УДК 005.6

С. Л. Волков, д.т.н., Л. В. Коломієць, д.т.н., О. І. Кисельова, к.пед.н., А. М. Прокопенко

Одеська державна академія технічного регулювання та якості, м. Одеса

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНИЙ ДИЗАЙН ТЕХНІЧНИХ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

В статті запропоновано загальний вигляд організаційного дизайну закладів вищої освіти, який відповідає комерційному характеру їх діяльності з надання освітніх послуг; визначено структуру організаційно-інформаційного дизайну технічних ЗВО та зміст і координаційні механізми (інформаційні зв'язки) кожної з структурних складових; запропоновано створення нового координаційного механізму, що дає змогу трансформації існуючих інформаційних зв'язків в єдиний інформаційний потік прийняття рішень. Подальшим розвитком запропонованого підходу до організаційного дизайну ЗВО є дослідження якості процесів, які забезпечують координаційні механізми (інформаційні зв'язки) і розробка методики з оцінки їх якості та якості надання освітніх послуг.

Ключові слова: організаційний дизайн, організаційно-інформаційний дизайн, освітні послуги, якість надання освітніх послуг, організаційна структура технічного ЗВО, координаційні механізми діяльності структур ЗВО.

С. Л. Волков, д.т.н., Л. В. Коломиец, д.т.н., О. И. Киселева, к.пед.н., А. М. Прокопенко

ОРГАНИЗАЦИОННО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ДИЗАЙН ТЕХНИЧЕСКИХ ВЫСШИХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ

В статье предложен общий вид организационного дизайна высших учебных заведений, который соответствует коммерческому характеру их деятельности по предоставлению образовательных услуг; определена структура организационно-информационного дизайна технических вузов и содержание и координационные механизмы (информационные связи) каждой из структурных составляющих; предложено создание нового координационного механизма, который позволяет трансформировать существующие информационные связи в единый информационный поток принятия решений. Дальнейшим развитием предложенного подхода к организационному дизайну технических вузов является исследование качества процессов, которые обеспечивают координационные механизмы (информационные связи) и разработка методики для оценки их качества и качества предоставления образовательных услуг.

Ключевые слова: организационный дизайн, организационно-информационный дизайн, образовательные услуги, качество предоставления образовательных услуг, организационная структура технического вуза, координационные механизмы деятельности структур вузов.

S. L. Volkov, DSc, L. V. Kolomiets, DSc, O. I. Kiseleva, PhD, A. M. Prokopenko

ORGANIZATIONAL AND INFORMATION DESIGN OF TECHNICAL HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The educational services provided to applicants for higher education in accordance with the Law of Ukraine on Education and the Law of Ukraine on Higher Education are analyzed in the article. The provision of educational services as a separate type of commercial activity, where the leading role is played by the quality of educational services as a key point of competitiveness is defined. The general approach and a kind of organizational design of institutions of higher education which corresponds to the necessary commercial character of their activity is offered; the content and structure of organizational and information design of technical institutions of higher education are determined; the role of each structure in the coordination of the functioning of higher education institutions and the differences in the coordination mechanisms used by them (information links) are analyzed; it is shown that one of the differences in terms of organizational design of technical institutions of higher education from ordinary commercial organizations is the presence of legally defined collegial and advisory authorities at all hierarchical levels of the organizational structure; it is proposed on the basis of these authorities to create a new coordination mechanism that allows the transformation of existing information links into a single information flow of decision-making, thus elim-

inating contradictions in their approaches, which will coordinate the activities of all departments to maximize the achievement of expected learning outcomes. The general structure of organizational design of technical institution of higher education and the simplified example (variant) of the coordination mechanism of activity of the specified structures are given. Further development of the proposed approach to the organizational design of institution of higher education is the study of the quality of processes that provide coordination mechanisms (information links) and the development of methods for estimating their quality and quality of educational services.

