

Світлана Мороз

докторка наук з державного управління, старша дослідниця, Військовий інститут танкових військ, Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, провідна наукова співробітниця науково-методичного відділу забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти; Харків, Україна;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2696-1278>;
E-mail: ra.ekma@gmail.com

Олексій Тищук

Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, аспірант кафедри соціології і публічного управління; Харків, Україна;
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-2854-3407>;
E-mail: makaroval870@gmail.com

Ірина Манчак

кандидатка економічних наук, доцентка, Краківський економічний університет, доцентка кафедри торгівлі і ринкових установ; Краків, Польща;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9661-9945>;
E-mail: manczaki@uek.krakow.pl

Олександр Мороз

Хуачжонський університет науки і технології, магістрант кафедри хірургії Медичного коледжу Тунцзі; Вухань, Китай;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4314-4939>;
E-mail: sashmoroz@gmail.com

Антон Терещенко

Національний технічний університет “Харківський політехнічний інститут”, аспірант кафедри соціології і публічного управління; Харків, Україна;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4728-9652>;
E-mail: 797sdsanton@gmail.com

Володимир Мороз

доктор наук з державного управління, професор, Національний технічний університет “Харківський політехнічний університет”, завідувач кафедри соціології і публічного управління; Харків, Україна;
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0796-5035>;
E-mail: moroz.volodymyr.d.sc@gmail.com

© Світлана Мороз, Олексій Тищук, Ірина Манчак, Олександр Мороз, Антон Терещенко, Володимир Мороз, 2025

**МАТРИЧНА СТРУКТУРА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЯКОСТІ: ПОТЕНЦІАЛИ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗВО**

Анотація: за результатами аналізу практик структурування систем внутрішнього забезпечення якості сучасних ЗВО, було з'ясовано потенціали матричної структури для впорядкування залучених до забезпечення якості освітньої діяльності підрозділів. Було встановлено, що розбудована за матричною структурою система внутрішнього забезпечення якості ЗВО може розглядатися на рівні перехідної від лінійно-штабної (низький рівень демократизації відносин у ЗВО) до кругової (високий рівень демократизації відносин у ЗВО). Стаття містить узагальнення щодо переваг та недоліків матричної структури для впорядкування відносин між структурними підрозділами ЗВО щодо забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Крім того, в статті концептуалізовано візію щодо багатовекторного підпорядкування науково-педагогічного працівника у межах матричної моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості, а також обґрунтовано авторський погляд на можливість її розбудови за ієрархічними рівнями та функціями.

Ключові слова: якість вищої освіти; система внутрішнього забезпечення якості; організаційна структура; матрична модель розбудови структури; державна політика у сфері вищої освіти; ефективність публічного управління; конкурентоспроможність ЗВО; підготовка кваліфікованих фахівців.

Svitlana Moroz

Doctor of Science in Public Administration, Senior Researcher, Military Institute of Armored Forces, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", senior research associate of the scientific and methodological department for quality assurance of educational activities and higher education; Kharkiv, Ukraine;
E-mail: ra.ekma@gmail.com

Oleksii Tyshchuk

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", graduate student of the department of sociology and public administration; Kharkiv, Ukraine;
E-mail: makaroval870@gmail.com

Iryna Manczak

PhD in economic sciences, associate professor, Krakow University of Economics, associate professor of the department of commerce and market institutions; Krakow, Poland
E-mail: manczaki@uek.krakow.pl

Oleksandr Moroz

Huazhong university of science and technology, master student of the Department of Surgery of Tongji Medical College; Wuhan, China
E-mail: sashmoroz@gmail.com

Anton Tereshchenko

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”, graduate student of the
department of sociology and public administration; Kharkiv, Ukraine;
E-mail: 797sdsanton@gmail.com

Volodymyr Moroz

Doctor of science in public administration, professor, National Technical University “Kharkiv
Polytechnic Institute”, head of the department of sociology and public administration;
Kharkiv, Ukraine;
E-mail: moroz.volodymyr.d.sc@gmail.com

**MATRIX STRUCTURE OF THE SYSTEM OF THE INTERNAL QUALITY
ASSURANCE: POTENTIALS FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF PUBLIC
ADMINISTRATION OF THE COMPETITIVENESS OF THE HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS**

Abstract: based on the results of analysis of the practices of structuring of the internal quality assurance systems of modern higher education institutions, the potentials of the matrix structure for organizing the educational activities involved in quality assurance were clarified. It was established that the system of internal quality assurance of higher education institutions developed according to the matrix structure can be considered at the level of transition from line-staff (low level of democratization of relations in higher education institutions) to circular (high democratization of relations in higher education institutions). The article contains a generalization about the advantages and disadvantages of the matrix structure for streamlining relations between the structural divisions of higher education institutions regarding ensuring the quality of educational activities and the higher education quality. In addition, the article conceptualizes the vision of multi-vector subordination of a scientific and pedagogical worker within the matrix model of structuring the system of internal quality assurance, and also substantiates the author's view of the possibility of its arrangement by hierarchical levels and functions.

Key words: higher education quality; system of the internal quality assurance; organizational structure; matrix model of structure development; state policy in the field of higher education; efficiency of the public administration; competitiveness of higher education institutions; training of qualified specialists.

**Svitlana Moroz, Oleksii Tyshchuk, Iryna Manczak, Oleksandr Moroz, Anton
Tereshchenko, Volodymyr Moroz**

An extended abstract of the paper on the subject of:

**“Matrix structure of the system of the internal quality assurance: potentials for
increasing the efficiency of public administration of the competitiveness of the higher
education institutions”**

Problem setting. The problem of the higher education quality is a sufficiently relevant direction in organization of scientific research. Such relevance, on the one hand, is due to the existence of society's demand for the comprehensive development of a person as an individual, and on the other hand, is conditioned by the norms of the The Strategic Plan of the

Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027, titled "Education of Winners". The fulfillment of these tasks cannot be imagined without scientific substantiation of directions for improving the content and practices of the functioning of the system of the higher education quality assurance.

Highlighting previously unsolved parts of the general problem, to which this article is devoted. Despite the sufficiently high level of scientific processing of the problems of public administration of assurance of higher education quality, some of its issues still remain open for further scientific research. Among such issues, those of them that focus on finding an effective model for structuring the internal quality assurance system and clarifying the possibility of the state's influence on the relevant system without violating the principle of autonomy of higher education institutions acquire considerable importance.

