

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

ЧЖЕН ЯНЬЦЗЯ

УДК 378:005.6:37.014.6

ДИСЕРТАЦІЯ

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ
ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

073 «Менеджмент»
07 «Управління та адміністрування»

Подається на здобуття ступеня доктора філософії

Дисертація містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання
на відповідне джерело Яньцзя ЧЖЕН

Науковий керівник
БАЛАНОВСЬКА Тетяна Іванівна,
кандидат економічних наук,
професор

Київ – 2026

АНОТАЦІЯ

Чжен Яньцзя. Формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії зі спеціальності 073 «Менеджмент» (07 «Управління та адміністрування»). Національний університет біоресурсів і природокористування України. Київ, 2026.

Дисертацію присвячено розробленню та обґрунтуванню теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та зростання вимог до результативності підготовки здобувачів вищої освіти. Для досягнення поставленої мети досліджено сутність поняття якості освітніх послуг, узагальнено теоретичні підходи до управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, визначено особливості формування системи управління якістю освітніх послуг у сучасних умовах трансформації освітнього середовища, здійснено комплексний аналіз її функціонування та обґрунтовано практичні рекомендації щодо подальшого удосконалення системи управління якістю освітніх послуг.

У дисертації розкрито понятійно-категоріальний апарат дослідження. Набуло подальшого розвитку поняття «якість освітньої послуги» як сукупність характеристик освітнього процесу, що створює умови для набуття здобувачем освіти комплексу загальних і спеціальних компетентностей відповідно до кваліфікації, за якою він здобуває певний рівень освіти, з метою формування висококваліфікованого фахівця на ринку праці із наявними конкурентними перевагами, які притаманні йому після завершення навчання.

Обґрунтовано, що освітня послуга є специфічним нематеріальним результатом організованої діяльності закладу вищої освіти, який формується в процесі взаємодії викладача і здобувача освіти, має динамічний характер, залежить від ресурсного забезпечення та організаційних умов, характеризується високим рівнем індивідуалізації. Встановлено, що якість освітньої послуги є

багатовимірною категорією, яка формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та відображає ступінь відповідності результатів освітньої діяльності вимогам держави, суспільства і роботодавців.

Досліджено теоретичні підходи до управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, визначено його роль у забезпеченні результативності освітньої діяльності. Обґрунтовано, що управління якістю освітніх послуг є безперервним процесом, який охоплює планування, організацію, моніторинг, оцінювання, контроль і вдосконалення освітніх процесів з метою забезпечення відповідності результатів навчання вимогам стандартів вищої освіти та очікуванням стейкхолдерів.

Систематизовано нормативно-правове забезпечення управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти та обґрунтовано його значення для функціонування внутрішньої і зовнішньої систем забезпечення якості. Запропоновано організаційну структуру управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти України, яка дозволяє комплексно відобразити взаємодію органів державного управління, закладів вищої освіти, учасників освітнього процесу та інших зацікавлених сторін у забезпеченні якості освітньої діяльності.

Досліджено наукові підходи до забезпечення якості вищої освіти та встановлено, що сучасна система управління якістю освітніх послуг повинна ґрунтуватися на принципах студентоцентрованого навчання, безперервного вдосконалення, прозорості управлінських процесів і активного залучення стейкхолдерів до оцінювання результатів освітньої діяльності. Визначено, що ефективність функціонування системи управління якістю значною мірою залежить від рівня інтеграції внутрішніх і зовнішніх механізмів забезпечення якості освіти.

Представлено систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, яка передбачає взаємодію керуючої та керованої підсистем, об'єднаних спільною метою забезпечення належного рівня якості освітньої діяльності. Визначено основні функції кожної підсистеми та обґрунтовано необхідність їх узгодженого функціонування для досягнення стратегічних цілей розвитку

закладу вищої освіти.

Удосконалено підходи до формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти шляхом виокремлення її структурних елементів, функціональних зв'язків і принципів взаємодії між суб'єктами управління як цілісної системи забезпечення якості освітньої діяльності. Встановлено, що результативність управління якістю освітніх послуг залежить від узгодженості управлінських процесів, рівня ресурсного забезпечення, ефективності механізмів моніторингу та оцінювання, а також рівня врахування інтересів стейкхолдерів освітнього процесу.

Встановлено, що система вищої освіти України функціонує в умовах глибоких структурних змін, зумовлених демографічним спадом, міграційними процесами, економічною нестабільністю та наслідками воєнних дій.

Виявлено динаміку скорочення кількості закладів вищої освіти на 20,73 %, зменшення контингенту здобувачів вищої освіти на 12,62 %, зміну структури фінансування освітніх послуг у бік зростання частки контрактного навчання. Встановлено, що такі тенденції формують нові виклики для системи управління якістю освітніх послуг, зокрема щодо забезпечення стабільності освітнього процесу, адаптації до змін попиту на освітні послуги та підвищення ефективності управлінських рішень.

Запропоновано методичний підхід до прогнозування чисельності здобувачів вищої освіти на основі багатофакторної лінійної моделі, яка враховує вплив демографічних показників, міграційного скорочення населення та кількості випускників закладів освіти різних рівнів. Це дозволяє підвищити вірогідність прогнозування та забезпечити науково обґрунтоване планування освітньої діяльності в довгостроковій перспективі.

Проведено PEST-аналіз системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, за результатами якого встановлено домінуючий вплив економічних чинників на його функціонування, зокрема рівня фінансування, інфляційних процесів, стану ринку праці, загальної економічної ситуації в країні. Також суттєвий вплив на систему управління якістю освітніх послуг мають

соціальні чинники, пов'язані зі зміною освітніх потреб населення, міграційною активністю та трансформацією освітніх пріоритетів.

На основі SWOT-аналізу визначено сильні і слабкі сторони системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, ідентифіковано ключові можливості та загрози її розвитку. До сильних сторін віднесено високий рівень кадрового забезпечення, розвинену освітню інфраструктуру та інтеграцію в міжнародний освітній простір; до слабких сторін – нерівномірність якості освітніх програм, недостатній рівень практичної підготовки здобувачів вищої освіти та певну обмеженість ресурсного забезпечення.

Узагальнено підходи до оцінювання якості освітніх послуг та встановлено необхідність комплексного врахування думки учасників освітнього процесу під час прийняття управлінських рішень. Доведено, що систематичний моніторинг рівня задоволеності здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників створює інформаційну основу для підвищення результативності системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти.

Здійснено оцінювання якості освітніх послуг на основі анкетування здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників. Результати дослідження засвідчили загалом високий рівень задоволеності якістю освітнього процесу, разом з тим виявлено проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень практикоорієнтованості навчання, обмеженість використання сучасних цифрових інструментів та необхідність удосконалення механізмів зворотного зв'язку.

Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління якістю освітніх послуг на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, що дозволяє визначити можливі стратегічні альтернативи розвитку закладу вищої освіти.

Запропоновано інтегровану модель управління якістю освітніх послуг, яка забезпечує поєднання внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості через інтеграційний блок взаємодії стейкхолдерів, цифрових інструментів та механізмів зворотного зв'язку, що дозволяє сформувати єдиний інформаційно-

управлінський простір, підвищити прозорість управлінських процесів та забезпечити узгодженість рішень із потребами ринку праці.

Обґрунтовано, що підвищення якості освітніх послуг є ключовим стратегічним напрямом забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Розроблено системну модель управління якістю, що базується на циклі безперервного вдосконалення PDCA та передбачає узгодження освітньої, наукової та управлінської діяльності з вимогами сталого розвитку, міжнародних стандартів і потреб ринку праці.

Запропоновано цифрову модель управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, яка ґрунтується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, аналітичних платформ та інструментів збору й обробки даних. Впровадження моделі передбачає функціонування єдиної цифрової платформи моніторингу якості освітнього процесу та включає циклічний процес: «збір даних – обробка – аналіз – прийняття управлінських рішень – зворотний зв'язок».

Доведено, що використання сучасних цифрових технологій у системі управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти створює умови для автоматизації процесів збору й обробки інформації, підвищення об'єктивності оцінювання результатів освітньої діяльності та інформаційного забезпечення управлінських процесів. Це сприяє своєчасному виявленню проблемних аспектів функціонування освітнього процесу та підвищує ефективність управління якістю освітніх послуг.

Виокремлено та систематизовано цифрові інструменти управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, визначено особливості їх використання в освітній діяльності. Обґрунтовано, що застосування цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності моніторингу освітньої діяльності, оперативності прийняття управлінських рішень, об'єктивності оцінювання результатів освітнього процесу та своєчасному реагуванню на виявлені проблеми.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості

використання запропонованих теоретико-методичних положень та рекомендацій у діяльності закладів вищої освіти під час удосконалення системи управління якістю освітніх послуг, розроблення внутрішніх нормативних документів, проведення моніторингу якості освіти, формування стратегічних напрямів розвитку освітньої діяльності.

Узагальнення результатів дослідження дозволило сформувати цілісну концепцію управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, що поєднує теоретичні засади, методичні підходи та практичні інструменти її реалізації. Використання запропонованих підходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування системи управління якістю освітніх послуг, посиленню адаптивності закладів вищої освіти до змін зовнішнього середовища та зміцнення їх конкурентних позицій на національному й міжнародному рівнях.

Ключові слова: управління, управління якістю, освіта, вища освіта, освітні послуги, якість освітніх послуг, якість, заклад вищої освіти, здобувач вищої освіти, система управління якістю освітніх послуг, розвиток, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, цифровізація, цифрова трансформація, освітнє середовище, компетентність, освітня програма, цикл безперервного вдосконалення (PDCA), інноваційні механізми, модель, сталий розвиток.

ANNOTATION

Zheng Yanjia. Forming the quality management system for education services of the higher education institution. Qualification scientific work on the rights of the manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Philosophy in the specialty 073 “Management” (07 “Management and Administration”). National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. Kyiv, 2026.

The thesis focuses on developing and substantiating the theoretical, methodological, and practical recommendations for establishing a quality management system for higher education services. This has been studied in the context of

educational environment transformation, intensifying competition in the educational market, and rising demands for the performance of higher education students. To achieve the set objective, the essence of the concept of educational services quality has been examined, and theoretical approaches to quality management of educational services in higher education institutions have been synthesized. Additionally, the peculiarities of forming a quality management system for educational services in the modern conditions of educational environment transformation are determined, a comprehensive analysis of its functioning has been conducted, and practical recommendations for the further improvement of the educational services quality management system have been substantiated.

The research clarifies its conceptual and categorical apparatus. Specifically, the concept of 'the quality of an educational service' has been further developed, being defined as a set of characteristics of the educational process that creates conditions for learners to acquire a complex of general and professional competencies aligned with the qualification of their specific educational level, aimed at shaping a highly qualified specialist with competitive advantages in the labour market upon graduation.

It has been substantiated that an educational service is a specific intangible result of the organized activity of the higher education institution, formed through the interaction between the teacher and the higher education learner, characterized by its dynamic nature, dependence on resource provision and organizational conditions, and a high degree of individualization. It has been established that educational service quality is a multidimensional category formed under the influence of internal and external factors and reflecting the degree to which the outcomes of educational activities meet the requirements of the state, society, and employers.

Theoretical approaches to the quality management for educational services of the higher education institution have been examined, and its role in ensuring the effectiveness of educational activities has been determined. It is substantiated that the quality management for educational services is a continuous process encompassing planning, organization, monitoring, evaluation, control, and improvement of educational processes in order to ensure that learning outcomes comply with higher

education standards and stakeholders' expectations.

The regulatory and legal framework for the quality management for educational services of the higher education institution has been systematized, and its significance for the functioning of internal and external quality assurance systems has been substantiated. An organizational structure for the educational service quality management of the Ukrainian higher education institutions is proposed, enabling a comprehensive representation of the interaction among government authorities, higher education institutions, participants in the educational process, and other stakeholders in ensuring the quality of educational activities.

Scientific approaches to higher education quality assurance have been investigated, and it is established that a modern quality management system for educational services should be based on the principles of student-centered learning, continuous improvement, transparency of management processes, and active stakeholder involvement in evaluating educational outcomes. It was determined that the effectiveness of the quality management system largely depends on the level of integration of internal and external quality assurance mechanisms.

The quality management system for educational services of the higher education institution is presented, providing for the interaction between the managing and managed subsystems united by the common goal of ensuring an appropriate level of quality in educational activities. The main functions of each subsystem are identified, and the necessity of their coordinated functioning for achieving the strategic development goals of a higher education institution are substantiated.

Approaches to the forming the quality management system for educational services of the higher education institution have been improved through the identification of its structural elements, functional relationships, and principles of interaction among management entities as an integrated system for ensuring the quality of educational activities. It is established that the effectiveness of the quality management system for educational services depends on the coherence of management processes, the level of resource provision, the effectiveness of monitoring and evaluation mechanisms, and the extent to which the interests of stakeholders in the

educational process are taken into account.

It has been established that the higher education system of Ukraine operates under conditions of profound structural changes caused by demographic decline, migration processes, economic instability, and the consequences of military actions.

A reduction in the number of the higher education institutions by 20.73%, a decrease in the number of the higher education students by 12.62%, and a change in the structure of educational services financing toward a rising share of self-funded education have been identified. It is established that such trends create new challenges for the educational service quality management system, particularly with regard to ensuring the stability of the educational process, adapting to changes in demand for educational services, and improving the effectiveness of management decisions.

A methodological approach to forecasting the number of higher education students based on a multifactor linear model are proposed. The model takes into account the influence of demographic indicators, migration-related population decline, and the number of graduates from educational institutions at different levels. This makes it possible to increase forecasting reliability and ensure scientifically grounded long-term planning of educational activities.

A PEST analysis of the quality management system for educational services of the higher education institution has been conducted, revealing the dominant influence of economic factors on its functioning, particularly the level of financing, inflationary processes, labor market conditions, and the overall economic situation in the country. Social factors also have a significant impact on the educational service quality management system, including changes in the educational needs of the population, migration activity, and the transformation of educational priorities.

Based on the SWOT analysis, the strengths and weaknesses of the quality management system for educational services of the higher education institution are identified, and key opportunities and threats to its development are determined. The strengths include a high level of staffing, a developed educational infrastructure, and integration into the international educational space; the weaknesses include uneven quality of educational programs, an insufficient level of practical training for higher

education students, and certain limitations in resource provision.

Approaches to assessing the quality of educational services are generalized, and the necessity of comprehensively considering the opinions of participants in the educational process when making management decisions has been established. It has been proven that systematic monitoring of the satisfaction levels of higher education students and academic staff members creates an informational basis for increasing the effectiveness of the quality management system for educational services of the higher education institution.

The quality of educational services has been assessed based on surveys of students and academic staff. The results demonstrated a generally high level of satisfaction with the quality of the educational process; however, several problematic aspects were identified, including an insufficient level of practice-oriented learning, limited use of modern digital tools, and the need to improve feedback mechanisms.

Directions for improving the quality management system for educational services are substantiated on the basis of a comprehensive analysis of the internal and external environment, making it possible to identify potential strategic alternatives for the development of the higher education institution.

An integrated quality management model for educational services is proposed, ensuring the integration of internal and external quality assurance systems through an interaction block that combines stakeholders, digital tools, and feedback mechanisms. This makes it possible to create a unified information and management environment, enhance the transparency of management processes, and ensure the alignment of decisions with labor market needs.

It is substantiated that improving the quality of educational services is a key strategic direction for ensuring the competitiveness of the higher education institution. A systemic quality management model has been developed based on the PDCA continuous improvement cycle, providing for the alignment of educational, research, and managerial activities with the requirements of sustainable development, international standards, and labor market needs.

A digital quality management model for educational services of the higher

education institution is proposed, based on the use of modern information and communication technologies, analytical platforms, and tools for data collection and processing. The implementation of the model envisages the functioning of a unified digital platform for monitoring the quality of the educational process and includes a cyclical process: ‘data collection – processing – analysis – managerial decision-making – feedback.’

It has been proven that the use of modern digital technologies in the quality management system of educational services of the higher education institution creates conditions for automating information collection and processing processes, increasing the objectivity of evaluating educational outcomes, and improving the informational support of management processes. This contributes to the timely identification of problematic aspects in the functioning of the educational process and enhances the effectiveness of educational service quality management.

Digital tools for educational service quality management of the higher education institution are identified and systematized, and the specific features of their application in educational activities are determined. It has been substantiated that the use of digital tools contributes to improving the effectiveness of educational activity monitoring, increasing the efficiency of management decision-making, enhancing the objectivity of evaluating educational outcomes, and ensuring timely responses to identified problems.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of using the proposed theoretical and methodological provisions and recommendations in the activities of the higher education institution for improving in the quality management system for educational services, developing internal regulatory documents, conducting education quality monitoring, and forming strategic directions for the development of educational activities.

The generalization of the research results makes it possible to formulate a holistic concept of educational service quality management of the higher education institution, combining theoretical foundations, methodological approaches, and practical implementation tools. The application of the proposed approaches will

contribute to increasing the effectiveness of the quality management system for educational services, enhancing the adaptability of higher education institutions to changes in the external environment, and strengthening their competitive positions at both national and international levels.

Key words: management, quality management, education, higher education, educational services, quality of educational services, quality, higher education institution, higher education student, quality management system for educational services, development, competitiveness, competitive advantages, digitalization, digital transformation, educational environment, competence, educational program, PDCA, innovative mechanisms, model, sustainable development.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях,

включених до Переліку наукових фахових видань України

1. Балановська Т. І., **Чжен Яньцзя**. Управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти: досвід України та Китайської Народної Республіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1. С. 339–345. URL: <http://ujae.org.ua/upravlinnya-yakistyu-osvitnih-poslug-zakladu-vyshhoyi-osvity-dosvid-ukrayiny-ta-kytajskoyi-narodnoyi-respubliky/> (*Чжен Яньцзя здійснено порівняння досвіду управління якістю освітніх послуг у закладах вищої освіти України та Китайської Народної Республіки. Балановською Т. І. обґрунтовано теоретико-методичні засади управління якістю освітніх послуг та узагальнено результати порівняльного аналізу*).

2. Балановська Т. І., **Чжен Я.** Сучасний стан та тенденції розвитку закладів вищої освіти України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 209–219. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-209-219> URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Tetiana-Balanovska-Yanjia-Zheng-209-219.pdf (*Чжен Яньцзя проаналізовано сучасний стан функціонування закладів вищої освіти України. Балановською Т. І. визначено тенденції розвитку закладів вищої освіти та узагальнено напрями їх*

подальшого функціонування в сучасних умовах).

3. Балановська Т.І., **Чжен Яньцзя**. Особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6242> (Чжен Яньцзя визначено особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти в сучасних умовах трансформації освітнього середовища. Балановською Т. І. розкрито сутність управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти та визначено ключові напрями його розвитку в сучасних умовах).

4. Балановська Т. І., **Чжен Я.** Роль цифровізації в системі управління якістю освітніх послуг та забезпеченні конкурентоспроможності закладу вищої освіти. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20369963> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1493> (Чжен Яньцзя запропоновано підходи до цифровізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Балановською Т. І. обґрунтовано вплив цифровізації на підвищення якості освітніх послуг та конкурентоспроможності закладу вищої освіти).

Стаття у науковому виданні іншої держави

5. **Zheng Yanjia**. The Impact of the Epidemic on the Quality Management System of Educational Services in Colleges and Universities. *NWU International Academic Studies*. 2023. URL: <https://nwu.populiweb.com/router/library/resources/7/show>

Тези наукових доповідей

6. Балановська Т. І., **Чжен Яньцзя**. Роль управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 19 травня 2022 р. Полтава, 2022. С. 1158–1160. (Чжен Яньцзя досліджено роль управління якістю освітніх послуг у забезпеченні ефективної діяльності закладу вищої освіти. Балановською Т. І. узагальнено теоретичні підходи до управління якістю освітніх послуг та визначено їх значення для розвитку закладу вищої освіти).

7. Балановська Т. І., **Чжен Яньцзя**. Особливості забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти України. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Державний університет телекомунікацій, 17 лютого 2023 р. Київ, 2023. С. 145–148. (*Чжен Яньцзя розглянуто особливості забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти України. Балановською Т. І. узагальнено підходи до забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти*).

8. **Чжен Яньцзя**, Балановська Т. І. Проблеми розвитку вищої освіти в Україні та шляхи їх вирішення в умовах воєнного стану. *Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів*: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р. Київ, 2024. С. 8–11. (*Чжен Яньцзя визначено проблеми розвитку вищої освіти в Україні в умовах воєнного стану. Балановською Т. І. обґрунтовано напрями подолання проблем розвитку вищої освіти в Україні в умовах воєнного стану та адаптації закладів вищої освіти до сучасних викликів*).

9. Балановська Т. І., **Чжен Яньцзя**. Особливості стратегічного управління закладом вищої освіти в умовах сталого розвитку. *Березневий науковий дискурс 2025 на тему: «Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій»*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 27 лютого 2025 року), Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 204–206. (*Чжен Яньцзя обґрунтовано підходи до стратегічного управління закладом вищої освіти в умовах сталого розвитку. Балановською Т. І. визначено принципи та інструменти стратегічного управління закладом вищої освіти в контексті забезпечення сталого розвитку*).

10. Балановська Т.І., **Чжен Яньцзя**. Цифровізація як стратегічний напрям модернізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в*

умовах новітніх глобальних викликів: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Дніпро, Університет імені Альфреда Нобеля, 15 квітня 2026 р. Дніпро, 2026. С. 203–205. (Чжен Яньцзя запропоновано напрями цифровізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Балановською Т. І. обґрунтовано стратегічні засади модернізації системи управління якістю освітніх послуг на основі цифрових технологій).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	20
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	27
1.1. Поняття та зміст якості освітніх послуг	27
1.2. Сутність управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти	41
1.3. Особливості формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти	60
Висновки до розділу 1.....	75
РОЗДІЛ 2 ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ...	78
2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку закладів вищої освіти України	78
2.2. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти	100
2.3. Здійснення оцінювання системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти	124
Висновки до розділу 2.....	154
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	157
3.1. Розробка пропозицій щодо використання інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти	157
3.2. Підвищення якості освітніх послуг як стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах сталого розвитку	167

3.3. Використання інструментів цифровізації в системі управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти	182
Висновки до розділу 3.....	201
ВИСНОВКИ.....	203
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	207
ДОДАТКИ.....	226

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗВО – заклад вищої освіти

СУЯ – система управління якістю

НПП – науково-педагогічні працівники

ОП – освітня програма

ОПП – освітньо-професійна програма

ПРН – програмні результати навчання

НАЗЯВО – Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти

ЄДЕБО – Єдина державна електронна база з питань освіти

МОН – Міністерство освіти і науки України

ЄКТС – Європейська кредитно-трансферна система

НУБіП України – Національний університет біоресурсів і природокористування України

PDCA – цикл безперервного вдосконалення (Plan-Do-Check-Act)

PEST – стратегічний аналіз політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників

SWOT – стратегічний аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз

LMS – система управління навчанням (Learning Management System)

BI – бізнес-аналітика (Business Intelligence)

ICT – інформаційно-комунікаційні технології

IT – інформаційні технології

AI – штучний інтелект (Artificial Intelligence)

Big Data – великі дані

IoT – інтернет речей (Internet of Things)

ERP – система планування ресурсів підприємства/організації

CRM – система управління взаємовідносинами зі стейкхолдерами

KPI – ключові показники ефективності

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний етап розвитку системи вищої освіти України характеризується суттєвими трансформаційними процесами, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми. Повномасштабна воєнна агресія проти України спричинила значний негативний вплив на функціонування закладів вищої освіти, що проявляється у порушенні стабільності освітнього процесу, скороченні контингенту здобувачів освіти, активізації міграційних процесів серед студентської молоді та науково-педагогічних працівників, погіршенні ресурсного забезпечення, руйнуванні матеріально-технічної бази та необхідності оперативної адаптації освітньої діяльності до умов дистанційного та змішаного навчання.

Водночас інтеграція України до Європейського простору вищої освіти, імплементація стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості вищої освіти, активний розвиток цифрових технологій та зростання суспільних вимог до результатів освітньої діяльності обумовлюють необхідність підвищення ефективності управління закладами вищої освіти. У цьому контексті важливого значення набуває формування сучасної системи управління якістю освітніх послуг, що ґрунтується на засадах системного підходу, студентоцентрованого навчання, орієнтації на потреби й очікування стейкхолдерів, безперервного удосконалення освітніх процесів та ефективного використання цифрових технологій в управлінській діяльності. Впровадження такої системи сприяє забезпеченню відповідності освітньої діяльності вимогам національних і міжнародних стандартів якості, підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню репутації закладу вищої освіти та посиленню його конкурентних позицій на ринку освітніх послуг.

Вагомий внесок у дослідження теоретичних і практичних аспектів управління якістю, зокрема освітніх послуг, формуванню системи управління якістю освітніх послуг, а також функціонування закладів вищої освіти зробили такі українські та зарубіжні науковці: Т. І. Балановська, А. В. Бардась, А. Бернгард, В. Л. Вакуленко, І. А. Гнатенко, О. В. ДеШилдс, М. М. Деліні,

М. В. Зось-Кіор, А. Кара, Л. В. Кислюк, В. Г. Кремень, С. О. Кубіцький, О. В. Куклін, Л. В. Кухарська, О. Г. Ляшенко, О. І. Мармаза, Т. П. Мінакова, С. М. Ніколаєнко, О. В. Осередчук, А. В. Сидорова, П. І. Сікорський, Л. А. Сподін, М. Р. Терованесов, О. П. Халимоник, В. В. Чипорнюк, О. О. Черненко, О. В. Черниш, Л. А. Штерма, О. Я. Ящук та інші.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених зазначеній проблематиці, залишаються недостатньо розробленими питання формування цілісної системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, її адаптації до умов цифрової трансформації та воєнного стану, а також інтеграції сучасних інструментів моніторингу, оцінювання та прийняття управлінських рішень.

Вищезазначене зумовило вибір теми дисертації, її мету, завдання, об'єкт і предмет, а також логіку побудови та структуру викладу результатів роботи.

Мета і завдання дослідження. Мета дослідження полягає у розробленні й обґрунтуванні теоретико-методичних положень і практичних рекомендацій щодо формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та формуванню позитивної академічної репутації закладу вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища. Досягнення мети роботи обумовило необхідність постановки та вирішення таких завдань:

- розкрити підходи до визначення поняття якості освітніх послуг у системі вищої освіти;
- узагальнити наукові підходи до управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти та визначити його основні характерні риси;
- охарактеризувати особливості формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти в сучасних умовах розвитку освітнього середовища;
- проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку закладів вищої освіти України;
- визначити вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність

системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти;

- здійснити комплексне оцінювання якості освітніх послуг закладу вищої освіти;

- сформулювати рекомендації щодо впровадження інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти;

- обґрунтувати напрями підвищення якості освітніх послуг як стратегічної основи забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти відповідно до принципів сталого розвитку;

- розробити пропозиції щодо впровадження цифрових інструментів у систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти.

Об'єктом дослідження є процес формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти.

Методи дослідження. Теоретичною і методологічною базою дослідження є наукові розробки українських і зарубіжних вчених щодо формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. У процесі обґрунтування теоретичних і практичних питань дослідження використовувалися такі наукові методи: методи аналізу й синтезу, узагальнення та систематизації – при дослідженні теоретичних засад формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти; метод порівняльного аналізу – при дослідженні сучасного стану та тенденцій розвитку закладів вищої освіти України; метод анкетного опитування – при оцінюванні якості освітніх послуг закладу вищої освіти та виявленні проблемних аспектів функціонування системи управління якістю; методи кореляційно-регресійного аналізу та прогнозування – при дослідженні впливу демографічних і соціально-економічних чинників на чисельність здобувачів вищої освіти; метод SWOT-аналізу – при визначенні стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю освітніх послуг; метод моделювання – при розробленні

системної та цифрової моделей управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти; абстрактно-логічний метод – при формулюванні висновків і узагальненні результатів дослідження. У роботі широко використано графічний і табличний методи для наочного відображення теоретичних, аналітичних та практичних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці та розробки провідних українських і зарубіжних вчених з питань формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, чинні нормативно-правові акти України, офіційна опублікована статистична інформація Державної служби статистики України, офіційна опублікована інформація Національного університету біоресурсів і природокористування України, інтернет-ресурси, результати власних розрахунків і досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в розробленні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Основні положення і результати дисертації, що виносяться на захист і характеризують наукову новизну, полягають у такому:

удосконалено:

- підходи до формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти шляхом виокремлення її основних особливостей в умовах трансформації сучасного освітнього середовища, цифровізації та зростання вимог до конкурентоспроможності закладів вищої освіти;

- підходи до управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти шляхом побудови дерева цілей і розроблення системної моделі, що базується на циклі безперервного вдосконалення (PDCA) та забезпечує взаємодію внутрішніх і зовнішніх вимог до якості освіти з урахуванням запитів ринку праці, міжнародних стандартів та принципів сталого розвитку, що сприяє підвищенню ефективності функціонування системи управління якістю освітніх послуг;

набули подальшого розвитку:

- тлумачення поняття «якість освітньої послуги» як сукупність

характеристик освітнього процесу, що створює умови для набуття здобувачем освіти комплексу загальних і спеціальних компетентностей відповідно до кваліфікації, за якою він здобуває певний рівень освіти, з метою формування висококваліфікованого фахівця на ринку праці із наявними конкурентними перевагами, які притаманні йому після завершення навчання;

- теоретичні підходи до управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти шляхом інтеграції його основних характерних рис, які, на відміну від інших підходів, враховують комплексність управлінських процесів, орієнтацію на потреби здобувачів вищої освіти та забезпечення позитивної репутації і конкурентоспроможності закладу вищої освіти;

- методичні підходи до прогнозування чисельності здобувачів закладів вищої освіти на основі багатофакторної лінійної моделі, яка враховує вплив міграційного скорочення населення, кількості випускників закладів загальної середньої та фахової передвищої освіти, а також загальної чисельності населення, що забезпечує можливість кількісного обґрунтування управлінських рішень щодо формування та регулювання контингенту здобувачів і підвищує вірогідність планування освітньої діяльності в умовах демографічних змін та соціально-економічної нестабільності;

- підходи до формування напрямів удосконалення системи управління якістю освітніх послуг на основі визначення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє визначити можливі стратегічні альтернативи розвитку закладу вищої освіти;

- обґрунтування методичних підходів до оцінювання якості освітніх послуг закладу вищої освіти шляхом застосування опитування здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників, що дозволило ідентифікувати проблемні аспекти функціонування системи управління якістю освітніх послуг та обґрунтувати можливі напрями їх вирішення;

- напрями удосконалення формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти шляхом розроблення інтегрованої моделі, яка, на відміну від існуючих, передбачає виокремлення інтеграційного блоку взаємодії

внутрішньої та зовнішньої систем, що забезпечує єдиний механізм управління якістю на основі використання цифрових інструментів, аналітики даних, розвитку зворотного зв'язку та гнучких моделей організації освітнього процесу, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень і рівень залучення стейкхолдерів;

– концептуальні засади цифрової трансформації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти шляхом розроблення цифрової моделі, що забезпечує інтеграцію учасників освітнього процесу, цифрових інструментів, аналітичних модулів та механізмів прийняття управлінських рішень у межах єдиної цифрової платформи моніторингу та управління якістю, яка реалізує циклічний процес збору, обробки, аналізу даних та формування управлінських рішень із зворотним зв'язком, що підвищує ефективність безперервного моніторингу та вдосконалення якості освітніх послуг.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів дослідження полягає в розробленні науково обґрунтованих рекомендацій щодо формування та удосконалення системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Запропоновані науково-методичні підходи та практичні рекомендації сприяють підвищенню ефективності управління освітньою діяльністю, удосконаленню системи забезпечення якості освітніх послуг та посиленню конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах трансформації освітнього середовища.

Результати дослідження можуть бути використані в практичній діяльності закладів вищої освіти під час формування та удосконалення внутрішньої системи управління якістю освітніх послуг, розроблення стратегій розвитку закладу вищої освіти, планування контингенту здобувачів освіти та впровадження сучасних цифрових інструментів моніторингу якості освітнього процесу. Матеріали дисертації можуть бути використані в процесі викладання освітніх компонентів, пов'язаних з управлінням якістю, стратегічним управлінням та цифровим менеджментом, а також при підготовці навчально-методичних матеріалів.

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розроблення теоретичних і практичних положень щодо формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Наукові результати, представлені в дисертації, розроблено автором особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, в роботі використано лише ті положення, які становлять особистий внесок автора, про що зазначено в переліку публікацій.