Key words: *organizational design, organizational and informational design, educational services, quality of educational services, organizational structure of technical universities, coordination mechanisms of activities of institutions of higher education.*

DOI 10.32684/2412-5288-2020-1-16-6-13

Постановка проблеми в загальному вигляді. Сучасний соціокультурний простір характеризується швидко змінними глобалізаційними та інформаційними процесами, що призводять до трансформації всіх сфер людської діяльності. Кризові процеси торкнулися культурної сфери загалом і освітньої зокрема. Освіта втрачає культурний, моральний, особистісний, предметно-змістовний контекст і сенс, відбувається розрив освіти і культури, освіти і життя, освіти і науки. Постійно зростає обсяг інформації та комунікативних зв'язків, що призводить до: жорсткого розмежування гуманітарних і природничо-наукових наук; порушення міжкультурних, міжнаціональних та міжособистісних зв'язків; фрагментарного сприйняття реальності, внаслідок чого вона стає суперечливою і деформованою, що в умовах сучасного постіндустріального інформаційно-інтелектуального суспільства не дозволяє фахівцям ефективно вирішувати екологічні, політичні, економічні та соціально-етичні виклики сучасності. Все це зумовлює реформування освіти, засноване на ідеї її цілісності і фундаментальності, але не в традиційному дисциплінарному розумінні фундаментальних наук, а з урахуванням парадигмальних змін науки, які відбулися на рубежі ХХІ століття, її переходу в міждисциплінарну стадію постнекласичної науки. Така реформа вимагає нового, цілісного сприйняття природи, людини і суспільства в контексті міждисциплінарного діалогу. Звідси потреба в радикальній реформі вищої освіти, яка б оновила не тільки зміст, а й структуру закладу вищої освіти, оскільки структура, як системоутворюючий фактор, зумовлює, за словами Ст. Біра, поведінку системи [1].

У зв'язку з сучасними перетвореннями і розширенням вимог до якості освітніх послуг, уявлення про роль структури в організаційній системі ЗВО і підходах до її проектування змінилося. Поступово відбувається перехід від поняття «організаційна структура ЗВО» до поняття «організаційно-інформаційний дизайн ЗВО». У даному контексті дизайн – явище, в якому поєдна-

лися наука, мистецтво і технології, має ряд ознак, схожих з особливостями всіх цих складових, їх унікальна сукупність і цілісність властива і характеризує саме дизайн, як інноваційну діяльність інтеграційного і проблемного характеру [2, 3].

В індустріальну епоху організації розглядалися, головним чином, як закриті системи, тому цілком природно, що особлива увага приділялася «каркасу» цієї системи, її структурі, поділу та координації праці. Термін «організаційний дизайн» з'явився в другій половині ХХ століття, коли чітко окреслені механістичні структури стали поступатися місцем різноманітним гнучким формам, структурам органічного або гібридного типу, коли адаптивність структур стала найважливішим критерієм їх працездатності та ефективності, так концепція організаційного дизайну послужила відповіддю на нові виклики [4].

Аналіз останніх досягнень і публікацій з філософії освіти та якості вищої освіти [5-10] довів, що, сутність елементів освітньо-виховного простору ЗВО відповідають характеристикам сучасних «відкритих систем», оскільки вони існують в умовах впливу на них численних ситуаційних чинників. В таких умовах увага дослідників [11-13] спрямовується на взаємодію різних організаційних підсистем, об'єднання компетенцій і знань персоналу, досягнення за рахунок цього різноманітного мультиплікативного ефекту, на це спрямований організаційний дизайн.

На думку Г. Мінцберга, одного з найавторитетніших фахівців в даній галузі, елементи структури повинні бути підібрані таким чином, щоб досягалися внутрішня гармонія і відповідність організаційній ситуації. Він зазначає: «щоб створити те, що ми будемо називати конфігураціями, параметри дизайну та ситуаційні фактори необхідно особливим чином групувати» [14]. Оскільки для організаційних структур існують універсальні принципи їх формування, то для дизайну такі принципи сформулювати вкрай складно, оскільки дизайн

конкретної організації, взагалі кажучи, індивідуальний.