Paper objective. To find out the potentials of the matrix model for building the structure of the internal quality assurance system and to determine the directions of the state's participation in structuring of the relevant unit of higher education institutions without violating the principle of university autonomy.

Paper main body. Our analysis shows that one of the most effective for structuring the organizational space of the system of ensuring the quality of educational activities and the higher education quality at higher education institutions is the matrix model. The practice of structuring of the organizational space shows that the choice of a matrix model for organizing the system of internal quality assurance in higher education institutions can be justified in those cases when the level of democratization of subject-object relations at the university already allows to abandon the line-staff structuring model, but at the same time does not yet allow the use of a circular structure. It is traditionally believed that development of structure according to the matrix model, on the one hand, allows to use the potentials (advantages) of the line-staff model (partial preservation of the

organizational hierarchy; professional development of strategic issues; flexibility in the preparation of administration decisions; unloading the so-called top management of the organization due to the delegation by its representatives of part of their functions to the headquarters level, etc.), and thereby ensure a relatively quick reflection on current challenges and on the other hand, to minimize the risks associated with the exclusion of the creative component in the performance of the tasks assigned to the system (usually structures built according to linear or functional models do not allow using the potentials of non-standard solutions). The system of internal quality assurance developed according to the matrix model involves variability in designing of the organizational hierarchy, for example, according to a two-dimensional or three-dimensional system of subordination (one and the same person, within the limits of fulfilling his powers, obeys several managers at once). It should be recognized that the multi-vector subordination of a scientific and pedagogical worker is quite natural for the higher education system of Ukraine, and therefore the system of internal quality assurance structured according to the matrix model will most likely be perceived by higher education institutions at the level of logically expedient and scientifically based.

Conclusions of the research. First of all, the levels defined for the system of the internal quality assurance in higher education institutions can be presented through the prism of the matrix model of structuring the system of internal quality assurance of educational activities and the higher education quality. In such a structure, a corresponding project is attached to each of the levels, which ultimately allows to implement the vast majority of the advantages of the matrix model of structuring the organizational space of the internal quality assurance. Secondly, the matrix model of structuring the system of internal quality assurance of educational activity and the higher education quality can be considered at

the level of a transitive model (transitional model from line-staff to circular). The matrix model of the system of internal quality assurance of educational activity can be updated in the form of a weak, balanced or strong matrix. Regardless of the chosen type of structuring of the matrix model of the internal quality assurance system, its functioning is carried out according to separate projects. Thirdly, the influence of the state on the formation and functioning of the internal quality assurance system can be

carried out through: 1) assessment of the effectiveness of processes and procedures of internal quality assurance of educational activities of higher education institutions and the higher education quality, including within the framework of accreditation procedures; 2) conducting institutional accreditation of higher education institutions. Each of these directions involves the possibility of indirect influence of the state on the system of internal quality assurance

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Проблематика якості вищої освіти, з огляду на неабияку її значущість для забезпечення суспільно-політичного та соціально-економічного розвитку держави, є одним із найбільш актуальних напрямів у організації наукових пошуків. Така актуальність обумовлена не лише запитом суспільства на “всебічний розвиток людини як особистості та найвищої цінності суспільства, її талантів, інтелектуальних, творчих і фізичних здібностей, формування цінностей і необхідних для успішної самореалізації компетентностей, виховання відповідальних громадян, які здатні до свідомого суспільного вибору” [11], а й потребами держави на “підготовку конкурентоспроможного людського капіталу для високотехнологічного та інноваційного розвитку країни” [10]. На актуальність цієї проблематики вказує й той факт, що відповідні питання набули свого віддзеркалення у положеннях Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки (в частині необхідності “створення сучасної, цілісної, мобільної та гнучкої системи професійного навчання” та підвищення ефективності “моніторингу та оцінки якості навчання”) [17] та Стратегічного плану діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року “Освіта переможців” (в частині необхідності

“інтеграції в Європейську мережу якості освіти” та забезпечення досягнення кінцевої мети за пріоритетом “Якісна вища освіта”, а саме — Україна є державою з визнаною світом високоякісною освітою) [16]. Виконання цих завдань неможливо уявити без наукового обґрунтування напрямів вдосконалення змісту та практик функціонування системи забезпечення якості вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень та публікацій, у яких започатковано розв’язання цієї проблеми і на які спирається автор. Проблематика публічного управління забезпеченням якості вищої освіти, у тому чи іншому контексті свого складного та багатогранного змісту, постійно перебуває у межах кола дослідницької уваги вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед українських вчених відповідні питання набули свого розвитку у роботах: О. Акімова — проаналізовано зміст та практику використання механізмів публічного управління модернізацією освіти [1]; О. Романовського — розглянуто вплив спеціалізації ЗВО та джерел фінансування здобуття вищої освіти на її якість [8]; С. Домбровської — проаналізовано думку студентів щодо якості, переваг і недоліків дистанційної форми здобуття вищої освіти [9]; Ю. Калагіна — актуалізовано залежність рівня добробуту людини та держави від якості вищої освіти [18]; С. Мороз — досліджено механізми публічного

управління розвитком трудового потенціалу ЗВО [3]; А. Роміна— розглянуто механізми державного управління ЗВО та визначено умови їх ефективного використання [12]; В. Садкового — конкретизовано умови ефективного використання механізмів публічного управління професійною підготовкою кадрів [13]; В. Сиченка— визначено основні проблеми у сфері публічного управління розвитком вищої освіти [14]; О. Труша — з'ясовано потенціали соціологічного супроводу моніторингу якості освіти для забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО [15] та багатьох інших дослідників.

