

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 8.*

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.8.7>

УДК 35:378.22:37.051

*С. А. Мороз,*

*д. держ. упр., старший дослідник, провідний науковий співробітник науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2696-1278>*

*В. Д. Мехеда,*

*к. ю. н., заступник начальника кафедри соціально-гуманітарних дисциплін, Військовий інститут танкових військ Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2160-3738>*

*В. М. Мороз,*

*д. держ. упр., професор, завідувач кафедри соціології і публічного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0796-5035>*

*О. М. Тищук,*

*аспірант кафедри соціології і публічного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2854-3407>*

*О. В. Мороз,*

*магістрант кафедри хірургії Медичного коледжу Туңцзі, Хуачжонский університет науки і технології*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4314-4939>*

**ЛІНІЙНО-ШТАБНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ: МОЖЛИВОСТІ ПІДВИЩЕННЯ  
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ЗВО ТА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ**

*S. Moroz,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher,  
Senior Research Associate of the Department of Scientific and  
Methodological for Quality Assurance of Educational  
Activities and Higher Education, Military Institute of Armored Forces of National  
Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

*V. Mekheda,  
PhD in Law, Deputy Head of the Department of Social Sciences and Humanities,  
Military Institute of Armored Forces of National Technical University «Kharkiv  
Polytechnic Institute»*

*V. Moroz,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Head of the Department of Sociology and Public Administration,  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

*O. Tyshchuk,  
Postgraduate student of the Department of Sociology and Public Administration,  
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»*

*O. Moroz,  
Master student of the Department of Surgery of Tongji Medical College, Huazhong  
University of Science and Technology*

## **LINEAR-STAFF MODEL OF THE SYSTEM OF INTERNAL ASSURANCE OF EDUCATION QUALITY: OPPORTUNITIES TO INCREASE THE EFFICIENCY OF MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS AND HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT**

*Проблематика пошуку ефективних моделей забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти постійно перебуває у межах фокусу професійної уваги фахівців-практиків та вчених. У закладів вищої освіти сформувався запит на науково обґрунтовану та змістовно виважену пораду щодо моделі структурування підрозділів своєї системи забезпечення якості. Фокусом уваги цього дослідження було обрано потенціали лінійно-штабної моделі розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості ЗВО, а також напрями участі держави у структуруванні організаційного простору університету задля підвищення ефективності публічного управління конкурентоспроможністю ЗВО. Відповідно до теорії*

розбудови лінійно-штабної моделі структурування було запропоновано структуру взаємодії між такими рівнями системи внутрішнього забезпечення якості як: вчена рада ЗВО та її комісії (стратегічний рівень); адміністрація ЗВО (оперативно-стратегічний рівень); адміністрація факультетів та кафедр, а також гаранті освітніх програм (оперативно-тактичний рівень); науково-педагогічні працівники та здобувачі вищої освіти (тактичний рівень); відділ забезпечення якості (штабний рівень). В статті визначені переваги та недоліки використання лінійно-штабної моделі для структурування системи внутрішнього забезпечення якості, а також конкретизовані умови її ефективного використання.

В статті актуалізована можливість впливу держави на структурування системи внутрішнього забезпечення якості без порушення принципу автономії ЗВО. Стаття містить пропозиції щодо підвищення ефективності публічного управління конкурентоспроможністю вітчизняних ЗВО за рахунок вдосконалення структури системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти.

*The problem of finding effective models for ensuring the quality of educational activity and the quality of higher education is constantly within the focus of professional attention of practitioners and scientists. Institutions of higher education have formed a request for scientifically based and meaningfully balanced advice on the model of structuring units of their quality assurance system. The focus of this study was the potentials of the linear-staff model of building the structure of the system of internal quality assurance of higher education institutions, as well as the directions of state participation in structuring the organizational space of the university in order to increase the efficiency of public administration of the competitiveness of higher education institutions. In accordance with the theory of development of the linear-staff model of structuring, was proposed a structure of interaction between such levels of the internal quality assurance system as: the academic council of higher education institutions and its commissions (strategic*

level); administration of higher education institutions (operational-strategic level); administration of faculties and departments, as well as guarantors of educational programs (operational-tactical level); scientific and pedagogical workers and applicants for higher education (tactical level); quality assurance unit (headquarters level). The article identifies the advantages and disadvantages of using the linear-staff model for structuring the internal quality assurance system, as well as specifies the conditions for its effective use.

