедур та практик забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти) було розглянуто потенціали використання ЗВО кругової моделі розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості. Стаття містить обґрунтування доцільності використання адміністрацією ЗВО кругової моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. В статті звергнуто увагу на переваги та недоліки кругової моделі структурування, а також визначені умови її ефективного використання. Крім того, стаття містить узагальнення щодо обмеженості компетенції суб'єктів публічного управління у формуванні системи внутрішнього забезпечення якості.

Ключові слова: *забезпечення якості вищої освіти; організаційна структура; кругова модель розбудови структури; ефективність публічного управління; розвиток людського капіталу; система внутрішнього забезпечення якості; менеджмент якості.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематика забезпечення якості вищої освіти, з огляду на її одночасне позиціонування у межах економічного (кадрове забезпечення галузей економіки), управлінського (формування ефективних організаційних структур та забезпечення їх функціонування) та освітянського (розбудова змісту вищої освіти та вдосконалення технологій його реалізації) знання має неабияке значення для подальшого розвитку суспільства та держави. Значущість цієї проблематики для забезпечення соціально-економічного та суспільно-політичного розвитку держави може бути подана як через призму змісту документів міжнародного рівня (інституалізовані рішенням 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН Цілі сталого розвитку – в частині цілі № 4 «Якісна освіта»; зобов'язання України щодо виконання сформульованих у тексті Угоди про асоціацію між Україною Європейським Союзом – в частині

вимоги з підвищення якості та важливості вищої освіти; зобов'язання України щодо виконання положень Тиранського комюніке (Tirana Communique 2024) Міністерської конференції Європейського простору вищої освіти (EHEA Ministerial Conference 2024) – в частині плекання культури якості у вищій освіті та підтримці передбачених Стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти процесів тощо), так й через призму програмних документів національного рівня (передбачених Стратегією реформування державного управління України на 2022-2025 роки напрямків розвитку – в частині вдосконалення системи оцінювання якості підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування; формалізованих Планом пріоритетних дій Уряду на 2025 рік заходів – в частині виконання заходів передбачених розділом «Освіта для успішної країни»; визначених Стратегією розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки заходів – в частині забезпечення якісної освітньо-наукової діяльності, конкурентоспроможної вищої освіти тощо). На важливість проблематики забезпечення якості вищої освіти може свідчити й факт включення відповідної проблематики до Візії відновлення України: «Сильна європейська країна – магніт для іноземних інвестицій», а саме тієї її частини яка пов'язана з Проєктом національної програми «Розвиток системи освіти». Кожен з вище згаданих програмних документів актуалізує ті чи інші питання забезпечення якості вищої освіти на рівні пріоритетних для вирішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Проблематика забезпечення якості вищої освіти в Україні, у тому чи іншому контексті прояву її складного та багатогранного змісту, постійно перебуває у межах кола дослідницької уваги вітчизняних та зарубіжних вчених. Відповідна проблематика була досліджена М. Ажажою (узагальнення теоретико-методологічних засад публічного управління модернізацією вищої освіти в Україні) [1], С. Вавренюком (обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення змісту та практики використання механізмів публічного управління системою вищої освіти в Україні) [2], Л. Грень (встановлення зав'язків між якістю вищої освіти та джерелами фінансування ЗВО) [3], С. Домбровською (визначення місця та ролі стейкхолдерів у забезпеченні якості вищої освіти) [4], Д. Карамишевим (визначення умов ефективності моніторингу освітньої діяльності ЗВО) [17], С. Мороз (аналіз механізмів публічного управління забезпеченням якості вищої освіти) [7, 8], О. Морозом (актуалізація проблематики якості вищої освіти на рівні одного з об'єктів публічного управління) [6], А. Помазою-Пономаренко (з'ясування потенціалів опитування здобувачів вищої освіти для забезпечення якості освітньої діяльності) [3], О. Поступною (концептуалізація практик функціонування моделей публічного управління регіональними освітніми системами в Україні) [13], В. Сиченком (формалізація механізмів реалізації державної політики у сфері вищої освіти) [15], Д. Терещенко (визначено місце та роль соціологічного супроводу моніторингу якості освіти) [16], С. Шевченком

(визначено особливості функціонування системи оцінювання якості вищої освіти) [18] та багатьма іншими вченими.

Серед зарубіжних дослідників проблематики забезпечення якості вищої освіти слід виділити таких вчених як: Хізер Вельзонт, Лаура Шиндлер, Сара Пулс-Елвідж, Лінда Кроуфорд (Heather Welzant, Laura Schindler, Sarah Puls-Elvidge, Linda Crawford «Definitions of quality in higher education: A synthesis of the literature»); Діана Грін (Diana Green «What Is Quality in Higher Education?»); Джон Каллен, Джон Джойс, Тревор Гассал, Мік Бродбент (John Cullen, John Joyce, Trevor Hassall, Mick Broadbent «Quality in higher education: from monitoring to management»); Фернандо Ф. Падро (Fernando F. Padro «Quality in higher education»); Брент Д. Рубен (Brent D. Ruben «Quality in higher education»); Лі Харві, Беріт Асклінг (Lee Harvey, Berit Askling «Quality in higher education») та багатьох інших дослідників.