Серед зарубіжних дослідників неабиякий внесок у вирішення питань забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти було зроблено Р. Дим, Г. Келлером, П. Маккаффером, П. Рамсденом, С. Хилл'ярд та іншими вченими. Окремі з аспектів порушеної проблематики були розглянуті нами під час попередньо проведених досліджень [4; 7]. Аналіз результатів робіт вище згаданих вчених свідчить про високий рівень опрацювання проблематики участі держави та суспільства у забезпеченні якості вищої освіти.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується дана стаття. Не зважаючи на достатньо високий рівень наукового опрацювання проблематики публічного управління забезпеченням якості вищої освіти, окремі її питання все ще залишаються відкритими для подальших наукових пошуків. Серед таких питань неабиякої значущості набувають ті з них, які зосереджуються на пошуку ефективно діючої моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості та з'ясуванні можливості впливу держави на відповідну систему без порушення принципу автономії ЗВО. Отримання керівництвом ЗВО науково обґрунтованої інформації щодо потенціалів тієї чи іншої моделі структурування системи

внутрішнього забезпечення якості може бути розглянуто на рівні інформаційного підґрунтя для подальшого вдосконалення змісту організаційного менеджменту якості та практик його забезпечення. Враховуючи об'єктивно обумовлену обмеженість обсягів цієї публікації, вважаємо за доцільне зупинитись на розгляді лише однієї з гіпотетично доступних до вибору університетським менеджментом моделей структурування системи внутрішнього забезпечення якості.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З'ясувати потенціали матричної моделі розбудови структури системи внутрішнього забезпечення якості та визначити напрями участі держави у структуруванні відповідного підрозділу ЗВО без порушення принципу університетської автономії.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Відповідно до попередньо проведених нами наукових досліджень було з'ясовано, що структура системи внутрішнього забезпечення якості ЗВО може мати п'ять основних рівнів своєї актуалізації (чотири основних та один допоміжний), а саме: перший рівень — рівень вченої ради ЗВО та її комісій або стратегічний рівень; другий рівень — рівень адміністрації ЗВО або оперативно-стратегічний рівень; третій рівень — оперативно-тактичний рівень або рівень безпосередньо задіяних у реалізації освітніх програм підрозділів; четвертий рівень — тактичний рівень або рівень залучених до реалізації освітніх програм науково-педагогічних працівників; п'ятий рівень — штабний рівень або рівень супроводу процедур та практик забезпечення якості освітньої діяльності й якості вищої освіти (до основних рівнів ми відносимо рівні з першого по четвертий, а до допоміжного — п'ятий рівень) [5; 6].

Структурування цих рівнів може бути здійснено за будь-якою з моделей розбудови системи управління. В теорії

організацій відомо чимало підходів до концептуалізації моделей структурування організаційного простору (лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, лінійно-штабна, дивізійна, програмно-цільова, командна, матрична, мережева, циркулярна тощо), але далеко не кожна з цих моделей може бути використана для структурування системи внутрішнього забезпечення якості. Проведений нами аналіз свідчить про те, що найбільш доцільними для структурування організаційного простору системи забезпечення ЗВО якості освітньої діяльності та якості вищої освіти є кругова, лінійно-штабна та матрична моделі. Кожна з цих моделей має свої потенціали для використання у межах системи внутрішнього забезпечення якості, а отже вибір тієї чи іншої моделі для використання у межах конкретного ЗВО залежить від рівня демократизації суб'єктно-об'єктних відносин між основними акторами (традиції взаємодії між: адміністрацією ЗВО та науково-педагогічними працівниками; здобувачами вищої освіти та науково-педагогічними працівниками; адміністрацією ЗВО та здобувачами вищої освіти тощо) та їхньої вмотивованості до вдосконалення змісту та практик функціонування відповідної системи. Крім того, на формування управлінського рішення щодо вибору адміністрацією ЗВО моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості впливає контекст організаційного сьогодення та результати його інтерпретації представниками університетського менеджменту через призму наявного у них управлінського досвіду. З огляду на обраний нами у межах цього дослідження фокус наукової уваги, вважаємо за доцільне зупинитись на з'ясуванні потенціалів матричної організаційної структури.

Практика структурування організаційного простору свідчить, що вибір матричної моделі для впорядкування

системи внутрішнього забезпечення якості у ЗВО може бути виправданим кроком у тих випадках, коли рівень демократизації суб'єктно-об'єктних відносин в університеті вже дозволяє відмовитись від лінійно-штабної моделі структурування, але при цьому ще не дозволяє використовувати кругову структуру. Традиційно вважається, що розбудова структури за матричною моделлю дозволяє, з одного боку, використати потенціали (переваги) лінійно-штабної моделі (часткове збереження організаційної ієрархії; фахове опрацювання стратегічних питань; гнучкість у підготовці управлінських рішень; розвантаження так званого топ-менеджменту організації за рахунок делегування його представниками частини своїх функцій на рівень штабу тощо), та тим самим забезпечити відносно швидку рефлексію на актуальні виклики, а з іншого боку — мінімізувати пов'язані з виключенням творчої складової у виконанні покладених на систему завдань ризиків (зазвичай розбудовані за лінійною або функціональною моделями структури не дозволяють використовувати потенціали нестандартних рішень).

Розбудована за матричною моделлю система внутрішнього забезпечення якості передбачає варіативність у проектуванні організаційної ієрархії (тут система забезпечення якості ЗВО розглядається через призму сукупності пов'язаних між собою проєктів із забезпечення якості: якість змісту освітніх програм; якість залученого до реалізації освітніх програм науково-педагогічного персоналу; якість освітньої діяльності; якість освітнього середовища тощо), наприклад за двовекторною мірною або тривекторною системою підпорядкування (одна та й та сама особа, у межах виконання своїх повноважень, підкоряється відразу декільком керівникам (менеджерам проєктів), а саме — підпорядкування за ієрархією своєї посади (наприклад, науково-педагогічний

працівник, виконуючи свої посадові обов'язки, підкоряється завідувачу кафедри); підкорення за обов'язками у межах того чи іншого проєкту (наприклад, науково-педагогічний працівник, залучений до реалізації освітньої програми, підкоряється гаранту відповідної освітньої

програми) тощо). Таке багатовекторне підпорядкування може метафоризуватися через віяло, у місці так званого сходження окремих сегментів якого (у нашому випадку проєктів системи якості), розміщений конкретний працівник. Візуалізація такого підпорядкування подана на рисунку 1.