Мета статті: розробити та теоретично обґрунтувати механізм координування діяльності всіх підрозділів структури ЗВО з метою забезпечення їх якісної взаємодії, що призведе до поліпшення якості надаваних освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Організаційно-інформаційний дизайн – діяльність, в результаті якої, формується ефективна організаційно-інформаційна структура, спрямована на забезпечення спроможності ЗВО готувати фахівців в будь-якій сфері діяльності з міждисциплінарним мисленням, здатних адаптуватися до швидкозмінних умов сучасного су-

спільства, до самонавчання і самовдосконалення з метою вирішення професійних задач.

Впровадження в Україні ринку освітніх послуг виводить заклади вищої освіти в категорію комерційних організацій з відповідною специфікою щодо сутності послуг та організаційного дизайну. Формулювання поняття освітньої послуги наведено в Законі про освіту [15], як комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання.

Класифікацію освітніх послуг за їх видами згідно [16, 17], наведено на рис. 1.

Рисунок 1 – Класифікація послуг, які надають заклади вищої освіти

Надання навчальних послуг полягає в набутті здобувачами відповідних обраних спеціальності загальних, фахових та програмних компетенцій, визначених в прийнятих освітньо-професійних програмах.

Наукові послуги, перш за все, призначені для розкриття науково-дослідницького потенціалу здобувачів. Їх можна поділити на: експериментальні та ринкові. Сутність експериментальних полягає в наданні здобувачам допомоги в проведенні наукових досліджень, формуванні нових ідей і здобутті наукових ступенів. Ринкові – спрямовані на проведення наукових досліджень в рамках НДР та ДКР з максимально можливим залученням здобувачів. До виховних можна віднести послуги, пов'язані з формуванням у здобувачів моделі поведінки в реальному світі, тобто формування суб'єктивної картини світу і від того, якою вона буде, залежатимуть їх людські якості та професійні здібності. Слід зазначити, що наведені в класифікації складові виховної послуги не є вичерпаними, а скоріш вказують на її основні напрями. Так, складова з отримання трудових навичок, покликана виробити трудові навички й

уміння формувати професійні компетенції та отримувати задоволення від виконаної роботи. Економічна складова включає економічне виховання та економічне мислення, зумовлена необхідністю забезпечувати конкурентоспроможність на ринку праці і профілактику фінансових проблем спричинених економічною безграмотністю. Культурна, соціальна та морально-етична складові забезпечують шановане ставлення до культурної спадщини, знання і дотримання законів України, прийнятих морально-етичних норм, виховання мовної культури, позиціонування себе як особистості, в тому чи іншому культурному соціумі, що є важливим елементом академічної мобільності.

Згідно [14], організаційний дизайн будь-якої комерційної організації має п'ять структурних складових (рис. 2). Виходячи з цього, загальну структуру дизайну ЗВО, як комерційної організації з надання послуг, визначених на (рис. 1), база якого закладена в [15, 18], із урахуванням найбільш типових підрозділів українських ЗВО, можна представити наступним чином (рис. 3):

Рисунок 2 – Організаційний дизайн комерційної організації

Рисунок 3 – Загальна структура організаційного дизайну технічного ЗВО

- Стратегічна вершина повинна забезпечити виконання організацією її функцій, розробки стратегії розвитку та взаємодію з стейкхолдерами, які контролюють її діяльність. В ЗВО стратегічну вершину уособлює керівник ЗВО, який є вищим представником адміністрації і, згідно з законодавством і статутом, відповідає за впровадження освітньої, наукової та інноваційної діяльності, а також за результати фінансово-господарської діяльності.