Окремі з аспектів порушеної проблематики були розглянуті нами під час попередньо проведених досліджень [11, 19].

Проведений аналіз змісту наукових праць з проблематики забезпечення якості вищої освіти свідчить про неабиякий рівень її опрацювання вітчизняними та зарубіжними вченими, у тому числі й у межах спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Не дивлячись на високий рівень популярності проблематики забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти серед дослідників, окремі її питання все ще залишаються відкритими для подальших наукових пошуків. Серед таких питань неабиякої значущості набувають ті з них, фокусом уваги яких є пошук ефективної за результатами свого функціонування моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості. Отримання адміністрацією ЗВО науково виважених рекомендацій щодо вибору тієї чи іншої організаційної структури для формалізації своєї системи внутрішнього забезпечення якості, може розглядатись на рівні інформаційного підґрунтя не лише для вдосконалення внутрішніх процесів забезпечення якості у ЗВО, а й на загальнодержавному рівні забезпечення якості вищої освіти в цілому.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Конкретизувати потенціали кругової моделі розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості для підвищення ефективності публічного управління конкурентоспроможністю ЗВО та розвитку людського капіталу держави

Застосована методологія і методи. В основу методології розбудови змісту цієї публікації покладено комплексний міждисциплінарний підхід, а саме та його складова, яка дозволила розглянути проблематику розбудови системи внутрішнього забезпечення якості через призму фундаментальних положень теорії публічного управління та теорії організації. Використання цих двох теорій дозволило всебічно розкрити потенціали кругової моделі структурування системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості

вищої освіти. Використані під час роботи над змістом публікації системний та синергетичний підходи сприяли підсиленню сприйняття системи внутрішнього забезпечення якості на рівні однієї з складових системи забезпечення якості вищої освіти України, а також забезпечили конкретизацію її складових на рівні ЗВО. Крім того, під час проведення наукового пошуку були використані такі філософські та загальнонаукові принципи та методи наукового пізнання як: пошуково-бібліографічний та монографічний методи – для визначення науково-методологічного та інформаційно-аналітичного підґрунтя розгляду проблематики структурування системи забезпечення якості вищої освіти; метод аналізу та синтезу – для з'ясування змісту системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, а також визначення її структурних елементів; абстрактно-логічний метод – для формулювання висновків та пропозицій за напрямками дослідження; метод формалізації – для структурування системи внутрішнього забезпечення якості та визначення її основних суб'єктів; метод моделювання – для візуалізації кругової моделі структурування рівнів забезпечення якості вищої освіти на університетському рівні тощо.

Для обґрунтування актуальності проблематики забезпечення якості вищої освіти були використані результати контент-аналіз офіційних програмних документів міжнародного, регіонального та національного рівнів (Цілі сталого розвитку; Угода про асоціацію між Україною Європейським Союзом; Комюніке Міністерської конференції Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА Ministerial Conference 2024); Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти процесів; Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки тощо).

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. За результатами попередньо проведеними нами наукових пошуків було визначено що структура системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти в сучасному ЗВО має п'ять основних рівнів (чотири основних та один допоміжний), а саме: 1) рівень вченої ради ЗВО та її комісій (статус основного рівня) або стратегічний рівень (на цьому рівні формується університетська політика якості та визначається структура системи її реалізації); 2) рівень адміністрації ЗВО (статус основного рівня) або оперативно-стратегічний рівень (на цьому рівні формалізуються суб'єктно-об'єктні відносини між елементами системи внутрішнього забезпечення якості та забезпечується адміністративно-цільовий контроль за їх діяльністю); 3) оперативно-тактичний рівень (статус основного рівня) або рівень безпосередньо задіяних в реалізації освітніх програм підрозділів (на цьому рівні координується діяльність безпосередньо залучених до реалізації змісту освітніх програм акторів та забезпечується організаційно-функціональний контроль за реалізацією університетської політики якості); 4) тактичний рівень (статус основного рівня) або рівень залучених до реалізації освітніх програм науково-педагогічних працівників (на цьому рівні відбувається безпосередня реалізація університетська політика якості та

актуалізується результат функціонування система внутрішнього забезпечення якості); 5) штабний рівень (статус допоміжного) або рівень супроводу процедур та практик забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти (на цьому рівні відбувається накопичення та аналіз інформації щодо супроводу процедур і практик реалізації університетської політики якості. Цей рівень представлено: відділом забезпечення якості (цей відділ складається з таких груп: група моніторингових досліджень та комунікацій; група оцінювання та контролю; група акредитаційного супроводу та постакредитаційного моніторингу; група з питань етики та запобігання корупції; група науково-методичного забезпечення); радою з якості ЗВО; факультетськими/інститутськими комітетами з якості) [9, 10].

Структурування цих п'яти рівнів (чотири основних та один допоміжний) може бути здійснено за круговою, лінійно-штабною або матричною моделлю розбудови. Тут ми цілком свідомо абстрагуємося від інших різновидів (типів) організаційних структур, наприклад таких як функціональна, горизонтальна, дивізійна, командна, процесно-орієнтована, лінійна тощо, адже доцільність їх використання для структурування саме системи внутрішнього забезпечення якості ЗВО є достатньо суперечливим кроком.

