

УДК 378.14:[355:233]



В. М. Кравець

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВНУТРІШНЬОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ: ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ У ВИЩИХ ВІЙСЬКОВИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

Висвітлено результати дослідження різних типів організаційних структур управління системою внутрішнього забезпечення якості у закладах вищої освіти України та визначено їхні особливості у вищих військових навчальних закладах. Встановлено, що: 1) найвдалішою та найпоширенішою у закладах вищої освіти України структурою управління системою внутрішнього забезпечення якості є матрична; 2) основними функціями підрозділу (структури) управління якістю є проектування (планування та організація), координація, моніторинг (контроль), мотивація; 3) тип організаційної структури управління системою внутрішнього забезпечення якості визначається місією та стратегією закладу вищої освіти, розподілом функцій управління між її суб'єктами, кількістю основних навчальних підрозділів (факультетів, інститутів). Виокремлено десять основних типів організаційних структур управління системою внутрішнього забезпечення якості та похідні від них. Визначено, що у вищих військових навчальних закладах, які характеризуються лінійно-функціональною структурою організації взаємозв'язків з високим рівнем ієрархії, невеликою та середньою кількістю навчальних підрозділів, функції з управління якістю переважно покладені на навчально-методичний підрозділ, його структурні одиниці або розподілені між усіма структурними підрозділами та колегіальними органами.

Ключові слова: організаційні структури, функції управління, система внутрішнього забезпечення якості, вищі військові навчальні заклади.

Постановка проблеми. Як переконує досвід упровадження систем внутрішнього забезпечення якості (СВЗЯ) у закладах вищої освіти (ЗВО) України, однозначно визначена та унормована організаційна структура такої системи є запорукою їхнього успішного функціонування та розвитку. Також невизначеність організаційної структури СВЗЯ призводить до формального виконання вимог Закону України «Про вищу освіту» у частині внутрішнього забезпечення якості, додаткового навантаження на адміністративний та науково-педагогічний персонал ЗВО, що зрештою негативно відбивається на якості освітньої діяльності та результатах навчання.

Пунктом 2 статті 16 зазначеного закону встановлено перелік процедур та заходів, реалізацію яких повинна забезпечувати СВЗЯ ЗВО. Водночас заклад вищої освіти не обмежений у виборі її організаційної структури, який залежить від особливостей освітньої діяльності,

стратегії функціонування ЗВО та поставлених цілей у сфері якості, а також наявних ресурсів для їх досягнення [1].

Вищі військові навчальні заклади (ВВНЗ) сьогодні продовжують формування організаційних структур своїх СВЗЯ. Тож вивчення таких структур з метою впровадження найліпших національних практик та подальшого вдосконалення якості освітньої діяльності і якості освіти ВВНЗ є актуальним науковим завданням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що організаційна структура СВЗЯ є одним із ключових її елементів [2, 3]. Вона безпосередньо пов'язана зі структурою управління закладом освіти. Так, різні типи організаційних структур управління ЗВО (лінійна, функціональна, дивізійна, матрична) подано у дослідженні Н. Шарати [4]. На підставі аналізу основних властивостей закладу освіти як відкритої динамічної системи групою авторів [5] визначено, що його організаційна структура

містить чотири основні аспекти: опис структури підрозділів і відділів; зв'язки між ними та зовнішнім середовищем; інформацію, що циркулює за цими зв'язками; виконувані структурними підрозділами функції. Питання удосконалення організаційної структури управління ЗВО шляхом створення додаткового структурного підрозділу з метою проведення маркетингових досліджень, налагодження комунікації зі стейкхолдерами розглянуто у публікаціях В. Чепурної, О. Долгальнової [6] та А. Клімової [7].

Науковиця Г. Полякова зазначає, що у багатьох працях наукового та прикладного характеру висвітлюється досвід ЗВО щодо створення спеціальних підрозділів, відповідальних за якість. Натомість вона пропонує запровадження адаптивного управління внутрішнім забезпеченням якості, що ґрунтується на досягненні спільної мети [8]. Крім того, О. Величко та Л. Величко наголошують, що зміни форми організаційної структури, яка полягає у створенні додаткових підрозділів та рад з питань якості, недостатньо для вирішення проблем підвищення конкурентоспроможності освітніх і наукових послуг. На їхню думку, зарадити може зміна типу управлінських рішень керівників середнього та низького рівнів, оскільки саме вони безпосередньо залучені до процесів реалізації освітньої, наукової та консультативної діяльності, як і до забезпечення їхньої якості [9]. З цією метою пропонується запровадження матричної структури управління ЗВО, що передбачає встановлення горизонтальних зв'язків між учасниками освітнього процесу.