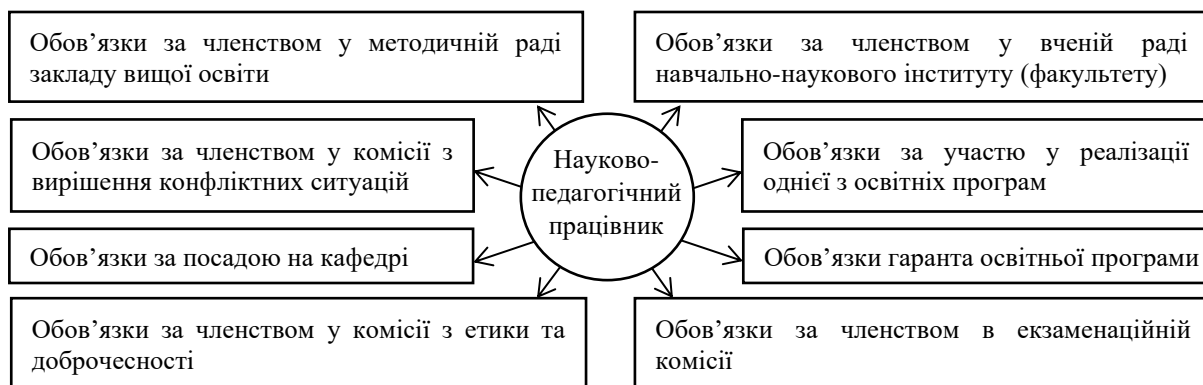


Рис. 1. Багатовекторне підпорядкування науково-педагогічного працівника, як елемент матричної моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості

Слід визнати, що багатовекторне підпорядкування науково-педагогічного працівника є цілком природним для системи вищої освіти України, а отже й структурована за матричною моделлю система внутрішнього забезпечення якості, скоріше за все, буде сприймається ЗВО на рівні логічно доцільної та науково обґрунтованої.

Серед переваг матричної структури для розбудови системи внутрішнього забезпечення якості, найбільш відчутними за рівнем свого потенціалу для підвищення ефективності функціонування відповідної системи, є такі з них:

1) зосередженість на результатах (кожен із проєктів так званої матриці має конкретні цілі та завдання; підсумковий результат функціонування системи складається з результатів за кожним із проєктів; голістична природа підсумкового результату тощо). Разом із тим, зосередженість функціонування системи внутрішнього забезпечення якості на результаті може актуалізувати пов'язані з недооцінюванням потенціалів процесного підходу ризики. Нагадаємо,

міжнародний стандарт управління якістю ISO 9001:2015, так само як й Стандарти ISO 21001 (Освітні організації — Системи менеджменту для освітніх організацій — Вимоги з настановами щодо застосування) та ISO 29993 (Навчальні послуги за межами формальної освіти — Вимоги до послуг як стандарт послуги для сертифікації окремих освітніх послуг або продуктів) апелюють до значущості процесного підходу для забезпечення якості як безпосередньо самого управління якістю, так й якості підсумкового результату. Наприклад, Стандарт ISO 9001:2015 серед принципів управління якістю акцентує увагу зокрема й на “процесному підході”. Достатньо цікавим виглядає той факт, що серед визначених стандартом ISO 9001:2015 принципів управління якістю (орієнтація на замовника; лідерство; задіяність персоналу; процесний підхід; поліпшення; прийняття рішень на підставі фактичних даних; керування взаємовідносинами [2]) немає жодного з них, який би апелював до орієнтації на результат. Разом із тим, автори стандарту, розкриваючи зміст

“процесного підходу”, апелюють до його спрямованості на “результат”. Іншими словами, “процес” є обов’язковою складовою механізму досягнення “результату” (процес є умовою досягнення результату);

2) гнучкість структури та її адаптивність до викликів. Розбудована за матричною структурою система внутрішнього забезпечення якості достатньо легко адаптується до зміни як зовнішнього, так й внутрішнього по відношенню до ЗВО середовища (швидка рефлексія на актуалізацію нових вимог та (або) запитів). Разом із тим, гнучкість структури не завжди позитивно відбивається на ефективності її функціонування. Гнучкість та адаптація є властивістю нездатної до протистояння викликам системи (система пасивно засвоює нав’язані їй норми та правила та не прагне до відстоювання власних цінностей). У самому спрощеному вигляді гнучкість структури та її адаптивність до викликів може бути розглянута через призму конформістської поведінки, а саме — нездатності звільнитися від впливу ззовні нав’язаних цінностей. Тут ми апелюємо до того, що розбіжність між організаційними цінностями та цінностями зовнішнього середовища може актуалізувати ризик спотворення організаційного менеджменту якості;

3) безперервний професійний розвиток залучених до реалізації проєктів осіб. Одночасна участь науково-педагогічного працівника відразу у декількох проєктах. Вище ми звернули увагу на той факт, що така багатофункціональність є цілком природньою для системи вищої освіти, дозволяє йому здобувати нові професійні знання та засвоювати нові педагогічні та організаційні практики. Незважаючи на позитивний вплив багатофункціональності на розвиток людського потенціалу науково-педагогічних працівників (підвищення рівня кваліфікації; набуття нових компетенцій тощо), що безумовно

позитивно відбивається на якості професійної діяльності, її вплив може мати й негативні наслідки. Залучення науково-педагогічного працівника до декількох одночасно діючих проєктів може стати причиною погіршення стану його ментального здоров’я (необхідність дотримання порівняно жорстких дедлайнів за кожним із проєктів стає причиною зростання кількості стресових ситуацій, а відповідно й поведінкових, а можливо навіть психічних, розладів; необхідність виконання обов’язків за декількома одночасно впроваджуваними проєктами обумовлює актуалізацію ризику так званого професійного вигорання; розпорошення зусиль за декількома одночасно важливими для ЗВО напрямками професійної діяльності стає причиною розпорошення зусиль науково-педагогічного працівника та втратою ним можливості сконцентруватися на тому чи іншому різновиді трудової активності тощо) та як наслідок — зниження продуктивності праці;