The article actualizes the possibility of the state's influence on the structuring of the internal quality assurance system without violating the principle of autonomy of higher education institutions. The article contains proposals for increasing the efficiency of public administration of the competitiveness of domestic higher education institutions by improving the structure of the system of ensuring the quality of educational activities and the quality of higher education.

**Ключові слова:** державна політика у сфері вищої освіти; система внутрішнього забезпечення якості; якість вищої освіти; організаційна структура; лінійно-штабна модель розбудови структури; ефективність публічного управління; конкурентоспроможність закладів вищої освіти; розвиток людського капіталу.

**Keywords:** public policy in the field of higher education; system of internal quality assurance; quality of higher education; organizational structure; linear-staff model of structure development; efficiency of public administration; competitiveness of higher education institutions; development of human capital.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Проблематика забезпечення якості вищої освіти, з огляду на неабияку свою значущість для розвитку людського капіталу держави, набула своєї актуалізації у межах чисельних програмних документів державного та регіонального рівня. Наприклад, серед визначених Кабінетом Міністрів України пріоритетних до реалізації реформ, реформа

розвитку людського капіталу займає одне з центральних місць у діяльності Уряду. Така увага Уряду саме до проблематики розвитку людського капіталу може бути пояснена тим фактом, що саме через його розвиток держава може забезпечити не лише зростання ключових показників рівня розвитку національної економіки та тим самим – зміцнення конкурентоспроможності України серед інших держав світу, а й досягнення сталого рівня безпеки держави. Поміж іншим, згадана вище реформа зосереджується на вирішенні питань перетворення «української освіти на інноваційне середовище, в якому учні й студенти набуватимуть ключових компетентностей, необхідних для успішного життя у сучасному світі, а науковці матимуть усі необхідні можливості та ресурси для своєї роботи» [15]. Вирішення цього завдання неможливо уявити без вдосконалення змісту та практики функціонування системи забезпечення якості вищої освіти в Україні. Це питання, у том чи іншому контексті прояву свого складного та багатогранного змісту, набуло свого розвитку у нещодавно схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки, а саме в частині ідентифікації проблем функціонування систем зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості [17]. Серед основних проблем системи внутрішнього забезпечення якості освіти автори Стратегії виділяють: недостатнє використання менеджментом ЗВО потенціалів сучасних стандартизованих моделей управління; низький рівень студентоцентричності; ігнорування окремих з інтересів та думок стейкхолдерів; низька ефективність функціонування системи забезпечення академічної доброчесності; низький рівень розвитку інфраструктури ЗВО тощо. Кожна з цих проблем не лише може, а й повинна розглядатись через призму проблематики публічного управління, адже питання «збереження і розвитку системи вищої освіти та підвищення якості вищої освіти» формалізовано нормами ст. 3 Закону України «Про вищу освіту» на рівні одного з головних напрямів в реалізації державної політики у сфері вищої освіти [13]. У межах цієї публікації ми маємо намір зосередитись на формуванні теоретичного підґрунтя для подальшого

розв'язання однієї з названих вище проблем, а саме тієї з них, яка фокусується на необхідності підвищенні ефективності використання університетським менеджментом окремих з стандартизованих моделей управління.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор.* Серед вчених до фокусу наукової уваги яких входили ті чи інші питання управління вищою освітою, у тому числі й безпосередньо на університетському рівні є: О.О. Акімов та Б.В. Грушецький – проведено аналіз механізмів державного управління вищою освітою в Україні та визначено ролі університетів, викладачів і студентів щодо формування державної політики у сфері вищої освіти [1]; Л.М. Грень та А.Л. Помаза-Пономаренко – визначили залежність якості вищої освіти від джерел її фінансування та спеціалізації ЗВО [10]; С.А. Домбровська та О.Г. Романовський – розглянули проблематику якості дистанційної вищої освіти через призму результатів опитування студентів [11]; Ю.А. Калагін та О.А. Сутула – встановлено рівень залежності добробуту особи та держави від якості вищої освіти [19]; В.В. Круглов та Д.А. Терещенко – розглянуто концепцію якості вищої освіти та конкретизовано напрямками подальшого розвитку механізмів публічного управління якістю вищої освіти [3]; С.А. Мороз – визначено умови ефективного формування та використання трудового потенціалу ЗВО [5]; І.А. Решетова – обґрунтовано місце та роль організаційної складової в управлінні закладом вищої освіти [14]; О.О. Труш та М.В. Бірюкова – обґрунтування місця та ролі соціологічного супроводу моніторингу якості освіти в сучасному закладі вищої освіти [16] та багато інших дослідників.