- Середина лінія являє собою множину наділених формальними повноваженнями менеджерів вищого і середнього рівня. Вищий рівень середньої лінії представлено проректорами, кожен з яких, згідно посадових інструкцій, несе відповідальність за свій напрям функціонування ЗВО. Зазвичай, це організація, забезпечення і контроль надання освітніх послуг, забезпечення роботи підпорядкованих йому підрозділів і

взаємодія з іншими підрозділами ЗВО. До менеджерів середнього рівня належать декани, директори навчально-наукових (ННІ) і науково-дослідних (НДІ) інститутів та науково-дослідних центрів (НДЦ). Основне завдання менеджерів цього рівня – організація і контроль надання освітніх послуг, відповідно до цільового призначення конкретного керованого ним підрозділу. Так, керівники факультетів і ННІ забезпечують надання всіх освітніх послуг, а основне завдання керівників НДІ та НДЦ – це забезпечення надання наукових послуг і опосередковано – навчальних та виховних. Крім того, в обов'язки деканів (директорів) входить забезпечення взаємодії підрозділів, які знаходяться під їх керівництвом та взаємодія з іншими підрозділами ЗВО.

- Операційне ядро складається з працівників, основною діяльністю яких є надання освітніх послуг. Базовим структурним підрозділом з

надання освітніх послуг є кафедри (науково-дослідні відділи та лабораторії в НДІ та НДЦ). Згідно Закону України про Освіту та Закону України про Вищу освіту, на пряму, тобто за основною діяльністю, навчальні та наукові послуги надаються науково-педагогічними працівниками, навчальні та виховні – педагогічними, а наукові – науковими співробітниками кафедр, НДІ та НДЦ. Однак, опосередковано, кожен з працівників операційного ядра надає здобувачам всі види послуг. Слід зазначити принципову відмінність ЗВО від інших комерційних організацій: працівники інших структурних підрозділів мають можливість працювати на кафедрах і надавати освітні послуги як працівники операційного ядра, а працівники операційного ядра – як представники техноструктури (гаранти і робоча група з ОП, члени екзаменаційних комісій, тощо).

- Техноструктура не приймає безпосередньої участі в наданні послуг, її питання – це стандартизація форм управління, діяльності та результатів роботи ЗВО, документообіг, контроль якості. До техноструктури входять навчальні та методичні підрозділи, підрозділ з забезпечення якості освіти, деканати, канцелярія. Відповідно до визначення структури, вочевидь до неї можна віднести екзаменаційні комісії та спеціалізовані вчені ради, які оцінюють рівень підготовки здобувачів, а також гаранта і робочу групу з підготовки освітньо-професійних програм (ОПП), які стандартизують освітні послуги, що надаються працівниками операційного ядра.

- Допоміжна структура складається зі спеціалізованих підрозділів, які забезпечують виконання іншими структурами базових завдань функціонування ЗВО. Це, насамперед, економічний, фінансовий та юридичний підрозділи, підрозділи з охорони праці, господарської діяльності, тощо. До окремої групи в структурі належать підрозділи, які сприяють залученню до ЗВО здобувачів та їх подальшого працевлаштування: маркетинг та реклама, приймальна комісія, підготовка до вступу у ЗВО, міжнародний відділ, аспірантура, працевлаштування та практика.

Специфікою організаційного дизайну ЗВО, порівняно з дизайном типових комерційних організацій, є досить велика кількість колегіальних та дорадчих органів на всіх ієрархічних рівнях – від наглядової ради до засідань кафедр і рад здобувачів, наявність і права яких зумовлені законами України про Освіту та Вищу освіту. Основне їхнє завдання – сприяння розвитку ЗВО, контроль та затвердження рішень адміністрації, висування та затвердження пропозицій щодо поліпшення надання освітніх послуг, захист прав

та інтересів здобувачів, тощо. В цьому контексті, слід звернути увагу на належність Ради роботодавців ЗВО до стратегічної вершини, оскільки її призначенням є забезпечення ефективних зв'язків освітнього закладу з підприємствами, а ради роботодавців рівня середньої лінії (факультетів, інститутів), призначення яких є саме оцінка професіоналізму випускників та здобувачів в період проходження практики і співробітництво з робочими групами з підготовки ОПП, з метою оцінки їх відповідності потребам роботодавців – до техноструктури.