4) підвищення рівня інноваційності та креативності при опрацюванні та реалізації управлінських рішень. Навіювання статусу підпорядкованості (у межах різних проєктів одна та сама особа може мати статуси як керівника, так й підлеглого) створює підґрунтя для актуалізації потенціалів особистості (відсутність обумовлених організаційним статусом так званих меж компетенції дозволяє працівнику відчувати себе позбавленим від впливу передбачених його посадою прав та обов’язків). Перетворення прихованого за ієрархією посад потенціалу особистості (креативне мислення; творчість; інноваційність тощо) на ресурс для організаційного розвитку, дозволяє організації підвищити рівень своєї конкурентоспроможності. Разом із тим, актуалізована матричною структурою інноваційність та креативність працівників може стати причиною руйнування тих чи інших організаційних стандартів. Цілком очевидно, що існуючий часовий лаг між

“зруйнованим стандартом” (той стандарт, який діяв у організації до запровадження нововведень) та прийнятим організацією “новим стандартом” (той стандарт, який було сформовано та запроваджено за результатами реалізації інноваційного та креативного потенціалів працівників) може негативно відбитися на якості продукції організації;

5) реалізація комунікативного потенціалу працівників задля вирішення організаційних завдань (отримання синергетичного ефекту). Багатовекторна та багаторівнева взаємодія науково-педагогічних працівників дозволяє створювати ефективно діючі проєктні групи для вирішення тих чи інших завдань системи внутрішнього забезпечення якості. У більшості випадків, формування таких груп відбувається за принципом самоорганізації науково-педагогічних працівників та не вимагає втручання з боку адміністрації ЗВО. В основу такої самоорганізації покладаються синхронізовані за допомогою механізму взаємодії системи цінностей, як окремих науково-педагогічних працівників, так й тих структурних підрозділів, які вони представляють. Разом із тим, реалізація комунікативного потенціалу працівників може стати причиною виникнення певних дисфункцій, а саме: зростання кількості міжособистісних конфліктів (збільшення кількості комунікацій обумовлює підвищення ризику конфронтації між носіями різних ціннісних парадигм (кожна особистість має свою ціннісну орієнтацію, а відповідно й свої уявлення щодо змісту та процедур якості); актуалізація пов’язаних із солідарною (груповою) відповідальністю ризиків (розвиток взаємодій у межах організації може стати причиною втрати потенціалів суб’єктно-об’єктних відносин, наприклад — підміна передбачених організаційною ієрархією статусних взаємодій міжособистісними неформальними комунікаціями) тощо.

Безумовно, вище наведений перелік

переваг матричної моделі для структурування системи внутрішнього забезпечення якості не є повним та може бути доповнений, наприклад, за рахунок таких детермінант, як: ефективне використання організаційних ресурсів (наприклад, за рахунок розкриття тих із потенціалів працівників, які є “закритими” у межах традиційної моделі суб’єктно-об’єктних відносин; одночасне використання ресурсів всіма учасниками проєкту); зменшення часових витрат на отримання організацією бажаного результату (швидка рефлексія на новий виклик); оперативне формування крос-функціональних груп без послаблення стійкості загальної організаційної структури (під кожен новий проєкт може бути сформована окрема крос-функціональна група) тощо.

Кожна з цих переваг не є абсолютною, як за своїм змістом, так й за очікуваним результатом. Відсутність так званого абсолюту у вище названих переваг матричної структури може бути розкрито через призму таких побічних ефектів як:

– втрата одного з комунікаційних каналів у межах тієї чи іншої крос-функціональної групи (наприклад, звільнення або тимчасова відсутність (відрядження, хвороба тощо) одного або декількох ключових комунікаторів) може негативно відбитися на якості виконання проєкту;

– складність узгодження використання проєктними менеджерами організаційних ресурсів (один і той самий ресурс може бути одночасно потрібним декільком крос-функціональним групам) та як наслідок – виникнення чисельних конфліктних ситуацій;

– загострення суперечностей між функціональними та проєктними керівниками, а також підвищення ризиків виникнення конфлікту інтересів (необхідність одночасного виконання однією й тією особою обов’язків функціонального керівника та керівника

проєкту може стати причиною необґрунтованого або кон'юнктурного домінування однієї з цих ролей над іншою);

– загроза руйнування ієрархічних статусів, а з ними й так званих меж компетентності, відповідальності та підпорядкованості (багаторівневе підпорядкування фахівця сприяє формуванню у нього ілюзії слабкості управління, та як наслідок – зниження ефективності трудової діяльності);

– зменшення ролі та значущості функціонального підрозділу (керівник функціонального підрозділу втрачає частину своїх повноважень щодо координації зусиль підпорядкованих йому працівників щодо виконання закріплених за підрозділом функцій);

– зменшення рівня відповідальності працівників за отриманий крос-функціональною групою результат (постійна зміна суб'єктів управління, наприклад від одного проєкту до іншого, може стати причиною втрати організацією потенціалу причетності працівника до конкретного структурного підрозділу (один із різновидів мотиваційного потенціалу фахівця), та як наслідок – відсторонення від його завдань, функцій);

– складність узгодження всіх організаційних проєктів (за часом реалізації; за витратою ресурсів; за черговістю (послідовністю) виконання тощо) у межах однієї управлінської парадигми тощо.

Цей перелік побічних ефектів матричної структури не є повним, тому може бути доповнений відповідно до конкретного різновиду матричної структури, а саме:

1) слабкої матриці (у слабкій матриці керівники функціональних підрозділів, наприклад, завідувачі кафедр, мають більше повноважень у порівнянні з проєктними менеджерами, зокрема відповідальних за тим чи іншим напрямом роботи із забезпечення якості вищої освіти

(керівники проєктів “академічна доброчесність”, “антикорупційна діяльність”, “відповідність ліцензійним умовам”, “запобігання виникнення конфліктів” тощо). Тобто у слабкій матриці керівник функціонального підрозділу є повноцінним суб'єктом опрацювання та прийняття управлінських рішень, в той час як керівник крос-функціональної групи (керівник проєкту або проєктний менеджер) має лише повноваження координатора);

2) збалансованої матриці (збалансована матриця передбачає умовну рівновагу повноважень (рівнозначність статусів) керівників функціональних підрозділів та керівників крос-функціональних груп. Така матриця забезпечує розподіл повноважень між суб'єктами управління без домінування жодного з них, як за організацією управління (з'ясування задач; оцінка станів об'єктів управління та доступних для впливу на них ресурсів; з'ясування контексту управлінського впливу та прогнозування його наслідків; розподіл ресурсів; постановка задач; моніторинг та контроль тощо), так й за вибором механізмів його здійснення (адміністративно-організаційний, нормативно-правовий, економічний, політичний, освітній, мотиваційний тощо механізми). Тобто представники обох управлінських ланок (функціональна та проєктна) розділяють між собою зони відповідальності та ресурси, а виконавці — отримують щонайменше подвійне підпорядкування (кількість рівнів підпорядкування може бути значно більшою);