Окремі з аспектів порушеної проблематики були розглянуті нами під час попередньо проведених досліджень [6, 9]. Аналіз результатів наукових досліджень з проблематики університетського менеджменту та управління якістю вищої освіти, свідчить про достатній рівень її опрацювання вітчизняними вченими, у тому числі, й у контексті фокусу уваги спеціальності «Публічне управління та адміністрування».

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Визначити потенціали лінійно-штабної моделі розбудови структури системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти для підвищення ефективності публічного управління конкурентоспроможністю ЗВО та розвитку людського капіталу держави

**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, а саме: 1) рівень вченої ради ЗВО та її комісій або стратегічний рівень; 2) рівень адміністрації ЗВО або оперативно-стратегічний рівень; 3) оперативно-тактичний рівень або рівень безпосередньо задіяних в реалізації освітніх програм підрозділів; 4) тактичний рівень або рівень залучених до реалізації освітніх програм науково-педагогічних працівників; 5) штабний рівень (допоміжний) або рівень супроводу процедур та практик забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти [7, 8].

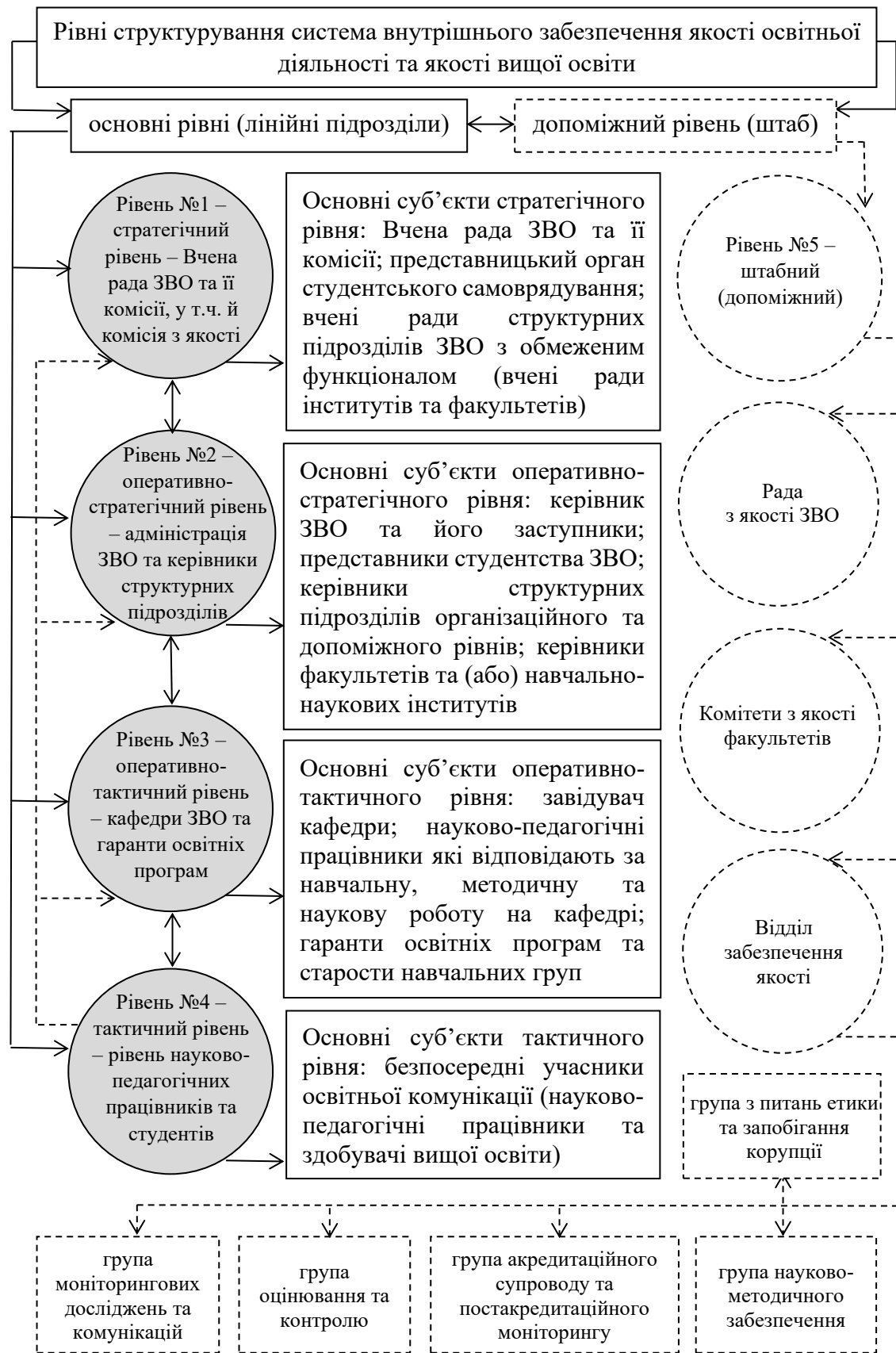
Структурування цих чотири основних та одного допоміжного рівнів може бути здійснено за будь якою з моделей розбудови системи управління. У науковій літературі можна знайти чимало підходів до типологізації організаційних структур, а саме: В.В. Величко виділяє лінійну, лінійно-функціональну, дивізійну та матричну організаційні структури [2]; Л.Е. Жуковська, Є.Г. Борисевич, Є.М. Стрельчук концептуалізують бюрократичну та органічну структури [18]; О.О. Леонов та Т.М. Леонова формалізують функціональну, дивізійну, ринкову, географічну, процесно-орієнтовану, матричну, циркулярну, плоску «органічну» та мережову організаційні структури [4]; М.В. Шкробот та С.В. Салоїд визначають ієрархічні, які представлені лінійною, лінійно-функціональною, лінійно-штабною та дивізійною структурами [12] тощо. Проведений нами аналіз щодо можливості використання наведених вище різновидів організаційних