Вибір ЗВО тієї чи іншої структури для розбудови системи внутрішнього забезпечення якості залежить від традицій функціонування конкретного організаційного середовища та особливостей суб'єктно-об'єктних відносин між рівнями університетської ієрархії. Кожна з цих моделей структурування має свої недолітки та переваги, мінімізація та максимізація яких залежить від контексту та умов актуалізації тієї чи іншої структури. Наприклад, за умови високого рівня демократизації суб'єктно-об'єктних відносин в університеті (один з варіантів прояву організаційного контексту) більш ефективною для розбудови системи внутрішнього забезпечення якості у ЗВО може виявитись кругова структура. Нагадаємо, в основу розбудови кругової організаційної структури покладено модель так званої демократичної ієрархії. За дослідженнями Д. Купрієнка та О. Боровика «демократична ієрархія характеризує відношення подвійного, потрійного й n-го підпорядкування» [5, с. 26]. У межах такої моделі керівник організації позиціонує себе не як суб'єкт продукування управлінських рішень та забезпечення їх виконання, а як фасилітатор. Така роль керівника сприяє формуванню відкритого до нових ідей організаційного середовища (мінімізація впливу на підлеглих «авторитетної думки» керівника) та забезпечує активування механізму залучення працівників до процедур формування та прийняття управлінських рішень. Тут слід згадати про те, що визначені Міжнародним стандартом ISO 21001:2018 «2018 «Освітні організації. Системи менеджменту для освітніх організацій» принципи апелюють до проблематики залучення працівників до менеджменту якості [14]. За дослідженнями С. Мороз «працівники на всіх рівнях становлять основу організації, і їх цілковите залучення дає змогу використовувати їхні здібності на користь організації» [8, с. 139]. Іншими словами, адміністрація ЗВО не

нав'язує своє рішення щодо управління якістю, а створ умови за яких таке рішення формується колегіально, тобто за участю всіх учасників реалізації та споживання управлінських послуг. Безумовно, роль адміністрації ЗВО не повинна розглядатись на рівні опосередкованої щодо управління якістю, адже вона, не дивлячись на свою фасилітативну сутність, не позбавлена потенціалів так званого рефлексивного управління Тут йдеться про опосередковане спонукання об'єкта управління до прийняття тих рішень, які є бажаними для суб'єкта управління (створення суб'єктом управління таких умов для об'єкту управління, за яких останній «самостійно» приймає очікуване від нього рішення). Повертаючись до основної умови ефективного використання кругової організаційної структури системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, а саме – високий рівень демократизації суб'єктно-об'єктних відносин в університеті, звернемо увагу на об'єктивно обумовлену обмеженість більшості з вітчизняних ЗВО у використанні кругової структури. За результатами проведеного фахівцями Аналітичного центру Університету Грінченка дослідження, рівень демократизації управління у ЗВО України не є таким який би відповідав кращим світовим практикам. Наприклад, не є поодиноким «практика очолювання окремих ЗВО однією й тією самою особою упродовж двох і більше десятиліть. Ця практика є елементом «закритої» системи управління у вищій освіті, що в Україні дістала неформальну назву «ректорський феодалізм». Останній сприяє консерватизму всередині ЗВО, узалежнює внутрішні процеси від рішень однієї людини, скорочує простір для їх конструктивної критики, ускладнює іншим співробітникам кар'єрне зростання за критерієм професійних досягнень (складно сподіватися обійняти вищі адміністративні посади в закладі, якщо майже не відбувається ротація осіб, які обіймають ці посади), підвищує корупційні ризики» [12, с. 21-22]. Цілком очевидно, що «такий консерватизм всередині ЗВО» неминуче відбивається на можливості не лише ефективного використання кругової організаційної структури системи внутрішнього забезпечення якості, а й використання відповідної структури в цілому. Разом з тим, з огляду на той факт, що більшість університетів світового рівня, дотримуючись принципу демократичної ієрархії у розбудові суб'єктно-об'єктних відносин, використовують саме кругову структуру впорядкування системи внутрішнього забезпечення якості – вважаємо за доцільне формалізувати (візуалізувати) цю структуру у вигляді рисунку. На нашу думку, така формалізація може, з одного боку, сприяти удосконаленню вітчизняних моделей розбудови систем внутрішнього забезпечення якості відповідно до кращих світових практик, а з іншого – забезпечити підвищення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Іншими словами, запропонована нижче модель може розглядатися на рівні перспективної для більшості українських ЗВО. Модель розбудови системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти за круговою організаційною структурою подана на рисунку 1.