3) сильної матриці (у сильній матриці керівники крос-функціональних груп (проєктні менеджери) мають більше повноважень у порівнянні з керівниками структурних підрозділів (функціональними керівниками). З огляду на такий розподіл розмежування влади, проєктні цілі, у порівнянні з цілями функціонального підрозділу, набувають першочергової значущості. За такої моделі структура

організаційної ієрархії набуває принципово іншої конфігурації, а саме — традиційна ієрархічна модель організації поступається на користь “моделі ситуативних ієрархій”. Цілком очевидно, що модель ситуативних ієрархій, з огляду на варіативність можливих конфігурацій, є складною як для реалізації суб’єктно-об’єктних відносин в організації (складність управління та адміністрування), так й для забезпечення досягнення нею кінцевої мети свого функціонування.

Візуалізація розбудованої за матричною структурою система внутрішнього забезпечення якості подана на рисунку 2.

Висновки з даного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Враховуючи результати вище викладеного дослідження, можемо сформулювати такі основні висновки та узагальнення.

По-перше, визначені для системи внутрішнього забезпечення якості ЗВО рівні (рівень вченої ради ЗВО та її комісій; рівень адміністрації ЗВО; оперативно-тактичний рівень; тактичний рівень; штабний рівень), залежно від фокусу безпосередньої уваги на кожному з них (формування університетської політики якості — рівень вченої ради ЗВО та її комісій; формалізація суб’єктно-об’єктних відносини між акторами системи внутрішнього забезпечення якості та забезпечення адміністративно-цільового контролю за їхньою діяльністю – рівень адміністрації ЗВО; координація діяльності безпосередньо залучених до реалізації змісту освітніх програм акторів та забезпечення організаційно-функціонального контролю за реалізацією університетської політики якості — рівень задіяних в реалізації освітніх програм підрозділів; реалізація університетської політики якості — рівень залучених до реалізації освітніх програм науково-педагогічних працівників; накопичення та

аналіз інформації щодо супроводу процедур і практик реалізації університетської політики якості — рівень підрозділу із забезпечення якості освітньої діяльності) можуть бути подані через призму матричної моделі структурування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. В такій структурі за кожним із рівнів закріплюється відповідний проєкт (наприклад: проєкт із розробки університетської політики якості; проєкт із забезпечення адміністративно-цільового контролю тощо), що у кінцевому випадку дозволяє реалізувати більшість із переваг матричної моделі структурування організаційного простору системи внутрішнього забезпечення якості.

По-друге, матрична модель структурування системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти може розглядатися на рівні транзитивної моделі (перехідна модель від лінійно-штабної до кругової). Разом із тим, транзитивна сутність моделі не повинна сприйматися виключно через призму зміни однієї організаційної структури на іншу. Властивість транзитивності, по відношенню до характеристики організаційної структури, може набувати ознак перманентності (постійності, безперервності). Матрична модель системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності може бути актуалізована у вигляді слабкої матриці (домінування статусів керівників функціональних підрозділів над статусами керівників крос-функціональних груп), збалансованої матриці (рівновага статусів керівників функціональних підрозділів та керівників крос-функціональних груп) та сильної матриці (домінування статусів керівників крос-функціональних груп над статусами керівників функціональних підрозділів).