Апробація результатів дисертації. Основні науково-теоретичні та практичні результати дисертації доповідалися та обговорювалися на: VI Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (м. Полтава, 19 травня 2022 р.); IV Міжнародній науково-практичній конференції «Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 17 лютого 2023 р.); IV Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених «Актуальні питання теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів» (м. Київ, 1 листопада 2024 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Березневий науковий дискурс 2025 на тему: «Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій»» (м. Чернігів, 27 лютого 2025 р.); III Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів» (м. Дніпро, 15 квітня 2026 р.).

Публікації. Основні положення дисертації опубліковано у 10 наукових працях, з яких 4 статті у наукових виданнях, включених до Переліку наукових фахових видань України, 1 стаття у науковому виданні іншої держави, 5 тез наукових доповідей.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації становить 245 сторінки. Робота містить 27 таблиць, 40 рисунків і 3 додатки. Список використаних джерел налічує 180 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Поняття та зміст якості освітніх послуг

Освіта відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку суспільства та сприяє прогресу науки, технологій і виробництва, оскільки основою цих процесів виступають людські ресурси. Їх розвиток зумовлюється низкою чинників, серед яких освіта, охорона здоров'я, зайнятість, політичні та економічні свободи тощо. Усі ці складові є взаємопов'язаними та взаємозалежними, однак провідне значення належить саме освіті. За сучасних умов розвитку світового суспільства освіта перетворюється на один із найважливіших елементів соціальної сфери кожної держави. Загалом освіта, а особливо вища освіта, забезпечує систематичне засвоєння особистістю знань, навичок і компетентностей, необхідних для їх результативного застосування у професійній діяльності. Надання закладами вищої освіти якісних освітніх послуг сприяє підготовці конкурентоспроможних фахівців на сучасному ринку праці.

Для з'ясування сутності поняття «якість освітніх послуг» доцільно насамперед проаналізувати та зіставити зміст і характерні особливості поняття «послуга». Попри наявність у економічній літературі загального розуміння цього терміна, єдиного підходу до визначення його сутності не існує. Це пояснюється тим, що різні науковці трактують послугу з різних позицій: як економічну категорію, вид економічної діяльності, процес, результат діяльності або товар.

У широкому трактуванні послуга розглядається як дія, що приносить користь іншій особі, тобто є результатом, переважно нематеріальним, щонайменше одного виду діяльності, який обов'язково виникає у процесі взаємодії постачальника та споживача. Таке визначення акцентує увагу на нематеріальному характері результату діяльності різних секторів економіки. Водночас окремі послуги можуть набувати матеріалізованої форми через зміну стану особи або об'єкта, на який вони спрямовані [118].

У Великому тлумачному словнику сучасної української мови зазначено, що під поняттям «послуга» слід розуміти 1) дію, вчинок, що дає користь, допомогу, або 2) діяльність підприємств, організацій та окремих осіб, виконувана для задоволення чийх-небудь потреб; обслуговування [34].

З економічного погляду визначення поняття «послуга» розглядається як: 1) трудова доцільна діяльність, результати якої відображаються у корисному ефекті, особливій споживній вартості [56]; 2) вид підприємницької діяльності, здійснюваний з метою задоволення різноманітних потреб фізичних і юридичних осіб [75]; 3) вид цілеспрямованої праці, за якої виробництво корисного ефекту збігається в часі з її використанням, а також як нематеріальне благо, яке має певну цінність [117]; 4) результат діяльності (певної праці, сукупність робіт) для задоволення потреб (користі, вигоди) споживача через особливу споживчу вартість послуги у конкретному місці і у конкретний час [77].

Козак О. М. [74] підкреслює, що специфіка послуг полягає в тому, що ефект, який вони забезпечують для людини та суспільства, складно виміряти кількісними показниками.

У стандарті ISO 9000:2005 поняття «послуга» визначається як результат щонайменше однієї дії, що обов'язково здійснюється у взаємодії між постачальником і замовником та переважно має нематеріальний характер. Надання послуги може включати, зокрема, передачу нематеріального продукту, наприклад інформації у процесі поширення знань. Інтелектуальний продукт трактується як інформація, яка зазвичай не має матеріальної форми та може бути представлена у вигляді підходів, методик або ділових рішень [53].

На думку І. Каленюк, «результатом освіти є система знань, умінь і навичок, що передаються людині в процесі навчання» [67].

Карамушка Л. вважає, що підсумком діяльності закладів вищої освіти є «живий об'єкт» – особистість як соціальна істота, залучена до суспільних відносин та така, що виступає їх активним суб'єктом [70]. Водночас варто зазначити, що в процесі навчання заклади освіти впливають не безпосередньо на особистість як «живий об'єкт», а насамперед на її систему знань та їх розвиток,

тому таке трактування результатів освітньої діяльності є дискусійним.

У зв'язку з цим доцільно зазначити, що результатом функціонування закладів вищої освіти є як товар, так і послуга. Товар представлений інтелектуальною власністю у формі підручників, навчальних посібників, монографій, методичних матеріалів, наукових статей, публікацій за результатами виступів на науково-практичних конференціях різного рівня тощо. Послуга ж проявляється як процес передавання знань, умінь і навичок від постачальника – закладу вищої освіти – до замовника або споживача (особи, підприємства, держави та ін.) у межах освітнього процесу.

Зміна стану особи внаслідок отримання послуги є характерною рисою саме освітніх послуг. Тому, як зазначено у праці [146], освітня послуга являє собою специфічну форму діяльності, результатом якої є нематеріальний продукт у вигляді системи знань, інформації, умінь і навичок, передбачених робочими програмами навчальних дисциплін. Після завершення певного етапу навчання ці результати використовуються здобувачем освіти для задоволення власних потреб та потреб суспільства. Отже, освітні послуги є благами, що надаються не у формі речей, а через відповідну діяльність.

Слід також звернути увагу на думку Т. П. Мінакової [94], яка зазначає, що під час надання послуга ще не споживається, а лише отримується. Безпосереднє її споживання відбувається не в момент створення та отримання послуги, а під час практичного використання її результатів у трудовій діяльності. У табл. 1.1 узагальнено підходи різних науковців до трактування поняття «освітня послуга», які згруповано за такими напрямками: розгляд освітньої послуги як товару, як результату діяльності, як процесу, а також відповідно до положень законодавчих документів.

Кожна з наведених дефініцій поняття «освітня послуга» має як позитивні, так і негативні характеристики. Зокрема, і за класичним, і за маркетинговим підходами в жодному разі не можна ототожнювати товар і послугу як матеріальне й нематеріальне, тому освітня послуга не може бути товаром, навіть специфічним, з тієї ж причини освітня послуга – це не підручники, навчальні

посібники, методичні розробки тощо, які є товаром у діяльності закладів вищої освіти.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «освітня послуга»*

Автор	Сутність підходу
1	2
<i>Ототожнення з товаром</i>	
Огаренко В. [102]	Освітня послуга – це освітній товар, який являє собою певний вид діяльності виробника, у процесі здійснення якої задовольняється потреба споживача в отриманні освіт.
Цзінь Сібінь [136]	Освітня послуга – це освітній продукт, що має як споживчу, так і вартісну цінність та виступає товаром на ринку освітніх послуг.
Оболенська Т. [101]	Освітня послуга – особливий товар, призначений для задоволення потреб особи в отриманні знань, умінь і навичок з метою їх подальшого застосування у професійній діяльності.
Козак О. [74]	Освітня послуга – це специфічний вид товару, який забезпечує потребу людини у здобутті знань, умінь та навичок для їх використання в майбутній професійній практиці.
Мінакова Т. [94]	Освітня послуга – це інформаційно-інтелектуальний продукт, що охоплює сукупність знань, умінь, навичок і компетентностей, створених у сфері освіти для подальшого використання замовником відповідно до потреб професійної діяльності.
<i>Як результати діяльності</i>	
Каленюк І., Цимбал Л. [68]	Освітні послуги – це результати діяльності науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти, представлені у формі навчальних і методичних матеріалів, які використовуються здобувачем освіти як під час отримання основної освітньої послуги, так і в подальшій професійній практиці.
Сорочан Т. [130]	Сутність поняття «освітня послуга» можна розглядати як: - діяльність, результати якої не мають матеріальної форми та створюються і споживаються безпосередньо в процесі її здійснення; - роботу окремого викладача або педагогічного колективу, спрямовану на соціально-психологічний розвиток особистості здобувачів освіти; - діяльність, пов'язану з реалізацією основних завдань і цілей освіти; - процес формування у здобувачів освіти компетентностей (цінностей, знань та вмінь), необхідних для задоволення потреб особистості, суспільства і держави.
Ніколаєнко С. [100]	Освітні послуги являють собою не матеріальні, а соціальні блага, що охоплюють систему знань, інформації, умінь і практичних навичок, спрямованих на задоволення різноманітних освітніх потреб та розвиток особистісного потенціалу їх споживача.
<i>Як процес</i>	
Александров В. [2]	Освітня послуга – це організований процес навчання, спрямований на набуття необхідних знань, умінь і навичок, які надаються стороною, що забезпечує та реалізує освітній процес, і споживаються іншою стороною, яка водночас може виступати здобувачем освіти, оцінювачем якості послуги та її платником.

1	2
Багдік'ян С. [9]	Освітня послуга являє собою цілеспрямований і системний процес передавання та засвоєння знань, інформації, умінь і навичок, а також результат інтелектуального, культурного, духовного та соціально-економічного розвитку держави й суспільства.
Дмитрів А. [50]	Освітню послугу доцільно трактувати як сукупність корисних характеристик, покликаних задовольняти потреби споживачів, пов'язані зі здобуттям кваліфікації. Відповідно, освітні послуги забезпечують задоволення особистих потреб кінцевого споживача, колективних потреб роботодавців та суспільних потреб держави і суспільства загалом. Автор акцентує увагу на тривимірному характері освітньої послуги та визначає послугу вищої освіти як процес, розглядаючи її через такі аспекти: 1) З позиції особистості – це процес передавання здобувачу освіти комплексу професійно орієнтованих знань, умінь і навичок, необхідних для задоволення його потреб у здобутті професії, самореалізації та особистісному розвитку. Такий процес здійснюється у тісній взаємодії зі споживачем відповідно до затвердженої освітньої програми та визначеної форми навчання (денної, заочної, вечірньої чи дистанційної). 2) З позиції закладу освіти – це процес професійної підготовки, підвищення кваліфікації або перепідготовки кадрів, спрямований на забезпечення їхньої подальшої професійної діяльності, підтримання конкурентоспроможності та розвитку людського капіталу в умовах динамічного ринкового середовища. 3) З позиції держави – це процес, що сприяє формуванню та розвитку інтелектуального й особистісного потенціалу суспільства. Водночас слід зазначити, що в цьому підході недостатньо враховано роль роботодавця, який у сучасних умовах дедалі активніше залучається до освітнього процесу та впливає на формування його змісту й результатів.
<i>Орієнтація на законодавчі документи</i>	
Закон України «Про освіту» [113]	Освітня послуга – це 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.
Майковська В. [88]	Освітніми послугами є здійснення у встановленій законом формі освітньої діяльності з доведенням продукції освіти до споживачів задля задоволення їх потреб у знаннях.

Примітка. *Систематизовано автором

Таким чином, сформовано авторське визначення поняття «освітня послуга», а саме під ним варто розуміти процес створення і надання знань, навичок, цінностей через організовану діяльність закладу освіти.

Оскільки освітні послуги реалізуються на ринку, то їх можна вважати процесом задоволення потреб споживачів у здобутті освіти, а саме знань, умінь

та навичок для професійного зростання.

Уточнення змісту поняття освітньої послуги дає змогу виокремити її специфічні характеристики. Насамперед варто звернути увагу на загальновизнані властивості, притаманні більшості послуг, серед яких нематеріальність, неможливість накопичення та зберігання, варіативність якості надання, а також невіддільність виробника від споживача. До цього переліку також доцільно віднести збіг місця і часу створення та споживання послуги. Водночас не всі зазначені характеристики повною мірою властиві освітнім послугам.

Освітні послуги функціонують на ринку, мають певну споживчу цінність і характеризуються сукупністю ознак, рівнем якості та змістовною наповненістю.

Для освітніх послуг характерною є нематеріальність, оскільки їх неможливо безпосередньо побачити чи відчувати. Вони також відзначаються невіддільністю викладача та здобувача освіти, адже взаємодія між ними відбувається одночасно – як у навчальній аудиторії, так і в онлайн-форматі. Якість освітніх послуг має змінний характер, що обумовлено різним рівнем професійної підготовки викладачів, відмінностями у попередній підготовці здобувачів освіти, особливостями сприйняття нового матеріалу, мотивацією до навчання та здатністю опановувати компетентності. Крім того, на якість впливають зміст і структура освітньої програми, забезпеченість сучасним лабораторним обладнанням, програмним забезпеченням та інші умови організації освітнього процесу.

Разом із тим сформовані компетентності та програмні результати навчання можуть не лише зберігатися, а й накопичуватися завдяки перепідготовці, підвищенню кваліфікації, здобуттю другої вищої освіти тощо. Водночас вони можуть частково втрачатися або втрачати актуальність унаслідок морального старіння знань. Варто також зазначити, що в сучасних економічних умовах традиційна невіддільність викладача і здобувача освіти зазнає трансформації, оскільки до освітнього процесу активно залучається роботодавець як кінцевий споживач сформованих компетентностей майбутнього працівника.

Для більшості послуг характерний збіг моментів їх створення та споживання. Однак у сфері освіти процес формування компетентностей має певні особливості. По-перше, він потребує самостійного опрацювання навчального матеріалу та додаткового часу, що подовжує період фактичного споживання послуги. По-друге, реалізація набутих компетентностей значною мірою залежить від подальшого працевлаштування здобувача освіти. За відсутності роботи за спеціальністю отримані знання та навички можуть залишатися незатребуваними. Якщо ж особа працює в іншій сфері діяльності, компетентності, передбачені відповідними освітніми стандартами, фактично не використовуються та не реалізуються [118].

На думку Т. Оболенської, освітні послуги характеризуються комплексом основних і додаткових властивостей. До основних характеристик належать:

- невідчутність (нематеріальність), тобто неможливість безпосереднього сприйняття освітньої послуги органами чуття;
- невіддільність, що означає неможливість відокремлення самої послуги від джерела знань – викладача;
- мінливість (непостійність), яка проявляється у залежності якості послуги від часу, місця та способу її надання, а також від особливостей споживача, його потреб, мотивації до навчання, психоемоційного стану викладача та інших чинників;
- незбереженість (недовговічність), що виявляється у неможливості створення запасів знань для відкладеного споживання, моральному старінні знань та здатності людини поступово забувати засвоєну інформацію [101].

Серед додаткових характеристик освітніх послуг дослідники [50; 101; 128] виокремлюють колективний характер навчання, який передбачає участь у освітньому процесі груп здобувачів освіти; тривалість та семестрову організацію навчання; залежність результативності послуги від умов її надання, зокрема комфортності приміщень, умов проживання студентів і психоемоційного стану викладача; наявність як безпосередніх, так і опосередкованих споживачів; складність кількісного вимірювання освітніх послуг; конкурсний механізм

доступу до освіти та відносно високу вартість їх надання.

Узагальнюючи різноманітні підходи науковців до характеристики освітніх послуг, на рис. 1.1 нами було систематизовано перелік основних характерних рис освітніх послуг.



Рис. 1.1. Основні характерні риси освітніх послуг*

Примітка. *Розроблено автором на основі [101; 118]

У дослідженні Г. Міщенка зазначається, що «товаром вищого навчального закладу можна вважати випускника і диплом як документ, що гарантує певні дивіденди від інвестованих матеріальних і моральних зусиль» [97]. Проте з таким підходом важко погодитися. Випускник закладу вищої освіти не може розглядатися як товар, оскільки він є носієм загальних та спеціальних (фахових) компетентностей, визначених освітньою програмою та інтегрованих у програмні результати навчання. Запропоноване автором трактування можна пояснити тим, що на ринку праці нерідко конкурують саме дипломи різних закладів вищої освіти. Водночас слід враховувати, що випускники мають різний рівень

теоретичної підготовки, практичних навичок і вмінь, а також не завжди працюють за спеціальністю чи освітньою програмою, яку опановували. Для кожної спеціальності відповідно до стандартів вищої освіти передбачено власний набір компетентностей і програмних результатів навчання. Отже, освітня послуга є складною категорією, яка відображає різноманітні аспекти освітнього процесу.

Сфера вищої освіти належить до секторів, що динамічно розвиваються у світовому масштабі. Останніми роками їй приділяється дедалі більше уваги у зв'язку зі зростанням економічного значення та посиленням ринкових характеристик [153]. Наслідком цього стало збільшення кількості студентів, розширення спектра освітніх програм і спеціальностей, що спонукає заклади вищої освіти активніше впроваджувати клієнтоорієнтовані підходи до організації діяльності [159; 177].

В умовах сучасної української економіки відбуваються зміни у підготовці здобувачів вищої освіти. Освітній процес дедалі більше орієнтується не лише на формування фахівця у певній галузі знань, а насамперед на набуття компетентностей, необхідних для виконання професійних функцій за конкретною посадою. Такі компетентності визначаються освітніми програмами, розробленими відповідно до державних стандартів вищої освіти.

Як і будь-яка інша економічна діяльність, діяльність закладів вищої освіти створює певний продукт – освітню послугу, яка є результатом цієї діяльності. При цьому продуктом функціонування закладу вищої освіти слід вважати не самого випускника, а сукупність інтегральних, загальних і спеціальних компетентностей та програмних результатів навчання, якими повинен оволодіти здобувач освіти в процесі навчання. Диплом про вищу освіту виступає матеріальним підтвердженням освітньої діяльності та засвідчує факт набуття визначених компетентностей.

Розвиток ринку вищої освіти супроводжується посиленням уваги до проблематики якості. Основний акцент робиться на задоволенні потреб та очікувань різних зацікавлених сторін шляхом узгодження їхніх вимог на різних

рівнях функціонування закладу освіти [151].

Сьогодні якісна освіта розглядається як один із ключових показників високого рівня життя, чинник соціальної та культурної стабільності, а також важливий інструмент економічного розвитку. Питання забезпечення якості освіти набуває вагомого значення як на національному, так і на міжнародному рівнях. Насамперед відповідальність за якість освіти покладається на кожний окремий заклад освіти. Серед основних вимог до сучасної освіти виокремлюють безперервність, якість, затребуваність і доступність.

Безперервність освіти передбачає створення умов для навчання людини протягом усього життя [24].

Якість освіти визначається відповідністю отриманих знань і навичок сучасним вимогам. Затребуваність освіти проявляється через її відповідність потребам ринку праці. Доступність освіти включає як фізичну можливість отримання освітніх послуг, так і їх фінансову доступність. Фізична доступність забезпечується розвитком мережі закладів освіти, відкриттям філій і представництв у різних регіонах, що сприяє розширенню контингенту здобувачів освіти.

Проведений аналіз показав, що окремі дослідники, визначаючи поняття «якість освітньої послуги», фактично ототожнюють його з поняттям «якість освіти». На нашу думку, такий підхід є недостатньо обґрунтованим, оскільки поняття якості освіти є значно ширшим і охоплює всі аспекти створення, реалізації та вдосконалення освітньої системи відповідно до національних і міжнародних стандартів.

Так, М. Кісіль [73] трактує якість освіти як сукупність системних соціальних характеристик, що відображають відповідність освітньої системи встановленим вимогам, суспільним нормам та державним стандартам освіти.

Ляшенко О. розглядає якість освіти як багатовимірну методологічну категорію, яка відображає важливі аспекти суспільного життя та характеризується якістю цілей, освітнього процесу і результатів навчання [87].

Окремі науковці визначають якість освіти одночасно як стан,

результативність освітнього процесу та якість освітніх послуг. Зокрема, Н. Бутова характеризує її як комплекс характеристик освітнього процесу, що включає якість потенціалу досягнення цілей освіти, якість самого процесу навчання та якість його результатів [28]. Бабовал Н. розглядає якість освіти як соціальну категорію, що відображає стан і результативність освітнього процесу в суспільстві [8]. Булах І. та Мруга М. визначають її як сукупність властивостей освітнього процесу, які забезпечують формування рівня професійної компетентності, здатного задовольняти потреби особистості, суспільства та держави як у теперішньому, так і в майбутньому [27].

У працях представників філософської науки якість освіти розглядається як інтегруючий показник сучасних проблем розвитку освітньої сфери та водночас як індикатор ефективності освітньої політики й реформування освіти [86].

Відповідно до міжнародних стандартів, якість освіти визначається як сукупність властивостей і характеристик освітнього процесу, що забезпечують здатність задовольняти потреби споживачів освітніх послуг [155].

У Всесвітній декларації з вищої освіти, ухваленій на Міжнародній конференції з вищої освіти у 1998 році, якість вищої освіти визначається як багатовимірна категорія, що охоплює всі напрями діяльності закладу вищої освіти: освітні програми, науково-дослідну діяльність, кадровий склад, студентський контингент, матеріально-технічну базу та ресурсне забезпечення [78].

Підтримуємо позицію Ю. Дорошенко та П. Ротаєнка [52], які вважають, що якість освіти характеризується рівнем знань, умінь та розвитку особистості, досягнутим випускниками відповідно до визначених цілей навчання і виховання.

Проблематика якості вищої освіти є предметом численних наукових досліджень, які умовно можна поділити на три напрями. Перший пов'язаний із оцінюванням якості підготовки випускників як результату освітнього процесу. Другий зосереджується на формуванні систем управління якістю освітніх послуг у закладах вищої освіти. Третій напрям охоплює аналіз національних моделей

оцінювання якості вищої освіти в різних країнах.

Сікорський П. [121] визначає якість вищої освіти як рівень сформованості професійних компетентностей відповідно до стандартів вищої освіти, а також цифрових компетентностей, володіння іноземною мовою та здатності до навчання впродовж життя.

На думку Л. А. Сподіна, якість освіти значною мірою визначає інтелектуальний потенціал держави та виступає важливою передумовою її економічної незалежності й конкурентоспроможності. Посилення уваги до якості та стандартів вищої освіти пов'язане як зі стрімким розвитком освітньої сфери, так і зі зростанням вартості освітніх послуг. Знання дедалі більше стають джерелом конкурентних переваг, тому забезпечення громадян якісною освітою є одним із пріоритетів державної політики [124].

Водночас поняття «якість освітньої послуги» також не має однозначного трактування в науковій літературі та потребує подальшого уточнення. Найчастіше під якістю освітньої послуги розуміють:

- сукупність характеристик, що забезпечують задоволення потреб споживачів освітніх послуг;
- відповідність установленим нормам, стандартам і вимогам, що виступає необхідною умовою задоволення потреб споживачів;
- рівень конкурентоспроможності випускників на ринку праці, який доцільніше розглядати як результат надання освітньої послуги, а не як її якість;
- інноваційність, що є однією з важливих характеристик сучасної якісної освітньої послуги (табл. 1.2).

Зважаючи на вищевикладене, пропонуємо авторське визначення поняття «якості освітньої послуги», а саме під якістю освітньої послуги варто розуміти отримання здобувачем освіти комплексу загальних та спеціальних компетентностей відповідно до кваліфікації, за якою він здобуває певний рівень освіти, з метою формування висококваліфікованого фахівця на ринку праці із наявними конкурентними перевагами, які притаманні йому після завершення навчання.

Визначення сутності поняття «якість освітньої послуги»*

Автор	Трактування поняття «якість освітньої послуги»
Філіппова І. [131]	Якість освітньої послуги – це якість освітнього процесу як відповідність встановленим вимогам, нормам і стандартам.
Куклін О. [81]	Якість освітньої послуги – це її збалансована відповідність вимогам суспільства й соціальним нормам.
Колективна монографія [55]	Якість освітньої послуги характеризується кар’єрним зростанням випускників, їх конкурентоспроможністю в умовах динамічного ринку праці.
Майковська В. [88]	Якість освітньої послуги – це комплекс характеристик освітнього процесу, що забезпечують послідовне й ефективне формування компетентності та професійної свідомості.
Мещанінов О. [93]	Якість освітньої послуги – це ступінь відповідності процесів і результатів вдосконалення наступного покоління досягнутому рівню попереднього покоління зробити власний внесок у розширення, оновлення та створення якісно нового стану.
Кухарська Л. [82]	Під якістю освітньої послуги варто розуміти сукупність характеристик освітньої послуги, які відповідають вимогам стандарту вищої освіти та іншим нормативним документам, здатні задовольнити потреби споживачів освітньої послуги з метою формування висококваліфікованого конкурентоспроможного фахівця на ринку праці, з навичками навчання впродовж всього життя.

Примітка. *Систематизовано автором

Тенденції розвитку сучасної вищої освіти свідчать про те, що все більше уваги приділяється її стандартам якості. Таким чином, заклади вищої освіти зосереджуються на підвищенні якості освітніх послуг, щоб максимально задовольнити різні потреби здобувачів вищої освіти.

Якість освітньої послуги закладу вищої освіти включає в себе якість об’єкта отримання освітніх послуг, якість суб’єкта надання освітніх послуг та якість процесу надання освітніх послуг (рис. 1.2).

Як зазначає Паїва Р. [168], споживача освітніх послуг можна розглядати як «подвійного» споживача. З одного боку, вони є бенефіціарами освітньої послуги, а з іншого – споживачами матеріальних благ, що є результатом надання самої освітньої послуги, відповідно користувачами техніко-матеріальної бази закладу освіти.



Рис. 1.2. Складові якості освітньої послуги закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором на основі [83]

Отже, якість освітніх послуг – це категорія, яка визначає результати

освітнього процесу, їх відповідність вимогам і очікуванням стейкхолдерів, впливає на формування та розвиток особистих якостей і професійної компетентності особистості. Досягти високого рівня якості освітніх послуг можна шляхом виконання вимог до: рівнів освіти, ресурсного забезпечення закладів освіти, планування та організації навчально-виховного процесу, науково-дослідної діяльності викладачів і здобувачів освіти, а також дослідження потреб ринку праці та перспектив його розвитку.

1.2. Сутність управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти України характеризується появою нових тенденцій. Серед них – усвідомлення освіти як ключового чинника розвитку людського капіталу та економіки держави, підвищення вимог до якості освітніх послуг в умовах цифровізації всіх сфер суспільного життя, посилення орієнтації на євроінтеграційні процеси, а також реформування освітньої системи та її узгодження зі стратегіями сталого інноваційного розвитку суспільства і Цілями сталого розвитку ООН.

У Законі України «Про вищу освіту» визначено, що «заклад вищої освіти – окремих вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, здійснює наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої та післядипломної освіти відповідно до їхніх інтересів, здібностей і професійних потреб» [105].

Калінічева Г. І. зазначає, що управління знаннями у закладах вищої освіти спрямоване на підготовку конкурентоспроможних фахівців в університетському середовищі, які здатні адекватно реагувати на сучасні виклики, критично мислити та діяти випереджально [69].

Мовчан Л. справедливо підкреслює, що сьогодні стає очевидним: відповідність фактичних результатів і змісту освіти державним стандартам є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення якості. У зв'язку з цим

досягнення високого рівня якості професійної освіти можливе лише за умови створення системи управління якістю, яка на рівні конкретного закладу вищої освіти забезпечує узгодження державних, суспільних та індивідуальних інтересів [98].

Безтелесна Л. виокремлює три основні аспекти якості освітньої послуги [24]:

- якість галузі (структури) – організація роботи персоналу, рівень кваліфікації працівників освіти, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення освітнього процесу;

- якість процесу – дотримання освітніх стандартів і вибір сучасних технологій навчання;

- якість результату – економічна та соціальна ефективність освіти, а також рівень працевлаштування випускників.

Зокрема, якість освітньої галузі визначає умови навчання та формує попит на освітні послуги. Якість умов передбачає побудову освітньої траєкторії відповідно до здібностей та інтересів здобувачів освіти за обов'язкового дотримання державних стандартів. Освіта як процес має певну тривалість, необхідну для реалізації освітніх програм, що безпосередньо впливає на якість результату. Останній, у свою чергу, залежить від методик викладання, навчально-методичного забезпечення та матеріально-технічної бази, які фактично виступають елементами, що впливають на якість освітнього процесу. Реалізація освіти як процесу також формує пропозицію освітніх послуг на ринку освіти [23; 24].

Реформування системи освіти в Україні суттєво вплинуло на розвиток вищої освіти, зокрема на вдосконалення системи управління якістю освітніх послуг.

Схематично структура управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в Україні зображено на рис. 1.3.

В Україні провідна роль у системі управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти належить Міністерству освіти і науки України та Національному агентству із забезпечення якості вищої освіти. Міністерству

освіти і науки України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого координується та спрямовується Кабінетом Міністрів України. Воно формує та реалізує державну політику у сферах освіти і науки, інноваційної, наукової та науково-технічної діяльності, трансферу технологій, а також забезпечує державний нагляд (контроль) за діяльністю закладів освіти, установ і організацій, що надають освітні послуги або здійснюють пов'язану з ними діяльність, незалежно від форми власності та підпорядкування [112].



Рис. 1.3. Організаційна структура управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в Україні*

Примітка. *Розроблено автором

Директорат вищої освіти та освіти дорослих МОН України забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері вищої освіти та освіти дорослих, розвиток системи кваліфікацій, інтеграцію до Європейського простору вищої освіти, удосконалення системи забезпечення якості освіти та модернізацію мережі закладів вищої освіти [49].

Важливою складовою забезпечення якості освітніх послуг є належний рівень кваліфікації науково-педагогічних працівників. З цією метою в Україні функціонує Атестаційна колегія Міністерства освіти і науки України, яка є дорадчим органом МОН і відповідає за організацію процесів атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації [95].

У 2017 році було створено Державну службу якості освіти України – центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері освіти, зокрема щодо забезпечення якості освітньої діяльності та здійснення державного нагляду (контролю) за дотриманням освітнього законодавства закладами освіти [47].

Кожен заклад вищої освіти в Україні функціонує в межах відповідного рівня акредитації. Акредитаційна комісія є постійно діючим колегіальним органом, який забезпечує дотримання вимог щодо акредитації та атестації закладів вищої, професійної (професійно-технічної) та післядипломної освіти, а також програм підготовки й перепідготовки фахівців [1].

Відповідно до статті 14 Закону України «Про вищу освіту» органи місцевого самоврядування, у підпорядкуванні яких перебувають заклади вищої освіти, у межах своїх повноважень забезпечують виконання державних освітніх програм, аналізують регіональні потреби у фахівцях з вищою освітою, подають пропозиції щодо формування мережі закладів вищої освіти, сприяють працевлаштуванню випускників та їхньому соціальному захисту, а також залучають підприємства й організації до розвитку системи вищої освіти [105].

Крім того, у 2015 році створено Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти – постійно діючий колегіальний орган, що реалізує державну політику у сфері забезпечення якості вищої освіти. До його основних функцій належать: формування вимог до систем внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості освіти, розроблення положення про акредитацію освітніх програм, аналіз якості освітньої діяльності закладів вищої освіти, проведення ліцензійної експертизи, підготовка висновків щодо видачі ліцензій, а також ухвалення рішень про акредитацію освітніх програм [115].

Оцінювання якості освітніх послуг в Україні базується на стандартах вищої освіти, які охоплюють усі спеціальності та визначають вимоги до змісту освітніх програм, організації освітнього процесу та очікуваних результатів навчання.

Стандарти вищої освіти нового покоління, розроблені у 2016-2018 роках, відповідають принципам Болонського процесу та ґрунтуються на компетентнісному підході. Вони не містять жорстко визначеного переліку нормативних дисциплін, що забезпечує автономію закладів вищої освіти та сприяє різноманітності освітніх програм. Очікується, що такі стандарти орієнтуватимуть освітній процес на досягнення конкретних результатів навчання, водночас залишаючи закладам освіти свободу у виборі шляхів їх досягнення. Як зазначав Адам Сміт, час, витрачений на навчання, є більш продуктивним, ніж подальше використання набутих знань у практичній діяльності.

В Україні стандарти вищої освіти розробляються для кожного рівня вищої освіти та спеціальності відповідно до Національної рамки кваліфікацій і застосовуються для визначення та оцінювання якості освітнього процесу і результатів навчання. Їх розроблення здійснюється центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки з урахуванням пропозицій роботодавців та галузевих органів, а затвердження відбувається за погодженням із Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти [105]. На основі стандартів формуються освітні програми, які визначають перелік загальних і спеціальних компетентностей та програмних результатів навчання (ПРН), необхідних для здобуття відповідної кваліфікації.