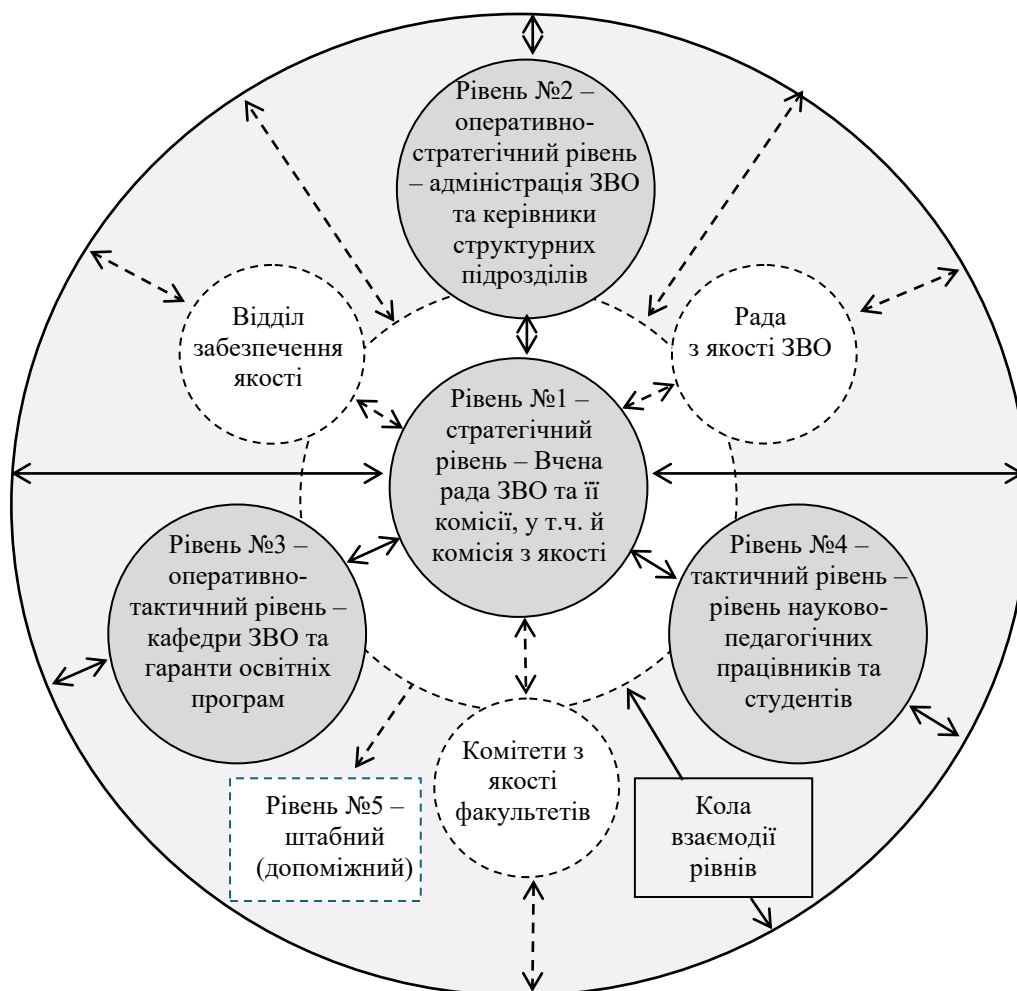


Рисунок 1. – Модель розбудови системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти за круговою організаційною структурою.

Figure 1. – Model of the development of a system for internal quality assurance in educational activities and higher education based on a circular organizational structure

Кругова модель структурування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, не дивлячись на неабиякий її потенціал для досягнення мети свого функціонування (відсутність бар'єрів у переміщенні інформації (вільне циркулювання інформації); охоплення системою переважної більшості співробітників (майже кожен співробітник університету входить до того чи іншого рівня забезпечення якості); розвиток комунікативних здібностей персоналу тощо), має певні недоліки, а саме: обмеженість використання в умовах недостатнього рівня демократизації суб'єктно-об'єктних відносин між рівнями університетської ієрархії; складність ієрархізації суб'єктів у межах процедур формування та реалізації управлінського рішення (складна система підпорядкування суб'єктів між рівнями, наприклад, статус суб'єктів системи внутрішнього забезпечення якості не завжди збігається з статусом цих самих осіб у межах університетської ієрархії); ресурсозатратність функціонування системи (значна витрата часових,

трудових та матеріальних ресурсів); зміст та особливості функціонування системи не завжди зрозумілі, особливо для нових членів організації (збільшення часу адаптації для нещодавно прийнятих на роботу науково-педагогічних працівників та керівників структурних підрозділів) тощо.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок.

За результатами проведеного дослідження можемо сформулювати такі основні узагальнення та висновки.

По-перше, вибір тієї чи іншої структури розбудови системи внутрішнього забезпечення якості належить до виключної компетенції адміністрації ЗВО. Така виключність обумовлена нормами Закону України «Про вищу освіту», а саме тими з них, які закріплюють принцип автономії ЗВО щодо «внутрішнього управління». Відповідно до положень діючого законодавства, право ЗВО щодо реалізації ним принципу автономії, не можуть бути обмеженим, а отже й вплив суб'єктів публічного управління на процеси формування ЗВО структури своєї системи внутрішнього забезпечення якості не розглядається як можливий. Держава обмежується лише вимогою до ЗВО щодо обов'язкової наявності системи внутрішнього забезпечення якості але при цьому не визначає його структуру.