ФІЛОСОФСЬКІ, АНТРОПОЛОГІЧНІ ТА ЗАГАЛЬНОМЕТОДИЧНІ ПАРАДИГМИ СУЧАСНОЇ ОСВІТИ

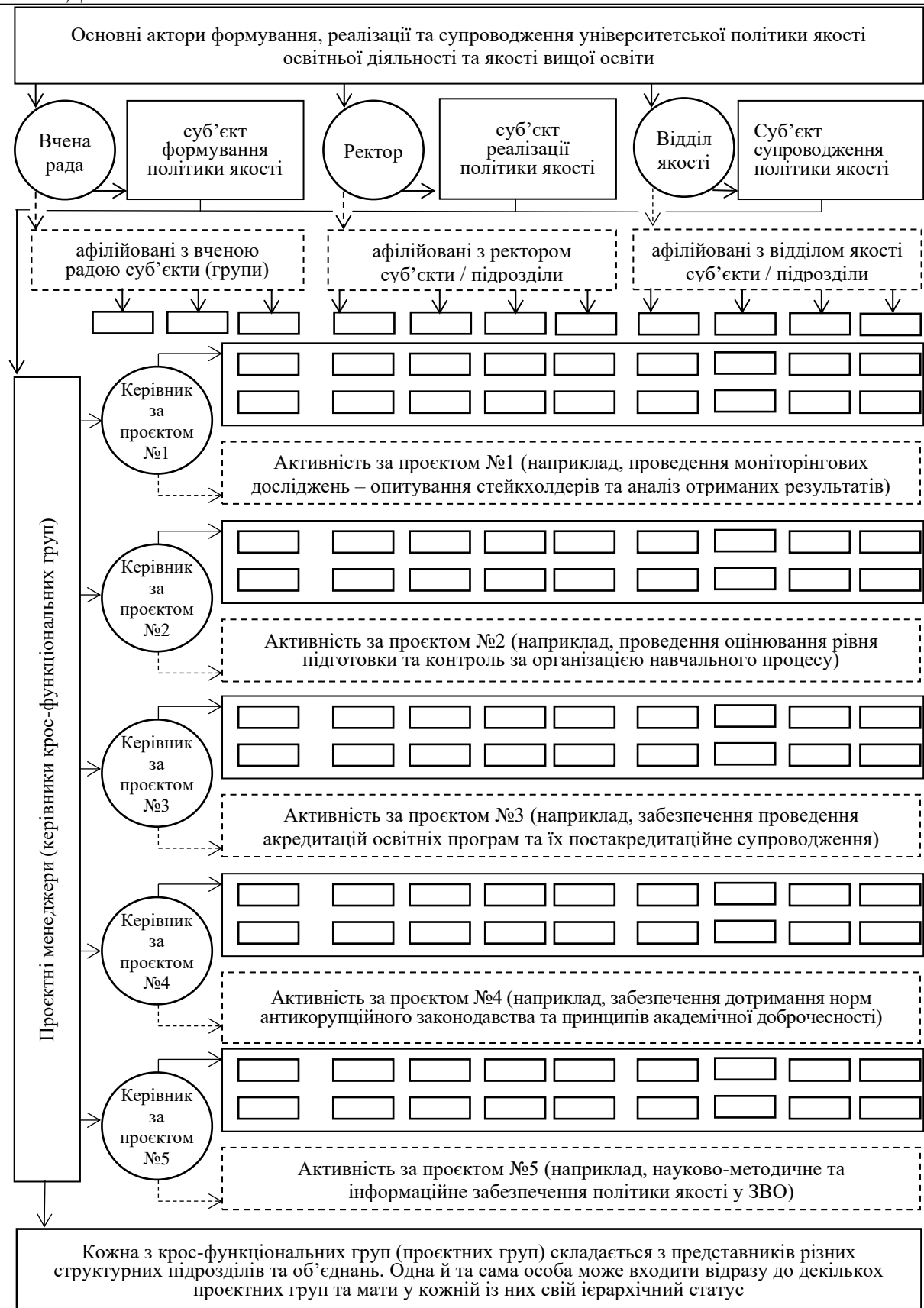


Рис. 2. Модель розбудови системи внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти за матричною організаційною структурою

Незалежно від обраного різновиду структурування матричної моделі системи внутрішнього забезпечення якості її функціонування здійснюється за окремими проєктами, наприклад: перший проєкт або проєкт стратегічного рівня — формування політики якості у ЗВО (крос-функціональними керівниками за цим проєктом можуть бути голова вченої ради ЗВО та очільники її комісій, наприклад тих із них, діяльність яких зосереджена на проблематиці вищої освіти); другий проєкт або проєкт оперативно-стратегічного рівня (крос-функціональними керівниками за цим проєктом можуть бути представники адміністрації ЗВО (ректор, проректори, директори навчально-наукових інститутів, начальники загально університетських відділів тощо); третій проєкт або проєкт оперативно-тактичного рівня (крос-функціональними керівниками за цим проєктом можуть бути завідувачі кафедр та відповідальні в навчально-наукових інститутах (відповідальні на кафедрах) за якість вищої освіти особи); четвертий проєкт або проєкт тактичного рівня (крос-функціональними керівниками за цим проєктом можуть бути ті з осіб, які безпосередньо залучені до реалізації освітніх програм); п'ятий проєкт або проєкт допоміжного (забезпечуючого) рівня (функціональними керівниками за цим проєктом можуть бути очільники груп відділу внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, а саме керівники таких груп: моніторингових досліджень та комунікацій; оцінювання та контролю; акредитаційного супроводу та постакредитаційного моніторингу; етики та запобігання корупції; науково-методичного забезпечення). Склад учасників кожної з проєктних груп не є постійним та може змінюватись залежно від контексту управлінської ситуації, а також від стану об'єкту управлінського впливу.

По-третє, незважаючи на той факт, що питання розбудови внутрішньоорганізаційного простору ЗВО, відповідно до визначеного в Законі

України “Про вищу освіту” принципу автономії закладу вищої освіти, є компетенцією університетського менеджменту, його вирішення може розглядатись через призму опосередкованих впливів держави. З одного боку, держава позбавлена можливості визначати зміст та структуру внутрішнього управління ЗВО, що є цілком виправданим із огляду на принцип автономії ЗВО обмеженням, а з іншого — держава має свою компетенцію у відповідному процесі через важелі державної політики у сфері вищої освіти. Відповідно до Закону України “Про вищу освіту” вплив держави на формування та організацію функціонування системи внутрішнього забезпечення якості може здійснюватися через: 1) оцінку ефективності процесів і процедур внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти, зокрема у межах акредитаційних процедур (результат такої оцінки може стати підґрунтям для перегляду університетським менеджментом змісту та структури системи якості ЗВО); 2) проведення інституційної акредитації ЗВО (результати зовнішньої перевірки відповідності ЗВО певним стандартам та оцінювання його спроможності забезпечувати якість освітніх послуг, може стати підґрунтям для оновлення університетського менеджменту, а разом із ним й перегляд діючої у ЗВО системи внутрішнього забезпечення якості). Кожен із цих напрямів передбачає можливість опосередкованого впливу держави на систему внутрішнього забезпечення якості.

Вище сформульовані висновки не є остаточними, а отже можуть бути доповнені за результатами додатково проведених наукових досліджень. Серед перспективних напрямів подальших розвідок у даному напрямку найбільш значущими є ті з них, фокусом наукової уваги яких є зміст та практики функціонування системи зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти.

Список літератури:

1. Акімов О. О., Грушецький Б. В. Реалізація механізмів державного управління розвитком вищої освіти в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 3. С. 103–109.
2. ДСТУ ISO 9001:2015. *Системи управління якістю*. Київ: ДП “УкрНДНЦ”, 2016. 22 с.
3. Мороз С. А. Механізми державного управління розвитком трудового потенціалу вищих навчальних закладів України : дис. канд. наук з держ. упр: 25.00.02. Харків, 2017. 238 с.
4. 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”*. 2022. № 1. С. 34–43.
5. 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*. 2025. № 1. С. 218–230.
6. 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”*. 2025. № 1. С. 54–60.
7. Мороз С. А., Мороз В. М., Мороз О. В. Бенефіціари та стейкхолдери вищої освіти: діалектика взаємозв’язку та особливості персоналізації. *Вісник НУЦЗУ*. 2023. Вип. 1. С. 281–297.
8. 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. Т. 2, № 37. С. 521–538.
9. 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. Т. 79, № 5. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3340>
10. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Офіційний вісник України*. 2014. № 63. С. 7–9.
11. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Офіційний вісник України*. 2017. № 78. 7 с.
12. Ромін А. В. Механізми державного управління вищими навчальними закладами у сфері ДСНС України : монографія. Харків: Оберіг, 2013. 198 с.
13. Садковий В. П. Уніфікація механізмів державного управління професійною підготовкою кадрів цивільного захисту в Україні : дис. д-ра наук з держ. упр : 25.00.02. Миколаїв, 2014. 36 с.
14. Сиченко В. В. Реалізація інтеграційної політики держави в галузі вищої освіти. *Актуальні проблеми державного управління*. 2009. № 1. С. 172–179.
15. Мороз В. М., Бірюкова М. В., Мороз С. А., Труш О. О., Терещенко Д. А. Соціологічний супровід моніторингу якості освіти в сучасному університеті : монографія. Львів: Видавництво ПП “Новий Світ–2000”, 2023. 489 с.
16. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року: Освіта переможців. URL: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf>.
17. Стратегія реформування державного управління України на 2022–

2025 роки. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

18. 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, №. 46. P. 283–299.