структур для впорядкування системи внутрішнього забезпечення якості, дозволив нам виділити ті з моделей структурування організаційного простору, які є найбільш доцільними до використання у практиці університетського менеджменту, а саме: кругова, лінійно-штабна та матрична моделі.

Вибір ЗВО однієї з цих трьох моделей розбудови системи внутрішнього забезпечення якості залежить, з одного боку, від традицій впорядкування суб'єктно-об'єктних відносин у конкретному ЗВО, а з іншого – від вмотивованості акторів забезпечення якості вищої освіти до підвищення ефективності функціонування відповідної системи та їх готовності брати на себе відповідальність за отримані результати та має свої переваги та недолітки, максимізація та мінімізація яких залежить від конкретного контексту та умов функціонування тієї чи іншої структури. З огляду на обраний нами у межах цієї публікації предмет наукової уваги, вважаємо за доцільне зупинитись на аналізі змісту та особливостей використання лінійно-штабної організаційної структури.

Використання лінійно-штабної організаційної структури для розбудови системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти, особливо в умовах недостатнього рівня демократизації суб'єктно-об'єктних відносин між рівнями університетської ієрархії, може виявитись більш ефективним кроком для забезпечення кінцевого результату функціонування відповідної системи. Традиційна модель лінійно-штабної організаційної структури передбачає наявність достатньо зрозумілої та функціонально обумовленої організаційної ієрархії, яка має два різновиди своєї актуалізації, а саме: 1) основний або лінійний (ректор та вчена рада ЗВО – профільні до науково-педагогічної роботи проректори – директор навчально-наукового інституту (декан факультету) та вчена рада відповідного підрозділу – завідувач кафедри – науково-педагогічний працівник); 2) допоміжний або штабний (профільний до адміністративно-господарської роботи проректор – керівники загальноуніверситетських підрозділів). Зазвичай така структура передбачає участь так званих лінійних менеджерів (директорів інститутів та