До основних нормативно-правових актів, що регулюють державну політику у сфері якості вищої освіти в Україні варто віднести: Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556- VII [105], Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 [113], національна рамка кваліфікацій [99], стандарти вищої освіти (за конкретними спеціальностями), Постанова КМУ України ліцензійні умови провадження освітньої діяльності від 30 грудня 2015 р. № 1187

[85], Положення про акредитацію освітніх програм та критерії оцінювання якості освітньої програми [110], стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG) [125], накази МОН України з питань забезпечення якості освіти, а також внутрішні документи ЗВО (статут, положення про систему забезпечення якості вищої освіти, положення про організацію освітнього процесу) та інше.

Вищезазначені нормативно-правові акти реалізуються на державному та інституційному рівнях, що визначають вимоги, процедури, критерії та механізми забезпечення якості вищої освіти в Україні.

Грабовенко Н. вказує, що «нормативно-правова база щодо управління якістю вищої освіти досить розвинена, механізми та критерії забезпечення якості освіти описані у відповідних стандартах та документах, проте варто підсилити законодавчо-нормативну орієнтацію закладів вищої освіти на розв'язання проблем забезпечення якості підготовки фахівців, здійснити перехід до формування постійного механізму розвитку державних освітніх стандартів вищої професійної освіти (на всіх рівнях організації управління вищою освітою), враховуючи вимоги сфери й ринку праці» [45].

Реалізація державної політики у сфері вищої освіти включає такі основні напрями:

- нормативно-правове регулювання та забезпечення діяльності закладів вищої освіти;
- формування та розвиток мережі закладів вищої освіти різних форм власності;
- запровадження процедур і механізмів ліцензування закладів вищої освіти та акредитації освітніх програм;
- визначення державних стандартів вищої освіти та критеріїв оцінювання якості;
- регулювання оплати праці працівників освіти, фінансування наукових досліджень і освітніх послуг, а також формування державного замовлення на підготовку фахівців для різних секторів економіки;

- сприяння розвитку матеріально-технічної бази та кадрового потенціалу закладів вищої освіти;
- забезпечення інформаційного супроводу діяльності закладів вищої освіти (зокрема через ЄДЕБО, офіційні електронні комунікації МОН тощо);
- підтримка національних програм інтеграції закладів вищої освіти у міжнародний освітній і науковий простір.

Погоджуючись із позицією дослідників О. Галіцян, О. Хіль та Я. Кириленко, слід зазначити, що пріоритетним напрямом державної освітньої політики є формування дієвого механізму управління якістю освіти, складовими якого виступають національна система моніторингу якості освіти та впровадження незалежного оцінювання результатів діяльності освітньої сфери. Реалізація державної освітньої політики має здійснюватися поетапно з дотриманням організаційних, правових та економічних засад: на першому етапі визначаються ключові проблеми функціонування освітньої системи та управління якістю вищої освіти, а на другому – здійснюється оновлення та впровадження удосконаленої нормативно-правової бази для забезпечення якісного надання освітніх послуг [42].

Варто зазначити, що державна політика у сфері забезпечення якості освітніх послуг реалізується в умовах соціально-економічних і культурних трансформацій, а також стратегічного розвитку держави. Заклади вищої освіти, як автономні суб'єкти освітньої системи, відіграють ключову роль у впровадженні цієї політики, оскільки саме на їх рівні відбувається практична реалізація стратегічних цілей, завдань і принципів, визначених Міністерством освіти і науки України.

Основними характерними рисами управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти є їх відповідність внутрішнім та зовнішнім вимогам (рис. 1.4).

Управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти базується на чіткому орієнтирі на потреби усіх зацікавлених сторін: здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців та суспільства. Це забезпечує адресність і релевантність освітніх програм.

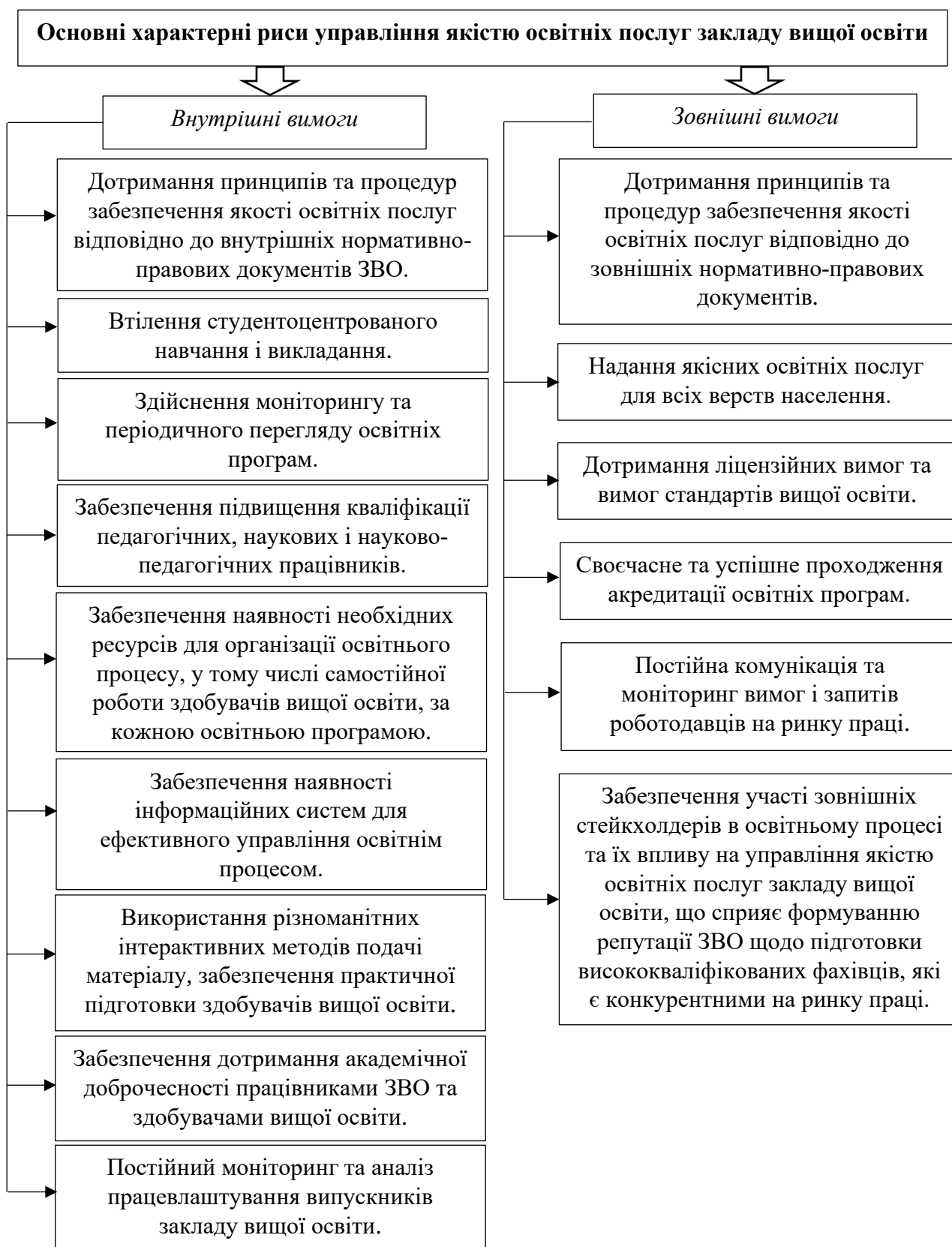


Рис. 1.4. Основні характерні риси управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором

Важливо застосовувати комплексний підхід, який охоплює, як внутрішні, так і зовнішні вимоги – від розробки освітніх програм і застосування новітніх методів навчання до взаємодії із випускниками й роботодавцями. Такий підхід сприяє узгодженості діяльності закладу вищої освіти й підвищенню його ефективності.

У ході дослідження було розроблено структурно-логічну схему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти (рис. 1.5).

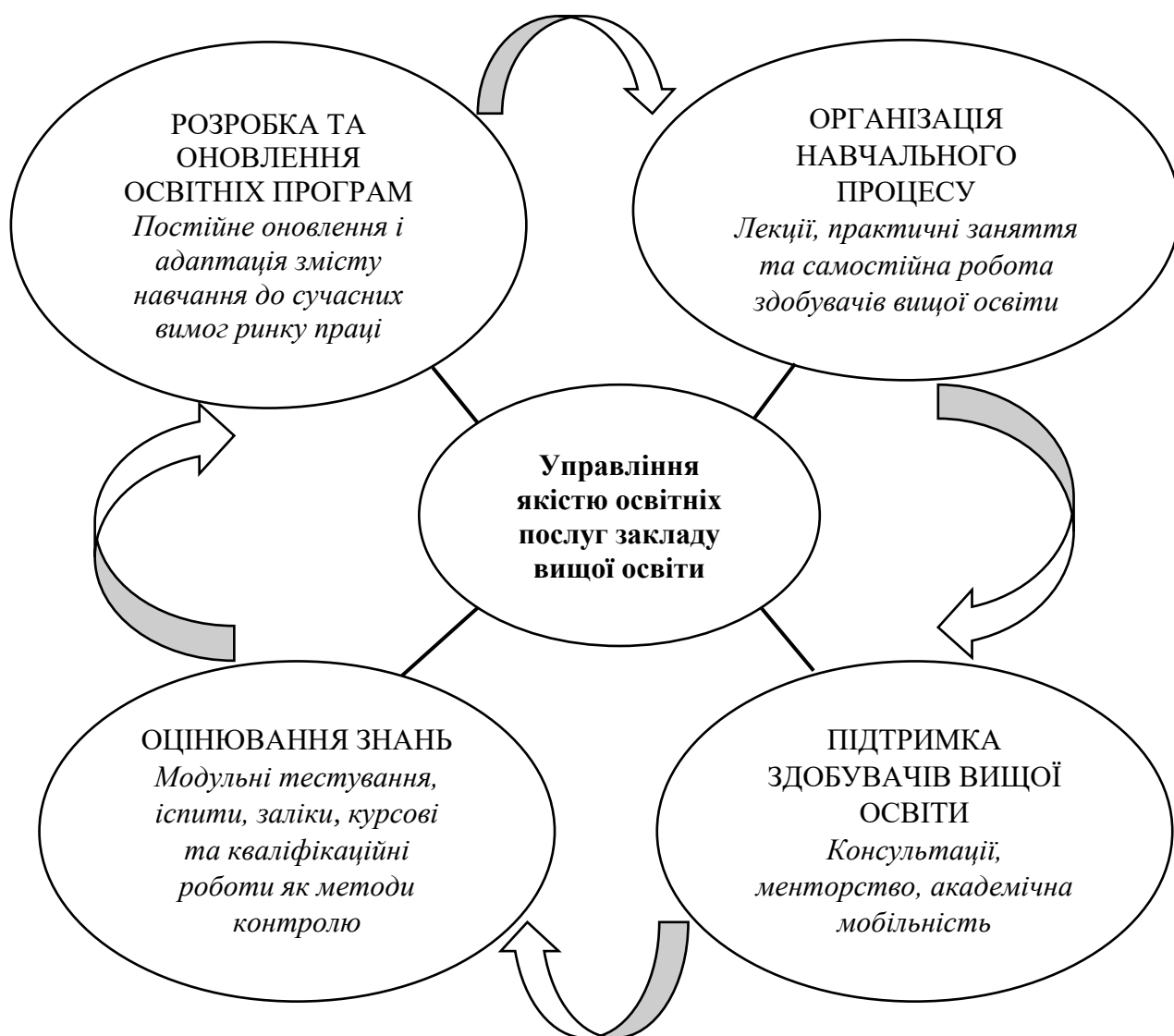


Рис. 1.5. Структурно-логічна схема управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором

Основою структурно-логічної схеми є розробка та оновлення освітніх

програм, що включає розробку цілей, змісту та критеріїв оцінювання, відповідно до стандартів і потреб ринку праці. Впровадження програм супроводжується організацією навчального процесу та підтримкою здобувачів вищої освіти.

Оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти ґрунтується на чітких та об'єктивних критеріях, якими є як кількісні, так і якісні методи: модульні тестування, іспити, заліки, захист курсових та кваліфікаційних робіт, а також самооцінка та взаємооцінка.

Паралельно здійснюється підтримка професійного розвитку науково-педагогічних працівників через підвищення кваліфікації, участь у конференціях, семінарах і науково-дослідницькій діяльності.

Таким чином, розроблена структурно-логічна схема управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти є цілісним і системним підходом, що дозволяє забезпечити відповідність сучасним стандартам і вимогам ринку праці.

Важливим етапом у розвитку закладів вищої освіти стало впровадження систем внутрішнього забезпечення якості освітніх послуг. Відтепер відповідальність за створення та функціонування внутрішніх механізмів моніторингу якості покладено безпосередньо на самі заклади. Це сприяло формуванню та розвитку внутрішніх структур, які здійснюють аудит і оцінювання якості освітнього процесу. Системи внутрішнього забезпечення якості набули більш структурованого та системного характеру. В освітній практиці з'явилися сучасні інструменти оцінювання навчального процесу та викладацької діяльності, зокрема електронні платформи для збору й аналізу даних. Окремо слід відзначити залучення міжнародних експертів і консультантів до проведення незалежних оцінювань та надання рекомендацій.

Система вищої освіти України нині перебуває на етапі активного реформування, що передбачає впровадження нових стандартів, підходів і інституцій. Механізми внутрішнього забезпечення якості сприяють відповідності освітніх програм оновленим вимогам, адаптації їх до змінних умов та гарантуванню належного рівня підготовки на всіх рівнях. За результатами внутрішнього моніторингу заклади вищої освіти отримують можливість

своєчасно коригувати освітні програми, удосконалювати кадрове забезпечення, матеріально-технічну базу та ухвалювати управлінські рішення. Важливою рисою цього етапу стало посилення ролі здобувачів освіти у процесі забезпечення якості: вони отримали можливість впливати на зміст освітніх програм, організацію навчального процесу та викладацьку діяльність через участь в опитуваннях, фокус-групах та інших формах зворотного зв'язку.

Одним із ключових досягнень України є наближення національної системи вищої освіти до європейських стандартів. Як зазначає О. Кірдан, співпраця України з Європейським Союзом у науково-технологічній сфері спрямована на інтеграцію до Європейського дослідницького простору, що передбачає підтримку реформування та модернізації системи управління наукою, а також участь у рамкових програмах ЄС [72]. Важливе значення має й участь у міжнародних освітніх програмах, зокрема Erasmus+, що сприяє впровадженню європейського досвіду забезпечення якості освіти.

З позиції управління університетом як організацією якість освітніх послуг значною мірою залежить від ефективного використання ресурсів і стратегічного планування розвитку.

В умовах воєнного стану в Україні (2022-2024 рр.) спостерігається суттєве вдосконалення механізмів забезпечення якості вищої освіти. Насамперед відбувається активна цифровізація відповідних процесів. Заклади вищої освіти не лише перевели значну частину освітніх програм в онлайн-формат, але й запровадили нові інструменти контролю якості. Онлайн-системи моніторингу та акредитації забезпечують ефективну взаємодію з НАЗЯВО та іншими органами при збереженні автономії університетів. Крім того, посилилася гнучкість підходів до забезпечення якості: заклади розробляють індивідуальні стратегії розвитку з урахуванням потреб здобувачів і викладачів в умовах війни. Зокрема, впроваджуються спеціальні освітні програми для студентів, які були змушені виїхати за кордон, що дозволяє продовжувати навчання з підтримкою академічних зв'язків із рідними університетами [21].

Варто підкреслити, що організаційна структура закладу вищої освіти має

безпосередній вплив на ефективність управління якістю освітніх послуг. Чіткий розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами забезпечує прозорість управлінських процесів та оперативність прийняття рішень. Ректор здійснює стратегічне керівництво, визначає основні напрями розвитку та контролює виконання управлінських рішень.

Проректори відповідають за окремі напрями діяльності, зокрема освітній процес, наукову роботу та міжнародне співробітництво. Декани факультетів і завідувачі кафедр забезпечують безпосередню реалізацію освітніх програм і контроль якості викладання.

Для підвищення ефективності управління створюються спеціалізовані підрозділи, зокрема служби забезпечення якості освіти, які здійснюють моніторинг, внутрішній аудит і координацію процесів, пов'язаних із якістю освітніх послуг.

Відділ управління якістю освіти є самостійним структурним підрозділом закладу вищої освіти, працівники якого відповідають за контроль виконання навчальних планів, відповідність освітніх програм стандартам підготовки, моніторинг показників якості, а також розроблення пропозицій щодо вдосконалення освітнього процесу.

Погоджуємося із думкою О. В. Черненко [137], що діяльність відділу управління якістю освіти має бути зосереджена на таких ключових напрямках забезпечення якості освітніх послуг:

- 1) розроблення та впровадження стратегії управління якістю освіти;
- 2) контроль дотримання стандартів підготовки та критеріїв якості освітніх процесів;
- 3) періодичний моніторинг і оцінювання освітніх програм, навчальних планів і методичного забезпечення;
- 4) організація відкритих занять і контроль якості викладання з боку науково-педагогічних працівників;
- 5) проведення внутрішніх аудитів якості із залученням зовнішніх експертів, студентів, роботодавців та інших стейкхолдерів;

- 6) формування системи зворотного зв'язку через опитування здобувачів, викладачів і випускників;
- 7) сприяння професійному розвитку викладачів через підвищення кваліфікації, стажування та обмін досвідом;
- 8) співпраця зі студентським самоврядуванням;
- 9) взаємодія з роботодавцями для аналізу потреб ринку праці та оновлення освітніх програм;
- 10) оновлення матеріально-технічної бази відповідно до сучасних вимог;
- 11) підтримка академічної мобільності здобувачів і викладачів;
- 12) розроблення рекомендацій щодо вдосконалення освітнього процесу;
- 13) підготовка аналітичних звітів щодо стану якості освіти для керівництва ЗВО;
- 14) супровід процедур ліцензування, акредитації та сертифікації систем управління якістю.

Крім того, погоджуючись із М. І. Рябенком, слід відзначити, що важливу роль у системі управління якістю освіти відіграє вчена рада закладу вищої освіти. Вона затверджується наказом ректора та визначає стратегічні напрями розвитку закладу, ухвалює процедури внутрішнього забезпечення якості, здійснює конкурсне обрання науково-педагогічних працівників, оцінює діяльність структурних підрозділів, присвоює вчені звання, а також може ініціювати питання щодо відкликання керівника закладу. До складу вченої ради входять представники адміністрації, структурних підрозділів, а також здобувачі освіти й представники студентського самоврядування та профспілок. Таким чином, вчена рада є одним із ключових органів, що забезпечує управління та контроль діяльності закладу вищої освіти, зокрема у сфері якості освітніх послуг [118].

Враховуючи вище зазначене, нами було сформовано перелік чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти (рис. 1.6).

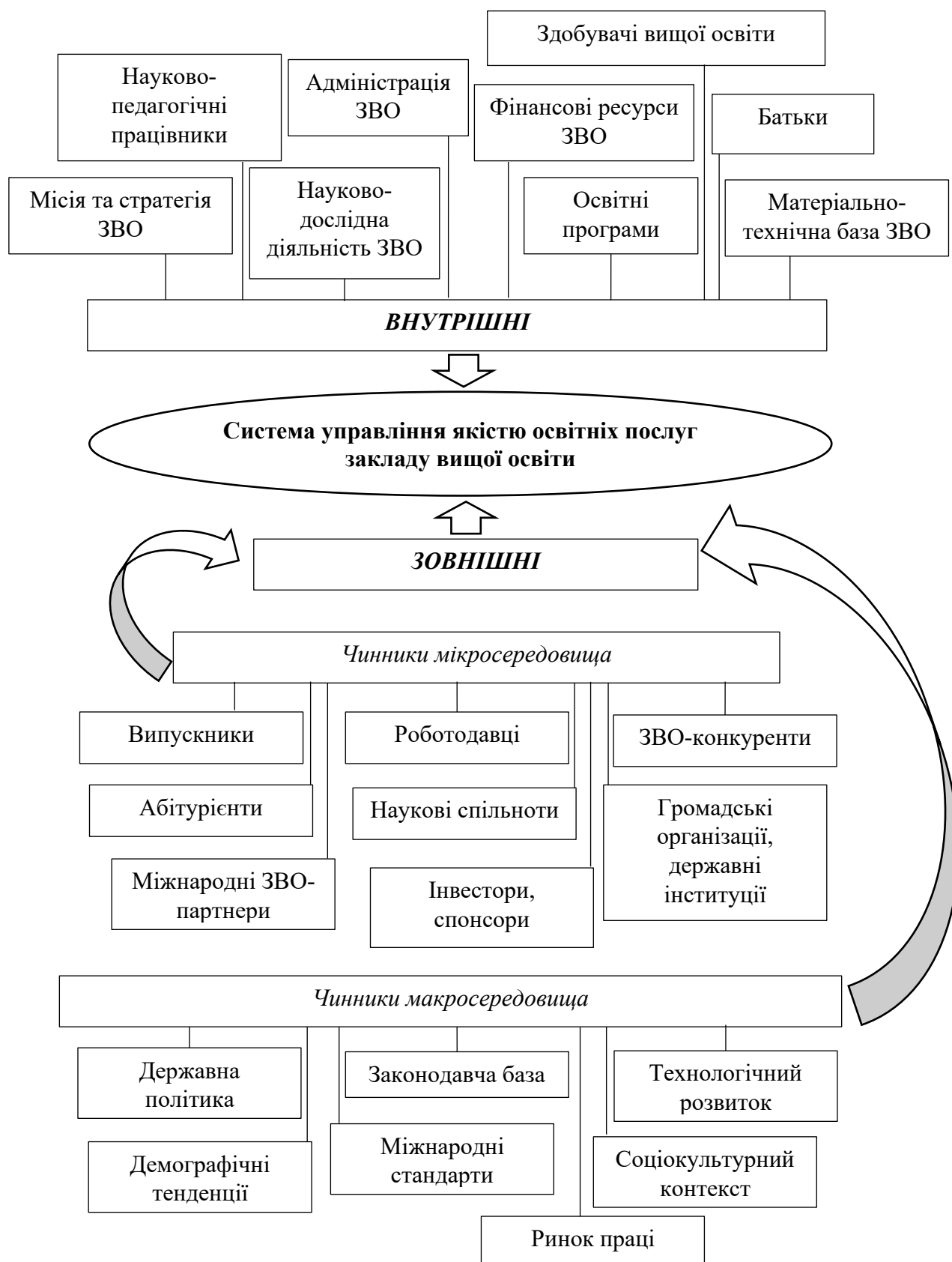


Рис. 1.6. Вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором на основі [64]

Як видно з рис. 1.6 на якість освітніх послуг закладу вищої освіти впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Серед внутрішніх варто виокремити місію та стратегію ЗВО, які орієнтовані на модернізації українського суспільства через надання високоякісних освітніх послуг.

Людські ресурси – це, перш за все, високий рівень професійної компетентності науково-педагогічних працівників, їх постійне підвищення кваліфікації та мотивація. Важливо не тільки залучати кваліфікованих фахівців, а й підтримувати ефективну роботу адміністративного персоналу.

Матеріально-технічна база відіграє ключову роль у створенні комфортного навчального середовища. Сучасні аудиторії, лабораторії, комп'ютерні класи та бібліотеки з актуальним інформаційним фондом забезпечують необхідні умови для якісного навчання.

Освітні програми мають відповідати потребам ринку праці, включати інноваційні методи навчання і бути акредитованими на міжнародному рівні. Це гарантує, що випускники отримують сучасні знання й вміння.

Ще один важливий чинник – науково-дослідна діяльність. Рівень публікацій, залучення здобувачів вищої освіти до досліджень та партнерство з провідними науковими установами сприяють підвищенню іміджу закладу вищої освіти та надання якісних освітніх послуг.

Зовнішнє середовище закладу вищої освіти також має суттєвий вплив на якість освітніх послуг. Так, держава встановлює певні правила та принципи, які проявляються через фінансування, ліцензування, акредитацію та контроль якості освітніх послуг, а також формування законодавчої бази щодо надання якісних освітніх послуг.

Ринок праці формує актуальні вимоги до компетенцій випускників, що змінюються відповідно до глобальних та національних економічних трендів.

Роботодавці зацікавлені у випускниках з практичними, актуальними навичками, що впливає на розроблення та оновлення освітніх програм відповідно до сучасних вимог ринку праці.

Демографічна ситуація, зокрема кількість абітурієнтів та міграційні

процеси, впливають на попит та потреби в освітніх послугах. Зниження кількості молоді може призвести до зменшення контингенту здобувачів вищої освіти і, відповідно, до перегляду стратегічних напрямів діяльності закладу вищої освіти.

Міжнародні тенденції, такі як глобалізація освіти, розвиток дистанційного навчання та вимоги міжнародних рейтингів, сприяють запровадженню нових технологій і стандартів.

Протягом останніх років, особливо з початком воєнного стану в Україні, важливим чинником зовнішнього середовища став соціокультурний контекст, який характеризується зростанням вимог до інклюзії, доступністю освіти для всіх верств населення.

На основі аналізу інформаційних джерел встановлено, що сам процес управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти повинен включати кілька етапів (рис. 1.7).

На першому етапі визначаються місія, стратегічні цілі та загальна стратегія розвитку закладу вищої освіти. Місія ЗВО окреслює його унікальність і ключове призначення, відображаючи не лише освітню функцію, а й систему цінностей, які університет прагне реалізовувати. Вона визначає цільові групи, на які спрямована діяльність закладу, а також його внесок у суспільний розвиток. Основними складовими місії є декларування цінностей, ідеалів та стратегічних орієнтирів, а також позиціонування закладу вищої освіти в академічному та соціальному середовищі.

Усі цілі закладу вищої освіти мають бути узгоджені з його місією, що забезпечує цілісність і послідовність управлінських рішень. Ефективні цілі повинні відповідати принципам SMART, тобто бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими у часі (Time-bound). Такий підхід дозволяє зосередити ресурси на пріоритетних напрямках і забезпечує дієвий механізм управління якістю освітніх послуг. Стратегія розвитку закладу вищої освіти визначає основні напрями його діяльності, зокрема у сфері науки, освітніх програм, міжнародного співробітництва, інновацій та реалізації проєктів.



Рис. 1.7. Перелік етапів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором на основі [23]

На етапі аналізу впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на систему управління якістю освітніх послуг доцільно здійснювати оцінку відповідності ресурсного забезпечення чинним нормативним вимогам, моніторинг навчальних досягнень здобувачів освіти, аналіз ефективності реалізації освітніх програм, а також результативності управлінських рішень на всіх стадіях надання освітніх послуг.

Третій етап передбачає розроблення та впровадження комплексу заходів, спрямованих на вирішення виявлених проблем і усунення недоліків, зафіксованих у процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також на визначення можливостей підвищення якості освітніх послуг.

Важливим складником системи забезпечення якості є впровадження

сучасних практик, технологій та методик навчання, що спрямовані на підвищення рівня освітніх послуг і формування у здобувачів освіти загальних і професійних компетентностей відповідно до вимог сучасного ринку праці.

П'ятим етапом управління якістю освітніх послуг є їх контроль та оцінювання. Оцінка якості, як правило, здійснюється незалежними акредитованими експертами Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти з метою визначення рівня відповідності освітніх програм встановленим стандартам. Крім того, оцінювання може проводитися внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами закладу вищої освіти, а також незалежними рейтинговими агентствами.

Контроль за якістю освітніх послуг, на нашу думку, повинен здійснюватися на всіх трьох рівнях: на міжнародному, державному та на рівні конкретного закладу вищої освіти (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Рівні контролю за якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Рівень контролю	Складові	Характеристика
1	2	3
Міжнародний	Відповідність міжнародним стандартам ISO9000	Розроблення нормативних документів закладами вищої освіти України та формування системи внутрішнього забезпечення якості доцільно здійснювати на основі Міжнародного стандарту ISO 9001:2015 «Система управління якістю. Вимоги».
	Світовий рейтинг ЗВО	Рейтинги відіграють важливу іміджеву роль закладу вищої освіти на міжнародному рівні. Рейтинг також є одним з інструментів, що дає ЗВО можливість оцінити свої сильні й слабкі сторони та здійснювати бенчмаркінг і моніторинг (в т. ч. внутрішній аудит) динаміки розвитку тих чи інших напрямів своєї діяльності, зокрема тих, які складають основу при оцінюванні.
	Видання дипломів про вищу освіту європейського зразка	Диплом про вищу освіту європейського зразка містить розширену інформацію про отриману кваліфікацію та навчальні досягнення

Продовження табл. 1.3

1	2	3
		випускника, необхідну для забезпечення міжнародної зрозумілості та визнання отриманого випускником диплома про вищу освіту в різних країнах світу.
Державний	Контроль органів державного управління	Метою державного контролю у сфері вищої освіти, в т. ч. й якості освітніх послуг, є забезпечення реалізації єдиної державної політики у сфері вищої освіти, дотримання стандартів вищої освіти, нормативно-правових актів про вищу освіту в усіх закладах вищої освіти незалежно від форми власності і підпорядкування.
	Громадський контроль	Громадський контроль у сфері вищої освіти, в т. ч. й щодо якості освітніх послуг, є правом суспільства та окремих громадян, працівників у сфері вищої освіти, осіб, які навчаються, органів громадського самоврядування, професійних спілок, організацій роботодавців та їх об'єднань, громадських організацій отримувати у встановленому законодавством порядку доступ до інформації на всіх етапах прийняття рішень у сфері вищої освіти і науки, вносити пропозиції та зауваження до них, погоджувати прийняття визначених законом рішень.
На рівні закладу вищої освіти	Контроль якості освітніх програм	Характеризується якістю структурних елементів освітньої програми та оцінюється НАЗЯВО відповідно до розроблених ним критеріїв.
	Контроль якості теоретичної та практичної підготовки здобувачів вищої освіти	Дає змогу виявити відхилення між очікуваними показниками та отриманими результатами через зворотний зв'язок, а також визначає відповідність рівня набутих знань і вмінь здобувачами вищої освіти, сформованих компетентностей відповідно до сучасних вимог ринку праці.
	Контроль якості професійних навичок науково-педагогічних працівників	Здійснюється у формі відкритих лекцій, взаємовідвідувань, контрольних відвідувань, анкетування та самооцінювання з метою виявлення відповідної компетенції викладача та його вмінь і навичок щодо викладання конкретних дисциплін.

Примітка. *Систематизовано автором

На основі сукупності отриманої інформації визначаються та реалізуються заходи щодо підвищення рівня якості освітніх послуг закладу вищої освіти.

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації та зростаючих вимог ринку праці управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти набуває особливого значення. Попит на якісні освітні послуги зростає, адже випускники мають бути не лише теоретично підготовленими, а й володіти практичними навичками, актуальними для сучасного ринку праці. Забезпечення високої якості освітніх послуг стає основною умовою підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, що орієнтуються на потреби здобувачів, роботодавців та держави. Водночас існує необхідність адаптувати управлінські підходи до нових викликів і стандартів, включаючи як внутрішні ресурси закладу вищої освіти, так і зовнішній контекст, що впливає на організацію освітнього процесу.

1.3. Особливості формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти

Інтеграція України до Європейського простору вищої освіти, посилення конкуренції з боку іноземних закладів вищої освіти, зростання академічної мобільності студентів і викладачів, а також реформування національної системи вищої освіти зумовлюють появу нових викликів для ЗВО. Серед них – необхідність пошуку та впровадження ефективних методів, принципів і технологій управління закладом вищої освіти як суб'єктом ринкових відносин, оперативне реагування на зміну попиту та формування належної якості освітніх послуг.

Як зазначає В. Биков, система освіти є цілісною множиною елементів і взаємозв'язків між ними, які виокремлюються із соціального середовища за ознакою їх належності до реалізації освітніх цілей [25].

Система управління якістю вищої освіти являє собою сукупність організаційної структури, управлінських методів і процедур, спрямованих на регулювання освітнього процесу та ефективне використання ресурсів (кадрових, матеріально-технічних і фінансових), необхідних для забезпечення належного

рівня професійної підготовки здобувачів вищої освіти відповідно до встановлених планів, стандартів, вимог та критеріїв оцінювання. Така система функціонує на основі внутрішніх нормативних документів закладу вищої освіти, зокрема положень про забезпечення якості та організацію освітнього процесу [137].

Система управління якістю у закладі вищої освіти охоплює:

- формування політики та визначення цілей у сфері якості освіти;
- розроблення стратегій, методів і процедур забезпечення якості освітніх програм;
- здійснення моніторингу, періодичного оцінювання та вдосконалення внутрішньої системи якості освіти;
- проведення самооцінювання та внутрішнього аудиту якості, а також підготовку регулярної звітності.