По-друге, реалізуючи передбачені принципом автономії ЗВО норми щодо внутрішнього управління, адміністрація ЗВО може використати будь-яку з моделей розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості (функціональна, горизонтальна, дивізіонна, командна, процесно-орієнтована, лінійна тощо). Разом з тим, практика використання ЗВО тих чи інших моделей розбудови організаційних структур систем внутрішнього забезпечення якості свідчить про наявність найбільших потенціалів у тих з моделей, які розбудовані за круговою, лінійно-штабною або матричною структурами. Разом з тим, кожна з названих вище моделей не може вважатися еталонною або такою яка позбавлена недоліків. Вибір адміністрацією ЗВО моделі розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості залежить від: досвіду представників університетського менеджменту у проектуванні організаційних структур та забезпеченні їх функціонування; актуальних для конкретного ЗВО завдань; рівня ресурсного забезпечення тощо.

По-третє, використання кругової моделі розбудови системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти може бути ефективним лише для тих ЗВО, рівень демократизації суб'єктно-об'єктних відносин в яких є достатньо високим. Обов'язковою умовою для ефективного функціонування кругової організаційної структури є готовність членів організації до безперешкодного циркулювання інформації в організаційному середовищі та їх здатність до прямої комунікації (комунікація без огляду на ієрархічні статуси учасників процесу забезпечення якості) та прийняття управлінських рішень. Серед переваг розбудованої за круговою моделлю структури системи внутрішнього забезпечення якості найбільш значущими за силою свого прояву є: 1) вільний доступ до організаційної інформації на кожному з організаційних рівнів

(рівень №1 або стратегічний рівень – Вчена рада ЗВО та її комісії, у т.ч. й комісія з якості; рівень № 2 або оперативно-стратегічний рівень – адміністрація ЗВО та керівники структурних підрозділів; рівень №3 або оперативно-тактичний рівень – кафедри ЗВО та гаранті освітніх програм; рівень №4 або тактичний рівень – рівень науково-педагогічних працівників та студентів) та відсутність ієрархічних бар'єрів у комунікації; 2) становлення та подальший розвиток парадигми колективної свідомості та багаторівневої взаємозалежності (така парадигма передбачає розвиток корпоративної культури на засадах домінування колективного над індивідуальним, що у кінцевому відпадку позитивно відбивається на досягненні організацією своїх цілей); 3) розвиток соціально-комунікативних навичок персоналу з одночасним розвитком командного світогляду щодо проблематики якості в організації; 4) формування культури продукування інновацій та поширення практик залученості персоналу до прийняття управлінських рішень тощо.

По-четверте, розбудована за круговою моделлю структура системи внутрішнього забезпечення якості, як й будь-яка інша модель організаційного структурування, не позбавлена властивих саме ній недоліків. Серед основних недоліків кругової моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості найбільш відчутними за силою можливого впливу є: 1) розпорошення організаційного ресурсу між організаційними рівнями та часткове перебирання повноважень одними акторами, повноважень інших (відсутність ієрархії може стати причиною нівелювання відповідальності та як наслідок – викривлення результатів внеску кожного актора у досягнення організацією мети свого існування); 2) складність використання адміністрацією ЗВО так званих класичних управлінських технологій (втрата суб'єктом владних відносин домінуючої ролі у реалізації функцій управління може стати причиною зменшення не лише ефективності функціонування системи управління організацією, а й якості кінцевого продукту); 3) складність розуміння технології підготовки та реалізації управлінського рішення, особливо для так званих нових членів організації (в умовах постійної зміни ролей тих чи інших ієрархічних рівнів система розподілу повноважень та відповідальності між членами організації може бути складною для розуміння та як наслідок – для алгоритмізації дій); 4) значна витрата організаційного ресурсу на досягнення організаційного результату тощо.

По-п'яте, кругова модель розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості має один з найвищих серед інших моделей структурування організаційних систем потенціалів для забезпечення закладами вищої освіти якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Використання адміністрацією ЗВО кругової моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності ЗВО, не лише за рахунок «відкритості структури до інновацій» (нагадаємо, що саме кругова модель є найбільш «відкритою» до запровадження інновацій), що само по собі може забезпечити формування та розвиток конкурентних переваг ЗВО, а й за

рахунок подальшої демократизації суб'єктно-об'єктних відносин в університеті (високий рівень демократизації управління стає джерелом формування дружнього по відношенню до членів організації професійного середовища та тим самим сприяє формуванню умов для подальшого розвитку, як науково-педагогічних працівників, так й ЗВО в цілому).