завідувачів кафедр) у формуванні управлінських рішень лише у межах формалізованих нормами функціональних обов'язків повноважень. Цілком очевидно, що така структуризація системи внутрішнього забезпечення якості, з одного боку, не створює умов для реалізації потенціалів залучених до неї науково-педагогічних працівників, а з іншого – здатна забезпечити цілком достатній результат функціонування відповідної системи. Можливість досягнення результату забезпечується за рахунок таких переваг лінійно-штабної організаційної структури, як: високий рівень професіоналізму залучених до так званої штабної роботи фахівців та як наслідок – високий рівень якості опрацювання управлінського рішення; комплексний та неупереджений підхід до розв'язання проблем оперативного-стратегічного та оперативного-тактичного рівнів та вирішення поточних завдань функціонування системи; оперативність в підготовці управлінського рішення та системність в організації контролю за його виконанням; можливість залучення зовнішніх по відношенню до організаційного простору ЗВО консультантів та (або) експертів тощо. Остання з названих переваг лінійно-штабної організаційної структури має неабияке значення для системи внутрішнього забезпечення якості, адже відповідно до норм Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти залучення зовнішніх експертів до оцінювання університетської системи якості є одним з обов'язкових елементів у забезпеченні якості освітньої діяльності та якості вищої освіти [20]. Модель розбудови системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти за лінійно-штабною організаційною структурою подана на рисунку 1.



**Рис. 1. Модель розбудови системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти за лінійно-штабною організаційною структурою**

*Джерело: авторська розробка*

Відповідно до запропонованої візуалізації лінійно-штабної організаційної структури система внутрішнього забезпечення якості має цілком логічну ієрархію лінійних (основних) підрозділів та окремо діючий штаб (рада з якості ЗВО; комітети з якості факультетів; відділ забезпечення якості). Підрозділи штабу, або допоміжні підрозділи, не мають важелів адміністративного впливу на будь-який з елементів системи, а отже зосереджуються на виконанні виключно інформаційно-аналітичних, координаційно-моніторингових та науково-методичних функцій. Підрозділи основного рівня, а саме стратегічного та оперативно-стратегічного рівня, за допомогою підрозділів штабу, розробляють стратегію (політику) забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у ЗВО, а також створюють умови для її реалізації. Встановлені між рівнями (суб'єктами) системи внутрішнього забезпечення якості ієрархічні зв'язки, забезпечують відносно оперативну рефлексію як між організаційними підрозділами системи якості так й безпосередньо між суб'єктами її забезпечення. Така структуризація не є бездоганною, як з огляду на необхідність дотримання ЗВО принципу академічної свободи так й з огляду на норми Тиранського комюніке (Міністерська конференція Європейського простору вищої освіти у Тирані, 29 – 30 травня 2024 року), а саме тих з них, які апелюють до: «підвищення довіри та прозорості всередині систем вищої освіти»; «посилення соціального виміру вищої освіти»; «вирішальної ролі викладацького персоналу у підтримці високоякісного, студентоцентрованого та інноваційного навчання і викладання»; «захисту, просування і підтримці академічної свободи» тощо [21].

Разом з тим, в умовах об'єктивно обумовленої обмеженості дії демократичних процедур в системі вищої освіти, наприклад, під час воєнного стану, саме лінійно-штабний підхід до розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості може виявитись найбільш ефективним для створення організаційних умов забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти.

*Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку.* Приймаючи до уваги вище наведене можемо сформулювати такі основні висновки та узагальнення.

По-перше, лінійно-штабна модель розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості ЗВО є достатньо ефективною для використання у тих університетах, рівень демократизації організаційної ієрархії яких не є достатнім та таким який би забезпечував безперешкодне циркулювання (обіг) управлінської інформації. Іншими словами, лінійно-штабна модель розбудови структури системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти може бути достатньо ефективною в умовах воєнного часу або в тих ЗВО, адміністрація яких використовує бюрократичну модель управління для впорядкування суб'єктно-об'єктних відносин. Бюрократична модель управління у поєднанні з лінійно-штабною структурою розбудови системи внутрішнього забезпечення якості, з одного боку, може забезпечити цілком конкурентні результати функціонування відповідної системи, але з іншого боку – ці результати, не є надійним підґрунтям для подальшого розвитку спільнот науковців, а відповідно мають порівняно невисоку цінність з огляду на місію університетів у суспільстві.

По-друге, лінійно-штабна модель розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості ЗВО передбачає достатньо ефективний перерозподіл повноважень, відповідальності та ресурсів між рівнями забезпечення якості в університеті, але при цьому не є гнучкою та такою яка здатна оперативно враховувати зміну умов функціонування системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти або зміну контексту актуалізації того чи іншого об'єкту або суб'єкту управлінської діяльності.