Погоджуючись із М. Р. Терованесовим, слід зазначити, що система управління якістю вищої освіти має включати дві взаємопов'язані підсистеми – контроль якості надання освітніх послуг і оцінювання якості результатів освітньої діяльності, кожна з яких характеризується власною системою показників [127]. Це дозволяє розглядати систему управління якістю освітніх послуг у ЗВО як цілісний механізм взаємодії керуючої та керованої підсистем, функціонування яких спрямоване на досягнення стратегічних цілей закладу та забезпечення відповідності результатів навчання сучасним вимогам ринку праці.

На рис. 1.8 зображено систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, яка відображає взаємозв'язок основних елементів управління, механізмів забезпечення якості та результатів освітньої діяльності.

Запропонована система управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти ґрунтується на взаємодії двох основних підсистем – керуючої та керованої. Керуюча підсистема забезпечує формування стратегічних і тактичних управлінських рішень у сфері якості освітніх послуг, визначає політику та цілі закладу вищої освіти, а також координує процеси моніторингу, оцінювання та вдосконалення освітньої діяльності. Її функціонування спрямоване на створення ефективного механізму забезпечення якості, що враховує сучасні виклики

освітнього середовища, зокрема цифровізацію, підвищення конкуренції між закладами вищої освіти, інтеграцію міжнародних стандартів та зростання вимог стейкхолдерів.



Рис. 1.8. Система управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором

Важливе місце у структурі керуючої підсистеми займають механізми забезпечення якості, які включають планування якості, моніторинг, оцінювання результатів, внутрішнє забезпечення якості та реалізацію коригувальних дій. Їх застосування дає змогу своєчасно виявляти відхилення у функціонуванні освітньої системи та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності освітнього процесу.

Керована підсистема охоплює безпосередню реалізацію освітньої діяльності та включає освітні програми, освітній процес, науково-педагогічних працівників, здобувачів вищої освіти, а також ресурсне та інфраструктурне забезпечення. Саме в межах цієї підсистеми формується кінцевий результат освітньої діяльності, який відображає рівень якості освітніх послуг закладу вищої освіти.

Особливе значення у функціонуванні системи має зворотний зв'язок, що забезпечує надходження інформації про результати освітньої діяльності, рівень задоволеності здобувачів освіти, роботодавців та інших стейкхолдерів. Отримані дані виступають основою для аналізу результативності системи, коригування управлінських рішень та подальшого вдосконалення процесів забезпечення якості.

Таким чином, система управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти є цілісним механізмом, який забезпечує координацію управлінських процесів і освітньої діяльності, сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу вищої освіти та формуванню якісних освітніх результатів відповідно до сучасних вимог освітнього середовища.

Важливим етапом дослідження системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти є визначення її структурних компонентів. Саме структура системи дозволяє зрозуміти внутрішню організацію процесів забезпечення якості, взаємозв'язки між її елементами та механізми їх функціонування. У сучасних умовах діяльності ЗВО система управління якістю освітніх послуг розглядається як багатокomпонентна модель, що включає стратегічні, організаційні, процесні та контрольно-аналітичні складові, які забезпечують цілісність, керованість та ефективність функціонування внутрішньої системи забезпечення якості у закладі вищої освіти (табл. 1.4).

Подані у табл. 1.4 структурні компоненти відображають цілісну архітектуру системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти. Як видно, система має багаторівневий характер і включає як стратегічні елементи (політика та цілі якості), так і операційні механізми їх реалізації (процеси навчання, моніторинг, внутрішній аудит, оцінювання результатів).

**Структурні компоненти системи управління якістю освітніх послуг
закладу вищої освіти***

Компонент	Характеристика компонента	Функціональне призначення
Цільовий	Місія, стратегічні цілі розвитку, політика у сфері якості освіти та стратегія забезпечення якості	Формування стратегічних орієнтирів розвитку ЗВО та визначення пріоритетів у сфері якості освіти
Організаційний	Органи та структурні підрозділи забезпечення якості (центри, ради, комісії, гаранті освітніх програм)	Координація діяльності учасників освітнього процесу та управління системою забезпечення якості
Процесний	Освітні, наукові, методичні, управлінські та виховні процеси	Реалізація освітньої діяльності та забезпечення досягнення програмних результатів навчання
Нормативний	Законодавчі акти, стандарти вищої освіти, внутрішні положення, процедури та регламенти	Нормативно-правове регулювання та стандартизація освітньої діяльності
Ресурсний	Кадрові, фінансові, інформаційні, матеріально-технічні та цифрові ресурси	Створення необхідних умов для ефективного функціонування системи управління якістю
Контрольний	Моніторинг якості освіти, внутрішній аудит, оцінювання результатів, система КРІ та механізми зворотного зв'язку	Аналіз результативності освітньої діяльності та прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення системи

Примітка. *Розроблено автором на основі [127]

Особливе значення у цій структурі має взаємозв'язок між управлінською, процесною та контрольно-аналітичною складовими, що забезпечує безперервність циклу управління якістю та реалізацію принципу постійного вдосконалення. Водночас ключову роль відіграє зворотний зв'язок зі стейкхолдерами, який дозволяє адаптувати освітні програми до потреб ринку праці та очікувань здобувачів освіти.

Отже, структурні компоненти системи управління якістю освітніх послуг утворюють єдиний механізм, спрямований на забезпечення стабільного підвищення якості, ефективності освітнього процесу та конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

У сучасних умовах розвитку вищої освіти особливого значення набуває не лише наявність формалізованої системи управління якістю освітніх послуг, але й чітко визначена логіка її впровадження (рис. 1.9).

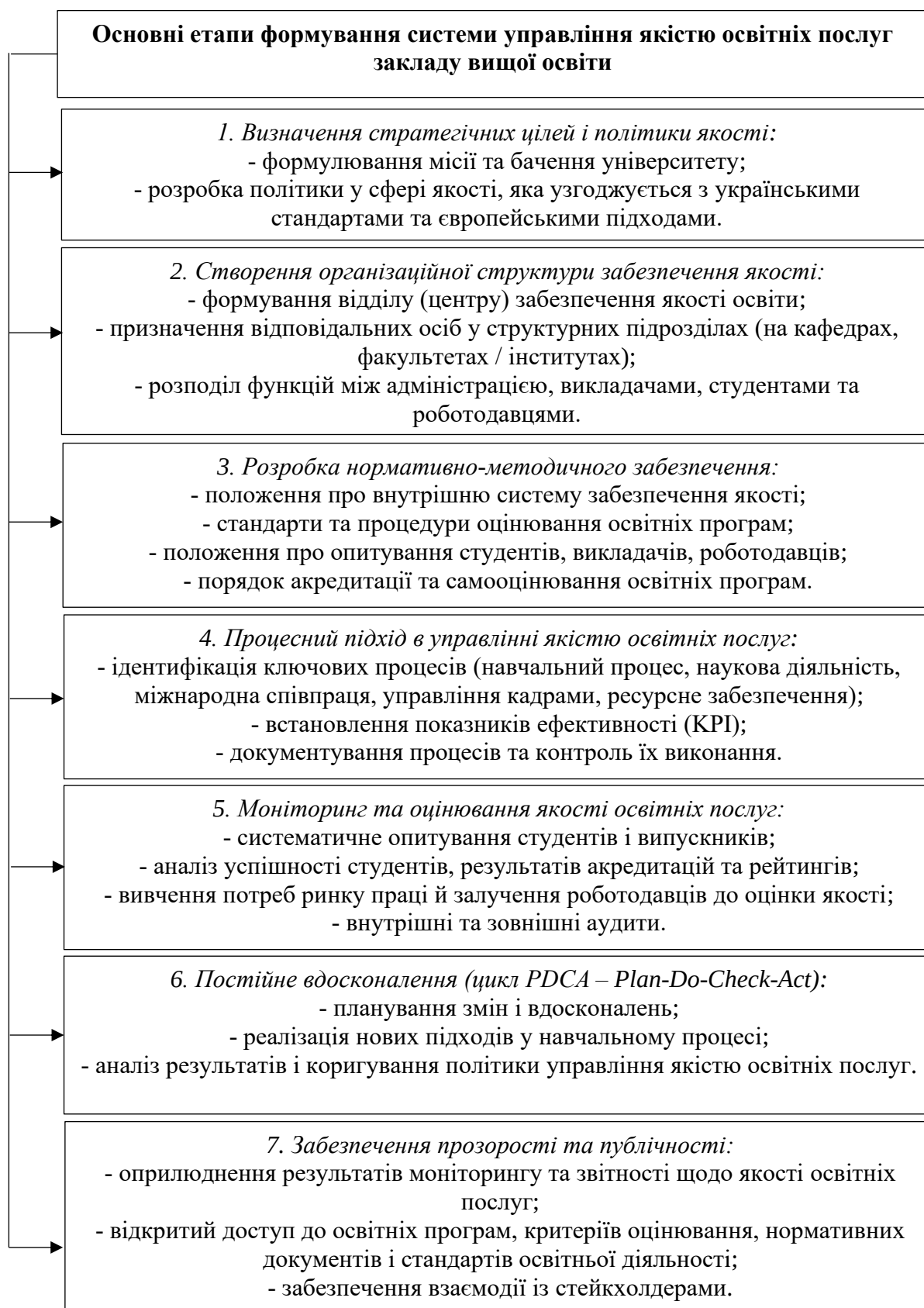


Рис. 1.9. Основні етапи формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором на основі [122]

Формування системи управління якістю у закладі вищої освіти є поетапним процесом, що передбачає послідовну реалізацію взаємопов'язаних управлінських дій. Саме етапність дозволяє забезпечити системність діяльності адміністрації ЗВО, узгодженість роботи структурних підрозділів, а також ефективне впровадження принципів безперервного вдосконалення. Кожен із етапів має власне функціональне навантаження та спрямований на забезпечення цілісності, керованості й результативності внутрішньої системи забезпечення якості освіти.

Зображені на рис. 1.9 етапи формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти відображають логічно послідовний процес розбудови внутрішньої системи забезпечення якості. Кожен етап виконує визначену функцію в загальній архітектурі управління якістю та є необхідною умовою ефективного функціонування всієї системи.

Зокрема, початкові етапи пов'язані з формуванням стратегічних орієнтирів та організаційної структури управління якістю, тоді як подальші – забезпечують нормативно-методичне, процесне та аналітичне наповнення системи. Завершальні етапи орієнтовані на моніторинг, оцінювання та безперервне вдосконалення освітньої діяльності.

Особливу роль відіграє впровадження циклу PDCA (Plan-Do-Check-Act), який забезпечує постійний розвиток системи управління якістю через планування змін, їх реалізацію, перевірку результатів та коригувальні дії. Саме цей підхід дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність СУЯ до змін зовнішнього середовища.

Функціонування системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти ґрунтується на сукупності базових принципів, які визначають її логіку, ефективність та здатність до розвитку (рис. 1.10). Саме принципи виступають методологічною основою побудови внутрішньої системи забезпечення якості та забезпечують узгодженість управлінських рішень із стратегічними цілями закладу освіти, вимогами національних стандартів і європейських підходів до якості вищої освіти.



Рис. 1.10. Принципи функціонування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором на основі [127]

Одним із ключових принципів є принцип доступності освіти, який передбачає рівні можливості для всіх здобувачів освіти отримувати якісні освітні послуги незалежно від соціального статусу, місця проживання чи інших факторів. Цей принцип забезпечує соціальну справедливість та відкритість освітньої системи.

Не менш важливим є принцип стратегічної спрямованості, який означає орієнтацію системи управління якістю на довгострокові цілі розвитку закладу вищої освіти. У цьому контексті якість розглядається як елемент стратегічного менеджменту, що визначає конкурентоспроможність університету.

Принцип прозорості передбачає відкритість усіх основних управлінських процесів, включаючи прийняття рішень, оцінювання результатів освітньої

діяльності та оприлюднення інформації про якість освітніх послуг. Це сприяє формуванню довіри з боку студентів, роботодавців та суспільства.

Важливе значення має принцип системності, який полягає у розгляді системи управління якістю як цілісної структури взаємопов'язаних елементів, що охоплюють усі рівні діяльності закладу освіти – від стратегічного управління до безпосереднього освітнього процесу.

Принцип процесного підходу передбачає управління якістю через ідентифікацію, опис та постійне вдосконалення ключових процесів освітньої діяльності. Це дозволяє забезпечити контрольованість результатів і підвищення ефективності кожного етапу освітнього процесу.

Особливе місце займає принцип студентоцентризму, який орієнтує систему управління якістю на потреби, очікування та інтереси здобувачів освіти як головних споживачів освітніх послуг. Реалізація цього принципу передбачає активне залучення студентів до процесів оцінювання якості освіти.

Принцип об'єктивності вимагає, щоб оцінювання якості ґрунтувалося на достовірних даних, чітких критеріях та вимірюваних показниках, що мінімізує суб'єктивність у прийнятті управлінських рішень.

Принцип безперервного вдосконалення є одним із базових у сучасних моделях управління якістю і реалізується через цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act). Він передбачає постійний розвиток освітніх програм, методів навчання та управлінських процесів.

Важливим також є принцип залучення зацікавлених сторін, який передбачає участь студентів, викладачів, роботодавців та інших стейкхолдерів у формуванні, реалізації та оцінюванні політики якості освіти.

Принцип узгодженості повноважень і відповідальності забезпечує чіткий розподіл функцій між усіма учасниками освітнього процесу, що дозволяє уникнути дублювання управлінських рішень та підвищує ефективність системи.

Окремо слід виділити принцип інформаційної забезпеченості, який передбачає наявність повної, актуальної та достовірної інформації для прийняття управлінських рішень у сфері якості освіти.

Завершальним є принцип контрольованості та зворотного зв'язку, який забезпечує можливість постійного моніторингу результатів діяльності та коригування системи управління якістю на основі отриманих даних.

Отже, система управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти функціонує на основі комплексу взаємопов'язаних принципів, які забезпечують її цілісність, ефективність та здатність до адаптації. Реалізація цих принципів сприяє формуванню культури якості в університетському середовищі та підвищенню конкурентоспроможності закладу вищої освіти на освітньому ринку.

Система управління якістю вищої освіти безпосередньо пов'язана з освітнім середовищем, яке являє собою сукупність різноманітних умов, чинників і ресурсів, що мають прямий вплив на процес навчання та виховання здобувачів освіти.

За В. Биковим [25], до структури освітнього середовища входять:

- цільова складова, яка визначає цілі та завдання функціонування й розвитку освітньої системи та зумовлює появу управлінського компонента;
- управлінська складова, що охоплює організаційні структури управління освітою на різних рівнях (корпоративному, галузевому, регіональному, загальнодержавному);
- заклади освіти, у яких створюються необхідні умови для здобуття освіти відповідного рівня, загальноосвітнього або професійного спрямування, за різними формами навчання, а також інші типи навчально-виховних установ, що входять до інституційної системи освіти;
- ресурсна складова, яка включає фінансові, кадрові, організаційні, матеріальні та інші ресурси, необхідні для функціонування і розвитку освітньої системи;
- нормативна складова, що містить законодавче, нормативно-правове та інструктивне забезпечення, включно з освітніми стандартами, які регулюють освітні процеси на різних рівнях.

Освітнє середовище може проєктуватися відповідно до потреб учасників

освітнього процесу, тобто шляхом розроблення його моделі.

Модель – це відображення характерних рис досліджуваного об'єкта у вигляді схеми, формули, опису або іншого умовного представлення. Вона виступає спрощеним відтворенням реальної управлінської або життєвої ситуації, у якому певним чином фіксуються реальні події та умови.

Варто підкреслити, що запропонована система менеджменту якості, окрім оцінювання процесу надання освітніх послуг, тобто самого процесу навчання, також акцентує увагу на результатах. За визначенням О. Черненка [138], «модель системи управління якістю освіти у закладі вищої освіти» є цілісною концептуальною конструкцією, що ґрунтується на комплексному підході до планування, впровадження, моніторингу та безперервного вдосконалення організаційно-управлінських процесів забезпечення якості освітніх послуг у ЗВО відповідно до державних стандартів.

Карпюк О. [71] виокремлює три основні моделі якості освіти: англійську, яка базується на внутрішньому самооцінюванні в межах закладу вищої освіти; французьку, що передбачає зовнішню оцінку діяльності ЗВО з позиції його суспільної відповідальності; та американську, яка поєднує риси двох попередніх підходів.

Існують також різні моделі управління якістю, що застосовуються в освітньому середовищі, серед яких TQM (загальне управління якістю), EFQM (Європейська модель досконалості) та стандарт ISO 9001. Усі вони ґрунтуються на системному підході, залученні всіх учасників освітнього процесу та безперервному вдосконаленні, а їх спільною метою є забезпечення ефективності та якості освітніх послуг.

У табл. 1.5 наведено коротку класифікацію основних моделей системи управління якістю освіти у ЗВО.

Варто відмітити, що вибір конкретної моделі управління якістю освітніх послуг залежить від специфічних потреб учасників освітнього процесу, цілей, матеріально-технічної бази та наявних ресурсів, а також від готовності керівництва та педагогів навчального закладу до якісних змін та вдосконалення.

Основні моделі системи управління якістю освіти у ЗВО*

Модель системи управління якістю освіти	Характеристика
Модель TQM (Всеохоплююче управління якістю) [79]	Модель передбачає системний підхід до управління якістю освіти на всіх рівнях: від адміністративного управління до діяльності викладачів і здобувачів освіти. Основними принципами виступають орієнтація на потреби студента як ключового споживача освітніх послуг, залучення всього персоналу до процесів забезпечення якості, безперервне вдосконалення освітніх і управлінських процесів, а також прийняття управлінських рішень на основі об'єктивних даних. Особлива увага приділяється задоволенню очікувань здобувачів освіти та постійному оновленню освітніх програм і методик навчання.
Модель ISO 9001 [89]	Модель ґрунтується на міжнародному стандарті ISO 9001, який визначає вимоги до систем управління якістю в організаціях. Вона охоплює етапи планування, впровадження, моніторингу та постійного вдосконалення системи управління якістю освітніх послуг. Її ключовими засадами є орієнтація на споживача, процесний підхід, залучення персоналу та безперервне поліпшення діяльності.
Модель EFQM (Європейська модель ділової досконалості) [54]	Модель Європейського фонду управління якістю (EFQM) використовується як інструмент самооцінювання та вдосконалення діяльності організацій, зокрема закладів вищої освіти. Вона включає дев'ять критеріїв: лідерство, політика та стратегія, персонал, партнерства та ресурси, процеси, результати для персоналу, результати для споживачів, результати для суспільства та ключові результати діяльності. Модель спрямована на досягнення збалансованих і сталих результатів розвитку організації.
Модель IQMS (Система інтегрованого управління якістю) [120]	Модель інтегрує різні інструменти та підходи до управління якістю, зокрема TQM, ISO 9001, бенчмаркінг і самооцінювання. Вона передбачає формування інтегрованої системи управління якістю, що охоплює всі сфери діяльності закладу вищої освіти – від освітніх програм до адміністративних процесів, із акцентом на безперервне вдосконалення та залучення всіх зацікавлених сторін.
Модель американської асоціації з гарантування якості освіти (AACRA) [26]	Американська модель управління якістю освіти базується на самооцінюванні та зовнішньому рецензуванні діяльності закладів вищої освіти. Вона включає п'ять основних стандартів: місію та цілі, освітні програми, студентів, викладацький склад і ресурси та результати діяльності.

Примітка. *Систематизовано автором

Сьогодні в основу більшості моделей управління якістю освіти і науки, що використовуються українськими і зарубіжними ЗВО, покладено метод оцінювання, який ґрунтується на статистичній обробці досягнутих результатів. Однак ці моделі не дають достовірної інформації про відповідність якості освітніх послуг ЗВО існуючим державним і міжнародним стандартам. Тому необхідним є перехід на моделі, побудовані на основі системного підходу.

На думку В. Вікторова, однією з центральних проблем оцінки якості освітніх послуг є визначення його показників. Тому існують різні системи моніторингу та програми оцінки соціального розвитку, які включають освітні показники. Проводяться окремі міжнародні дослідження, щоб визначити рівень освіти, досягнутий країною, у вигляді відносної оцінки, а не порівняльної характеристики [41].

Оцінювання якості освітніх послуг у закладах вищої освіти здійснюється із застосуванням комплексу взаємопов'язаних інструментів, які дозволяють отримати об'єктивну, багатовимірну та достовірну інформацію про стан освітнього процесу, рівень підготовки здобувачів освіти та ефективність функціонування внутрішньої системи забезпечення якості.

Одним із базових інструментів є опитування здобувачів освіти, яке дозволяє отримати зворотний зв'язок щодо якості викладання, змісту навчальних дисциплін, організації освітнього процесу та рівня матеріально-технічного забезпечення. Результати таких опитувань є важливим джерелом інформації для коригування освітніх програм і вдосконалення методів навчання.

Не менш значущим інструментом є опитування випускників, яке дає змогу оцінити практичну результативність освітніх програм, рівень сформованості професійних компетентностей та відповідність підготовки вимогам ринку праці. Аналіз кар'єрних траєкторій випускників дозволяє закладу освіти визначати сильні та слабкі сторони освітнього процесу.

Важливу роль відіграє опитування роботодавців, яке спрямоване на визначення рівня відповідності компетентностей випускників сучасним вимогам професійного середовища. Роботодавці виступають зовнішніми експертами

якості освіти та надають об'єктивну оцінку практичної підготовки фахівців.

Суттєвим інструментом є внутрішній моніторинг якості освітнього процесу, що передбачає систематичне збирання та аналіз даних щодо успішності студентів, відвідуваності занять, результатів контрольних заходів та ефективності викладання. Він забезпечує оперативне виявлення проблем і дозволяє своєчасно вживати коригувальні заходи.

Окреме місце займає внутрішній аудит якості, який передбачає перевірку відповідності освітньої діяльності встановленим стандартам, внутрішнім положенням та нормативним вимогам. Такий аудит забезпечує контроль дотримання процедур та підвищує рівень організованості системи управління якістю.

Також використовується зовнішнє оцінювання та акредитація освітніх програм, що здійснюється незалежними агенціями або Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти. Воно дозволяє визначити відповідність освітніх програм державним і міжнародним стандартам та підвищує довіру до закладу освіти.

Важливим інструментом є бенчмаркінг, який передбачає порівняння діяльності закладу вищої освіти з кращими українськими та міжнародними практиками. Це дає змогу виявити проблеми у функціонуванні системи та впроваджувати ефективні управлінські рішення. Освітній бенчмаркінг виконує низку важливих функцій, серед яких комунікативна, що полягає у налагодженні співпраці та обміну досвідом із провідними закладами освіти; діагностична, спрямована на оцінювання рівня навчальних досягнень студентів із використанням сучасних діагностичних методик; аналітична, яка передбачає поглиблене вивчення передового інституційного досвіду забезпечення якості вищої освіти, порівняння результатів діяльності із досягненнями провідних університетів, виявлення недоліків організації освітнього процесу та визначення шляхів їх усунення; а також прогностична, що забезпечує прогнозування змін у якості професійної підготовки студентів, рівні їх конкурентоспроможності та перспектив розвитку освітньої діяльності закладу вищої освіти [33].

У сучасних умовах активно застосовується також КРІ-аналіз (ключові показники ефективності), який дозволяє кількісно вимірювати якість освітньої діяльності. До таких показників належать рівень працевлаштування випускників, академічна успішність, кількість наукових публікацій, міжнародна мобільність студентів та інші індикатори ефективності.

Додатково використовується SWOT-аналіз, що дозволяє оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони системи управління якістю, а також зовнішні можливості та загрози. Це забезпечує стратегічне планування розвитку закладу вищої освіти.

Таким чином, система оцінювання якості освіти ґрунтується на комплексному використанні як кількісних, так і якісних інструментів, що взаємодоповнюють один одного. Їх поєднання забезпечує об'єктивність оцінювання, підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє безперервному вдосконаленню освітнього процесу [45].

Важливу роль у забезпеченні якості вищої освіти, у т. ч. й освітніх послуг відіграють процедури ліцензування та акредитації. Порядок їх проведення визначений чинним законодавством України, яке регулює освітню галузь, а саме: Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII [105], Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02 березня 2015 року № 222-VIII [111], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти» від 30.12.2015 р. № 1187 [107], Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про акредитацію вищих навчальних закладів і спеціальностей у вищих навчальних закладах та вищих професійних училищах», затвердженим від 09 серпня 2001 р. № 978 [109], Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Державних вимог до акредитації напряму підготовки, спеціальності та вищого навчального закладу» від 13.06.2012 р. № 689 [106] та інші.

Ліцензування – це спроможність закладу освіти провадити освітню діяльність відповідно до встановлених ліцензійними умовами вимог у сфері

вищої освіти, на певному рівні вищої освіти за певною спеціальністю [84]. Акредитація освітньої програми – оцінювання освітньої програми та/або освітньої діяльності закладу вищої освіти за цією програмою на предмет: відповідності стандарту вищої освіти; спроможності виконати вимоги стандарту та досягти заявлених у програмі результатів навчання; досягнення заявлених у програмі результатів навчання [84].

Отже, акредитація та ліцензування закладів вищої освіти є необхідними інструментами забезпечення належної якості освітнього процесу та гарантування відповідності встановленим стандартам, що сприяє підготовці висококваліфікованих фахівців [33].

Таким чином, система управління якістю освітніх послуг у ЗВО виступає ключовим механізмом забезпечення конкурентоспроможності університету, підвищення якості підготовки фахівців та інтеграції української вищої освіти до європейського та світового освітнього простору. Ефективність її функціонування безпосередньо залежить від рівня організаційної зрілості закладу, послідовності впровадження управлінських рішень та готовності до постійних змін.

Висновки до розділу 1

Встановлено, що якість освітніх послуг є багатовимірною категорією, яка формується на перетині освітнього процесу, його результатів і потреб зацікавлених сторін та відображає ступінь відповідності здобутих компетентностей вимогам державних стандартів, ринку праці й суспільного розвитку. Розроблено теоретичні підходи до трактування освітньої послуги, що дозволили уточнити її специфіку як нематеріального результату організованої діяльності закладу вищої освіти, спрямованого на формування знань, умінь і навичок здобувачів освіти, а також обґрунтувати відмежування освітньої послуги від товару та матеріальних результатів діяльності ЗВО. Запропоновано авторське розуміння понять «освітня послуга» та «якість освітньої послуги», відповідно до яких перше визначається як процес створення і надання знань і компетентностей через організовану діяльність закладу освіти, а друге – як

рівень сформованості комплексу загальних і спеціальних компетентностей здобувача освіти, що забезпечують його конкурентоспроможність на ринку праці. Узагальнено характерні риси освітніх послуг, що включають їх нематеріальність, невіддільність від процесу взаємодії викладача і здобувача, мінливість якості та часткову незбереженість результатів, а також визначено особливості їх функціонування в умовах сучасного ринку освітніх послуг. Обґрунтовано, що якість освітніх послуг формується через взаємодію трьох ключових складових – суб'єкта, об'єкта та процесу надання освітніх послуг, а її забезпечення потребує системного підходу, орієнтованого на стандартизацію, ресурсне забезпечення, розвиток кадрового потенціалу та врахування потреб стейкхолдерів, що в сукупності створює теоретичне підґрунтя для подальшого формування ефективної системи управління якістю у закладах вищої освіти.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти є багаторівневим і системно організованим процесом, який поєднує нормативно-правові, організаційно-управлінські та педагогічні механізми забезпечення відповідності освітньої діяльності вимогам суспільства, держави та ринку праці. Доведено, що якість освітніх послуг не обмежується лише відповідністю державним стандартам, а охоплює також результативність освітнього процесу, ефективність управління, рівень професійної підготовки здобувачів освіти та їхню конкурентоспроможність, а управління якістю має інтегративний характер і спрямоване на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. Встановлено, що сучасна система управління якістю формується під впливом державних інституцій та внутрішніх механізмів закладів вищої освіти, які розвиваються в умовах автономії та відповідно до європейських підходів щодо забезпечення якості. Обґрунтовано, що ключовими складовими є розроблення та оновлення освітніх програм, організація освітнього процесу, оцінювання результатів навчання, розвиток кадрового потенціалу та внутрішній моніторинг якості, а також взаємодія із зовнішнім середовищем, що забезпечує адаптацію освіти до потреб ринку праці та сучасних освітніх тенденцій.

Встановлено, що система управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти є цілісним, багаторівневим і динамічним механізмом, який поєднує стратегічні, організаційні, процесні, нормативні, ресурсні та контрольні аналітичні компоненти та функціонує на основі взаємодії керуючої і керованої підсистем із обов'язковим забезпеченням зворотного зв'язку. Розроблено підхід до її розуміння як інтегрованої системи, що базується на принципах процесного підходу, студентоцентризму, прозорості, об'єктивності, системності та безперервного вдосконалення, реалізованих через цикл PDCA. Обґрунтовано, що ефективність функціонування системи забезпечується поетапністю її формування, узгодженістю структурних компонентів та застосуванням сучасних моделей управління якістю (TQM, ISO 9001, EFQM тощо), які дають змогу забезпечити відповідність освітніх послуг національним і європейським стандартам. Доведено, що комплекс інструментів оцінювання якості, зокрема опитування, моніторинг, внутрішній аудит, акредитація, бенчмаркінг і KPI-аналіз, забезпечує об'єктивність оцінювання результатів освітньої діяльності та сприяє прийняттю ефективних управлінських рішень. У сукупності це забезпечує цілісність внутрішньої системи якості, підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти та формування якісної підготовки здобувачів освіти відповідно до сучасних вимог освітнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1. Сучасний стан і тенденції розвитку закладів вищої освіти України

Протягом останніх років кардинально змінилися умови функціонування закладів вищої освіти України, що стало наслідком поглиблення глобальних та національних проблем, які особливо загострилися в умовах воєнної агресії [22].

У Законі України «Про вищу освіту» зазначено, що «заклад вищої освіти – окремий вид установи, яка є юридичною особою приватного або публічного права, діє згідно з виданою ліцензією на провадження освітньої діяльності на певних рівнях вищої освіти, проводить наукову, науково-технічну, інноваційну та/або методичну діяльність, забезпечує організацію освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей» [105].

Калінічева Г. І. зазначає, що «управління знаннями в закладах вищої освіти, полягає у формуванні в університетському середовищі конкурентоспроможних фахівців, здатних адекватно реагувати на виклики часу, критично мислити і бути готовими діяти на випередження» [69].

Реформування вищої освіти в Україні, зменшення державного фінансування закладів вищої освіти та кількості випускників шкіл, ліцеїв і гімназій, ведення бойових дій на території України, а також виїзд значної частини молоді за кордон має значний вплив на щорічне зменшення кількості закладів вищої освіти в Україні (табл. 2.1).

Кількість закладів вищої освіти в Україні у 2025/2026 н.р. порівняно з 2021/2022 н.р. скоротилася на 20,73 % й становила 306 одиниць. Варто відмітити, що протягом досліджуваного періоду спостерігається значне зменшення державних закладів вищої освіти, а саме на 74 одиниці, й дещо менше зменшення

кількості комунальних закладів вищої освіти (відповідно на 10 одиниць). Проте, кількість приватних закладів вищої освіти за досліджуваний період зросла на 4 одиниці.

Таблиця 2.1

Динаміка кількості закладів вищої освіти в Україні*

Показник	2021/2022 н.р.	2022/2023 н.р.	2023/2024 н.р.	2024/2025 н.р.	2025/2026 н.р.	2025/ 2026 н.р. у % до 2021/ 2022 н.р.
Кількість закладів вищої освіти, од, з них:	386	347	314	314	306	79,27
- державні	242	210	184	173	168	69,42
- комунальні	41	36	33	34	31	75,61
- приватні	103	101	97	107	107	103,88

Примітка. *Розраховано за даними Державної служби статистики України [35-39]

Від початку повномасштабної війни станом на 2025 рік в Україні постраждало 43 заклади вищої освіти, з яких 10 були повністю зруйновані, а інші – переміщені на підконтрольні Україні території (19 із них функціонують у статусі переміщених ще з 2014 року). Понад 89 українських педагогів та викладачів загинуло через російську агресію [103].

Переміщені університети Донецької, Луганської, Херсонської, Запорізької областей та Криму нині працюють на базі інших освітніх закладів у різних регіонах України (рис. 2.1). Їхні ректори залишаються легітимними, а освітні програми акредитуються відповідно до європейських стандартів, що забезпечує якість навчання та міжнародне визнання дипломів. Попри всі труднощі, ці університети продовжують навчати, проводити дослідження та підтримувати студентів, тим самим зберігаючи не лише українську освіту, а й науковий та інтелектуальний потенціал країни [103].