Якість надання освітніх послуг на пряму залежить від якості функціонування зазначених вище структур і координування їх діяльності. В [16] визначено п'ять загальних механізмів координації, які, стосовно наведеної структури ЗВО (рис. 2, рис. 3), визначаються наступним чином:

- Прямий контроль над прийняттям рішень (централізація), до нього тяжіє стратегічна вершина, та в обмеженому вигляді (в рамках своїх повноважень) середня лінія.

- Стандартизація навичок та знань (стандартизація кваліфікацій) властива операційному ядру, де кожен викладач (науковий співробітник) по суті є самодостатнім професіоналом, який намагається мінімізувати втручання в свою діяльність з боку інших структур, прагнучи до інноваційної діяльності і професійної децентралізації.

- Стандартизація діяльності (стандартизація та оцінка робочих процесів та методів) – це сутність техноструктури, яка тяжіє до регламентації (формалізації) функціонування підрозділів ЗВО, виступаючи організатором та провідником різних обмежувальних заходів і виступаючи в явні протиріччя з професійною незалежністю операційного ядра і частково допоміжної структури.

- Стандартизація професійної діяльності (стандартизація функціональних процесів та стандартизація навичок та знань) – цей механізм властивий допоміжній структурі. Наявність двох координаційних механізмів пояснюється різноманітністю функцій підрозділів, які входять до її складу, так, наприклад, діяльність фінансово-економічного підрозділу і бухгалтерії обмежена чинним законодавством і внутрішнім регламентом ЗВО, а з другого боку, їх співробітники є самодостатніми професіоналами.

Координація діяльності структур технічних ЗВО здійснюється, запропонованим авторами, шостим координаційним механізмом – колегіальними та дорадчими органами до складу яких, як правило, входять представники всіх зазначених вище структур і на засіданнях яких приймаються (повинні прийматися) рішення щодо підвищення

надаються до НМР ЗВО, де аналізуються ІП всіх вчених рад факультетів та виробляються загальні висновки та пропозиції, які інформаційним пакетом передаються до вченої ради ЗВО, де приймається остаточне рішення щодо внесення змін або їх відхилення. На підставі рішення ВР ЗВО ректором видається наказ, який, у вигляді інформаційного потоку координаційного механізму формальних повноважень, поступає до виконавців.

Аналогічним чином трансформуються й інші інформаційні потоки, причому, по суті, вони всі залишаються, але не документуються і їх вплив нівелюється на етапах погодження колегіальними органами.

Слід зазначити, що на кожному з етапів формування і проходження інформаційних пакетів, за згодою сторін запропоновані пропозиції можуть бути повернені на доопрацювання. Так, відповідно до прикладу, неузгоджені НМР факультетів зміни, можуть бути відразу повернені на доопрацювання підрозділу з забезпечення якості вищої освіти і далі в такий редакції не розглядатися.

Висновки. Аналіз сучасних джерел, наукової літератури та законодавства України у сфері освіти, свідчить про те, що ринок освітніх послуг виводить заклади вищої освіти в категорію комерційних організацій, де провідну роль відіграє якість надання освітніх послуг, як ключового моменту конкурентоспроможності. У зв'язку з цим виникла необхідність змін в існуючих структурах технічних ЗВО в сенсі організаційного дизайну, який забезпечуватиме координування діяльності всіх підрозділів з метою максимального сприяння досягненню здобувачем освіти очікуваних результатів навчання. Означена ситуація вимагала розробки нового організаційно-інформаційного дизайну технічного ЗВО, відповідно комерційному характеру їх діяльності, який представлено у даній статті, зокрема, визначена роль кожної структури в координації функціонування технічного ЗВО та відмінності в використовуваних ними координаційних механізмів (інформаційних зв'язків); доведено, що однією з відмінностей, в сенсі організаційного дизайну ЗВО від звичайних комерційних організацій, є наявність колегіальних та дорадчих органів на всіх ієрархічних рівнях організаційної структури. Все це дало змогу авторам обґрунтувати створення, на базі цих органів, нового координаційного механізму, що забезпечує трансформацію діяльності всіх інших координаційних механізмів в єдиний інформаційний потік прийняття рішень, нівелюючи тим самим протиріччя в їх підходах.