По-третє, не дивлячись на той факт, що структурування організаційного простору ЗВО, у тому числі й за напрямом розбудови системи внутрішнього забезпечення якості, відноситься до компетенції ЗВО (автономія закладу вищої освіти), це питання, особливо в частині забезпеченні ефективності

функціонування згаданої системи, не лише може, а й повинно розглядатись через призму участі держави. Місце та роль держави у забезпеченні ефективного функціонування лінійно-штабної моделі системи внутрішнього забезпечення якості актуалізується через: підвищення рівня державного нагляду (контролю) за діяльністю ЗВО; забезпечення професійного розвитку адміністративного персоналу (академічних менеджерів) за бажаною (необхідною) для держави траєкторією розвитку; підсилення впливу наглядової ради ЗВО тощо. У самому спрощеному вигляді роль держави у забезпеченні ефективності функціонування розбудованої за лінійно-штабною структурою системи внутрішнього забезпечення якості може бути розкрита через призму об'єктивно обумовленого патерналізму.

Серед перспективних напрямів організації подальших наукових пошуків щодо місця та ролі держави у розбудові системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти є ті з них, які зосереджені на проблематиці аналізу потенціалів інших моделей розбудови організаційної структури ЗВО задля підвищення конкурентоспроможності ЗВО та розвитку людського капіталу держави.

### Література

1. Акімов О.О., Грушецький Б.В. Реалізація механізмів державного управління розвитком вищої освіти в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3(105). С. 103-109
2. Величко В.В. Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ, 2004. 114 с.
3. Круглов В.В., Терещенко Д.А. Реалізація механізмів державного управління якістю вищої освіти: виклики та напрями вдосконалення. *Освітня аналітика України*. 2023. № 4(25). С. 58-69.
4. Леонов О.О., Леонова Т.М. Теорія організації та організаційні структури сучасного корпоративного управління. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. №54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/>

view/2718/2633 (дата звернення: 18.07.2025).

5. Мороз С.А. Механізми державного управління розвитком трудового потенціалу вищих навчальних закладів України: дис. ... канд. наук з держ. упр: 25.00.02 / Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2017. 238 с.

6. Мороз С.А., Бука І.С., Мороз О.В., Манчак І.Т., Мороз В.М. Загальна характеристика університетських рейтингів та їх потенціалів для оцінювання якості вищої освіти. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми розвитку українського суспільства*. 2022. № 1. С. 34-43.

7. 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.

8. Мороз С.А., Марущенко В.В., Бука І.С., Тищук 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

9. 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.

10. Мороз С.А., Романовський О.Г., Мороз В.М., Грень Л.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>

11. Мороз С.А., Романовський О.Г., Мороз В.М., Домбровська С.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>

12. Організаційне проєктування: конспект лекцій : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» / уклад.: М.В. Шкробот, С.В. Салоїд. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.

13. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Офіційний вісник України*. 2014. 15 липн. (№ 63). С. 7–9

14. Решетова І.А. Напрями вдосконалення системи управління вищими навчальними закладами. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 341-346

15. Розвиток людського капіталу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu> (дата звернення: 16.07.2025).

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.

17. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. URL: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki> (дата звернення: 16.07.2025).

18. Теорія організації: навч. посін. для студентів денної та заочної форм навчання зі спеціальностей 0306 «Менеджмент і адміністрування» та 6.03061 «Менеджмент» / уклад.: Жуковська Л.Е., Борисевич Є.Г., Стрельчук Є.М. Одеса: Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова, 2011. 148 с.

19. Moroz S., Moroz V., Kalagin Y., Grygoryeva 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.

20. Standards and guidelines for quality assurance in the European higher education area. URL: [http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Ukrainian\\_by%20the%20British%20Council.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Ukrainian_by%20the%20British%20Council.pdf) (date of application: 17.03.2025).

21. Tirana Communiqué (29–30 May, 2024): European higher education area ministerial conference. URL: <https://ehea.info/Immagini/Tirana-Communique.pdf> (date of application: 17.03.2025).

### References

1. Akimov, O.O. and Hrushetskyi, B.V. (2023), “Implementation of mechanisms of state management of higher education development in Ukraine”, *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 3 (105), pp. 103-109.

2. Velychko, V.V. (2004). *Ekonomika pidpriemstva: konspekt lektsii* [Enterprise Economics: Lecture Summary], KhNAMH, Kharkiv, Ukraine.