Рис. 2.1. Кількість закладів вищої освіти за регіонами України у 2025 році, одиниць*

Примітка. *Побудовано за даними Єдиної державної електронної бази з питань освіти [57]

Як свідчать дані рис. 2.1, найбільша кількість закладів вищої освіти станом на 2025 рік зосереджена у м. Київ (83 од.), в той час як найменша кількість – у Чернівецькій та Житомирській областях (по 4 од.). У зв'язку із воєнними діями російської федерації та переміщенням закладів вищої освіти в інші більш безпечні регіони України, спостерігається відсутність закладів вищої освіти у Херсонській, Донецькій, Луганській областях та АР Крим.

Кожна особистість прагне здобути протягом життя вищу освіту, оскільки це надає їй значну кількість переваг при працевлаштуванні та подальшому кар'єрному зростанні. Крім того наявність грамотних, висококваліфікованих фахівців є запорукою успішного розвитку економіки, ринку праці та соціальної сфери держави.

Погоджуємося із думкою Т. М. Сорочан, що «вища освіта надає специфічні послуги з формування компетентностей, передавання цінностей, інформації, знань, досвіду діяльності. Отже, з позицій економіки, продуктом освіти можуть вважатися освітні послуги як специфічні блага. Освітні послуги надаються здобувачам вищої освіти в процесі здійснення різних видів професійної, педагогічної діяльності (освітньої, наукової, методичної, виховної тощо) з метою задоволення потреб окремих людей та всього суспільства, громадян різного віку та різних соціальних груп» [123]. Щорічно отримати освітні послуги у різних закладах вищої освіти України прагнуть тисячі здобувачів.

У ході дослідження встановлено, що у 2025/2026 н. р. порівняно з 2021/2022 н. р. кількість здобувачів вищої освіти денної форми здобуття освіти зменшилася на 72629 осіб, в той час як заочної форми здобуття освіти – на 61173 особи. Також спостерігається зменшення здобувачів вищої освіти вечірньої та екстернатної форм здобуття освіти відповідно на 712 та 44 особи. Проте, кількість осіб, які здобувають освіту за дистанційною формою у закладах вищої освіти України щорічно збільшується й станом на 2025/2026 н. р. становила 3761 особа (рис. 2.2).

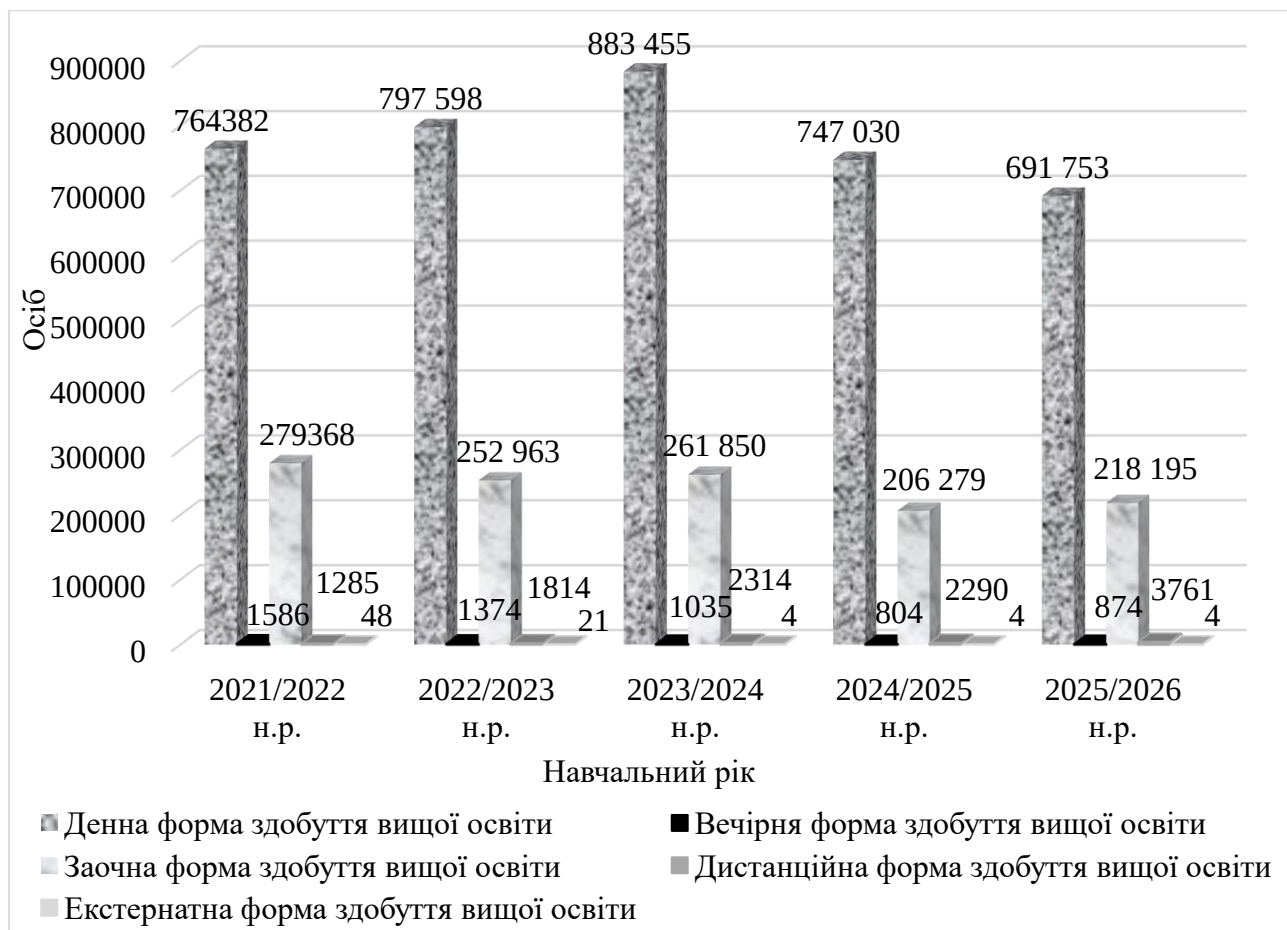


Рис. 2.2. Динаміка кількості здобувачів вищої освіти за формами здобуття освіти, осіб*

Примітка. *Побудовано за даними Державної служби статистики України [35-39]

Аналогічна тенденція спостерігається й щодо динаміки кількості здобувачів вищої освіти, зарахованих на навчання за результатами конкурсного відбору. Упродовж 2021/2022–2025/2026 н. р. спостерігаються суттєві структурні та кількісні коливання контингенту вступників із загальною тенденцією до зниження у 2024/2025 та 2025/2026 н. р. порівняно з попередніми періодами. Зокрема, у 2025/2026 н. р. порівняно з 2021/2022 н. р. кількості здобувачів вищої освіти, зарахованих на денну форму навчання зменшилася з 199 982 до 131 465 осіб та вечірню форму – з 327 до 142 осіб. Водночас на заочній та дистанційній формах навчання спостерігається зростання кількості здобувачів відповідно до 45 984 та 1 129 осіб. Загалом кількість

зарахованих здобувачів у 2025/2026 н. р. становила 178 720 осіб, що свідчить про загальне зниження контингенту порівняно з піковими значеннями 2022/2023–2023/2024 н. р. (рис. 2.3).

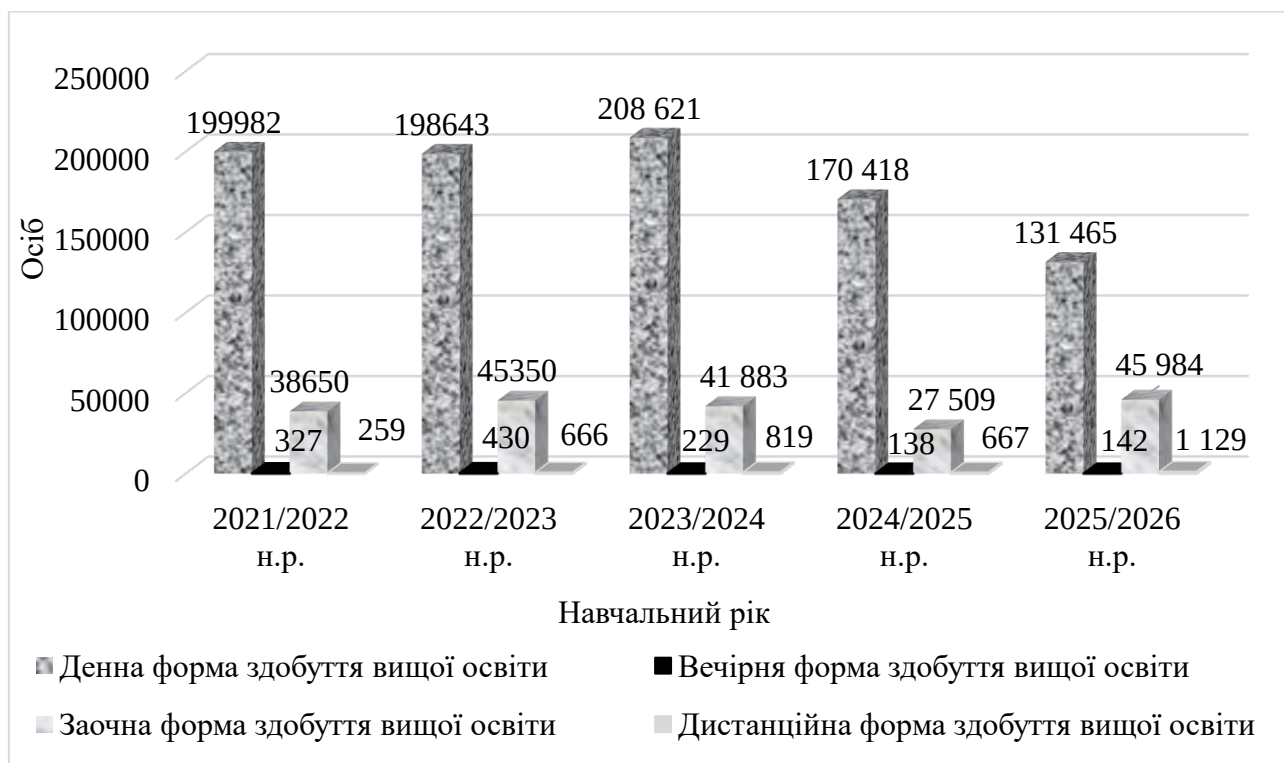


Рис. 2.3. Динаміка кількості здобувачів вищої освіти, прийнятих на навчання, осіб*

Примітка. *Побудовано за даними Державної служби статистики України [35-39]

Таким чином, коливання кількості здобувачів вищої освіти за різними формами навчання зумовлені комплексом демографічних, міграційних та соціально-економічних чинників, зокрема скороченням чисельності випускників закладів загальної середньої освіти, посиленням міграційних процесів, а також вступом частини української молоді до іноземних закладів освіти в умовах воєнного стану в Україні. Водночас зростання ролі дистанційної форми навчання та зростання контингенту здобувачів вищої освіти заочної форми свідчать про адаптацію системи вищої освіти до умов воєнного стану та розширення використання цифрових технологій в освітньому процесі.

У 2025/2026 н. р. порівняно з 2021/2022 н. р. спостерігається значне

зменшення кількості здобувачів вищої освіти, які закінчили навчання та отримали дипломи відповідних ступенів (рис. 2.4). Така тенденція пов'язана в першу чергу зі збройною агресією росії та воєнними діями та території України, що спричинило неможливість здобувачів вищої освіти продовжувати навчання та обрання ними інших закладів вищої освіти за кордоном.

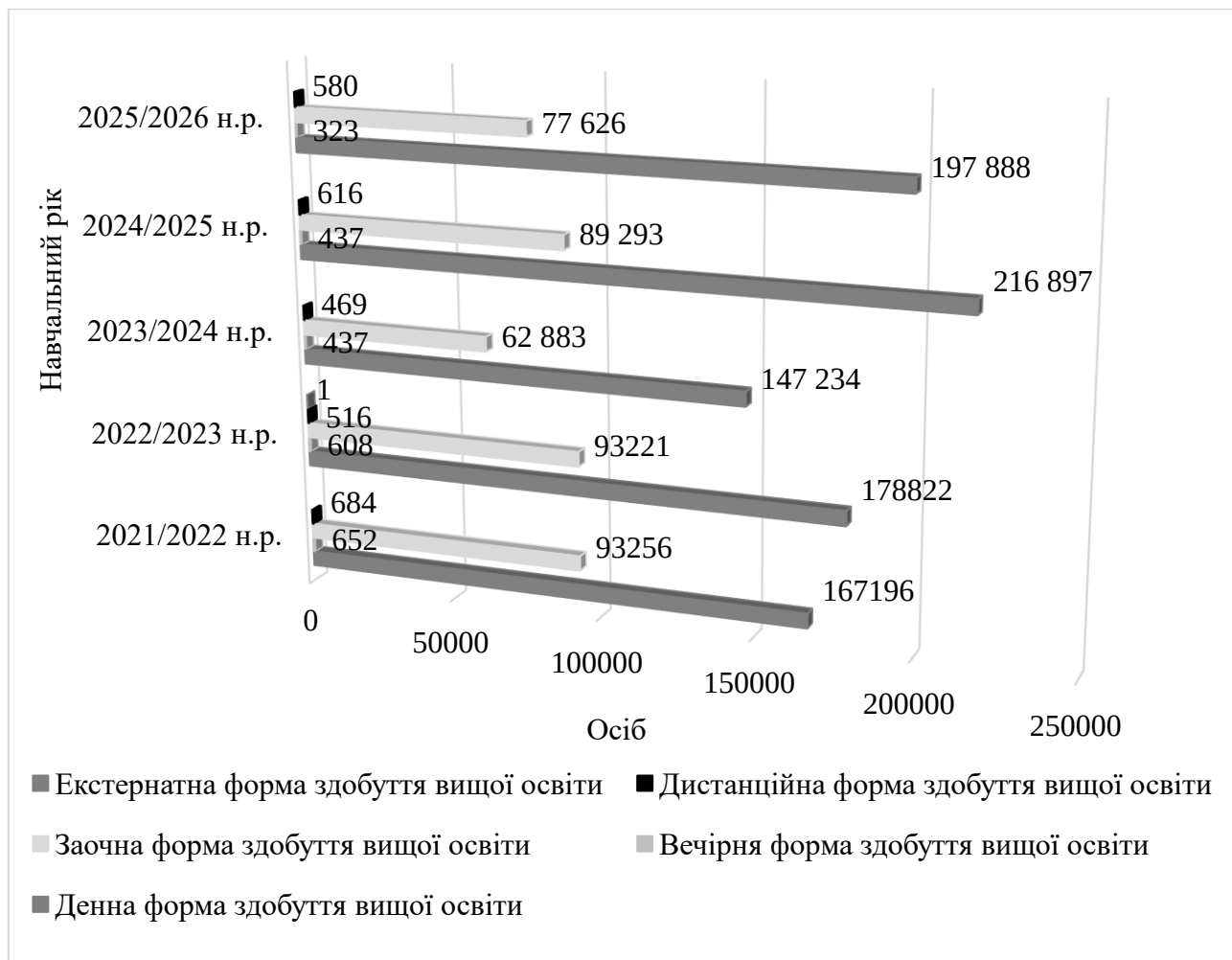


Рис. 2.4. Динаміка кількості здобувачів вищої освіти, які закінчили навчання та отримали дипломи відповідних ступенів, осіб*

Примітка. *Побудовано за даними Державної служби статистики України [35-39]

Як свідчать проведені дослідження, у структурі кількості здобувачів вищої освіти за джерелами фінансування їх навчання щорічно збільшується частка здобувачів вищої освіти, що навчаються за рахунок коштів контракту (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура кількості здобувачів вищої освіти за джерелами фінансування їх навчання, осіб*

Показник	2021/2022 н.р.		2022/2023 н.р.		2023/2024 н.р.		2024/2025 н.р.		2025/2026 н.р.		2025/2026 н.р. у % до 2021/2022 н.р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
Кількість здобувачів вищої освіти, які навчаються за рахунок коштів бюджету	424 640	40,6	418 237	39,7	406 268	35,4	341 181	35,7	328 177	35,9	77,28
Кількість здобувачів вищої освіти, які навчаються за рахунок коштів контракту	621 983	59,4	635 497	60,3	740 571	64,5	613 313	64,1	584 283	63,9	93,94
Кількість здобувачів вищої освіти, які навчаються за рахунок коштів ваучера	-	-	-	-	1 800	0,1	1 900	0,2	2 125	0,2	-
Усього здобувачів вищої освіти	1 046 669	100,0	1 053 770	100,0	1 148 658	100,0	956 407	100,0	914 587	100,0	87,38

Примітка. *Розраховано за даними Державної служби статистики України [35-39]

Згідно даних табл. 2.2, у 2025/2026 н. р. 63,9 % здобувачів вищої освіти навчалися за контрактом, а 35,9 % були здобувачами вищої освіти, які навчалися за кошти державного або місцевого бюджетів, в той час як у 2021/2022 н. р. 59,4 % здобувачів вищої освіти навчалися за контрактом, а 40,6 % – за рахунок коштів бюджету.

Відповідно до розподілу здобувачів вищої освіти, які навчаються за освітніми ступенями (освітньо-кваліфікаційними рівнями, освітньо-професійними ступенями) та галузями знань, що затверджені у постанові Кабінету Міністрів України від 29.04.2015 р. № 266 «Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти» (зі змінами) [108] станом на 2024/2025 н. р. у закладах вищої освіти України навчалось за ступенями вищої освіти «Бакалавр» – 713497 осіб, «Магістр» – 217827 осіб, «Фаховий молодший бакалавр» – 23600 осіб, «Молодший бакалавр» – 447 осіб, «Молодший спеціаліст» – 186 осіб та «Спеціаліст» – 69 осіб (рис. 2.5).

Як свідчать статистичні дані, на початок 2024/2025 н. р. найбільше здобувачів вищої освіти навчалось за галуззю знань «Управління та адміністрування» (128 222 особи), «Освіта/педагогіка» (108 453 особи), «Інформаційні технології» (93 465 осіб) й «Соціальні та поведінкові науки» (79 756 осіб), в той час коли за галуззю знань «Богослов'я» та «Ветеринарія» навчалось найменша кількість здобувачів вищої освіти – відповідно 1 488 та 2 198 осіб [39].

Варто відмітити, що незважаючи на наявність воєнного стану на території України, у закладах вищої освіти продовжують навчатися студенти-іноземці, зокрема на початок 2025/2026 н. р. їх кількість становила 24718 осіб. Найбільше студентів-іноземців, які прибули на навчання в Україну, спостерігається з Китайської Народної Республіки – 9175 осіб, Азербайджану – 4366 особи, Індії – 1773 особи, Марокко – 1290 осіб, Грузії – 1257 осіб та Туреччини – 822 особи [39].

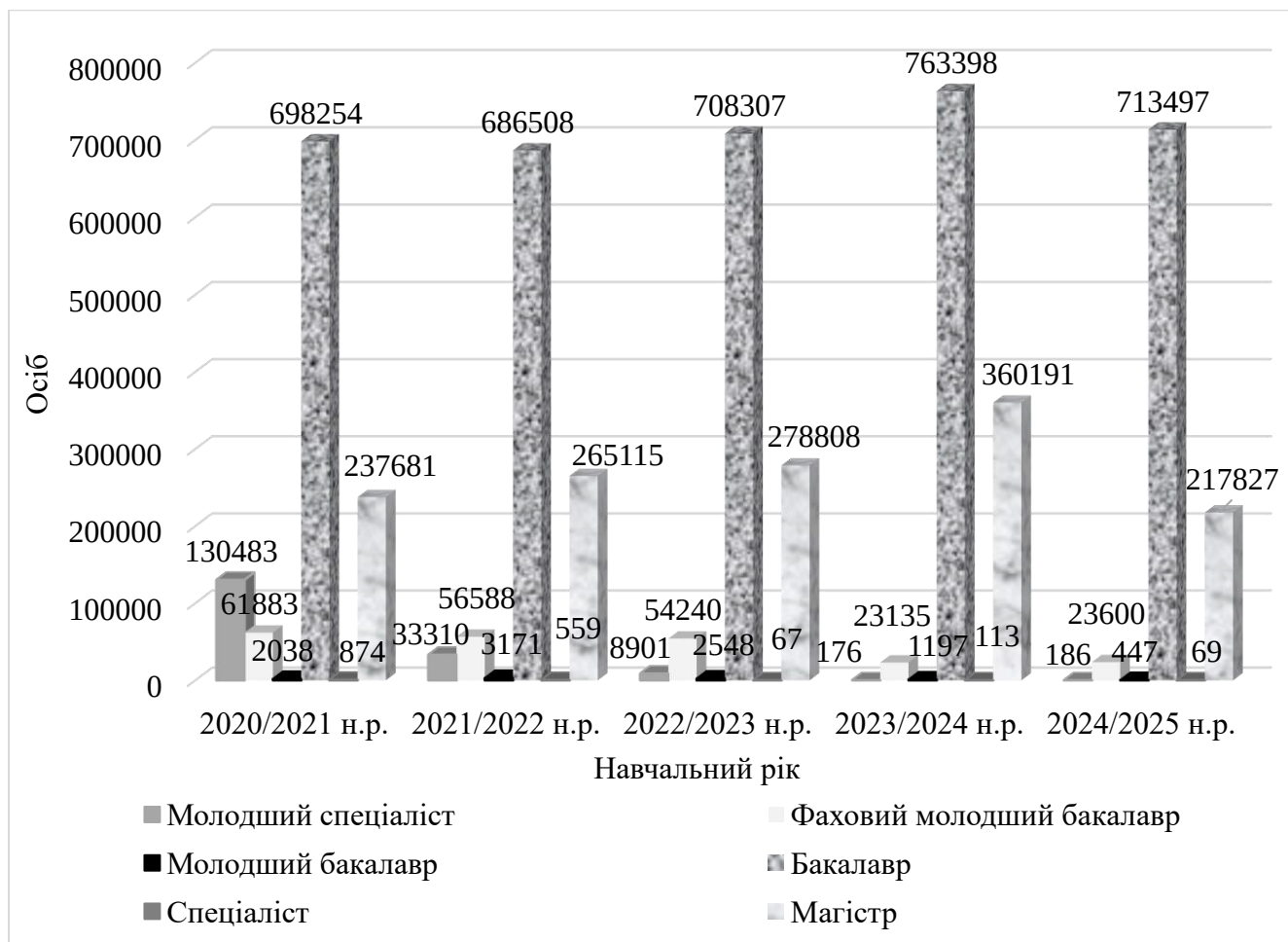


Рис. 2.5. Динаміка кількості здобувачів вищої освіти, які навчаються за ступеннями вищої освіти*

Примітка. *Побудовано за даними Державної служби статистики України [35-39]

У закладах вищої освіти навчаються студенти різних вікових категорій, що відображає як традиційний контингент молоді, так і осіб старшого віку (табл. 2.3). Аналіз структури здобувачів вищої освіти за віком свідчить про те, що протягом 2021-2025 років найбільшу частку займали особи віком 15-22 роки. Водночас спостерігається зменшення їх чисельності у 2025 році порівняно з 2021 роком на 20,43 %, що свідчить про скорочення традиційного контингенту вступників, зумовлене демографічним спадом, міграційними процесами та впливом воєнного стану в Україні. Найменшу частку у структурі становлять особи віком до 14 років та 60 років і більше (менше 0,1 %), що є природним з огляду на специфіку вищої освіти.

Таблиця 2.3

Динаміка та структура кількості здобувачів вищої освіти за віком*

Вікова категорія	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2024 р.		2025 р.		2025 р. у % до 2021 р.
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%	
До 14 років	81	0,007	34	0,003	21	0,002	25	0,003	19	0,002	23,46
15-22 роки	837 322	80,00	801 248	76,04	788 029	68,61	696 799	72,86	664 545	72,66	79,37
23-34 років	140 967	13,47	125 494	11,91	221 721	19,30	151 844	15,88	139 334	15,24	98,84
35-59 років	67 674	6,47	126 371	11,99	138 267	12,04	107 217	11,21	110 099	12,04	162,69
60 років і більше	625	0,06	623	0,06	620	0,05	522	0,05	590	0,06	94,40
Усього здобувачів вищої освіти	1 046 669	100,0	1 053 770	100,0	1 148 658	100,0	956 407	100,0	914 587	100,0	87,38

Примітка. *Розраховано за даними Державної служби статистики України [35-39]

Частка осіб віком 23-34 роки, які здобувають вищу освіту, має тенденцію до коливання: після зниження у 2021-2022 рр., у 2023 році відбулося зростання до 19,30 %, однак у 2024-2025 рр. частка осіб даної вікової категорії знову зменшилася до 15,88 % та 15,24 % відповідно. У цілому, у 2025 р. порівняно з 2021 р. чисельність здобувачів вищої освіти віком 23-34 роки скоротилася на 1,16 %, що свідчить про зниження освітньої активності населення середнього молодого віку. Водночас кількість здобувачів віком 35-59 років демонструє загальну тенденцію до зростання (на 62,69 % у 2025 р. порівняно з 2021 р.), що свідчить про посилення ролі освіти дорослих та поширення концепції навчання впродовж життя.

Відповідно до затвердженої постанови Кабінету Міністрів України від 23 березня 2016 р. № 261 «Порядок підготовки здобувачів вищої освіти ступеня доктора філософії та доктора наук у закладах вищої освіти (наукових установах)» аспірантура – система організаційно-освітньо-наукового забезпечення підготовки здобувачів ступеня доктора філософії на третьому (освітньо-науковому) рівні вищої освіти у закладі вищої освіти/науковій установі з метою оволодіння ними освітньо-науковою програмою [104].

Аспірантура є важливим етапом реалізації наукового потенціалу. Після її закінчення науковці захищають дисертації, що є основою отримання вчених ступенів. Навчання в аспірантурі виступає третім (освітньо-науковим) рівнем, після здобуття освітньо-кваліфікаційних рівнів бакалавра та магістра. Динаміка основних показників діяльності аспірантури у закладах вищої освіти України наведена у табл. 2.3.

Згідно даних табл. 2.3, у зв'язку із скороченням загальної кількості закладів вищої освіти в Україні у 2025 р. порівняно з 2021 р. спостерігається зменшення закладів, які мають аспірантуру на 0,92 %. Позитивним є значне зростання протягом досліджуваного періоду загальної кількості аспірантів, які навчаються (у 2 рази) та кількості осіб, зарахованих до аспірантури протягом року (на 0,29 %). Щодо кількості осіб, які закінчили аспірантуру, то на кінець 2021 р. їх налічувалося 323 особи, в той час як на кінець 2025 р. – 3036 осіб. Таку

тенденцію можна пояснити підвищенням результативності підготовки аспірантів та ефективністю організації науково-дослідної діяльності в аспірантурі.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності аспірантури у закладах вищої освіти України*

Показник	Рік					2025 р. у % до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Кількість закладів ЗВО, які мають аспірантуру, на кінець року, од.	217	215	216	215	215	99,08
Кількість аспірантів на кінець року, осіб	24 014	31 205	43 269	49 830	48 854	203,44
Кількість осіб, зарахованих до аспірантури, за рік, осіб	5 832	12 727	17 423	9 422	5 849	100,29
Кількість осіб, які закінчили аспірантуру, за рік, осіб у т.ч.:	323	2 407	3 617	3 085	3 036	939,94
- із захистом дисертацій, осіб		240	809	1 977		-
Кількість аспірантів-іноземців, осіб	1 319	1 306	1 366	1 385	1 385	105,00
Кількість осіб-іноземців, зарахованих до аспірантури, за рік, осіб	430	352	411	351	371	86,28
Кількість осіб, які закінчили аспірантуру, за рік, осіб	7	172	278	128	242	3457,14

Примітка. *Розраховано за даними Державної служби статистики України [3-7]

Варто відмітити, що протягом досліджуваного періоду зросла також й кількість аспірантів-іноземців, які зараховані до аспірантури на 5 %, проте, кількості осіб-іноземців, зарахованих до аспірантури протягом року, зменшилася

на 13,72 %. Водночас кількість осіб, які закінчили аспірантуру, значно збільшилася – з 7 осіб у 2021 р. до 242 осіб у 2025 р., що свідчить про посилення інтересу до науково-дослідницької діяльності та поступове зміцнення кадрового потенціалу науково-освітньої сфери України навіть в умовах складних соціально-економічних викликів.

У структурі викладацького складу закладів вищої освіти України найбільша частка припадає на науково-педагогічних працівників (рис. 2.6). Позитивним є те, що більше 70 % наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників закладів вищої освіти України мають наукові ступені та вчені звання.

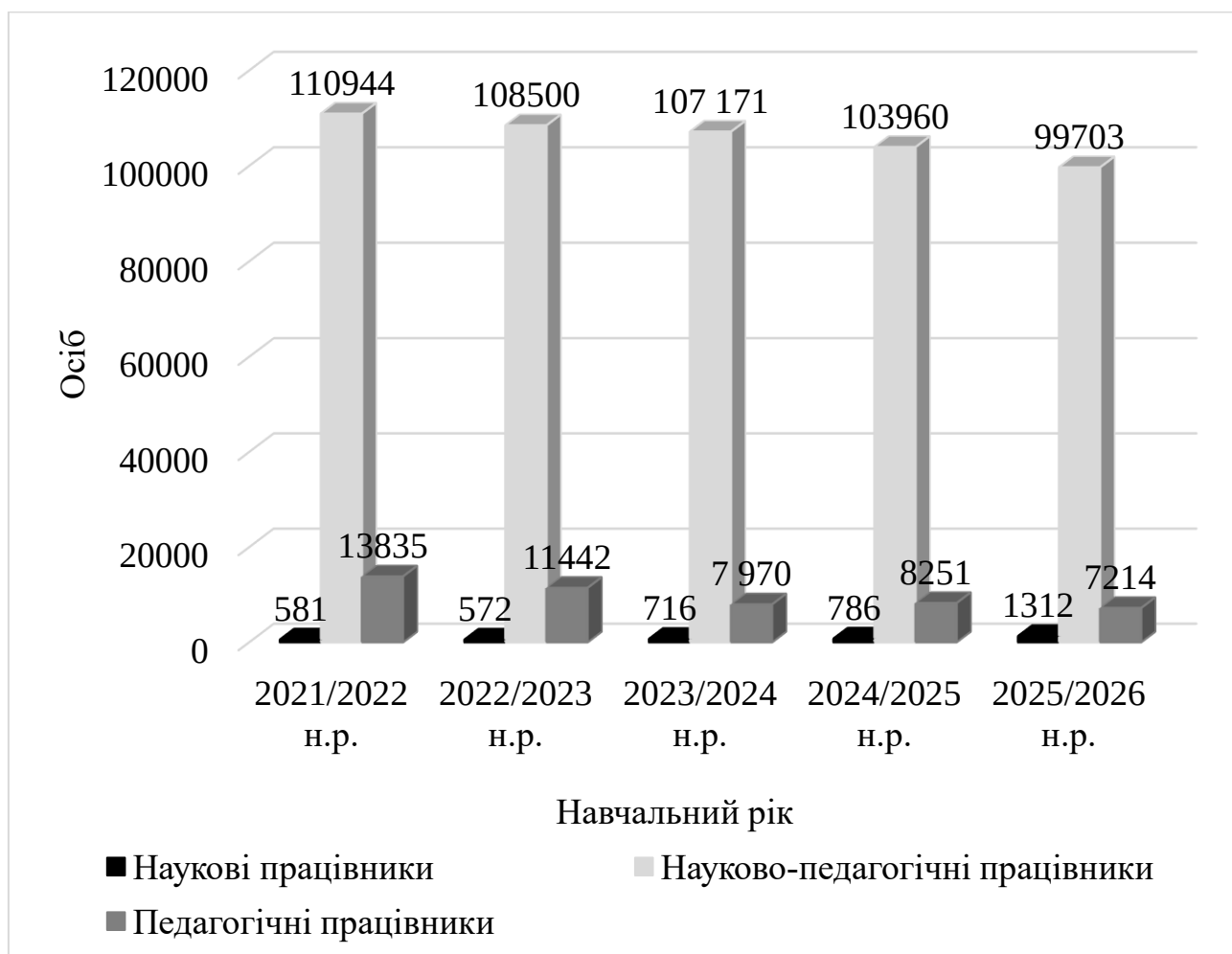


Рис. 2.6. Динаміка викладацького складу закладів вищої освіти України, осіб*

Примітка. *Побудовано за даними Державної служби статистики України [35-39]

Варто підкреслити: більшість науковців і педагогів одногосно стверджують, що через воєнні дії на сході України якість української освіти суттєво погіршилася, а частина студентів та кваліфікованих викладачів, науковців з окупованих територій вимушена була виїхати закордон.

Зокрема, А. Марчук наголошує, що через війну здобувачі вищої освіти можуть втратити й недоотримати не лише знання, уміння й навички, але й важливі компетентності, мотивацію та інше, необхідне для професійного розв'язання завдань і проблем, якісного й відповідального виконання професійних функцій та обов'язків, досягнення успіху в професійній сфері. Цифровізація вищої освіти, дистанційне й змішане навчання дозволяють мінімізувати освітні втрати й урівноважувати необхідність створення безпечних умов для студентів і викладачів та забезпечення ефективного й функціонального освітнього середовища [92].