Обґрунтовано зв'язки організаційної структури управління ЗВО і складові системи внутрішнього забезпечення якості у праці О. Кірдан [10]. За результатами дослідження А. Гожики та Д. Щеглюк розроблено інституційні рівні та модель СВЗЯ [11]. У публікаціях учених-військових управлінські структури та інституційні рівні СВЗЯ розглядаються як її складові [12, 13], однак окремо організаційні структури не досліджувалися.

Метою статті є типологізація організаційних структур системи внутрішнього забезпечення якості, запроваджених закладами вищої освіти України, та визначення особливостей цих структур у вищих військових навчальних закладах, що раніше не здійснювалося.

Виклад основного матеріалу. Структура системи управління якістю як складова системи управління організацією формується під

впливом її цілей, потреб, продуктів чи послуг. Основними функціями цієї структури згідно з теорією менеджменту мають бути планування (прогнозування), організація, координація, контроль (моніторинг), мотивація [14]. Як зазначає С. Гордійчук, під час обрання організаційної структури необхідно враховувати, щоб вона найліпше відповідала цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім факторам впливу [15].

Найпоширенішою моделлю управління ЗВО є вертикальна чотирирівнева структура: I рівень – ректорат, вчена рада, науково-методична рада; II рівень – загальні відділи ЗВО; III рівень – факультети; IV рівень – кафедри [4]. Низка науковців за ознакою організації взаємозв'язків у системі визначають структуру управління переважною більшістю українських закладів вищої освіти як лінійно-функціональну. При цьому зазначають, що такий тип організаційної структури характеризується розвиненою ієрархією управління, численними нормами та правилами поведінки, чітким розмежуванням відповідальності і повноважень, а також оперативним прийняттям рішень. Водночас його недоліками є надмірна централізація та бюрократизація, складні комунікації між виконавцями, перевантаження керівника. У зв'язку з цим перевагу, на їхню думку, слід надавати матричній структурі, яка є процесно- та сервісноорієнтованою, адекватно й оперативно реагує на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах, характеризується широкою мережею горизонтальних зв'язків (працівники функціональних відділів підпорядковуються керівникам проектів тимчасово і з обмеженого кола питань) [4, 6, 8, 9, 16].

Як вважає О. Кірдан [10], організаційна структура системи внутрішнього забезпечення якості ЗВО має такі інституційні рівні та відповідні їм суб'єкти управління:

1) адміністрація закладу вищої освіти – ректор, проректори за видами діяльності, підпорядковані їм загальноуніверситетські структурні підрозділи та їх очільники;

2) факультет/інститут (науково-методична рада факультету/інституту) – декан/директор, уповноважений з якості на факультеті/інституті, заступник декана/директора з освітньої діяльності;

3) кафедра (науково-методичний семінар з якості на кафедрі) – завідувач кафедри, уповноважений (заступник завідувача кафедри з якості);

4) науково-педагогічні та педагогічні працівники;

5) здобувачі освітніх послуг – органи студентського самоврядування, фокус-групи з якості за галузями знань (напрямами, спеціальностями).

Дослідники А. Гожик та Д. Щеглюк визначили інституційні рівні СВЗЯ з урахуванням їхнього функціонального призначення у цій системі [11]:

– рівень прийняття загальноуніверситетських рішень: наглядова рада, ректор, вчена рада – функції визначаються Законом України «Про вищу освіту» та статутом закладу вищої освіти;

– рівень розроблення, експертизи, апробації, моніторингу академічної політики, загальноуніверситетських рішень, документів, процедур, проєктів: загальноуніверситетські структурні підрозділи, дорадчі та консультативні органи, органи студентського самоврядування, об'єднані (регіональні) ради роботодавців – функції та повноваження визначаються статутом закладу вищої освіти та затвердженими в установленому порядку положеннями;

– рівень впровадження й адміністрування освітніх програм, щорічного моніторингу програм і потреб галузевого ринку праці: структурні підрозділи, які здійснюють освітню діяльність (факультети, інститути), органи студентського самоврядування, галузеві ради роботодавців;

– рівень безпосередньої реалізації освітніх програм, поточного моніторингу: кафедри, гаранті програм, комітети програм, викладачі, які забезпечують освітні компоненти та ініціативні групи здобувачів освіти за програмою, конкретні роботодавці;

– здобувачі вищої освіти та їхні ініціативні групи безвідносно їхньої належності до програм.