Подальшим розвитком запропонованого підходу до організаційного дизайну ЗВО є до-

слідження якості процесів, які забезпечують координаційні механізми (інформаційні зв'язки) і розробка методики з оцінки їх якості та якості надання освітніх послуг.

Список використаних джерел

1. Стаффорд Бир. Кибернетика и менеджмент. Москва: ДомКнига, 2010. 280 с.
2. Нейман С. Ю., Соколова Т. В., Дальке С. Г. Унификация национальных терминосистем: техническая эстетика и industrial design. Филологические науки. Вопросы теории и практики. 2018. № 11(89). Ч. 1. С. 140–145.
3. Гончарова Е. В. Инновации и проблемы дизайн-образования в контексте общекультурных ценностей. Омский научный вестник. 2013. № 1(115). С. 223–225.
4. Мотышина М. С. Организационный дизайн как системная концепция. Системный анализ в проектировании и управлении: сб. науч. трудов XXIII Междунар. науч.-практ. конф. г. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. С. 8–12.
5. Joshi K.M., Paivandi Saeed (2017) Quality assurance in higher education a global perspective. Perspectives on higher education. Contributed articles. STUDERA. 246 p.
6. Андрущенко В. П. Державно-громадський характер управління освітою. Вища освіта України. Київ, 2011. № 3. С. 5–8.
7. Бахрушин В. Є., Горбань О. М. Якість вищої освіти та сучасні підходи до її вимірювання. Освіта і управління. 2012. Т. 14, № 4. С. 7–11.
8. Кисельова О. І., Коломієць Л. В., Волков С. Л. Компетентнісний підхід до оцінювання професійної підготовки майбутніх фахівців технічного профілю. Вісник національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». 2018. № 19(1295). С. 31–35.
9. Огнев'юк В. О. Еволюційний поступ освіти в контексті освітології. Освіта у полікультурних суспільствах: зб. наук. праць. За ред. Василя Кременя, Тадеуша Левовицького, Єжи Нікіторовича, Світлани Сисоєвої. Польща, Варшава: Вища педагогічна школа, 2012. С. 117–129.
10. Рябченко В. Проблема якості вітчизняної вищої освіти в контексті освітянських реформ: ретроспектива й сучасність з позицій світоглядно-компетентнісного підходу. Вища освіта України. 2015. № 1. С. 12–27.
11. Сисоєва С. О. Освіта як об'єкт дослідження. Шлях освіти: науково-методичний журнал. Київ, 2011. № 2. С. 5–11.
12. Хмельницька О. І. Сутність та характеристика елементів освітньо-виховного простору сучасного університету. Духовність особистості:

методологія, теорія і практика. Луганськ: Вид-во СХУ ім. В. Даля, 2012. Вип. 2(49). С. 189–194.

13. Яковлев А. О. Філософські концепції освіти: методологічний і аналітичний потенціал. Вісник Нац. ун-ту «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2013. № 2(16). С. 91–99.

14. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ. Санкт-Петербург: Питер, 2004. 512 с.

15. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. Відомості Верховної Ради. 2017. № 38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (Дата звернення 10.06.2020).

16. Борецька Н., Ковальчук О. Механізм надання освітніх послуг у закладах вищої освіти України. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки. 2019. № 2(65). С. 36–39.

17. Кисельова О. І. Роль віртуальної реальності у забезпеченні якості освітніх послуг закладів вищої освіти. Збірник наукових праць Одеської державної академії технічного регулювання та якості. 2019. № 1. С. 33–38.

18. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. Відомості Верховної Ради. 2014. № 37-38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Дата звернення 11.06.2020).

References

1. Stafford Bir. Kibernetika i menedzhment. Moskva: DomKniga, 2010. 280 s.

2. Nejman S. Yu., Sokolova T. V., Dal'ke S. G. Unifikatsiya nacional'nykh terminosistem: tekhnicheskaya estetika i industrial design. Filologicheskie nauki. Voprosy teorii i praktiki. 2018. № 11(89). Ch. 1. С. 140–145.