Вище сформульовані висновки та узагальнення не вичерпують проблематики аналізу потенціалів структурування системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, а отже можуть бути доповнені за результатами проведення інших наукових пошуків. Серед найбільш перспективних напрямів в організації подальших розвідок у даному напрямку є ті з них, які зосереджуються на конкретизації потенціалів лінійно-штабної та матричної моделей для розбудови системи внутрішнього забезпечення якості сучасного університету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажажа М. А. Державне управління модернізацією вищої освіти в Україні: теорія, методологія, практика : дис... доктора наук з держ. упр. 25.00.02 / Класичний приватний ун-т, 2019. 491 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0520U100125>
2. Вавренюк С. А. Державне управління реформуванням вищої освіти в Україні: монографія. Харків : НУЦЗУ, 2020. 284 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10761>
3. Грень Л. М., Мороз С. А., Романовський О. Г., Мороз В. М., Помаза-Пономаренко А. Л., Попова О. В. Залежність якості вищої освіти від джерел її фінансування та спеціалізації ЗВО: аналіз думки роботодавців і напрями вдосконалення державної політики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 2. № 37. С. 521–538. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3176>
4. Домбровська С. А., Мороз С. А., Романовський О. Г., Мороз В. М., Грень Л. М., Помаза-Пономаренко А. Л. Дистанційна форма здобуття вищої освіти: аналіз думки студентів щодо якості, переваг і недоліків. *Інформаційні технології та засоби навчання*. 2020. Том 79. № 5. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3340>
5. Купрієнко Д. А., Боровик О. В. Структурний синтез динамічних систем із квазілінійним і часовим розподіленням компонентів : монографія. Хмельницький: Видавництво НАДПСУ, 2015. 348 с. URL: <https://dspace.nadpsu.edu.ua/handle/123456789/2341>
6. Мороз В. М., Тищук О. М., Мороз О. В., Мороз С. А. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління: обґрунтування та особливості актуалізації. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2024. № 1. С. 281–295. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/20360>
7. Мороз С. А. Державне управління розвитком трудового потенціалу ВНЗ: компетенція людини, університету та держави. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_4_11
8. Мороз С. А. Забезпечення якості вищої освіти: механізми управління та практика їх використання : монографія. Харків : НУЦЗУ, Львів : Видавництво «Новий Світ-2000», 2022. 438 с. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16934>
9. Мороз С. А., Бука С. А., Марущенко В. В., Тищук О. М. Структура системи внутрішнього забезпечення якості як об'єкт публічного управління конкурентоспроможністю ЗВО: міжнародний досвід та особливості його використання. *Вісник НУЦЗ України. Серія: Державне управління*. 2025. № 1 (22). С. 218–230. URL: <http://vdu->

nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/495-moroz-s-a-buka-s-a-marushchenko-v-v-tishchuk-o-m-moroz-v-m-struktura-sistemi-vnutrishnogo-zabezpechennya-yakosti-yak-ob-ekt-publichnogo-upravlinnya-konkurento-spromozhnistyu-zvo-mizhnarodnij-dosvid-ta-osobli-vosti-jogo-vikoristannya

10. Мороз С. А., Марущенко В. В., Бука І. С., Тишук О. М., Мороз В. М. Система внутрішнього забезпечення якості Оксфордського університету: детермінанти впливу держави на підготовку конкурентоспроможного людського капіталу. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2025. № 1. С. 54–60.

11. Мороз С. А., Мороз В. М., Мороз О. В. Бенефіціари та стейкхолдери вищої освіти: діалектика взаємозв'язку та особливості персоналізації. *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»)*. 2023. Вип. 1 (18). С. 281–297. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/305-moroz-s-a-moroz-v-m-moroz-o-v-benefitsiari-ta-stejkkholderi-vishchoji-osviti-dialektika-vzaemozv-yazku-ta-osoblivosti-personalizatsiji>

12. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с. URL: <https://osvitanalytika.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf>

13. Поступна О. В. Публічне управління регіональними освітніми системами в Україні : монографія. Харків : ТОВ «Оберіг», 2021. 400 с. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14565/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%9F%D0%A3%20%D0%A0%D0%9E%D0%A1%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96_2021.pdf

14. Системи управління якістю: основні положення та словник термінів (ISO 9000:2005, IDT). ДСТУ ISO 9000:2007. Національний стандарт України. [Чинний від 2007-09-03]. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 29 с. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030

15. Сиченко В. В. Реалізація інтеграційної політики держави в галузі вищої освіти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 172–179. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILEA=&2_S21STR=apdy_2009_1_24

16. Соціологічний супровід моніторингу якості освіти в сучасному університеті: монографія / В.М. Мороз, М.В. Бірюкова, С.А. Мороз, О.О. Труш, Д.А. Терещенко та ін. Львів: Видавництво ПП «Новий Світ-2000», 2023. 489 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/095448d8-36cd-419c-b6b2-68897a390aa1>

17. Теоретико-методичні засади забезпечення якості освіти : монографія / Д. В. Карамішев, Н. М. Гришина, О. В. Грибко, Т. В. Ревенко та ін. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2020. 180 с. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_posl.pdf

18. Шевченко С. Оцінювання якості вищої освіти в контексті приєднання України до Болонського процесу. *Вища школа*. 2008. № 11. С. 14–23.

19. Moroz S., Moroz V., Kalagin Y., Grygorieva S., Sutula O., Kozlova O., Moroz O. The dependency of an individual's and state well-being on higher education quality: analysis of Ukrainian students' and employers' opinion. *Financial and credit activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 5 No. 46. P. 283–299. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3803>

Конфлікт інтересів.

Автори заявляють, що конфлікту інтересів щодо публікації цього рукопису немає.

Стаття надійшла до редакції 28.03.2025 р.