Відповідно до [17] організаційна структура системи управління якістю може мати вигляд або окремого органу, який централізовано відповідає за гарантування якості у закладі, або розподіленої структури з такою ж функцією, де відповідальність делегована на рівень факультетів (інститутів) чи перерозподілена між структурними підрозділами закладу. Водночас, на думку Ю. Федорченка, перерозподіл відповідальності між структурними підрозділами закладу або передавання функцій відділу із забезпечення якості освіти іншим підрозділам, наприклад, навчальному або методичному відділам, є недоцільним, оскільки останні будуть сприймати відповідні функції як другорядні. Інституційно внутрішня система забезпечення якості освіти у ЗВО має підтримуватися на рівні вченої ради, яка затверджує процедури забезпечення якості

освіти, та відділу із забезпечення якості, який розробляє відповідні процедури [18].

Учений О. Родіонов [16] організаційно-функціональну структуру системи управління якістю у ЗВО подає таким чином:

– ректорат (уповноважений ректора з якості), що здійснює стратегічне управління якістю через розроблення місії, бачення розвитку закладу вищої освіти, управління ресурсами;

– рада з якості (колегіальний дорадчий орган), яка здійснює тактичне управління якістю, спрямоване на реалізацію визначених вищим керівництвом політики та стратегії закладу вищої освіти (планування, організацію, координацію, контроль за розробленням та впровадження системи управління якістю, її удосконалення та сертифікацію);

– підрозділ з якості (функціональний орган), що відповідає за розроблення структури та змісту системи управління якістю, її впровадження, документування та постійне вдосконалення;

– уповноважені з якості [посадові особи, які поряд з існуючими службовими обов'язками (на умовах суміщення) або на виокремленій посаді реалізують функції управління якістю в межах інститутів, факультетів, кафедр], які забезпечують реалізацію місії та політики (беруть участь у розробленні документації системи управління якістю, здійснюють внутрішній аудит якості, самооцінювання, аналіз процесів управління, контрольні функції, застосовують коригуючі та запобіжні заходи у разі виявлення відхилень).

Як свідчить аналіз результатів упровадження СВЗЯ у ЗВО України, на сьогодні їхні організаційні структури переважно відповідають п'ятирівневій моделі, запропонованій А. Гожиком та Д. Щеглюк, прообразом якої є підхід О. Кірдан. Українським закладам вищої освіти застосовують інститут уповноважених з якості – як правило, це ті вищі, у яких функціонує система управління якістю, сертифікована за міжнародним стандартом ISO 9001 (зокрема Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Національний університет «Одеська морська академія»).

Так, за матеріалами офіційних сайтів університетів автором статті протягом 2022 р. було проаналізовано системи внутрішнього забезпечення якості 89 закладів вищої освіти з 293 офіційно зареєстрованих в Україні. Загальна кількість ЗВО отримана з Єдиної державної електронної бази з питань освіти [19] станом на жовтень 2022 р. шляхом виключення із переліку,

що міститься у цій базі, відокремлених підрозділів, філій, коледжів, закладів післядипломної освіти, наукових установ. До вибірки увійшли ЗВО з усіх регіонів України, щонайменше три з кожного десятка ТОП-200 Україна 2020 р. та поза цим рейтингом, а також 11 з 12 ВВНЗ (щодо СВЗЯ Воєнної академії імені Євгенія Березняка бракує матеріалів у відкритому доступі). За результатами аналізу (помилка репрезентативності з рівнем довіри 95 % становить 8,7 %) встановлено, що більшістю ЗВО України запроваджено матричну організаційну структуру СВЗЯ, коли до реалізації політики з якості залучені всі, без винятку, структурні підрозділи (навчальні, адміністративні, сервісні), колегіальні органи (вчені, науково-методичні ради, позаштатні групи) та учасники освітньої діяльності (зокрема

здобувачі вищої освіти), зв'язок між якими та підрозділом (структурою) управління якістю здійснюється поза межами штатної ієрархії. При цьому основними функціями підрозділу (структури) управління якістю є проектування (планування та організація) СВЗЯ, координація та моніторинг (контроль), мотивація (навчання та консультування з питань забезпечення якості). Тип організаційної структури управління системою внутрішнього забезпечення якості значною мірою залежить від розподілу цих функцій між її суб'єктами. Виокремлено десять основних типів організаційних структур управління СВЗЯ (табл. 1).