3. Goncharova E. V. Innovatsii i problemy dizajn-obrazovaniya v kontekste obshchekul'turnykh cennostey. Omskiy nauchnyy vestnik. 2013. № 1(115). С. 223–225.

4. Motyshina M. S. Organizatsionnyy dizajn kak sistemnaya koncepciya. Sistemnyy analiz v proektirovanii i upravlenii: sb. nauch. trudov XXIII Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. g. Sankt-Peterburg: Sankt-Peterburgskiy politexnicheskij universitet Petra Velikogo, 2019. С. 8–12.

5. Joshi K. M., Paivandi Saeed (2017) Quality assurance in higher education a global perspective. Perspectives on higher education. Contributed articles. STUDERA. 246 p.

6. Andrushchenko V. P. Derzhavno-hromadskiy kharakter upravlinnia osvitoiu. Vyshcha osvita Ukrainy. Kyiv, 2011. # 3. С. 5–8.

7. Bakhrushyn V. Ye., Horban O. M. Yakist vyshchoi osvity ta suchasni pidkhody do yii vymiruvannya. Osvita i upravlinnia. 2012. T. 14, # 4. С. 7–11.

8. Kyselova O. I., Kolomiiets L. V., Volkov S. L. Kompetentnisnyi pidkhid do otsiniuvannya profesiinoi pidhotovky maibutnikh fakhivtsiv tekhnichnoho profilu. Visnyk natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut". 2018. # 19(1295). С. 31–35.

9. Ohneviuk V. O. Evoliutsiinyi postup osvity v konteksti osvitolohii. Osvita u polikulturnykh suspilstvakh: zb. nauk. prats. Za red. Vasyliya Kremenia, Tadeusha Levovytskoho, Yezhy Nikitorovycha, Svitlany Sysoievoi. Polshcha, Varshava: Vyshcha pedahohichna shkola, 2012. С. 117–129.

10. Riabchenko V. Problema yakosti vitchyznanoi vyshchoi osvity v konteksti osvitiyanskykh reform: retrospektyva y suchasnist z pozytsii svitohliadno-kompetentnisnoho pidkhodu. Vyshcha osvita Ukrainy. 2015. # 1, С. 12–27.

11. Sysoieva S. O. Osvita yak ob'ekt doslidzhennia. Shliakh osvity: naukovometodychnyi zhurnal. Kyiv, 2011. # 2. С. 5–11.

12. Khmelnytska O. I. Sutnist ta kharakterystyka elementiv osvitno-vykhovnoho prostoru suchasnoho universytetu. Dukhovnist osobystosti: metodolohiia, teoriia i praktyka. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia, 2012. Vyp. 2(49). С. 189–194.

13. Yakovlev A. O. Filosofski kontseptsii osvity: metodolohichni i analitychni potentsial. Visnyk Nats. un-tu "Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho". 2013. # 2(16). С. 91–99.

14. Minberg G. Struktura v kulake: sozdanie e'ffektivnoy organizatsii / Per.s angl. Sankt-Peterburg: Piter, 2004. 512 s.

15. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. Vidomosti Verkhovnoi Rady. 2017. # 38-39. St. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (Data zvernennia 10.06.2020).

16. Boretska N., Kovalchuk O. Mekhanizm nadannia osvitnikh posluh u zakladakh vyshchoi osvity Ukrainy. Naukovyi visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlynskoho. Pedahohichni nauky. 2019. # 2(65), С. 36–39.

17. Kyselova O. I. Rol virtualnoi realnosti u zabezpechenni yakosti osvitnikh posluh zakladiv vyshchoi osvity. Zbirnyk naukovykh prats Odeskoj derzhavnoi akademii tekhnichnoho rehuliuвання ta yakosti. 2019. # 1. С. 33–38.

18. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 r. Vidomosti Verkhovnoi Rady. 2014. #37-38. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Data zvernennia 11.06.2020).

Надійшла до редакції 15.06.2020