Стаття рекомендована до друку 29.04.2025 р.

Moroz S. A.,

*Doctor of sciences (Public Administration), Senior Researcher,
Leading Researcher of the Scientific and methodological department for quality assurance of educational
activities and higher education Military Institute of Armored Forces
of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
192 Poltavskyi Shliakh str., Kharkiv, 61000, Ukraine
e-mail: ra.ekma@gmail.com <https://orcid.org/0000-0002-2696-1278>*

Tyshchuk O. M.,

*PhD student of the Department of Sociology and Public Administration
of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
2, Kyrpychova str., Kharkiv, 61002, Ukraine
e-mail: m721.281.1@ukr.net <https://orcid.org/0000-0003-4314-4939>*

Moroz O. V.,

*Master student of the Department of Surgery of Tongji Medical College,
Huazhong university of science and technolog,
1037 Luoyu Road, Wuhan, China
<https://orcid.org/0000-0001-2345-6789>*

Kameniev O. Y.,

*Acting Head of the Scientific and methodological department for quality assurance
of educational activities and higher education Military Institute of Armored Forces
of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
192, Poltavskyi Shliakh str., Kharkiv, 61000, Ukraine
e-mail: alexstein@kart.edu.ua <https://orcid.org/0000-0001-5372-5628>*

Cherkashyn Y. V.,

*senior research associate of the Scientific and methodological department for quality assurance
of educational activities and higher education Military Institute of Armored Forces
of National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»,
192, Poltavskyi Shliakh str., Kharkiv, 61000, Ukraine
e-mail: chek.yra@ukr.net <https://orcid.org/0009-0002-7227-3836>*

THE SYSTEM OF INTERNAL QUALITY ASSURANCE OF THE TRAINING OF QUALIFIED SPECIALISTS: THE POTENTIALS OF A CIRCULAR MODEL OF BUILDING A STRUCTURE TO INCREASE THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND DEVELOPMENT OF THE HUMAN CAPITAL OF THE STATE

Annotation. Program documents of the international, national and regional levels institutionalize the problem of ensuring the higher education quality at the level of one of the priority areas of ensuring social development. This significance of the issue of the higher education quality is due to its direct connection with both the increase in the level of competitiveness of higher education institutions and with the development of the human capital of the state. The vast majority of scientific research carried out in this direction is focused on solving purely theoretical issues of the functioning of the quality assurance system of higher education or issues of the quality assurance system of the National Agency for Higher Education Quality Assurance. This concentration of scientific attention leaves unexplored the issues of the practice of functioning of the quality assurance system of higher education in general and the practice of quality assurance of educational activities at the university level.

Within the framework of this publication, the research attention was focused on the issues of structuring the system of ensuring the quality of educational activities and the quality of higher education by institutions of higher education, and on determining the conditions for the effective use of the circular model of building the structure of the internal quality assurance system. The relevant issues were considered through the prism of public administration of the competitiveness of higher education institutions and the development of the human capital of the state.

In accordance with the results previously obtained by the authors of this publication on actualization of the content of the system of internal quality assurance at five main levels (the level of the academic council of higher education institutions and its commissions; the level of the administration of higher education institutions; the level of units directly involved in the implementation of educational programs; the level of scientific and pedagogical workers involved in the implementation of educational programs; the level of support of procedures and practices for ensuring the quality of educational activities and the quality of higher education) was considered the potential of using the of circular model for building the structure of the system of internal quality assurance in higher education institution. The article contains a justification for the appropriateness of using a circular model of structuring the system of internal quality assurance of educational activities and the higher education quality by the administration of higher education institutions. The article draws attention to the advantages and disadvantages of the circular structuring model, as well as defines the conditions for its effective use. In addition, the article contains a generalization regarding the limitations of the competence of public administration subjects in formation of the internal quality assurance system.

Keywords: *assurance of higher education quality; organizational structure; circular model of structure development; effectiveness of public management; development of human capital; system of the internal quality assurance; quality management.*