Таким чином, враховуючи сучасний стан та тенденції розвитку закладів вищої освіти України, особливості реформування освітньої сфери та впливу воєнної агресії з боку росії, перед закладами вищої освіти України постають нові завдання, які передбачають забезпечення високого рівня якості освітніх послуг та підвищення ролі вищої освіти у житті суспільства.

Для поглибленого аналізу трансформації вищої освіти в умовах кризових явищ та воєнних дій на території України, нами було побудовано багатофакторну лінійну модель. У процесі дослідження розглядалися різні потенційні фактори впливу, однак у результаті кореляційного та регресійного аналізу встановлено, що найбільш тісний статистичний зв'язок із динамікою кількості здобувачів вищої освіти демонструють наступні показники: чисельність населення, обсяги міграційного скорочення та кількість випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів. Це пояснюється тим, що загальна чисельність населення формує базовий демографічний потенціал системи вищої освіти, міграційні процеси безпосередньо впливають на його скорочення та втрату потенційного контингенту здобувачів вищої освіти, а кількість випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів визначає безпосередній потік абітурієнтів. Водночас

сучасні статистичні тенденції свідчать про те, що вищу освіту дедалі частіше здобувають не лише представники молоді, а й особи старших вікових категорій, що обумовлює необхідність урахування ширшої демографічної бази. Саме тому у дослідженні було використано показник міграційного скорочення для всіх вікових груп населення, а не лише молоді, що дозволяє більш об'єктивно оцінити вплив міграційних процесів на функціонування та розвиток системи вищої освіти України.

Інформаційну базу для моделювання впливу основних чинників на розвиток вищої освіти в Україні складають статистичні дані, наведені в табл. 2.4, які характеризують освітню, демографічну та міграційну ситуацію в Україні протягом 2014-2025 рр.

Як свідчать дані табл. 2.4, протягом 2014-2025 рр. у закладах вищої освіти України спостерігається значне зменшення здобувачів вищої освіти. Водночас аналіз міграційних процесів свідчить про різке зростання міграційного скорочення населення після 2021 р., що суттєво звужує потенційну базу абітурієнтів та негативно впливає на формування контингенту студентів. Кількість випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів демонструє тенденцію до зниження у 2014-2021 рр. (з 615 677 до 443 659 осіб), що є наслідком демографічного спаду попередніх років. Водночас у 2022-2025 рр. спостерігається певне відновлення цього показника (до близько 500 тис. осіб), однак це не компенсує загального скорочення контингенту здобувачів вищої освіти через міграційні втрати та інші чинники.

Крім того, загальна чисельність населення України має стійку тенденцію до скорочення, що додатково поглиблює кризові явища у сфері вищої освіти та зменшує потенційний попит на освітні послуги. Такі тенденції змушують керівництво закладів вищої освіти переглянути підходи до управління якістю надання послуг, що передбачає комплексне вдосконалення управлінських механізмів, орієнтацію на довгострокову стратегію розвитку та сучасні вимоги ринку праці.

**Вихідні дані для моделювання впливу основних чинників на
розвиток вищої освіти в Україні***

Рік	Кількість здобувачів вищої освіти, осіб	Кількість осіб, що вибули (міграційне скорочення), осіб	Кількість випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів, осіб	Кількість населення, тис. осіб
2014	1 689 226	519 914	615 677	42 929,3
2015	1 605 270	519 045	593 118	42 760,5
2016	1 586 754	246 188	588 565	42 584,5
2017	1 538 565	430 290	576 439	42 386,4
2018	1 522 250	610 687	572 822	42 153,2
2019	1 439 706	554 520	551 098	41 902,4
2020	1 141 889	425 964	469 133	41 588,4
2021	1 046 669	455 664	443 659	41 167,3
2022	1 053 770	5 500 000	468 934	35 815,7
2023	1 148 658	6 100 000	499 157	34 575,6
2024	956 407	6 400 000	501 933	32 256,7
2025	914 587	6 550 000	504 428	31 462,8

Примітка. *Розраховано за даними Державна служба статистики України [46; 66; 96].

Показники за 2014-2021 роки без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Показники за 2022-2025 роки без урахування тимчасово окупованих російською федерацією територій та частини територій, на яких ведуться (велися) бойові дії.

Показники кількості осіб, що вибули (міграційне скорочення) та кількості населення за 2022–2025 роки враховує експертні оцінки та оперативні дані щодо вимушеної міграції та макроекономічних прогнозів в умовах воєнного стану.

Для визначення тісноти зв'язку між кількістю здобувачів вищої освіти та такими факторами, як обсяги міграційного скорочення населення, кількість випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів, а також загальна чисельність населення, було побудовано матрицю коефіцієнтів парної кореляції (табл. 2.5).

Матриця коефіцієнтів парної кореляції*

Показник	Коефіцієнт (r)	Характер зв'язку
Здобувачі вищої освіти / Особи, що вибули (міграційне скорочення)	-0,742	Сильний зворотний
Здобувачі вищої освіти / Випускники шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів	0,991	Дуже сильний прямий
Здобувачі вищої освіти / Населення України	0,789	Сильний прямий

Примітка. *Розраховано автором

Розраховані коефіцієнти парної кореляції свідчать про дуже сильний прямий зв'язок між кількістю здобувачів вищої освіти та випускниками шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів ($r = 0,991$), а також про сильну пряму залежність від чисельності населення ($r = 0,789$). Сильний зворотний зв'язок із обсягами міграційного скорочення населення ($r = -0,742$) відображає загальну тенденцію втрати потенційних студентів через міграцію, що особливо посилилася у воєнний період, коли значна частина молоді та працездатного населення залишає територію країни, що призводить до суттєвого скорочення контингенту здобувачів вищої освіти.

Для узагальнення впливу цих факторів було побудовано багатофакторну регресійну модель (формула (2.1)):

$$Y = -1\,286,4 - 0,014 X_1 + 1,94 X_2 + 1,82 X_3, \quad (2.1)$$

де Y – кількість здобувачів вищої освіти, осіб;

X_1 – кількість осіб, що вибули (міграційне скорочення), осіб;

X_2 – кількість випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів, осіб;

X_3 – кількість населення, тис. осіб.

Як видно з формули 2.1, збільшення обсягів міграційного скорочення на 1 особу за інших рівних умов супроводжується зменшенням кількості здобувачів вищої освіти в середньому на 0,014 осіб. Це свідчить про сильний зворотний

зв'язок і логічно відображає вплив міграційних процесів на контингент студентів, що особливо проявляється у воєнний період, коли значна частина молоді залишає територію країни. Збільшення кількості випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів на 1 особу за інших рівних умов сприятиме зростанню кількості здобувачів вищої освіти в середньому на 1,94 осіб. Це підтверджується тим, що сучасна система вищої освіти формується не лише за рахунок випускників загальної середньої освіти, а й осіб старших вікових категорій, частка яких становить близько 25-30 % від загальної кількості здобувачів вищої освіти. При цьому, як свідчать статистичні дані, кількість здобувачів старшої вікової категорії протягом останніх років щорічно збільшується, що відображає тенденцію до розширення доступу до вищої освіти серед дорослого населення та потребу у безперервному навчанні. Зростання загальної чисельності населення на 1 тис. осіб за інших рівних умов супроводжується збільшенням кількості здобувачів вищої освіти в середньому на 1,82 осіб. Це підкреслює значущість демографічного чинника як важливої складової формування контингенту студентів та відображає загальну залежність розвитку вищої освіти від чисельності населення країни.

Значення коефіцієнта множинної кореляції для даної моделі дорівнює 0,997, що свідчить про наявність надзвичайно тісного зв'язку між факторними змінними та результативною ознакою. Коефіцієнт детермінації $R^2 \approx 0,994$ демонструє, що 99,4 % варіації кількості здобувачів вищої освіти пояснюється обраними факторами, а саме: міграційним скороченням населення, кількістю випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів та загальною чисельністю населення.

За критерієм Фішера модель є статистично значущою, оскільки її розрахункове значення 392,70 значно перевищує табличне при рівні значущості 0,95 та кількості ступенів свободи 3 і 8 – 4,07. Аналіз значущості окремих параметрів моделі за t-критерієм Стюдента засвідчив, що всі включені фактори суттєво впливають на результативну ознаку. Розрахункові значення t-статистики для коефіцієнтів при міграційному скороченні (4,85), кількості випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів (13,72) й чисельності населення (4,14)

перевищують табличне значення 2,31 при рівні значущості 0,95 та кількості ступенів свободи 8. Це дозволяє відхилити гіпотезу про рівність цих коефіцієнтів нулю та підтвердити статистичну надійність впливу кожного обраного фактора на кількість здобувачів вищої освіти.

За допомогою даної багатофакторної лінійної моделі заклади вищої освіти отримують ефективний інструментарій для кількісного обґрунтування управлінських рішень у сфері формування та регулювання контингенту здобувачів вищої освіти. Модель дозволяє прогнозувати динаміку чисельності студентів та оцінювати вплив ключових факторів, а саме: міграційного скорочення населення, кількості випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів, а також загальної чисельності населення. Аналіз цих факторів дає змогу визначити вагомість демографічних змін, соціальних процесів і структурних трансформацій у системі вищої освіти та своєчасно адаптувати освітню діяльність до змін зовнішнього середовища. Крім того, застосування моделі сприяє підвищенню ефективності планування набору здобувачів вищої освіти, оптимізації кадрового забезпечення та раціональному розподілу ресурсів закладів вищої освіти. Це особливо актуально в умовах сучасних соціально-економічних викликів і воєнного стану, коли демографічна динаміка та міграційні процеси істотно впливають на чисельність здобувачів вищої освіти.

Завершальним етапом нашого дослідження є побудова короткострокового прогнозу чисельності здобувачів вищої освіти на 2026-2030 роки (рис. 2.7). Графічне відображення фактичних даних за 2014-2025 роки демонструє стабільний спадний тренд, що став основою для формування інерційного сценарію розвитку освітньої сфери.

Результати прогнозних розрахунків вказують на подальше поглиблення кризи в освітній сфері. До 2030 року очікується скорочення контингенту здобувачів вищої освіти до рівня 792 134 особи. Ключовим дестабілізуючим чинником виступає сукупний вплив зростання міграційного скорочення та зменшення чисельності населення України, що призводить до зниження числа потенційних абітурієнтів та скорочення контингенту здобувачів вищої освіти. Це

підкреслює необхідність ефективного управління якістю освітніх послуг, зокрема адаптації програм під змінний попит, планування набору студентів та оптимізації ресурсного забезпечення закладів вищої освіти, щоб забезпечити стабільність системи вищої освіти в умовах демографічних і соціально-економічних викликів.

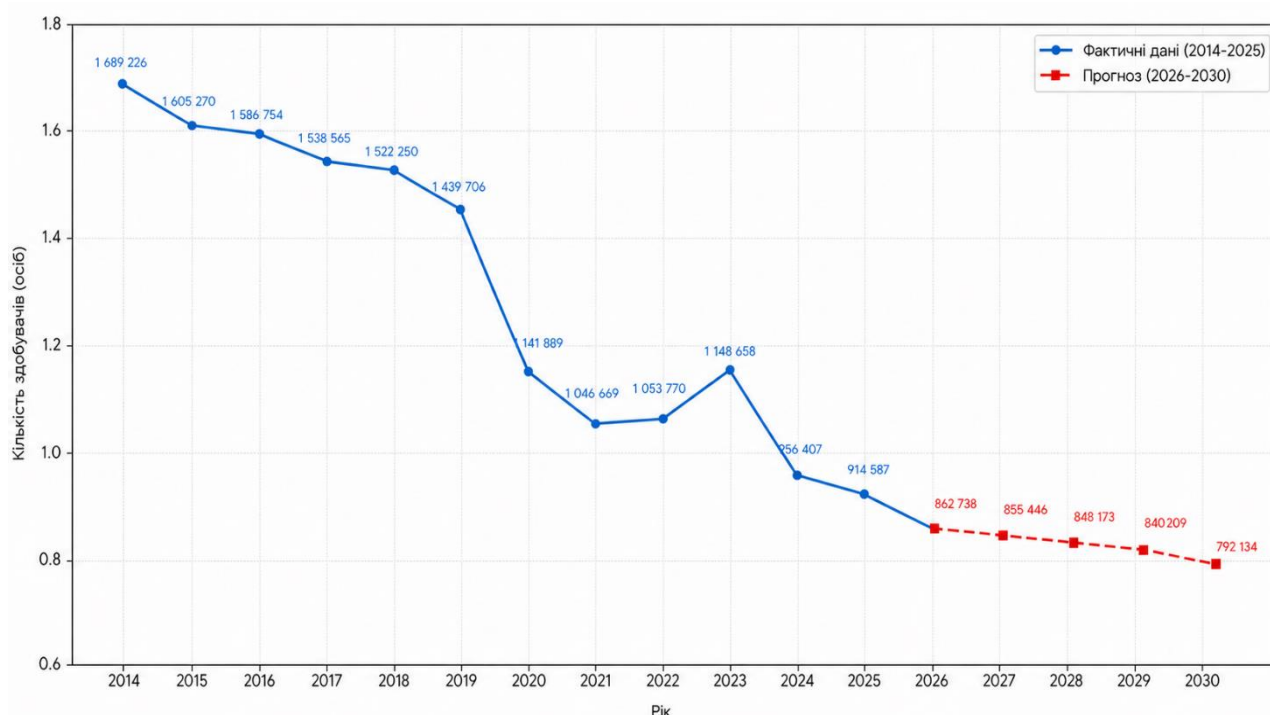


Рис. 2.7. Прогноз кількості здобувачів вищої освіти в Україні на 2026-2030 роки*

Примітка. *Побудовано автором

Для оцінки точності та можливих відхилень від базового сценарію було розраховано довірчі інтервали прогнозу з рівнем надійності 95%. Це дозволяє окреслити «коридор» можливих значень показника в умовах невизначеності (табл. 2.6). Розрахунок базується на стандартній похибці регресії та враховує можливі коливання зовнішніх чинників.

Як свідчать дані табл. 2.6, наявність такого «коридору» вказує на те, що навіть за найбільш оптимістичного сценарію (верхня межа), кількість здобувачів вищої освіти продовжуватиме скорочуватися. Нижній поріг довірчого інтервалу попереджає про ризик більш стрімкого зменшення – до 752 527 осіб до 2030 року, що може статися у разі посилення негативних демографічних

тенденцій або інтенсифікації міграційних процесів.

Таблиця 2.6

Прогнозний «коридор» кількості здобувачів вищої освіти*

Рік	Нижній поріг (-5%)	Базовий прогноз	Верхній поріг (+5%)
2026	819 601	862 738	905 875
2027	812 674	855 446	898 218
2028	805 764	848 173	890 582
2029	798 199	840 209	882 220
2030	752 527	792 134	831 741

Примітка. *Розраховано автором

Для візуалізації майбутніх тенденцій та оцінки надійності отриманих результатів було побудовано прогнозний графік із нанесенням довірчих інтервалів (рис. 2.8). Окреслений «коридор» можливих значень дозволяє врахувати чинник невизначеності та підготувати адаптивні стратегії управління якістю освітніх послуг.

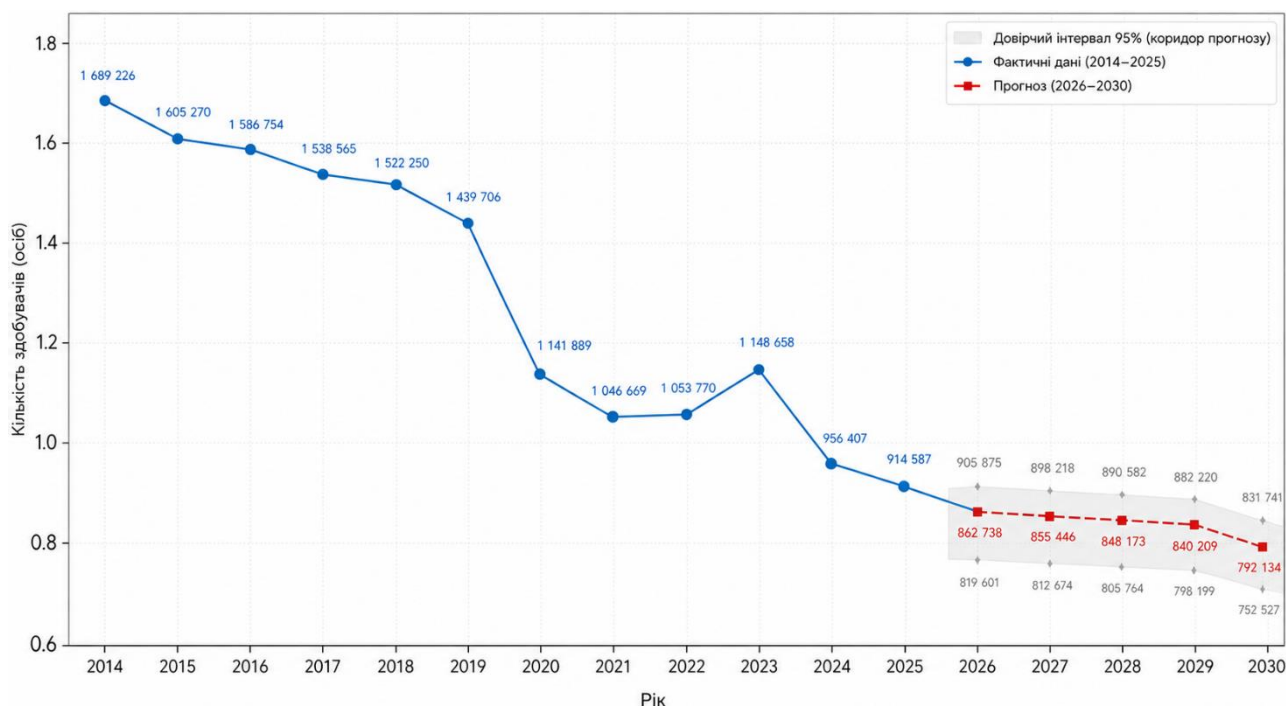


Рис. 2.8. Прогноз чисельності здобувачів вищої освіти в Україні до 2030 року з урахуванням 95% довірчого інтервалу*

Примітка. *Побудовано автором

Узагальнюючи результати прогнозування, варто відмітити, що очікуване скорочення кількості здобувачів вищої освіти під впливом міграційного скорочення, зменшення чисельності населення та динаміки випускників шкіл, ліцеїв, гімназій та коледжів вимагає переорієнтації розвитку освітньої системи з екстенсивного на інтенсивний, де ключову роль відіграють якість та індивідуалізація освітніх послуг. Забезпечення конкурентоспроможності університетів і реалізація оптимістичного сценарію можливі за умови впровадження ефективних систем управління якістю та одночасної консолідації мережі закладів вищої освіти, що сприятиме концентрації інтелектуального потенціалу. У таких умовах пріоритетного значення набуває адаптивне управління, стратегічне планування та забезпечення стабільного розвитку вищої освіти через ефективніше використання ресурсів і посилення інноваційної складової розвитку освіти.

2.2. Аналіз впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти

Система забезпечення якості вищої освіти в Україні функціонує на основі загальнодержавних нормативних документів, які визначають стандарти організації освітнього процесу, критерії оцінки результатів навчання та процедури зовнішнього й внутрішнього контролю якості. Таке законодавче та нормативне забезпечення створює спільні умови для всіх закладів вищої освіти, встановлюючи базові принципи та вимоги до функціонування освітніх програм. Проте, у сучасних умовах розвитку системи вищої освіти особливого значення набуває забезпечення високої якості освітніх послуг, що визначає конкурентоспроможність закладу вищої освіти на національному та міжнародному рівнях. Конкурентні переваги забезпечуються здатністю кожного закладу ефективно управляти системою якості освіти, адаптувати внутрішні процедури до стратегічних цілей, оптимізувати використання ресурсів та постійно вдосконалювати освітні програми з урахуванням потреб здобувачів вищої освіти та вимог ринку праці.

Особливу цінність для дослідження становить досвід Національного університету біоресурсів і природокористування України як одного з провідних закладів вищої освіти, де система управління якістю освітніх послуг демонструє високий рівень організації та ефективності. Вивчення практик Національного університету біоресурсів і природокористування України дозволяє не лише оцінити результативність існуючих механізмів забезпечення якості, а й визначити ключові чинники, що сприяють формуванню конкурентоспроможного освітнього середовища. Аналіз на прикладі цього університету забезпечує комплексне розуміння того, як заклади вищої освіти можуть реалізовувати державні вимоги у поєднанні з внутрішнім стратегічним управлінням, що створює підґрунтя для підвищення ефективності системи забезпечення якості освітніх послуг в сучасних умовах.

Національний університет біоресурсів і природокористування України (далі – НУБіП України) є одним із провідних закладів вищої освіти держави, який здійснює підготовку висококваліфікованих фахівців для аграрного сектору, природокористування, екології, економіки та суміжних галузей. Університет знаходиться у підпорядкуванні Міністерства освіти і науки України та має статус державного закладу вищої освіти з IV рівнем акредитації.

Історія університету бере свій початок з 1898 року, що свідчить про значний досвід у підготовці кадрів та розвитку наукової діяльності. За час свого існування заклад пройшов шлях від спеціалізованого аграрного навчального закладу до сучасного багатoproфільного університету дослідницького типу. Сучасну назву – Національний університет біоресурсів і природокористування України – університет отримав у 2008 році.

НУБіП України розташований у місті Київ. Університет має розвинену матеріально-технічну базу, що включає навчальні корпуси, лабораторії, науково-дослідні центри, бібліотеки, гуртожитки та інші об'єкти інфраструктури, необхідні для забезпечення освітнього процесу.

НУБіП України є закладом дослідницького типу, який поєднує освітню, науково-дослідну, інноваційну та виробничу діяльність. Основними напрямками

його роботи є дослідження у сфері наук про життя, аграрних технологій, екології, раціонального використання природних ресурсів, а також забезпечення якості та безпеки сільськогосподарської продукції.

У 2025 році Університет зайняв 7 позицію серед кращих університетів країни за підсумками рейтингу «Топ-200 Україна» [135]. У всесвітньому рейтингу QS World University Ranking університет займає 1501+ місце (499 місце у Європі та 10 місце поміж 18 університетів України) [170]. У Світовому рейтингу UI GreenMetric World University Rankings 2025 Університет посів 1097 позицію серед 1745 учасників з усього світу [176]. У 2025 році Університет вперше позиціонувався у Світовому рейтингу THE Impact 2026 – 1501+ [174].

У 2025 році освітній процес і науково-дослідницьку діяльність забезпечували: 3 навчально-наукові інститути; 13 факультетів; кафедра військової підготовки; 11 регіональних навчальних закладів – відокремлених структурних підрозділів НУБіП України; навчально-дослідні господарства та науково-дослідні інститути.

У червні 2025 року успішно пройдено перший наглядовий аудит системи менеджменту якості університету та підтверджено відповідність вимогам ISO 9001:2015 в сфері освітньої та наукової діяльності.

Система управління якістю освітніх послуг в університеті є комплексною, багаторівневою та інтегрованою, що охоплює сукупність внутрішніх і зовнішніх механізмів забезпечення якості. Її функціонування спрямоване на досягнення високого рівня професійної підготовки здобувачів вищої освіти, забезпечення відповідності освітніх програм актуальним вимогам ринку праці, а також інтеграцію університету до міжнародного освітнього і наукового простору. Концептуальною основою функціонування системи є принципи безперервного вдосконалення, студентоцентрованого підходу, прозорості управлінських процесів та відповідності українським і міжнародним стандартам у сфері якості освіти.

Важливу роль у реалізації системи управління якістю освітньої діяльності в НУБіП України відіграє Центр забезпечення якості освіти, який

підпорядковується Службі проректора з науково-педагогічної роботи та цифрової трансформації. Даний структурний підрозділ здійснює системний моніторинг освітнього процесу, контроль дотримання академічної доброчесності, а також забезпечує збір і аналітику даних щодо якості освіти з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Основними завданнями Центру є формування цілісного бачення стану якості освіти в університеті, впровадження сучасних інструментів управління, моніторинг і перегляд освітніх програм, а також врахування думок усіх стейкхолдерів – здобувачів вищої освіти, викладачів, випускників і роботодавців [134]. У структурі Центру функціонує відділ менеджменту якості, який забезпечує координацію процесів розробки, впровадження та підтримки системи менеджменту якості, організацію внутрішніх аудитів і аналіз ефективності освітніх процесів [40].

Важливим елементом внутрішньої системи управління якістю є нормативне забезпечення, представлене положеннями та стандартами університету. Відповідно до внутрішніх документів системи менеджменту якості, у НУБіП України діє Положення про систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти в Національному університеті біоресурсів і природокористування України (затверджене Вченою радою НУБіП України 26 березня 2026 р. протокол № 10) [114], яке визначає політику, принципи та процедури забезпечення якості освіти. Система базується на вимогах законодавства України, міжнародних стандартах ESG та ISO 9001, що забезпечує її відповідність європейським підходам до управління якістю освіти.

НУБіП України надає широкий спектр освітніх послуг і здійснює підготовку фахівців за відповідними спеціальностями та освітніми програмами за такими освітніми рівнями: перший (бакалаврський), другий (магістерський), третій (освітньо-науковий). У табл. 2.7 наведено динаміку кількості здобувачів вищої освіти у НУБіП України.

Як свідчать дані табл. 2.7, динаміка кількості здобувачів вищої освіти свідчить про загальне зростання контингенту студентів. Найбільш зростання кількості здобувачів вищої освіти спостерігається на першому (бакалаврському)

рівні, де показник у 2025 році перевищив рівень 2021 року на 15,39 %, що свідчить про підвищення попиту на здобуття базової вищої освіти. На другому (магістерському) рівні вищої освіти також спостерігається позитивна динаміка, хоча вона є менш стабільною. Після значного зростання кількості здобувачів вищої освіти у 2023 році, відбулося певне скорочення у наступні роки, однак загалом у 2025 році кількість студентів перевищив показник 2021 року на 14,11 %.

Таблиця 2.7

**Динаміка кількості здобувачів вищої освіти НУБіП України за
рівнями вищої освіти***

Рівень вищої освіти	Рік					2025 р. у% до 2021 р.
	2021	2022	2023	2024	2025	
Перший (бакалаврський), у т. ч.	11391	9788	12590	12518	13144	115,39
- денна форма навчання	8996	7649	9870	9725	9793	108,86
- заочна форма навчання	2395	2139	2720	2793	3351	139,92
Другий (магістерський), у т. ч.	4579	5341	7066	6064	5225	114,11
- денна форма навчання	3243	3900	5364	4747	3874	119,46
- заочна форма навчання	1336	1441	1702	1317	1351	101,12
Третій (освітньо-науковий), у т. ч.	440	643	850	920	847	192,50
- денна форма навчання	287	467	681	775	724	252,26
- вечірня форма навчання	153	114	114	68	39	-
- заочна форма навчання		62	55	35	43	-
- поза аспірантурою	-	-	-	42	41	-

Примітка. *Розроблено автором за [58-62]

Варто відмітити, що більша частина здобувачів, як першого (бакалаврського), так і другого (магістерського) рівнів вищої освіти навчаються за кошти фізичних або юридичних осіб. Так, у 2025 році 8287 студентів навчалася за контрактом на першому (бакалаврському) рівні та 2794 студентів – на другому (магістерському) рівні, що свідчить про значну частку

позабюджетного фінансування у структурі підготовки фахівців.

Підготовка наукових і науково-педагогічних кадрів в університеті здійснюється через аспірантуру за 35 освітньо-науковими програмами та докторантуру за 37 науковими спеціальностями. В аспірантурі університету станом на 2025 рік навчалося 847 здобувачів третього (освітньо-наукового рівня), що на 92,5 % більше ніж у 2021 році. У 2025 році на денну форму навчання до аспірантури за рахунок видатків державного бюджету вступило 100 осіб та 17 осіб були зараховані на інші форми фінансування, зокрема за кошти фізичних або юридичних осіб. Найбільша кількість здобувачів третього (освітньо-наукового рівня) навчається на освітньо-наукових програмах економічного факультету (119 осіб), гуманітарно-педагогічного факультету (86 осіб), агробіологічного факультету (73 особи).

У 2025 р. в НУБіП України навчалося 753 іноземці із 25 країн світу – громадяни Азербайджану, Алжиру, Білорусі, Гани, Еквадору, Ірану, Індії, Єгипту, Китаю, Кореї, Камеруну, Лівану, Марокко, Нігерії, Німеччини, Польщі, Туреччини, Туркменістану, Узбекистану, Таджикистану, США, Молдови, Йорданії, у т.ч. на ОС «Бакалавр» – 664 особи, на ОС «Магістр» – 25 осіб, аспірантів – 48 осіб, на курсах з вивчення української мови з використанням електронних ресурсів – 8 осіб, на підготовчому відділенні – 8 осіб.

Підготовка фахівців освітнього ступеня бакалавр здійснюється за 42 спеціальностями і 55 освітніми програмами; магістр – за 39 спеціальностями і 64 освітньо-професійними програмами та 7 освітньо-науковими програмами; доктор філософії – за 30 науковими спеціальностями та 35 освітньо-науковими програмами. У 2025 році відкрито та оновлено 35 лабораторій в університеті та 29 лабораторій у регіональних навчальних закладах.

Освітні програми університету регулярно оновлюються з урахуванням вимог ринку праці та рекомендацій роботодавців, що підвищує їх практичну спрямованість. Водночас процес їх оновлення може потребувати додаткового часу через необхідність дотримання встановлених процедур і стандартів.

В університеті викладання окремих дисципліни здійснюється англійською

мовою. Це дозволило випускникам, які вільно володіють англійською мовою, швидше адаптуватися до вимог сучасного ринку праці, у тому числі й міжнародного, або продовжити навчання у провідних університетах світу та займати відповідні посади у різних міжнародних структурах. У 2024-2025 н.р. факультети та ННІ за 18 спеціальностями мали можливість забезпечити навчання окремих груп здобувачів вищої освіти, де викладання окремих дисциплін здійснюється англійською мовою.

Кадрове забезпечення є важливим елементом якості освіти, оскільки рівень кваліфікації викладачів безпосередньо впливає на результати навчання. У НУБіП України станом на 2025 рік працювало 1233 науково-педагогічних працівників (рис. 2.9). Із них 84,5 % мають наукові ступені та вчені звання, що на 1,2% більше порівняно з 2024 роком.

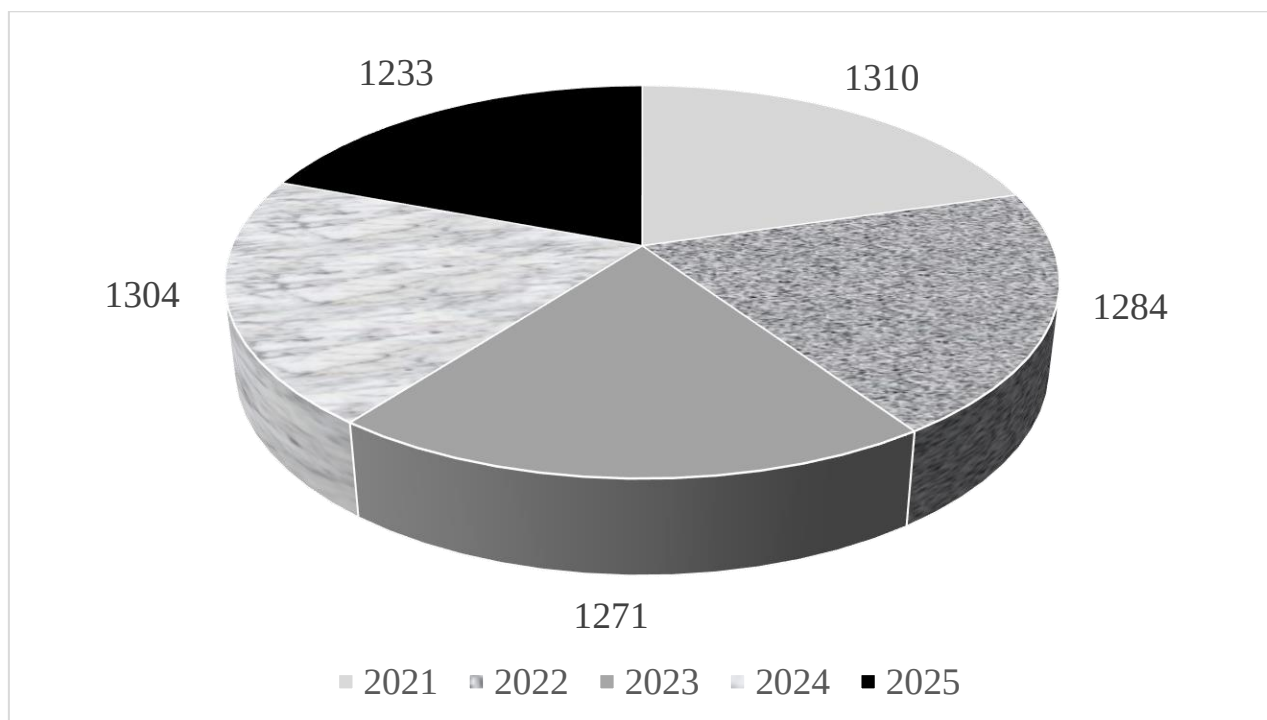


Рис. 2.9. Динаміка кількості науково-педагогічних працівників НУБіП України*

Примітка. *Побудовано автором за [58-62]

Університет сприяє підвищенню кваліфікації персоналу та розвитку наукової діяльності. У 2025 р. науково-педагогічні працівники університету створювали та оновлювали електронні навчальні курси (ЕНК) дисциплін,

підручники, навчальні посібники і методичні розробки на WEB-сайтах факультетів, навчально-наукових інститутів та в загально університетській комп'ютерній мережі.