Крім того, низка ЗВО використовує підхід, за якого управління СВЗЯ здійснюється структурами, утвореними поєднанням визначених вище основних організаційних типів (див. табл. 2).

Таблиця 1 – Спряженість між кількістю навчальних підрозділів закладу вищої освіти та типом організаційної структури управління системою внутрішнього забезпечення контролю

| Тип організаційної структури управління | Кількість навчальних підрозділів у ЗВО | | | | | |
|--|--|-----|------|-------|-----------|--------|
| | 1–3 | 4–6 | 7–10 | 11–19 | Більше 20 | Усього |
| 1. Координацію та управління покладено на окремий структурний підрозділ з якості | 1 | 8 | 6 | 6 | 0 | 21 |
| 2. Два структурні підрозділи, основні завдання яких пов'язані із забезпеченням якості | 0 | 1 | 2 | 2 | 2 | 7 |
| 3. Підрозділ з управління якістю містить навчально-методичні підрозділи | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 6 |
| 4. Структурний підрозділ з управління якістю знаходиться у складі навчально-методичного підрозділу | 0 | 9 | 2 | 1 | 2 | 14 |
| 5. Функції з якості покладені на навчально-методичний підрозділ | 3 | 1 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| 6. Структурний підрозділ з управління якістю є складовою організаційно-методичного, аналітично-інформаційного, маркетингового підрозділу тощо | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| 7. Координацію та управління покладено на дорадчий (колегіальний) орган, що не є структурним підрозділом | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| 8. Координацію та управління покладено на позаштатну групу (комісію, агенцію), що є колегіальним робочим органом | 1 | 2 | 1 | 0 | 0 | 4 |
| 9. Окремого підрозділу з управління якістю бракує, повноваження та відповідальність структурних підрозділів і колегіальних органів закріплені нормативними документами | 2 | 2 | 0 | 0 | 0 | 4 |
| 10. Окремого підрозділу з управління якістю бракує, розподіл повноважень та відповідальності не унормовано або унормовано частково | 4 | 1 | 0 | 1 | 0 | 6 |
| Гібридна структура управління | 1 | 9 | 8 | 1 | 0 | 19 |
| Усього | 13 | 35 | 20 | 15 | 6 | 89 |

Таблиця 2 – Гібридні організаційні структури управління системою внутрішнього забезпечення якості

| Структура управління | Кількість ЗВО |
|---|---------------|
| Підрозділ з управління якістю та Рада з якості (позаштатна робоча група) | 8 |
| Навчально-методичний підрозділ та Рада з якості (позаштатна робоча група) | 3 |
| Підрозділ з управління якістю у складі навчально-методичного підрозділу та Рада з якості | 3 |
| Підрозділ з якості, який містить навчально-методичні підрозділи, та позаштатна робоча група | 2 |
| Уповноважений ректора з якості (проректор, помічник ректора) та навчально-методичний підрозділ (позаштатна робоча група) | 2 |
| Рада з якості та підрозділ з управління якістю у складі підрозділу організаційно-методичного, аналітично-інформаційного, маркетингового забезпечення освітньої діяльності, інформатизації | 1 |
| Усього | 19 |

Установлено стійкий кореляційний зв'язок між кількістю основних навчальних підрозділів ЗВО (факультетів, інститутів) та типом організаційної структури управління СВЗЯ: емпіричне значення $\chi^2 = 76,7622$ при $p = 0,0004$ (розрахунок χ^2 - розподілу Пірсона для категоризованих змінних за даними табл. 1 здійснено за допомогою модуля «Аналіз відповідностей» пакета статистичного аналізу STATISTICA). Оскільки $p < 0,01$, то з імовірністю статистичної помилки 99 % нульова гіпотеза про брак зв'язку між кількістю основних навчальних підрозділів ЗВО та типом організаційної структури відхиляється, а отже, можна говорити про доволі високий рівень статистичного зв'язку між цими показниками.