REFERENCES

1. Azhazha, M.A. (2019). Public Administration of Higher Education Modernization in Ukraine: Theory, Methodology, Practice: Qualifying scientific work for a Doctor of Science Degree in Public Administration, specialty 25.00.02. 25.00.02 / Classical Private University, 491 p. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0520U100125> [in Ukrainian].
2. Vavreniuk, S. (2020). State management of higher education reform in Ukraine: monograph: Kharkiv : NUCPU, 284 p. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/10761> [in Ukrainian].
3. Gren, L., Moroz, S., Romanovskyj O., Moroz, V., Pomaza-Ponomarenko, A., Popova, O. (2021). Dependence of the higher education quality on sources of its financing and specialization of the institute of higher education: analysis of employers' opinions and directions to improve public polic. *Financial and credit activities: problems of theory and practice*, no. 2 (37), 521–538. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3176> [in Ukrainian].
4. Dombrowska, S., Moroz, S., Romanovskyj, O., Moroz, V., Gren, L., Pomaza-Ponomarenko, A. (2020). Distance education: analysis of students' opinions on its quality, advantages and disadvantages. *Information Technologies and Learning Tools*, vol. 79, no. 5. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3340> [in Ukrainian].
5. Kupriyenko, D., Borovyk, O. (2015). Structural synthesis of dynamic systems with quasi-linear and time-distributed components: monograph. Khmelnytskyi: Publishing house of the NASBGS, 348 p. URL: <https://dspace.nadpsu.edu.ua/handle/123456789/2341> [in Ukrainian].
6. Moroz, V., Tyshchuk, O., Moroz, O., Moroz S. (2024). Quality of higher education as an object of public administration: justification and features of actualization. *Bulletin of National University of Civil Defense of Ukraine. State Management series*, no. 1, 281–295. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/20360> [in Ukrainian].
7. Moroz, S. (2016). State management of development of university's labour potential: the human's, university's and the state's competence. *Public Administration: Improvement and Development*, no. 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2016_4_11 [in Ukrainian].
8. Moroz, S. (2022). Higher education quality: management mechanisms and practice of their use: monograph. Kharkiv: NUCPU, Lviv: Publishing House «New World-2000», 438 p. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16934> [in Ukrainian].
9. Moroz, S., Buka, S., Marushchenko, V., Tyshchuk O., Moroz, V. (2025). The structure of the system of internal quality assurance as an object of public management of the competitiveness of higher education institutions: international experience and features of its use. *Bulletin of National University of*

Civil Defense of Ukraine. State Management series, no. 1(22), 218–230. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/495-moroz-s-a-buka-s-a-marushchenko-v-v-tishchuk-o-m-moroz-v-m-struktura-sistemi-vnutrishnogo-zabezpechennya-yakosti-yak-ob-ekt-publichnogo-upravlinnya-konkurento-spromozhnistyu-zvo-mizhnarodnij-dosvid-ta-osobli-vosti-jogo-vikoristannya> [in Ukrainian].

10. Moroz, S., Marushchenko, V., Buka, I., Tyshchuk O., Moroz, V. (2025). Internal quality assurance system of the University of Oxford: determinants of state influence on the training of competitive human capital. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Actual problems of Ukrainian society development, no. 1, 54–60.* [in Ukrainian].

11. Moroz, S., Moroz, V., Moroz, O. (2023). Beneficiaries and stakeholders of higher education: dialectics of communication and peculiarities of personalization. *Bulletin of National University of Civil Defense of Ukraine. State Management series, no. 1(18), 281–297.* URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/305-moroz-s-a-moroz-v-m-moroz-o-v-benefitsiari-ta-stejkkholderi-vishchoji-osviti-dialektika-vzaemozv-yazku-ta-osoblivosti-personalizatsiji> [in Ukrainian].

12. Nikolajev, E., Riy, G., Shemelinets, I. (2023). Higher education in Ukraine: changes through war: analytical report. Kyiv: Boris Grinchenko University of Kyiv, 94 p. URL: <https://osvitanalityka.kubg.edu.ua/wp-content/uploads/2023/03/HigherEd-in-Times-of-War.pdf> [in Ukrainian].

13. Postupna, O. (2021). Public Administration of Regional Educational Systems in Ukraine: Monograph. Kharkiv: Oberig LTD, 400. URL: http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14565/1/%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%B0_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F_%D0%9F%D0%A3%20%D0%A0%D0%9E%D0%A1%20%D0%B2%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96_2021.pdf [in Ukrainian].

14. Quality Management Systems: Basic Provisions and Terms (ISO 9000: 2005, IDT). DSTU ISO 9000: 2007. National standard of Ukraine. [Inaccessible from 2007-09-03]. (2008). Kyiv: State Consumer Standard of Ukraine, 29 p. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=64030 [in Ukrainian].

15. Sychenko, V., (2009). Implementation of the integration policy of the state in the field of higher education. *Current problems of public administration, no. 1, 172–179.* URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&_S21P03=FILA=&_S21STR=apdy_2009_1_24 [in Ukrainian].

16. Sociological support for monitoring the quality of education in modern university: monograph (2023) / Moroz, V., Biryukova M., Moroz, S., Trush, O., Tereshchenko, D. and others. Lviv: Publishing House «New World-2000», 489 p. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/entities/publication/095448d8-36cd-419c-b6b2-68897a390aa1> [in Ukrainian].

17. Karamyshev, D., Grishina, N., Grybko, O., Revenko, T. and others. (2020). Theoretical and Methodical Principles of Education Quality : monograph Kharkiv: KhRI NAPA «Master», 180 p. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_posl.pdf [in Ukrainian].

18. Shevchenko, S. (2008). Assessment of quality of higher education in the context of Ukraine's accession to the Bologna Process. *High school, no. 11, 14–23.* [in Ukrainian].

19. Moroz S., Moroz V., Kalagin Y., Grygorieva S., Sutula O., Kozlova O., Moroz O. (2022). The dependency of an individual's and state well-being on higher education quality: analysis of Ukrainian students' and employers' opinion. *Financial and credit activity: Problems of Theory and Practice, vol. 5, no. 46, 283–299.* URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3803>

Conflict of interest.

The authors declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

The article was received by the editors 28.03.2025.

The article is recommended for printing 29.04.2025.