Навчально-методична робота НПП НУБіП України спрямована на забезпечення навчального процесу підручниками, навчальними посібниками і методичними розробками, у т.ч. на електронних носіях інформації, робочими навчальними програмами дисциплін (рис. 2.10).

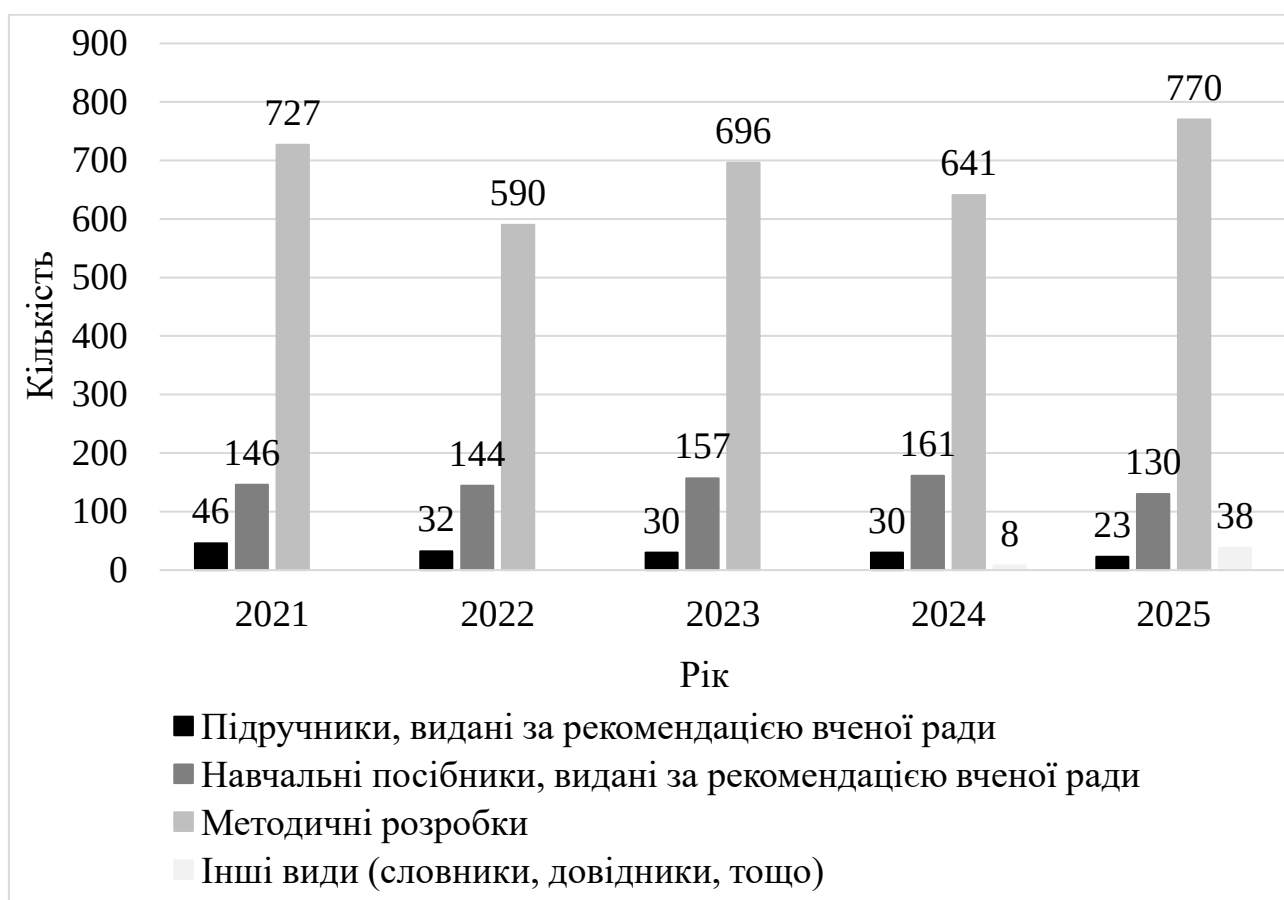


Рис. 2.10. Динаміка видання навчально-методичної літератури*

Примітка. *Побудовано автором за [58-62]

Матеріально-технічна база університету включає сучасні лабораторії, навчальні комплекси та доступ до цифрових ресурсів, що забезпечує належний рівень практичної підготовки студентів.

В цілому, у 2025 році в університеті виконувалося 28 міжнародних проєктів, з яких 17 за програмами фінансування ЄС із загальною сумою

фінансування 1,7 млн. євро., серед яких: 3 проекти програми «Горизонт Європа» на загальну суму 953,640 тис. євро; 2 проекти за програмою LIFE на загальну суму 150,787 тис. євро; 6 проектів програми Jean Monnet на загальну суму 260,000 тис. євро; 2 проекти за програмою Erasmus+ на загальну суму 352,386 тис. євро.

Окрім проектів, які фінансуються програмами ЄС упродовж 2025 року, в університеті виконувалися міжнародні проекти за іншими програмами, зокрема: NATO Science for Peace and Security (SPS); European Institute of Innovation and Technology (EIT); EIT Food; GIZ (Німецьке товариство міжнародного співробітництва); Swedish Institute (Шведський інститут); програма COST (European Cooperation in Science and Technology); British Council; Шведське агентство міжнародного розвитку (Sida); Чеське агентство розвитку; Швейцарський фонд VELUX STIFTUNG, Естонський внесок у міжнародну кліматичну співпрацю (Estonia's contribution in international climate collaboration).

Показники, наведені вище, свідчать про активну участь університету у сфері міжнародної співпраці та досліджень. Важливо відзначити, що участь у міжнародних проєктах не обмежується лише фінансовою складовою для підтримки наукових досліджень. Ці проєкти дають змогу розвивати міжнародне співробітництво, підвищувати якість досліджень, упроваджувати інноваційні підходи в освіті та науці, сприяти інтеграції України до Європейського простору вищої освіти.

У 2025 р. 435 викладачів, науковців, аспірантів та студентів Університету взяли участь у різноманітних міжнародних заходах (у т.ч. навчання, стажування, навчально-виробничі практики). З них 130 студентів університету пройшли навчання та стажування у 18 країнах світу, зокрема за програмою мобільності Еразмус+ - 49 студентів, за програмою подвійних дипломів – 29 студентів та 45 студентів пройшли навчально-виробничу практику на провідних сільськогосподарських підприємствах країн Європи, 435 НПП проходили стажування та були у міжнародних відрядженнях.

Таким чином, система управління якістю освітніх послуг у НУБіП України формується як цілісна багаторівнева структура, у якій поєднуються освітні, наукові, організаційні та ресурсні компоненти (табл. 2.8). Її ефективність визначається узгодженістю всіх складових, спрямованих на досягнення головної мети – підготовки конкурентоспроможного фахівця.

Як свідчать дані табл. 2.8, важливу роль у НУБіП України відіграє взаємозв'язок між навчальним процесом і науковою діяльністю, що забезпечує не лише передачу знань, а й їх постійне оновлення відповідно до сучасних викликів. Інтеграція у міжнародний освітній простір розширює можливості університету, сприяє впровадженню передового досвіду та підвищує загальний рівень освітніх послуг.

Не менш значущими є кадровий потенціал і матеріально-технічне забезпечення, які створюють основу для якісної реалізації освітнього процесу. Високий професіоналізм викладачів у поєднанні з сучасною інфраструктурою дозволяє забезпечити належний рівень підготовки здобувачів вищої освіти.

Система управління якістю освітніх послуг також передбачає постійний моніторинг і вдосконалення якості через механізми внутрішнього контролю та зворотного зв'язку. Внутрішній контроль якості здійснюється через оцінювання результатів навчання, проведення аудитів та аналіз ефективності освітніх програм. Це дозволяє оперативно реагувати на недоліки, однак потребує вдосконалення шляхом впровадження більш об'єктивних кількісних показників.

Орієнтація на потреби студентів, розвиток їх практичних навичок і використання цифрових технологій роблять освітній процес більш гнучким, ефективним і адаптованим до вимог сучасного суспільства. Таким чином, якість освітніх послуг формується під впливом сукупності чинників, які взаємодіють між собою та забезпечують сталий розвиток університету й підвищення рівня підготовки фахівців.

Складові системи управління якістю освітніх послуг у НУБіП України*

Складова	Зміст	Вплив на якість
Навчальна діяльність	Розробка та оновлення освітніх програм; використання сучасних методів навчання (інтерактивні технології, дистанційні платформи); навчально-методичні комплекси дисциплін; система оцінювання знань здобувачів вищої освіти.	Визначає рівень професійної підготовки здобувачів вищої освіти; сприяє формуванню компетентностей; забезпечує відповідність освіти вимогам ринку праці.
Наукова діяльність	Проведення фундаментальних і прикладних досліджень; участь здобувачів вищої освіти у наукових гуртках; публікації у фахових виданнях; впровадження інновацій у навчальний процес.	Підвищує актуальність і наукову обґрунтованість навчання; формує дослідницькі навички; сприяє розвитку критичного мислення.
Міжнародна діяльність	Академічна мобільність здобувачів вищої освіти і викладачів; участь у міжнародних проєктах (наприклад, Erasmus+); співпраця з іноземними університетами; подвійні дипломи.	Забезпечує інтеграцію у світовий освітній простір; підвищує конкурентоспроможність випускників; сприяє обміну досвідом.
Кадрове забезпечення	Кваліфікація науково-педагогічних працівників; підвищення кваліфікації; стажування; атестація; мотивація персоналу.	Безпосередньо впливає на якість викладання; забезпечує ефективність передачі знань; формує академічну культуру.
Матеріально-технічна база	Оснащення аудиторій; сучасні лабораторії; наявність бібліотек у навчальних корпусах; доступ до електронних ресурсів та наукометричних баз даних.	Забезпечує практичну підготовку; підвищує ефективність навчання; створює комфортне освітнє середовище.
Управління якістю освіти	Внутрішні системи забезпечення якості; моніторинг освітнього процесу; опитування студентів; акредитація освітніх програм.	Забезпечує постійне вдосконалення освітніх послуг; виявляє слабкі місця; підвищує прозорість та довіру.
Використання студентоцентрованого підходу	Індивідуальні освітні траєкторії; врахування потреб здобувачів вищої освіти; зворотний зв'язок; участь студентів в управлінні.	Підвищує мотивацію до навчання; покращує результати освіти; сприяє розвитку відповідальності.
Практична підготовка	Стажування; виробнича практика; співпраця з роботодавцями; дуальна форма здобуття освіти.	Формує практичні навички; забезпечує готовність до професійної діяльності; підвищує рівень працевлаштування.
Інформаційно-цифрове забезпечення	Використання LMS (eLearn тощо); електронні журнали; онлайн-курси; цифрові ресурси.	Підвищує доступність освіти; забезпечує гнучкість навчання; підтримує дистанційний формат.
Соціально-виховна робота	Виховні заходи; розвиток soft skills; студентське самоврядування; психологічна підтримка.	Формує особистість фахівця; розвиває комунікативні навички; сприяє соціалізації.

Примітка. *Розроблено автором на основі [62]

Особливістю функціонування системи управління якістю освітніх послуг НУБіП України є її здатність до адаптації в умовах кризових викликів, зокрема пандемії та воєнного стану, що свідчить про високий рівень гнучкості та стійкості університету. У зв'язку з цим виникає необхідність системного оцінювання зовнішніх чинників, які впливають на діяльність університету. З цією метою у дослідженні використано PEST-аналіз як інструмент структуризації ключових чинників зовнішнього середовища. Науково обґрунтованою та слушною вважаємо позицію авторів [64] щодо доцільності виокремлення зовнішніх чинників, які детермінують ефективність менеджменту якості освітніх послуг в Україні, зокрема таких як: державна політика у сфері освіти, вимоги ринку праці, міжнародні стандарти, громадський запит та демографічна ситуація. Запропонований у зазначеному дослідженні перелік чинників було використано як теоретико-методологічну основу, адаптовано до специфіки функціонування НУБіП України та розширено в межах PEST-аналізу шляхом деталізації їх за політичною, економічною, соціальною та технологічною складовими. Такий підхід дозволив забезпечити комплексність і системність оцінювання зовнішнього середовища функціонування університету. Результати аналізу політичних чинників та їх вплив на діяльність НУБіП України наведено в табл. 2.9.

Як свідчать дані табл. 2.9, політичні чинники значною мірою впливають на діяльність та розвиток НУБіП України. Державна політика і законодавство у сфері вищої освіти створюють сприятливе середовище для модернізації навчальних програм, підвищення якості освітніх послуг та отримання грантової підтримки. Євроінтеграційні процеси розширюють можливості міжнародного співробітництва та участі у проєктах обміну. Водночас встановлення індекативних цін МОН України обмежує фінансову гнучкість університету та ускладнює доступ до освіти для певної частини населення. Політична нестабільність і воєнна агресія створюють додаткові ризики для навчального процесу, міжнародної співпраці та фінансової стабільності закладу. Таким чином, політичні чинники впливають на діяльність НУБіП України як

позитивно, підтримуючи розвиток і модернізацію, так і негативно, створюючи обмеження та додаткові виклики для забезпечення ефективності та доступності освіти.

Таблиця 2.9

**Політичні чинники (Political) та їх вплив на діяльність
НУБіП України***

Чинник	Вплив	Характеристика
Державна політика у сфері вищої освіти	+	Держава активно підтримує модернізацію освітніх програм та інфраструктури. Наприклад, через гранти МОН університет отримує фінансову допомогу на наукові дослідження та інноваційні проекти, що стимулює підвищення якості освіти.
Законодавство у сфері вищої освіти (у т. ч. й щодо акредитації та ліцензування)	+	Законодавчі норми забезпечують чіткі стандарти для університету. Акредитація та ліцензування гарантують, що освітні послуги відповідають державним вимогам. У результаті цього підвищується довіра студентів і роботодавців.
Євроінтеграційні процеси	+	Процеси інтеграції до ЄС відкривають можливості для участі у міжнародних програмах обміну студентами та викладачами, наукових грантах та партнерствах з європейськими університетами, що підвищує конкурентоспроможність НУБіП України.
Встановлення індекативних цін Міністерством освіти та науки України	—	Регулювання індекативних цін МОН України призводить до підвищення вартості навчання, що обмежує доступ до освіти для частини неплатоспроможного населення та збільшує фінансовий тиск на університет, водночас обмежуючи свободу закладу у формуванні власної цінової політики та потенційно знижуючи його конкурентоспроможність у порівнянні з приватними та міжнародними освітніми установами.
Політична нестабільність/воєнна агресія з боку російської федерації	—	Воєнні конфлікти обмежують мобільність студентів і викладачів, зменшують можливості міжнародних обмінів та партнерств, можуть ускладнювати фінансування та реалізацію наукових і освітніх програм. Крім того, збільшення міграційних скорочень спричиняє зменшення кількості абітурієнтів, що створює додаткові виклики для планування вступної кампанії, організації освітнього процесу та забезпечення ефективності діяльності університету.

Примітка. *Розроблено автором

У табл. 2.10 наведено результати аналізу впливу економічних чинників на діяльність НУБіП України.

Таблиця 2.10

**Економічні чинники (Economic) та їх вплив на діяльність
НУБіП України***

Чинник	Вплив	Характеристика
Фінансування освіти державою	±	Основним джерелом фінансування діяльності університету є державна бюджетна підтримка, яка забезпечує оплату праці викладачів, виплату стипендій та утримання інфраструктури. Водночас обсяг фінансування може бути нестабільним через економічні кризи або перерозподіл бюджетних коштів, що створює невизначеність і ризики для довгострокового планування розвитку університету та реалізації освітніх програм.
Рівень платоспроможності населення	—	Обмежує можливості студентів оплачувати навчання на контрактній основі, що безпосередньо впливає на доходи університету та його фінансову стійкість. Як наслідок, частина студентів змушена шукати інші джерела фінансування для оплати їхнього навчання, що не завжди можливо й створює бар'єри для отримання освіти для окремих груп населення.
Ринковий попит на кваліфікованих фахівців в аграрному секторі	+	Сприяє розширенню освітніх програм та практичної підготовки студентів. Високий попит на фахівців стимулює університет оновлювати освітні програми відповідно до потреб ринку праці, підвищуючи конкурентоспроможність випускників.
Витрати на модернізацію технологічної бази	—	Великі інвестиції необхідні для придбання сучасного обладнання, оснащення лабораторій та впровадження цифрових технологій (EdTech). Висока вартість оновлення обмежує фінансові ресурси університету для інших напрямів розвитку, що створює додаткові виклики для системи управління.
Міжнародні гранти та інвестиції	+	Додаткове джерело фінансування для розвитку освіти, наукових досліджень та інноваційних проєктів. Гранти дозволяють залучати сучасні технології до освітнього процесу та підвищувати якість підготовки студентів, а також сприяють міжнародному співробітництву.

Примітка.*Розроблено автором

Згідно даних табл. 2.10 економічні чинники суттєво впливають на

діяльність та розвиток НУБіП України, визначаючи фінансові можливості університету та стратегічні пріоритети. Позитивний вплив чинників, зокрема: високий ринковий попит на кваліфікованих фахівців в аграрному секторі та міжнародні гранти стимулюють розширення навчальних програм, модернізацію практичної підготовки та розвиток наукових досліджень, підвищуючи конкурентоспроможність випускників та університету в цілому. Водночас фінансування освіти державою та високі витрати на технологічне оновлення створюють фінансові ризики, що зменшують можливості для впровадження новітніх технологій, розвитку інфраструктури університету та довгострокового стратегічного планування. Низька платоспроможність населення змушує частину абітурієнтів шукати зовнішніх інвесторів або джерела фінансування для оплати їхнього навчання, що не завжди можливо й призводить до обмеження доступності освіти для певних категорій населення, створює невизначеність у фінансових надходженнях закладу та ускладнює планування і реалізацію стратегічних та довгострокових програм розвитку університету. Тому ефективне управління ресурсами та диверсифікація джерел доходів є важливими складовими для стабільного функціонування та подальшого ефективного розвитку університету.

Наступним етапом нашого дослідження є аналіз впливу соціальних чинників на діяльність НУБіП України (табл. 2.11).

Проаналізувавши дані табл. 2.11, варто відмітити, що зростання уваги до сталого розвитку, соціальні очікування від освіти та цифрові тренди стимулюють університет оновлювати програми, впроваджувати практичні курси, сучасні технології та дистанційні форми навчання, підвищуючи привабливість та конкурентоспроможність закладу. Водночас демографічна ситуація та міграція населення за кордон створюють ризики зменшення набору та потенціалу майбутніх кадрів, що вимагає активних заходів для утримання студентів, налагодження співпраці з міжнародними університетами та створення конкурентних умов здобуття освіти.

Соціальні чинники (Social) та їх вплив на діяльність НУБіП України*

Чинник	Вплив	Характеристика
Демографічна ситуація	–	Зменшення кількості абітурієнтів через демографічні зміни впливає на набір студентів та фінансову стабільність університету. Це змушує заклад адаптувати стратегії набору та шукати нові способи залучення студентів, включаючи розробку програм для дистанційного навчання та залучення іноземних абітурієнтів.
Зростання уваги до сталого розвитку	+	Підвищення суспільної уваги до сталого розвитку стимулює університет впроваджувати «зелені» технології, інтегрувати принципи сталого розвитку в навчальні програми та наукові проєкти. Це сприяє розвитку аграрних і екологічних напрямів, формує позитивний імідж закладу та підвищує його привабливість для студентів, партнерів і роботодавців.
Соціальні очікування від освіти	+	Студенти та суспільство очікують високої практичної підготовки, сучасних технологій навчання та компетентностей, які відповідають потребам ринку праці. Це стимулює університет оновлювати освітні програми, впроваджувати практичні курси та зміцнювати співпрацю з роботодавцями.
Міграція студентів за кордон	–	Відтік талановитих студентів та майбутніх кадрів зменшує потенціал для розвитку наукових та освітніх програм університету. Це вимагає впровадження заходів для утримання студентів та підвищення привабливості навчання.
Соціальні тренди цифровізації	+	Зростання цифрових навичок та очікувань щодо онлайн-освіти стимулює впровадження дистанційних курсів, платформ EdTech та інтерактивних навчальних рішень. Це покращує доступність освіти, підвищує ефективність навчального процесу та відповідає сучасним освітнім вимогам.

Примітка.*Розроблено автором

Результати аналізу технологічних чинників та їх вплив на діяльність НУБіП України наведено в табл. 2.12. Таким чином, використання EdTech та LMS, автоматизація і цифровізація навчального процесу дозволяють забезпечити інтерактивність, гнучкість і сучасний зміст освітніх програм, що відповідають вимогам ринку праці. Модернізація лабораторного та навчального обладнання

сприяє розвитку практичних навичок студентів і підвищенню рівня наукових досліджень. Цифровізація процесів управління покращує внутрішній контроль якості освітніх послуг та оптимізує адміністративні процеси в університеті. Використання інтерактивних і мультимедійних технологій створює нові можливості для залучення студентів та розширення аудиторії, водночас стимулюючи конкуренцію та інноваційність у навчанні. У сукупності технологічні чинники формують конкурентні переваги університету, забезпечують сучасний рівень освіти та підвищують його привабливість серед студентів, партнерів і роботодавців.

Таблиця 2.12

**Технологічні чинники (Technological) та їх вплив на діяльність
НУБіП України***

Чинник	Вплив	Характеристика
Використання EdTech та LMS	+	Впровадження електронних освітніх платформ і систем управління навчанням (LMS) підвищує якість дистанційного та змішаного навчання, забезпечує інтерактивність та гнучкість навчальних програм, а також полегшує моніторинг успішності студентів.
Модернізація лабораторного та навчального обладнання	+	Сучасне обладнання та лабораторні комплекси сприяють ефективній практичній підготовці студентів, підвищують рівень наукових досліджень та дозволяють університету відповідати сучасним стандартам освіти та вимогам ринку праці.
Цифровізація процесів управління	+	Використання цифрових технологій у адміністративних та управлінських процесах покращує внутрішній контроль якості освітніх послуг, оптимізує документообіг і планування, підвищує ефективність роботи університету.
Використання інтерактивних та мультимедійних технологій у навчанні	+	Інтерактивні та мультимедійні інструменти створюють конкуренцію серед навчальних закладів, водночас відкривають нові можливості для залучення студентів та розширення аудиторії, стимулюючи інноваційний підхід до навчання.
Автоматизація та цифровізація навчального процесу	+	Використання автоматизованих систем, електронних тестів та онлайн-ресурсів забезпечує сучасний зміст освітніх програм, підвищує ефективність навчання та дозволяє швидко адаптувати навчальний процес до змін зовнішнього середовища.

Примітка.*Розроблено автором

У табл. 2.13 наведено узагальнений PEST-аналіз НУБіП України, де окрім основних чинників виокремлено можливі заходи реагування університету на зміни зовнішнього середовища. Такий підхід дозволяє не лише ідентифікувати потенційні ризики та можливості, але й забезпечує основу для прийняття стратегічних рішень у сфері освіти та науки.

Таким чином, за результатами PEST-аналізу встановлено, що на діяльність НУБіП України впливає широкий спектр зовнішніх чинників, які мають як стимулюючий, так і стримуючий характер. Політичні та економічні чинники формують загальні умови функціонування університету, зокрема рівень державного фінансування, нормативно-правове середовище та індекативні ціни, водночас створюючи ризики через політичну нестабільність, воєнну агресію та економічні коливання. Соціальні чинники впливають на попит на освітні послуги та вимоги до їх якості, тоді як технологічні – виступають основою для модернізації освітнього процесу, впровадження інновацій та підвищення конкурентоспроможності закладу. У цілому це вимагає від університету гнучкого управління, активного розвитку міжнародної співпраці, адаптації до законодавчих змін та диверсифікації джерел фінансування для забезпечення сталого розвитку в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Крім PEST-аналізу, важливе значення при дослідженні системи управління якістю освітніх послуг відіграє SWOT-аналіз, який дає змогу визначити сильні та слабкі сторони організації, а також виявити можливості й загрози її розвитку. SWOT-аналіз є одним із інструментів стратегічного аналізу, який використовується для комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища організації. Його застосування дає можливість систематизувати ключові чинники впливу на діяльність закладу, оцінити його поточний стан та сформулювати основу для прийняття ефективних управлінських рішень щодо підвищення якості освітніх послуг [129; 152; 156; 160; 162; 166; 179].

PEST-аналіз системи управління якістю освітніх послуг НУБіП України*

Чинники	Складові чинників	Узагальнена характеристика	Заходи реагування
Політичні (Р)	Державна політика у сфері вищої освіти; законодавство; євроінтеграційні процеси; встановлення індикативних цін МОН; політична нестабільність та воєнна агресія	Державна підтримка, законодавчі стандарти та євроінтеграційні процеси сприяють розвитку освітніх програм, наукових досліджень і міжнародного співробітництва, водночас індикативні ціни та воєнна агресія з боку російської федерації обмежують доступ до освіти, фінансову гнучкість університету та реалізацію його стратегічних планів.	Розвиток партнерств і міжнародної співпраці, адаптація до законодавчих змін і цінової політики, стратегічне планування та управління ризиками.
Економічні (Е)	Державне фінансування; рівень платоспроможності населення; ринковий попит на фахівців; витрати на модернізацію технологій; міжнародні гранти та інвестиції	Формують фінансову базу університету. Попит на фахівців та доступ до грантів сприяють розвитку освітніх і наукових програм, водночас нестабільне державне фінансування, низька платоспроможність абітурієнтів та високі витрати на технології обмежують ресурси для інновацій, модернізації інфраструктури і реалізації стратегічних планів.	Пошук альтернативних джерел фінансування, розвиток партнерських зв'язків, оптимізація управління ресурсами та стратегічне планування витрат.
Соціальні (S)	Демографія; освітні очікування; міграція студентів; сталий розвиток; цифровізація	Визначають попит на освіту та вимоги до її якості. Сприяють модернізації навчання, але створюють ризики через зменшення кількості студентів і міграцію.	Підвищення якості освіти, розвиток міжнародної співпраці, впровадження інноваційних підходів.
Технологічні (Т)	EdTech і LMS; модернізація обладнання; цифровізація управління; автоматизація навчання	Забезпечують інноваційний розвиток університету, підвищують якість освіти та ефективність управління, сприяють конкурентоспроможності.	Інвестиції в технології, розвиток цифрової інфраструктури, впровадження інновацій у навчальний процес.

Примітка.*Розроблено автором

Визначення сильних і слабких сторін системи управління якістю освітніх послуг НУБіП України здійснювалося на основі комплексного аналізу внутрішніх та зовнішніх джерел інформації. Основою для формування відповідних складових SWOT-аналізу стали висновки експертних груп та галузових експертних рад (ГЕР) Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, сформовані за результатами акредитаційної експертизи освітніх програм університету. Акредитаційні звіти є важливим джерелом аналітичної інформації, оскільки містять системну оцінку функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти, організації освітнього процесу та ефективності управлінських механізмів у закладі вищої освіти.

Варто відмітити, що при виокремленні сильних і слабких сторін було враховано не лише окремі висновки експертів, а й повторювані тенденції та рекомендації, що простежуються у процесі акредитації різних освітніх програм НУБіП України. Такий підхід дозволив визначити найбільш характерні аспекти функціонування системи управління якістю освітніх послуг та забезпечити об'єктивність проведеного аналізу.

Водночас важливим джерелом інформації для формування SWOT-аналізу стали результати анкетувань здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних працівників та інших учасників освітнього процесу, які систематично проводяться Центром забезпечення якості освіти НУБіП України. Результати внутрішнього моніторингу дали можливість врахувати оцінки безпосередніх учасників освітнього процесу щодо ефективності функціонування системи управління якістю освітніх послуг, рівня організації освітньої діяльності та результативності внутрішніх процедур забезпечення якості освіти. Використання сукупності результатів акредитаційної експертизи та внутрішнього анкетування забезпечило комплексність і достовірність для проведення SWOT-аналізу системи управління якістю освітніх послуг НУБіП України (табл. 2.14).

SWOT-аналіз системи управління якістю освітніх послуг НУБіП України*

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
1. Позитивний імідж університету та зміцнення його позицій у QS World University Rankings: Europe 2026. 2. Наявність внутрішньої системи забезпечення якості. 3. Широкий спектр освітніх програм та їх відповідність ринку праці. 4. Систематичний перегляд та оновлення освітніх програм відповідно до вимог ринку праці, потреб здобувачів вищої освіти та вимог чинного законодавства і стандартів вищої освіти. 5. Наявність системи розроблення локальних актів університету, що визначають організацію освітнього процесу та вимоги до освітніх компонентів. 6. Високий рівень кваліфікації та компетентності викладацького складу. 7. Всі НПП, які забезпечують освітній процес відповідають вимогам, що передбачені п. 38 ліцензійних умов. 8. Активна наукова діяльність НПП. 9. Наявність нормативно врегульованої системи професійного розвитку НПП, що відповідає вимогам чинного законодавства, а також системи стимулювання розвитку викладацької майстерності. 10. Досвід участі НПП у наукових проєктах. 11. Розвинена матеріально-технічна інфраструктура для навчання та досліджень. 12. Широка мережа сучасних навчально-науково-виробничих лабораторій з сучасним обладнанням та програмним забезпеченням. 13. Хороша інформаційна підтримка навчання (бібліотеки та електронні ресурси). 14. Наявність студентоцентрованого підходу в освітньому процесі, орієнтованого на потреби здобувачів вищої освіти. 15. Практично орієнтований навчальний процес, що забезпечує формування професійних компетентностей. 16. Навчально-методичне забезпечення освітніх компонентів є доступним для здобувачів і дозволяє досягти визначених результатів навчання. 17. Використання цифрових технологій під час навчання (e-learn, використання мультимедіа, доступ до Інтернету). 18. Наявність розвиненої системи практик та стажувань для здобувачів вищої освіти. 19. Наявність Ради роботодавців на рівні університету та окремих факультетів/інститутів, що сприяє тісній співпраці з роботодавцями та залученню їх до освітнього процесу.	1. Суттєва залежність університету від плати за надання освітніх послуг (контрактне навчання). 2. Низький рівень мотивації студентів до участі у формуванні змісту освітніх програм та вдосконаленні організації освітнього процесу. 3. Поганий інтернет-зв'язок у деяких навчальних аудиторіях. 4. Застаріле обладнання в окремих аудиторіях навчальних корпусів. 5. По деяких освітніх програмах зустрічаються випадки невикористання інноваційних методів навчання. 6. Під час викладання дисциплін по деяких освітніх програмах спостерігається переважання теоретичної підготовки. 7. Недостатній рівень інтеграції дуальної форми освіти. 8. По деяких освітніх програмах низька активність здобувачів вищої освіти до участі у програмах міжнародної мобільності. 9. В деяких корпусах обмежений доступ до деяких аудиторій для здобувачів з інклюзією.