Аналіз табл. 1 свідчить, що у великих закладах вищої освіти (більше 10 факультетів, інститутів) підрозділ з управління якістю охоплює навчально-методичні підрозділи або функціонують два підрозділи, основним завданням яких є забезпечення якості. Заклади освіти із кількістю навчальних підрозділів від 4 до 10 (найпоширеніший варіант в Україні) надали перевагу створенню окремого структурного підрозділу з якості (підрозділу з якості у складі навчально-методичного підрозділу) або практикують гібридні структури управління СВЗЯ. Невеликі заклади вищої освіти (до трьох факультетів, інститутів) схильні покладати функції управління якістю на

навчально-методичні підрозділи, позаштатні робочі групи або розподілити ці функції між усіма структурними підрозділами ЗВО.

Особливості організаційної структури СВЗЯ у ВВНЗ обумовлюються, з одного боку, лінійно-функціональною структурою організації взаємозв'язків з високим рівнем ієрархії, притаманної військовим колективам. З іншого боку, ВВНЗ є суб'єктами надання освітніх послуг у сфері спеціалізованої освіти. Отже, матрична природа СВЗЯ та її інноваційні принципи (студентоцентризм, публічність, мобільність) викликають резонанс в усталеному військовому освітньому середовищі. У зв'язку з цим запровадження систем внутрішнього забезпечення якості не сприймається академічною спільнотою ВВНЗ та характеризується значною інертністю та інерційністю. Так, лише у Національній академії Державної прикордонної служби України та Національній академії Національної гвардії України станом на 2022 р. створені окремі структурні підрозділи із забезпечення якості. Функції з управління якістю у переважній більшості ВВНЗ покладені на навчально-методичний підрозділ, його структурні одиниці або розподілені між усіма структурними підрозділами та колегіальними органами (див. табл. 3). Такий підхід корелює зі встановленою вище загальною закономірністю залежності вибору типу організаційної структури СВЗЯ від кількості основних навчальних підрозділів: за цією ознакою ВВНЗ є невеликими або середніми.

Таблиця 3 – Спряженість між кількістю навчальних підрозділів вищого військового навчального закладу та типом організаційної структури управління системою внутрішнього забезпечення якості

| Тип організаційної структури управління | Кількість навчальних підрозділів у ВВНЗ | | | |
|---|---|-----|------|--------|
| | 1–3 | 4–6 | 7–10 | Усього |
| Координацію та управління покладено на окремий структурний підрозділ з якості | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Структурний підрозділ з управління якістю знаходиться у складі навчально-методичного підрозділу | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Функції з якості покладені на навчально-методичний підрозділ | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Гібридна структура управління (навчально-методичний підрозділ та позаштатна група або уповноважений ректора) | 1 | 1 | 0 | 2 |
| Координацію та управління покладено на позаштатну групу (комісію, агенцію), що є колегіальним робочим органом | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Окремого підрозділу з управління якістю бракує, повноваження і відповідальність структурних підрозділів та колегіальних органів закріплені нормативними документами | 1 | 0 | 0 | 1 |
| Окремого підрозділу з управління якістю бракує, розподіл повноважень та відповідальності не унормовано або унормовано частково | 2 | 0 | 0 | 2 |
| Усього | 5 | 5 | 1 | 11 |

Водночас серед закладів вищої освіти, зокрема ВВНЗ, спостерігається тенденція до створення окремого структурного підрозділу, основним призначенням якого є управління якістю. Це відбувається як під впливом зовнішніх факторів, так і через поступове формування академічної культури якості, усвідомлення обсягу завдань, покладених на структури управління якістю. За оцінкою експертів Національного агентства із забезпечення вищої освіти України під впливом зовнішніх процедур оцінювання якості, запроваджених у 2019 р., система військової освіти почала зазнавати докорінних змін [20, с. 8]. Із 2023 р. у Військовій академії (м. Одеса) функціонує відділ забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти. Удосконаленню якості освітньої діяльності та якості освіти у ВВНЗ, зокрема організаційних структур їхнього забезпечення, безумовно сприятиме запровадження інституційного аудиту професійної військової освіти.

Висновки

У статті висвітлено результати дослідження різних типів організаційних структур систем внутрішнього забезпечення якості у закладах вищої освіти та визначено їхні особливості у вищих військових навчальних закладах. Встановлено, що організаційна структура системи внутрішнього забезпечення якості має

відповідати місії та стратегії закладу вищої освіти, сприяти його керівникам у досягненні цілей. Тоді процес її впровадження буде умотивований та відбуватиметься природно, а не формально. У зв'язку з тим, що коригування стратегічних цілей закладу вищої освіти обумовлює необхідність перегляду організаційних структур його системи внутрішнього забезпечення якості, найбільш вдалою її формою є матрична структура, що є адаптивною.