3. Kruhlov, V.V. and Tereshchenko, D.A. (2023), “Implementation of mechanisms of state management of higher education quality: challenges and directions of improvement”, *Osvitnia analityka Ukrainy*, vol. 4 (25), pp. 58-69.

4. Leonov, O.O. and Leonova, T.M. (2023), “Organization theory and organizational structures of modern corporate governance”, *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2718/2633> (Accessed 12 July 2025).

5. Moroz, S.A. (2017), “Mechanisms of public administration by development of Ukrainian higher educational institutions' labor potential”, PhD thesis abstract, Natsional'nyj universytet tsyvil'noho zakhystu Ukrainy, Kharkiv, Ukraine.

6. Moroz, S.A., Buka, I.S., Moroz, O.V., Manchak, I.T. and Moroz, V.M. (2022), “General characteristics of university ratings and their potential for assessing the higher education quality”, *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Seriya: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*, vol. 1, pp. 34-43.

7. Moroz, S.A., Buka, S.A., Marushchenko, V.V. and Tyshchuk, O.M. (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”, *Visnyk NUTsZ Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia*, vol. 1 (22), pp. 218-230.

8. Moroz, S.A., Marushchenko, V.V., Buka I.S., Tyshchuk, O.M. and Moroz, V.M. (2025), “Internal quality assurance system of the University of Oxford: determinants of state influence on the training of competitive human capital”, *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Serii: Aktualni problemy rozvytku ukrainskoho suspilstva*, vol. 1, pp. 54-60.

9. Moroz, S.A., Moroz, V.M. and Moroz, O.V. (2023), “Beneficiaries and stakeholders of higher education: dialectics of communication and peculiarities of personalization”, *Visnyk NUTsZU (Serii «Derzhavne upravlinnia»)*, vol. 1 (18), pp. 281–297.

10. Moroz, S.A., Romanovskyi, O.H., Moroz, V.M., Hren, L.M., Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Popova, O.V. (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”, *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 37, pp. 21-538, available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3176> (accessed 10 July 2025).

11. Moroz, S.A., Romanovskyi, O.H., Moroz, V.M., Dombrovska, S.M., Hren, L.M., and Pomaza-Ponomarenko, A.L. (2020), “Distance education: analysis of students' opinions on its quality, advantages and disadvantages”, *Informatsiini tekhnolohii ta zasoby navchannia*, vol. 5, available at: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3340> (accessed 10 July 2025).

12. Shkrobot, M.V. and Saloid, S.V. (2020). *Orhanizatsiine proiektuvannia: konspekt lektsii* [Organizational Project: Lecture Summary], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On higher education”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (accessed 16 July 2025).

14. Reshetova, I.A. (2018), “Directions for improving the management system of higher education institutions”, *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 17, pp. 341-346.

15. Government portal (2025), “The development of human capital”, available

at: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu> (accessed 16 July 2025).

16. Moroz, V.M., Biriukova, M.V., Trush, O.O. et al. (2023). *Sotsiologichnyi suprovid monitorynhu yakosti osvity v suchasnomu universyteti* [Sociological support for monitoring the quality of education at a modern university], Novyi Svit-2000, Lviv, Ukraine.

17. Ministry of Education and Science of Ukraine (2022), “Higher Education Development Strategy in Ukraine for 2022-2032”, available at: <https://mon.gov.ua/osvita-2/vishcha-osvita-ta-osvita-doroslikh/strategiya-rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-na-2022-2032-roki> (accessed 11 July 2025).

18. Zhukovska, L.E., Borysevych, Ye.H., and Strelchuk, Ye.M. (2011), *Teoriia orhanizatsii: navch. posin* [Organization Theory: Educational Auting], Odeska natsionalna akademiia zviazku im. O.S. Popova, Odesa, Ukrainian.

19. Moroz, S., Moroz, V., Kalagin, Y., Grygoryeva, S., Sutula, O., Kozlova, O., and 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. 46, pp. 283-299.

20. European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015), “Standards and guidelines for quality assurance in the european higher education area”, available at: [http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Ukrainian\\_by%20the%20British%20Council.pdf](http://www.enqa.eu/indirme/esg/ESG%20in%20Ukrainian_by%20the%20British%20Council.pdf) (accessed 17 July 2025).

21. European higher education area ministerial conference (2024), “Tirana Communique”, available at: <https://eha.info/Immagini/Tirana-Communique.pdf> (Accessed 10 July 2025).

*Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.*