References:

1. Akimov O. O., Hrushetskyi B. V. Realizatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia rozvytkom vyshchoi osvity v Ukraini [Implementation of mechanisms for state management of higher education development in Ukraine]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. 2023. No. 3. pp. 103–109.

2. DSTU ISO 9001:2015 [DSTU ISO 9001:2015]. *Systemy upravlinnia yakistiu*. Kyiv: DP "UkrNDNTs", 2016. 22 p.

3. Moroz S. A. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu vyshchikh navchalnykh zakladiv Ukrainy [Mechanisms of state management of labour potential development in higher education institutions of Ukraine]. Dys. kand. nauk z derzh. upr: 25.00.02. Kharkiv, 2017. 238 p.

4. Moroz S. A., Buka I S., Moroz O. V., Manchak I. T., Moroz V. M. Zahalna kharakterystyka universytetskykh reitynhiv ta yikh potentsialiv dlia otsiniuvannia yakosti vyshchoi osvity [General characteristics of university rankings and their potential for assessing the quality of higher education]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI"*. 2022. No. 1. pp. 34–43.

5. Moroz S. A., Buka S. A., Marushchenko V. V., Tyshchuk O. M. Struktura systemy vnutrishnoho zabezpechennia yakosti yak ob'ekt publicznego upravlinnia konkurentospromozhnistiu ZVO: mizhnarodnyi dosvid ta osoblyvosti yoho vykorystannia [The structure of the internal

quality assurance system as an object of public management of higher education institutions' competitiveness: international experience and features of its use]. *Visnyk NUTsZ Ukrainy*. 2025. No. 1. pp. 218–230.

6. Moroz S A., Marushchenko V. V., Buka I. S., Tyshchuk O. M., Moroz V. M. Systema vnutrishnoho zabezpechennia yakosti Oksfordskoho universytetu: determinanty vplyvu derzhavy na pidhotovku konkurentospromozhnoho liudskoho kapitalu [The Oxford University Internal Quality Assurance System: Determinants of State Influence on the Training of Competitive Human Capital]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI"*. 2025. No. 1. pp. 54–60.

7. Moroz S A., Moroz V. M., Moroz O. V. Benefitsiary ta steikkholdery vyshchoi osvity: dialektyka vzaiemozviazku ta osoblyvosti personalizatsii [Beneficiaries and stakeholders of higher education: the dialectic of interconnection and the peculiarities of personalisation]. *Visnyk NUTsZU*. 2023. Iss. 1. pp. 281–297.

8. Moroz S. A., Romanovskyi O. H., Moroz V. M., Hren L. M., Pomaza-Ponomarenko A. L., Popova O. V. Zalezhnist yakosti vyshchoi osvity vid dzherel yii finansuvannia ta spetsializatsii ZVO: analiz dumky robotodavtsiv i napriamy vdoskonalennia derzhavnoi polityky [The dependence of higher education quality on its funding sources and HEI specialisation: analysis of employers' opinions and directions for improving public policy]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*. 2021. Vol. 2, No. 37. pp. 521–538.

9. Moroz S. A., Romanovskyi O. H., Moroz V. M., Dombrovska S. M., Hren L. M., Pomaza-Ponomarenko A. L. Dystantsiina forma zdobuttia vyshchoi osvity: analiz dumky studentiv shchodo yakosti, perevah i nedolikiv [Distance learning in higher education: analysis of students' opinions on quality, advantages and disadvantages]. *Informatsiini tekhnolohii ta zasoby navchannia*. 2020. Vol. 79, No. 5.

Available at: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/3340>

10. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 r. № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine dated 01.07.2014 No. 1556-VII]. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*. 2014. No. 63. pp. 7–9.

11. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII [On education: Law of Ukraine No. 2145-VIII dated 05.09.2017]. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*. 2017. No. 78. 7 p.

12. Romin A. V. Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia vyshchymy navchalnymy zakladamy u sferi DSNS Ukrainy [Mechanisms of state management of higher education institutions in the field of the State Emergency Service of Ukraine]. Monohrafiia. Kharkiv: Oberih, 2013. 198 p.

13. Sadkovyi V. P. Unifikatsiia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia profesiinoiu pidhotovkoiu kadriv tsyvilnoho zakhystu v Ukraini [Unification of mechanisms of state management of professional training of civil protection personnel in Ukraine]. *Dys. d-ra nauk z derzh. upr*: 25.00.02. Mykolaiv, 2014. 36 p.

14. Sychenko V. V. Realizatsiia intehratsiinoi polityky derzhavy v haluzi vyshchoi osvity [Implementation of the state's integration policy in the field of higher education]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2009. No. 1. pp. 172–179.

15. Moroz V. M., Biriukova M. V., Moroz S. A., Trush O. O., Tereshchenko D. A. Sotsiologichnyi suprovid monitorynhu yakosti osvity v suchasnomu universyteti [Sociological support for monitoring the quality of education in a modern university]. Monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo PP “Novyi Svit–2000”, 2023. 489 p.

16. Stratehichnyi plan diialnosti Ministerstva osvity i nauky Ukrainy do 2027 roku: Osvita peremozhtsiv [Strategic Plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2027: Education for Winners]. Available at: <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/Docs%20Kampania%20Priyom%2024/Strateh.plan.diyalnosti.MON.do.2027.roku.pdf>.

17. Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022–2025 roky [Strategy for reforming public administration in Ukraine for 2022–2025]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>.

18. 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. pp. 283–299.

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025.