Аналіз досвіду закладів вищої освіти України свідчить, що більшістю з них запроваджено матричну організаційну структуру управління системою внутрішнього забезпечення якості. При цьому основними функціями підрозділу (структури) управління якістю є проектування (планування та організація) такої системи, координація та моніторинг (контроль), мотивація. Тип організаційної структури управління системою внутрішнього забезпечення якості конкретного закладу вищої освіти визначається розподілом цих функцій між її суб'єктами. Виокремлено десять основних типів організаційних структур управління системою внутрішнього забезпечення якості та похідні від них, так звані гібридні структури. Крім того, вибір організаційної структури управління системою внутрішнього забезпечення якості залежить від кількості основних навчальних підрозділів у закладі вищої освіти (факультетів, інститутів): чим більша кількість навчальних

підрозділів, тим імовірніше, що підрозділ з управління якістю охоплює навчально-методичні підрозділи або функціонують два підрозділи, основним завданням яких є забезпечення якості; невеликі заклади вищої освіти схильні покладати функції управління якістю на навчально-методичні підрозділи, позаштатні робочі групи або розподілити ці функції між усіма структурними підрозділами закладу вищої освіти.

У вищих військових навчальних закладах, які характеризуються лінійно-функціональною структурою організації взаємозв'язків з високим рівнем ієрархії, невеликою та середньою кількістю навчальних підрозділів, функції з управління якістю переважно покладені на навчально-методичний підрозділ, його структурні одиниці або розподілені між усіма структурними підрозділами та колегіальними органами. Водночас спостерігається тенденція до поступового формування у вищих військових навчальних закладах окремого структурного підрозділу, основним призначенням якого є управління якістю.

Подальші дослідження у цій сфері можуть бути спрямовані на визначення цілей, завдань, функцій системи внутрішнього забезпечення якості у вищих військових навчальних закладах та її основних суб'єктів.

Перелік джерел посилання

1. Методичні рекомендації щодо побудови інституційної структури внутрішньої системи забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у закладах вищої освіти: проект. *Проект Erasmus+ QUAERE* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/odhky> (дата звернення: 14.06.2023).

2. Родіонов О. В. Планування, проектування і конструювання систем управління якістю вищої освіти. *Управління проектами та розвиток виробництва*. Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2012. № 3 (43). С. 117–121. URL: <http://surl.li/odhlh> (дата звернення: 14.06.2023).

3. Прігунов О. В. Концептуальна схема системи управління якістю освітнього процесу ЗВО. *Вісник Хмельницького національного університету*. Хмельницький : ХНУ, 2020. № 1. С. 241–244. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-282-1-42.

4. Шарата Н. До питання організаційної структури управління інноваційно-педагогічною діяльністю у ВНЗ. *Збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини*. Умань : УДПУ, 2015. Вип. 2. С. 402–414. URL: <http://surl.li/odhmi> (дата звернення: 14.06.2023).

5. Раєвнева О. В., Бровко О. І., Аксьонова І. В., Немашкало К. Р. Компаративний аналіз видів організаційної структури управління закладом вищої освіти. *Бізнесінформ*. 2021. № 11. С. 111–118. DOI: 10.32983/2222-4459-2021-11-111-118.

6. Чепурна В., Долгальова О. Дослідження та удосконалення організаційної структури управління закладу вищої освіти. *Галицький економічний вісник*. 2022. № 5-6. С. 110–119. DOI: 10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.110.

7. Клімова А. В. Вдосконалення організаційної структури закладів вищої освіти з метою підвищення ефективності ліцензійної та господарської діяльності. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Рівне : НУВГП, 2020. Вип. 2 (90). С. 66–76. DOI: 10.31713/ve220208.

8. Полякова Г. А. Організаційна структура та взаємодія в системі адаптивного управління внутрішнім забезпеченням якості у ЗВО. *Адаптивні системи управління в освіті* : зб. матеріалів IV Всеукр. наук. форуму, м. Харків, 24-28 січ. 2019 р. Харків, 2019. С. 27–30. URL: <http://surl.li/odhne> (дата звернення: 14.06.2023).

9. Velychko O., Velychko L. Matrix structures in management of quality of educational and scientific work of Ukrainian universities. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 16 (1). P. 133–144. DOI: 10.21511/ppm.16(1).2018.13.

10. Кірдан О. Л. Виклики та перспективи розвитку системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в Україні. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. Умань : УДПУ, 2017. Вип. 16. С. 277–283. URL: <http://surl.li/odhno> (дата звернення: 14.06.2023).

11. Гожик А., Щеглюк Д. Розробка моделі внутрішньої системи забезпечення якості. *Досвід участі Київського національного університету імені Тараса Шевченка в розвитку системи забезпечення якості вищої освіти в Україні (за матеріалами проекту QUAERE)*. Київ : Київський університет, 2018. С. 51–55. URL: <http://surl.li/djzch> (дата звернення: 14.06.2023).

12. Кошлань О., Колдов О., Олійник Л. Система внутрішнього забезпечення якості вищої освіти: досвід провідних закладів вищої освіти України. *Військова освіта*. 2022. № 1 (45). С. 112–122. DOI: 10.33099/2617-1783/2022-45/112-122.

13. Внутрішнє забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти у вищих військових навчальних закладах: проблеми оцінювання / Л. Олійник та ін. *Військова освіта*.

2022. № 2 (46). С. 196–207. DOI: 10.33099/2617-1775/2022-02/196-207.

14. Колесник В. М., Воєнна К. І. Теоретичні підходи до функцій менеджменту, його ефективності в системі управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний простір*. 2013. № 71. С. 192–203. URL: <http://surl.li/odhog> (дата звернення: 14.06.2023).

15. Гордійчук С. В. Особливості структури управління вищого медичного навчального закладу. *Інноваційний менеджмент у закладах освіти* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., м. Житомир, 21 берез. 2017 р. Житомир, 2017. Т. 1. С. 119–125. URL: <http://surl.li/odhqr> (дата звернення: 14.06.2023).

16. Родіонов О. В. Розробка та обґрунтування організаційних структур управління кадровим та освітнім потенціалом продовольчої сфери регіону. *Ефективна економіка*. 2011. № 9. URL: <http://surl.li/odhra> (дата звернення: 14.06.2023).

17. Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах :

аналітичний звіт / за заг. ред. Т. В. Фінікова, В. І. Терещука. Київ : Таксон, 2018. 88 с. URL: <http://surl.li/odhrj> (дата звернення: 14.06.2023).

18. Федорченко Ю. Про розбудову системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. *Портал громадських експертів «Освітня політика»* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/odhtz> (дата звернення: 14.06.2023).

19. Реєстр суб'єктів освітньої діяльності: заклади вищої освіти. *Єдина державна електронна база з питань освіти* : веб-сайт. URL: <http://surl.li/odhuh> (дата звернення: 14.06.2023).

20. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2022 році / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2023. 59 с. URL: <http://surl.li/odhuq> (дата звернення: 14.06.2023).

Стаття надійшла до редакції 01.10.2023 р.

UDC 378.14:[355:233]

V. Kravets

ORGANIZATIONAL STRUCTURES OF THE INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM MANAGEMENT: IMPLEMENTATION FEATURES IN MILITARY HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Today, Ukrainian universities continue to develop internal quality assurance systems, in particular, they form and improve appropriate institutional structures. The different types of organizational management structures of internal quality assurance system in higher education institutions of Ukraine are highlighted in the article. Their features in military higher education institutions are identified. It is determined that: 1) the most successful and widespread management structure of internal quality assurance system in Ukrainian universities is matrix; 2) the main functions of the quality management unit (or structure) are design (planning and organization), coordination, monitoring (control), motivation; 3) the type of organizational structure of the internal quality assurance system is determined by the mission and strategy of the higher education institution, the distribution of management functions among its subjects, the number of main educational units (faculties, institutes). Ten types of organizational structures of internal quality assurance system and a few their derivatives have been allocated. In military higher education institutions, which are characterized by a linear-functional structure of the organization of relationships with a high level of hierarchy, a small and medium number of educational units, the functions of quality management are mainly assigned to the educational and methodological unit, its structural units, or distributed among all structural units and collegial bodies. At the same time, the military higher educational institutions of Ukraine, under the influence of external factors and due to the gradual formation of an academic culture of quality, are transforming their management structures, creating a particular structural unit for quality management.

Keywords: *organizational structures, management functions, internal quality assurance system, military higher educational institutions.*

Кравець Валентина Миколаївна – кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, докторант Національної академії Служби безпеки України
<https://orcid.org/0000-0002-3012-1829>