1	2
20. Наявність органів самоврядування сприяє участі здобувачів вищої освіти у забезпеченні якості освітніх послуг. 21. Наставники груп забезпечують регулярний зворотний зв'язок зі здобувачами вищої освіти. 22. Багато можливостей для міжнародної академічної мобільності НПП та здобувачів вищої освіти, а також їх залучення до програм міжнародної співпраці, академічних обмінів та освітньо-наукових проєктів. 23. Наявність унормованої антикорупційної політики, забезпечення академічної доброчесності (через чітку політику, нормативне врегулювання механізмів її впровадження, заходів і процедур реагування на порушення), а також поінформованість учасників освітнього процесу щодо врегулювання конфліктних ситуацій. 24. Наявність кар'єрної підтримки (організація ярмарків вакансій, інформування та консультування щодо наявних вакансій). 25. Наявність в університеті облаштованих укриттів (бомбосховищ) для забезпечення безпеки учасників освітнього процесу.	
Можливості	Загрози
1. Євроінтеграція освітньої діяльності. 2. Впровадження сучасних освітніх технологій (EdTech) для підвищення ефективності навчального процесу. 3. Міжнародна акредитація освітніх програм. 4. Розвиток дуальної освіти та практико-орієнтованих моделей підготовки фахівців. 5. Співпраця з роботодавцями 6. Зростання попиту на спеціалістів аграрного сектору. 7. Розвиток онлайн-курсів. 8. Участь у грантових програмах. 9. Інтернаціоналізація освіти. 10. Орієнтація на сталий розвиток освіти.	1. Виїзд студентів за кордон. 2. Посилення конкуренції з університетами Європейського Союзу за студентів і ресурси. 3. Розширення онлайн-освіти, що створює альтернативу традиційній формі навчання. 4. Зниження рівня державного фінансування освіти. 5. Воєнні дії та політична нестабільність, що впливають на безпеку та мобільність студентів і викладачів. 6. Демографічний спад, який скорочує кількість потенційних абітурієнтів. 7. Відтік висококваліфікованих кадрів. 8. Зниження мотивації студентів. 9. Інфляційні процеси. 10. Різні потреби ринку праці та очікування роботодавців, що зумовлюють дисбаланс між змістом освітніх програм та сучасними вимогами.

Примітка. *Розроблено автором

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про те, що в системі управління якістю освітніх послуг НУБіП України переважають сильні сторони, що характеризує університет як конкурентоспроможний заклад вищої освіти з розвиненою внутрішньою системою забезпечення якості. Значна кількість сильних сторін підтверджує ефективність функціонування управлінських механізмів, належний рівень кадрового, матеріально-технічного та навчально-методичного забезпечення, а також орієнтацію університету на студентоцентрований підхід, практичну підготовку здобувачів вищої освіти та інтеграцію у міжнародний освітній простір. Водночас виявлені слабкі сторони мають переважно локальний характер і не здійснюють критичного впливу на загальну ефективність системи управління якістю освітніх послуг. В цілому це створює сприятливі умови для стабільного розвитку університету та підвищення результативності функціонування системи управління якістю освітніх послуг.

З метою формування стратегічних напрямів удосконалення системи управління якістю освітніх послуг НУБіП України на основі результатів SWOT-аналізу доцільним є побудова SWOT-матриці (TOWS-матриці). Такий підхід дозволяє визначити можливі стратегічні альтернативи шляхом поєднання сильних і слабких сторін університету з можливостями та загрозами зовнішнього середовища (табл. 2.15). У межах матриці виділяють чотири типи стратегій: SO-стратегії, які передбачають використання сильних сторін для реалізації можливостей; ST-стратегії, що спрямовані на застосування сильних сторін для нейтралізації загроз; WO-стратегії, які дозволяють подолати слабкі сторони за рахунок зовнішніх можливостей; та WT-стратегії, спрямовані на мінімізацію слабких сторін для зменшення впливу загроз.

Як свідчать дані табл. 2.15, НУБіП України має значний потенціал для реалізації SO-стратегій, оскільки переважання сильних сторін створює сприятливі умови для використання можливостей зовнішнього середовища, зокрема у сфері міжнародної співпраці, цифровізації освітнього процесу та розвитку практико-орієнтованого навчання.

**SWOT-матриця стратегій системи управління якістю освітніх послуг
НУБіП України***

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: 1. Розширення міжнародної співпраці та участі у міжнародних освітніх і наукових проєктах завдяки високому кадровому потенціалу та позитивному іміджу університету. 2. Впровадження сучасних EdTech-рішень і розвиток онлайн-освіти на основі наявної цифрової інфраструктури та інформаційного забезпечення. 3. Посилення практико-орієнтованої підготовки шляхом розширення співпраці з роботодавцями та розвитку дуальної освіти. 4. Використання внутрішньої системи забезпечення якості для проходження міжнародної акредитації освітніх програм. 5. Активізація участі у грантових програмах та міжнародних проєктах завдяки досвіду наукової діяльності НПП.	ST-стратегії: 1. Використання позитивного іміджу та високої якості освітніх послуг для збереження конкурентних позицій університету в умовах посилення конкуренції з боку ЗВО ЄС. 2. Розвиток цифрових технологій та онлайн-компонентів навчання для адаптації до поширення дистанційної освіти. 3. Посилення практичної складової освітніх програм для забезпечення відповідності потребам ринку праці. 4. Розширення міжнародної діяльності та академічної мобільності як інструменту протидії відтоку студентів за кордон. 5. Використання розвиненої внутрішньої системи забезпечення якості для підтримання стабільності функціонування університету в умовах впливу зовнішніх чинників.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: 1. Модернізація матеріально-технічного забезпечення та покращення цифрової інфраструктури за рахунок участі у грантових програмах і міжнародних проєктах. 2. Розширення впровадження інноваційних методів навчання через використання сучасних освітніх технологій та міжнародного досвіду. 3. Підвищення рівня залученості здобувачів освіти до забезпечення якості шляхом розвитку студентоцентрованого підходу та цифрових механізмів комунікації. 4. Активізація участі здобувачів освіти у програмах міжнародної мобільності через розвиток міжнародної співпраці університету. 5. Розвиток дуальної форми освіти шляхом посилення співпраці з роботодавцями та представниками бізнесу.	WT-стратегії: 1. Розширення можливостей університетів шляхом диверсифікації джерел фінансування, зокрема грантової підтримки. 2. Оновлення освітніх програм і методів навчання для запобігання невідповідності сучасним вимогам ринку праці. 3. Підвищення мотивації здобувачів освіти до активної участі в освітньому процесі та програмах міжнародної мобільності для мінімізації ризику виїзду студентів за кордон. 4. Поетапне оновлення матеріально-технічної бази та забезпечення інклюзивності освітнього середовища. 5. Посилення адаптивності системи управління якістю освітніх послуг до зовнішніх економічних і соціальних викликів.

Примітка. *Розроблено автором

Водночас запропоновані ST-стратегії спрямовані на використання наявних переваг університету для мінімізації впливу зовнішніх загроз, пов'язаних із посиленням конкуренції, демографічними викликами та нестабільністю зовнішнього середовища. WO- та WT-стратегії орієнтовані на подолання окремих слабких сторін системи управління якістю освітніх послуг шляхом використання можливостей зовнішнього середовища та зниження негативного впливу потенційних загроз. Загалом результати SWOT-матриці підтверджують наявність у НУБіП України достатнього потенціалу для подальшого вдосконалення системи управління якістю освітніх послуг та підвищення конкурентоспроможності університету.

Отже, система управління якістю освітніх послуг НУБіП України характеризується комплексністю та спрямованістю на забезпечення ефективної організації навчального процесу, удосконалення управлінських механізмів і підвищення результативності діяльності університету. Функціонування внутрішніх і зовнішніх механізмів забезпечення якості сприяє розвитку освітнього середовища, підвищенню ефективності діяльності університету та забезпеченню відповідності освітніх послуг сучасним вимогам сфери вищої освіти й ринку праці. Водночас актуальним залишається подальше вдосконалення управлінських механізмів відповідно до сучасних тенденцій розвитку сфери вищої освіти та вимог до забезпечення якості освітніх послуг.

2.3. Здійснення оцінювання системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти

У сучасних умовах розвитку вищої освіти особливого значення набуває формування ефективної системи управління якістю освітніх послуг, яка забезпечує конкурентоспроможність закладу вищої освіти та відповідність підготовки здобувачів актуальним вимогам ринку праці. Оцінка такої системи дає змогу визначити рівень організації освітнього процесу, виявити наявні проблеми та окреслити напрями її вдосконалення.

У Національному університеті біоресурсів і природокористування України

оцінювання якості освітніх послуг здійснюється Центром забезпечення якості освіти, діяльність якого спрямована на моніторинг, аналіз та постійне вдосконалення освітнього процесу. У рамках діяльності Центру, розроблено План моніторингу якості освіти, який визначає основні заходи, інструменти та періодичність оцінювання якості освітніх послуг.

У межах реалізації зазначеного плану Центром проводяться різні види опитувань, зокрема опитування здобувачів вищої освіти щодо якості освітніх програм і організації освітнього процесу, опитування науково-педагогічних працівників, завідувачів кафедр, старост груп, а також опитування роботодавців і випускників. Метою таких досліджень є отримання зворотного зв'язку від ключових стейкхолдерів, виявлення сильних і слабких сторін освітньої діяльності, а також формування рекомендацій щодо її покращення.

Оскільки об'єктом дослідження є формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, то основними складовими такої системи виступають здобувачі вищої освіти, науково-педагогічні працівники та безпосередньо освітні послуги. Дані складові перебувають у функціональній взаємозалежності, що дозволяє здійснювати комплексну оцінку ефективності управлінських процесів, виявляти сильні та слабкі сторони освітнього середовища, а також формувати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення якості надання освітніх послуг. У зв'язку з цим було проведено анкетне опитування, методологічною основою якого став комплексний дескриптивний аналіз, реалізований шляхом паралельного анкетного опитування здобувачів вищої освіти (додаток Б) та науково-педагогічних працівників (додаток В). Такий підхід забезпечує багатовимірну оцінку якості освітніх послуг з позицій ключових суб'єктів освітнього процесу та дозволяє здійснити аналіз функціональної взаємозалежності складових системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти.

Збір первинних даних здійснювався за допомогою сервісу Google форми. В опитуванні взяли участь здобувачі першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти факультету аграрного менеджменту за

спеціальностями 073 «Менеджмент» та 075 «Маркетинг» (усіх освітніх програм у межах цих спеціальностей), а також здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти усіх спеціальностей та освітніх програм. Серед науково-педагогічних працівників до опитування долучилися викладачі факультету аграрного менеджменту, які працюють як за основним місцем роботи, так і сумісництвом.

У процесі дослідження було структуровано інструментарій анкетування шляхом поєднання закритих запитань, що дозволили здійснити кількісний вимір рівня задоволеності здобувачів, та відкритих запитань, спрямованих на отримання якісних пропозицій щодо вдосконалення навчального процесу. Отримані результати було оброблено із застосуванням відсоткового аналізу, а також проведено крос-рівневе порівняння, що дало змогу виявити специфічні тенденції та відмінності на різних рівнях підготовки фахівців.

Опитування є репрезентативним, оскільки у ньому взяла участь значна частка здобувачів вищої освіти: 432 здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (~68% від загальної чисельності у 632 особи станом на 01.10.2025 р.), 176 здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти (~67% від загальної чисельності у 264 особи станом на 01.10.2025 р.) та 585 здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти (~69% від загальної чисельності у 847 особи станом на 01.10.2025 р.). Такий рівень охоплення забезпечує достатню надійність отриманих результатів, що дозволяє комплексно оцінити якість освітніх послуг та сформулювати обґрунтовані висновки щодо функціонування системи управління якістю освіти в НУБіП України.

Анкета була поділена на два блоки, перший з яких – Блок I «Оцінка якості освітньої програми, за якою Ви навчаєтесь», що передбачав визначення рівня задоволеності здобувачів вищої освіти змістом освітньої програми, сформованістю загальних і спеціальних компетентностей, якістю викладання, а також відповідністю освітніх компонентів сучасним вимогам професійної та наукової діяльності.

Як свідчать результати анкетного опитування (рис. 2.11), освітня програма

забезпечує формування загальних компетентностей, що є важливими для подальшої професійної діяльності, соціальної інтеграції та особистісного розвитку здобувачів вищої освіти.

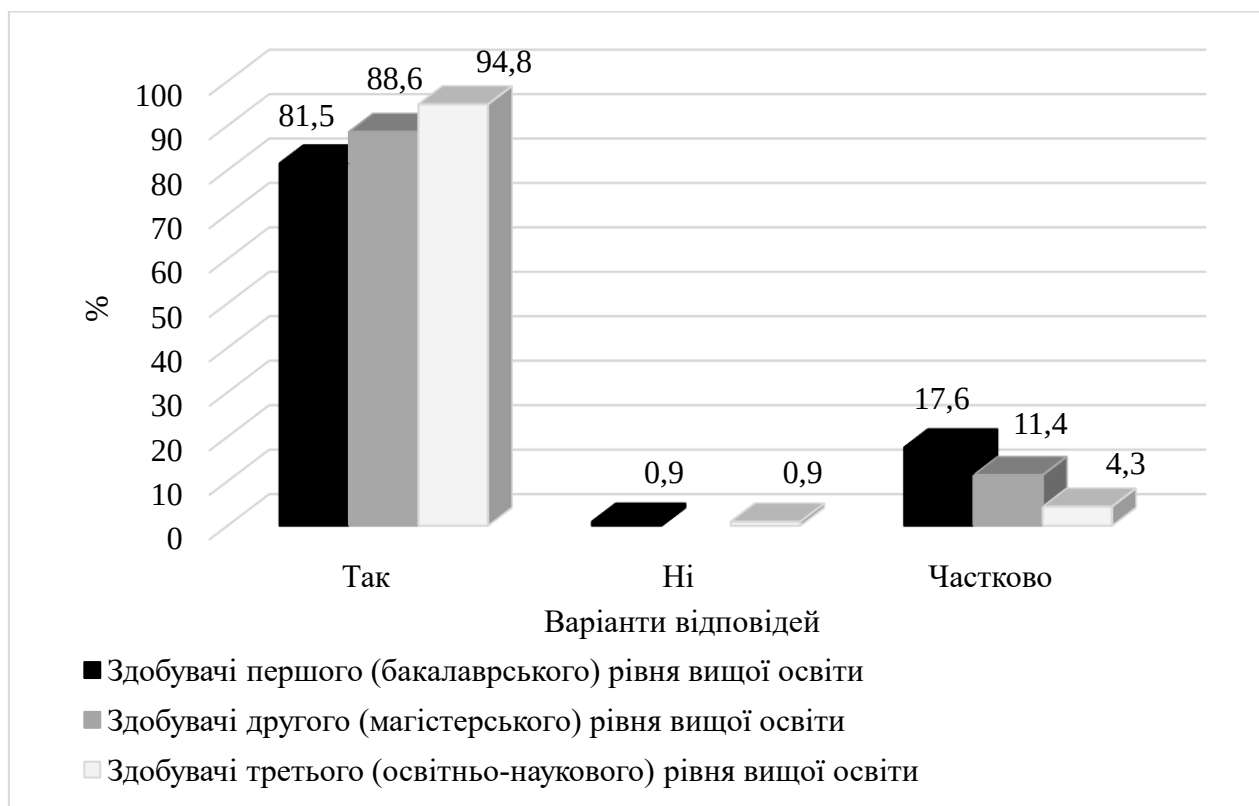


Рис. 2.11. Результати анкетного опитування здобувачів вищої освіти на запитання: «Освітня програма забезпечує набуття загальних компетентностей, які важливі для подальшої професійної та соціальної діяльності здобувача вищої освіти в різних галузях та для його особистісного розвитку»*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Сприйняття освітньої програми як інструменту формування загальних компетентностей, необхідних для професійної, соціальної діяльності та особистісного розвитку, корелює з рівнем академічної зрілості здобувачів. Зокрема, частка тих, хто повністю визнає значущість сформованих загальних компетентностей, зростає від 81,5 % серед здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти до 94,8 % серед здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Водночас наявність часткового визнання ролі загальних компетентностей (17,6 % опитаних здобувачів першого (бакалаврського) рівня

вищої освіти та 11,4 % – другого (магістерського) рівня) свідчить про доцільність посилення розвитку універсальних (soft skills) компетентностей на початкових етапах навчання. Високий рівень оцінювання з боку аспірантів зумовлений специфікою третього рівня вищої освіти, у межах якого загальні компетентності, зокрема наукова комунікація, критичне мислення та управління проєктами, є ключовими для здійснення дослідницької діяльності та інтеграції у міжнародний науковий простір.

Поряд із загальними компетентностями, не менш важливим є формування спеціальних (фахових) компетентностей, які безпосередньо визначають готовність здобувачів до професійної діяльності за обраною спеціальністю (рис. 2.12).

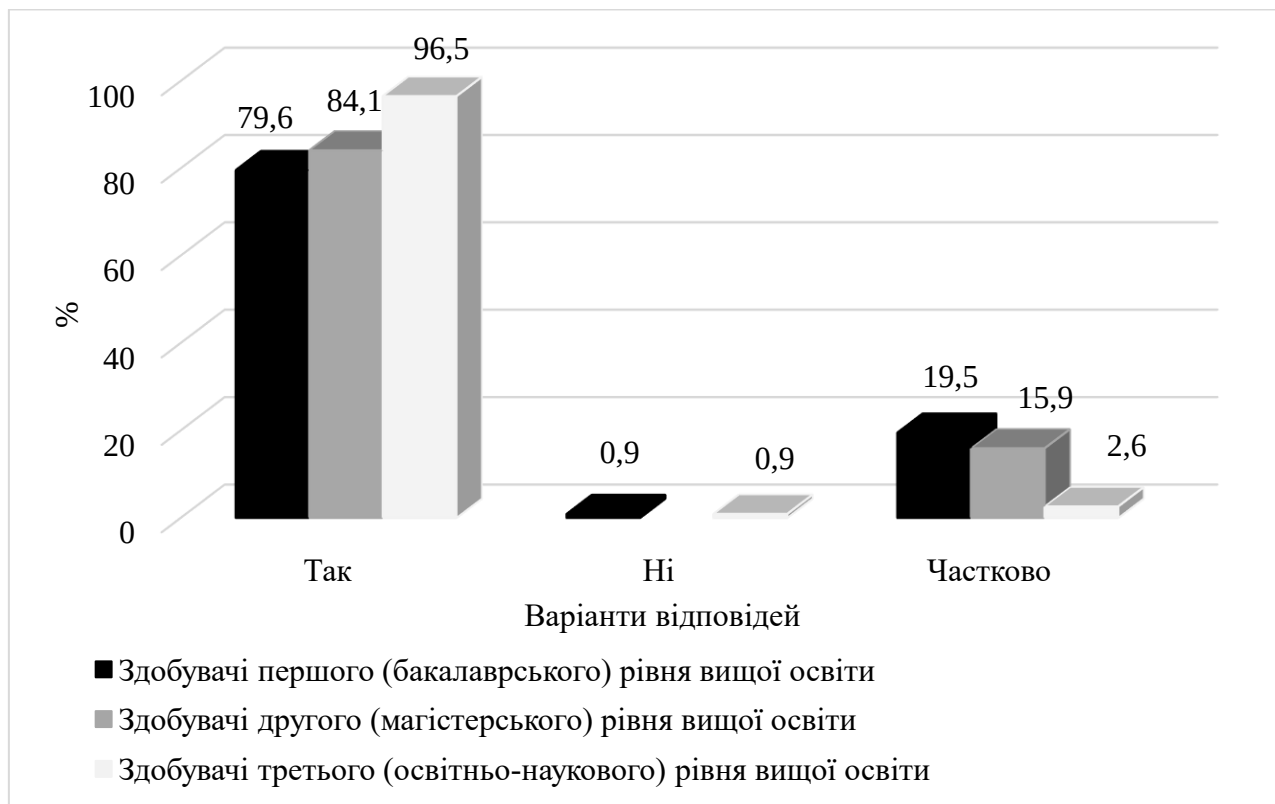


Рис. 2.12 Результати анкетного опитування здобувачів вищої освіти на запитання: «Освітня програма забезпечує набуття спеціальних компетентностей, які є важливими для успішної професійної діяльності за певною спеціальністю»*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Аналіз результатів свідчить про позитивну динаміку у сприйнятті здобувачами рівня сформованості спеціальних (фахових) компетентностей.

Частка респондентів, які повністю підтверджують їх належний рівень, зростає від 79,6 % серед здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти до 96,5 % серед здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Водночас наявність часткового оцінювання цього аспекту серед здобувачів першого (бакалаврського) (19,5 %) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти (15,9 %) може свідчити про певні труднощі у практичній імплементації теоретичних знань або недостатній рівень їх адаптації до актуальних вимог ринку праці. В той же час позитивна оцінка серед аспірантів свідчить про високий рівень узгодженості освітньо-наукових програм із вимогами конкретних наукових спеціальностей, що забезпечує релевантність набутих компетентностей професійній і дослідницькій діяльності.

Отримані результати також засвідчують високий рівень реалізації принципів академічної свободи та варіативності навчання. Зокрема, право на вибір освітніх компонентів підтвердили 88,4 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, 97,7 % – другого (магістерського) й 99,1% – третього (освітньо-наукового), що свідчить про послідовне розширення можливостей формування індивідуальної освітньої траєкторії на вищих рівнях освіти. Разом із тим частка опитаних здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (11,6 %), які не повною мірою задоволені, може бути зумовлена як організаційними особливостями вибору дисциплін, так і недостатнім рівнем поінформованості щодо відповідних процедур. Загалом розширення вибіркової складової освітніх програм сприяє підвищенню гнучкості освітнього процесу та його адаптивності до індивідуальних освітніх потреб і професійних інтересів здобувачів вищої освіти.

Поряд із оцінюванням варіативності освітніх програм доцільно проаналізувати організаційно-ресурсні умови забезпечення освітнього процесу, зокрема рівень навчально-методичного, матеріально-технічного забезпечення та ефективність комунікації між здобувачами і адміністрацією НУБіП України. Узагальнені результати такого оцінювання наведено в табл. 2.16.

**Оцінювання організаційно-ресурсного забезпечення освітнього процесу
здобувачами різних рівнів вищої освіти***

Запитання анкети	Варіанти відповідей респондентів, %		
	Так	Ні	Частково
<i>Здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти</i>			
Наявність відповідного навчально-методичного забезпечення освітнього процесу	84,7	2,3	13,0
Наявність відповідного матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу	80,6	2,3	17,1
Комунікація з адміністрацією університету є конструктивна, працівники деканату та куратори надають вичерпну інформацію	77,3	2,3	20,4
<i>Здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти</i>			
Наявність відповідного навчально-методичного забезпечення освітнього процесу	90,9	-	9,1
Наявність відповідного матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу	86,4	-	13,6
Комунікація з адміністрацією університету є конструктивна, працівники деканату та куратори надають вичерпну інформацію	95,5	-	4,5
<i>Здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти</i>			
Наявність відповідного навчально-методичного забезпечення освітнього процесу	95,7	0,9	3,4
Наявність відповідного матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу	95,7	0,9	3,4
Комунікація з адміністрацією університету є конструктивна, працівники деканату та куратори надають вичерпну інформацію	94,0	1,7	4,3

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Аналіз даних табл. 2.16 свідчить про загалом позитивне сприйняття здобувачами вищої освіти умов забезпечення освітнього процесу. Так, частка позитивних відповідей щодо наявності навчально-методичного забезпечення зростає від 84,7 % серед здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти до 90,9 % – серед здобувачів другого (магістерського) рівня й 95,7 % – серед здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня. Аналогічна динаміка спостерігається і щодо матеріально-технічного забезпечення: 80,6 % бакалаврів, 86,4 % магістрів та 95,7 % аспірантів оцінюють його на належному рівні.

Важливим показником якості освітнього середовища є ефективність комунікації з адміністрацією університету. Результати опитування щодо даного аспекту також характеризуються суттєвим зростанням позитивних оцінок: від 77,3 % серед здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти до 95,5 % – серед здобувачів другого (магістерського) рівня й з незначним зниженням до 94,0 % – серед аспірантів, що, однак, залишається на високому рівні.

Варто відмітити, що частка відповідей «частково» є найбільшою саме серед здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (13,0 % – 20,4 %), що може свідчити про певні труднощі адаптації до освітнього середовища або недостатній рівень поінформованості на початкових етапах навчання. Для другого (магістерського) рівня характерна відсутність негативних оцінок («ні»), що може свідчити про вищий рівень задоволеності організацією освітнього процесу або більш усвідомлене ставлення до його умов. Крім того, серед аспірантів спостерігається позитивна оцінка за всіма показниками (94,0 % – 95,7 %), що підтверджує високий рівень організаційно-ресурсного забезпечення освітньо-наукової підготовки.

Таким чином, отримані результати свідчать про покращення оцінювання якості освітнього середовища зі зростанням рівня вищої освіти, водночас актуалізуючи необхідність посилення організаційної підтримки та комунікації саме на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти.

У контексті вдосконалення освітнього середовища особливого значення набуває рівень цифровізації освітнього процесу. Дані опитування свідчать про високий рівень цифрового забезпечення електронних навчальних курсів: 61,6 % опитаних здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, 75,0 % – здобувачів другого (магістерського) рівня й 81,2 % – здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня підтвердили цілковите наповнення електронних курсів. Водночас частина курсів із наповненням понад 50 % (28,2 % опитаних серед бакалаврів і 22,7 % – серед магістрів) демонструє перспективи для поступового розширення цифрових ресурсів.

Поряд із цифровізацією, важливим аспектом освітнього процесу є залученість здобувачів до проєктної та наукової діяльності. Можливість участі в проєктах і конкурсах підтвердили 89,8 % бакалаврів, 86,4 % магістрів і 98,3 % аспірантів. Нижчий показник серед магістрів може пояснюватися поєднанням навчання з професійною діяльністю, тоді як майже цілковита залученість аспірантів є закономірною, оскільки проєктна та дослідницька діяльність становить основу їхньої освітньо-наукової підготовки та сприяє розвитку дослідницьких, аналітичних і комунікативних компетентностей.

Окремої уваги заслуговує питання міжнародної академічної мобільності. Отримані дані свідчать про достатньо високий рівень поінформованості та доступності відповідних можливостей, проте з певними відмінностями між рівнями освіти. Найвищий показник зафіксовано серед здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (91,7 %), тоді як серед здобувачів другого (магістерського) та третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти він становить близько 80-81 %. Водночас 20 % здобувачів другого і третього рівнів не відзначають наявності таких можливостей, що може бути зумовлено впливом зовнішніх обмежень або недостатнім рівнем інформування. У зв'язку з цим доцільним є активізація комунікаційної підтримки щодо участі в міжнародних програмах, зокрема шляхом популяризації дистанційних форм академічної мобільності та міжнародної наукової співпраці.

Наступним етапом нашого дослідження є оцінка професійного рівня науково-педагогічних працівників та якості занять здобувачами вищої освіти (рис. 2.13).

З точки зору аспірантів результати опитування свідчать про високий рівень професіоналізму науково-педагогічних працівників (89,7 % оцінюють його як високий). У той же час серед бакалаврів лише 59,7 % підтверджують високий професійний рівень викладачів, при цьому значна частина респондентів (35,6 % бакалаврів і 29,5 % магістрів) вважає його високим лише для частини НПП. Це свідчить про необхідність системного підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників, що дозволить забезпечити сучасні методи викладання

та підвищити якість освітнього процесу на всіх рівнях підготовки здобувачів.

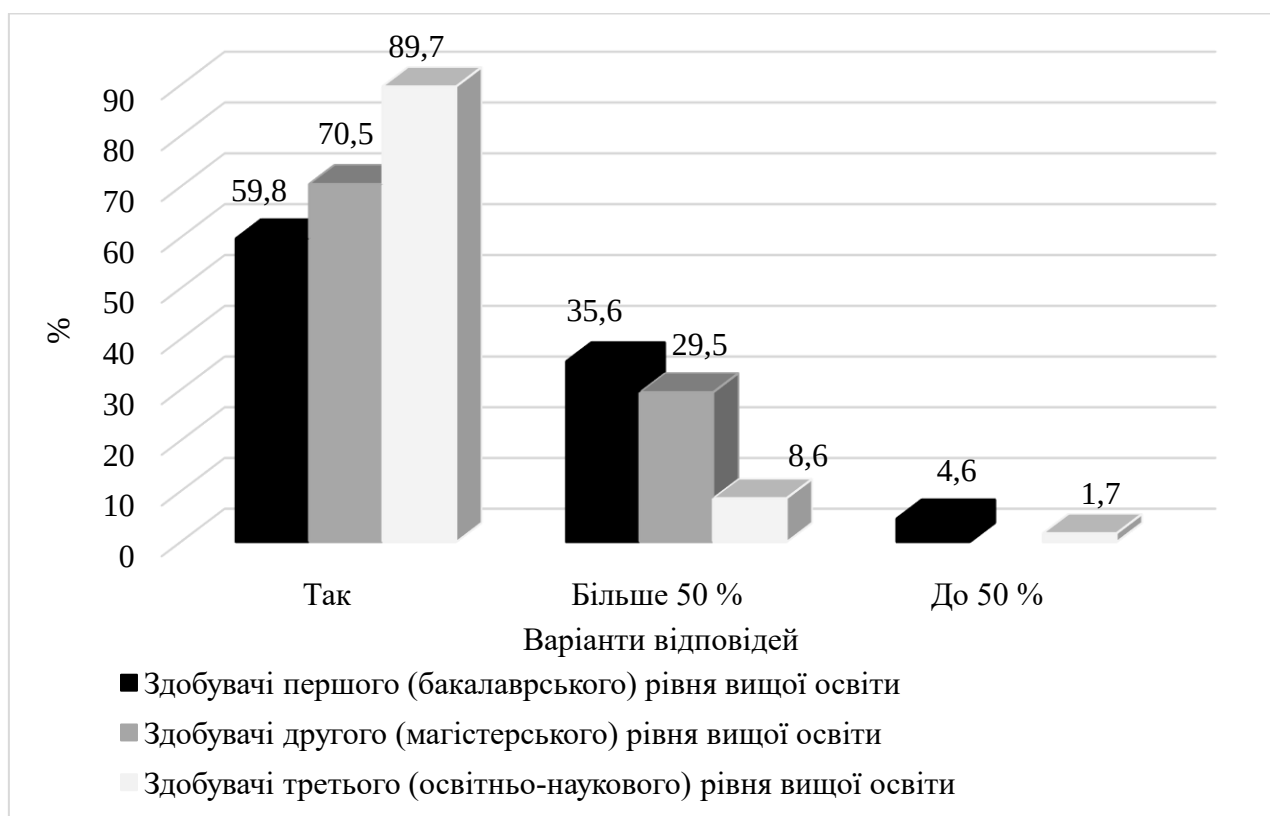


Рис. 2.13. Оцінка професійного рівня науково-педагогічних працівників здобувачами вищої освіти*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Аналогічна динаміка спостерігається й щодо оцінки якості викладання та змісту навчальних дисциплін: високу якість викладання навчальних дисциплін підтвердили 49,1 % бакалаврів, 63,6 % магістрів і 87,2 % аспірантів. Таким чином, відповіді респондентів демонструють взаємозв'язок між професіоналізмом викладачів і якістю навчального процесу: удосконалення кваліфікації НПП безпосередньо впливає на сприйняття ефективності викладання, наукову цінність матеріалу та рівень задоволеності здобувачів навчанням.

В цілому більша половина опитаних здобувачів вищої освіти всіх рівнів задоволена освітніми програмами, на яких вони навчаються, й не вважають за необхідне оновлювати зміст навчальних дисциплін. Однак частина здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти

висловила пропозиції щодо вдосконалення освітнього процесу, зокрема збільшення практичної складової, активізацію лекцій через інтерактивні форми подачі матеріалу, впровадження онлайн-інструментів і дистанційного навчання, оптимізацію розкладу пар та покращення комунікації з викладачами і співробітниками деканату. Крім того, зазначалася потреба у залученні викладачів із практичним досвідом, оновленні змісту дисциплін та більш активному використанні сучасних технологій для підвищення ефективності навчання. Загалом ці відповіді свідчать про зацікавленість здобувачів у розвитку освітніх програм та їх адаптації до сучасних освітніх і професійних вимог.

В той же час здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти пропонують актуалізувати зміст дисциплін відповідно до провідних світових галузевих трендів, розширити перелік обладнання та лабораторних приладів, збільшити практичні виїзди на виробництва та інтегрувати змішаний онлайн/офлайн формат навчання для підвищення ефективності. Окремі респонденти наголошують на потребі додаткових дисциплін із застосуванням штучного інтелекту, посиленні практичної спрямованості навчання та збільшенні годин виробничих практик. Крім того, здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти виокремлюють потребу в активізації міжнародної мобільності та покращенні комунікації з викладачами. Загалом пропозиції демонструють зацікавленість аспірантів у модернізації освітньо-наукових програм, посиленні їх практичної та наукової цінності, а також адаптації до сучасних вимог науково-професійної діяльності.

Щодо другого блоку – Блок II «Оцінка якості надання освітніх послуг та забезпечення сприятливого освітнього середовища в університеті», то він був спрямований на аналіз організаційно-ресурсного забезпечення освітнього процесу, рівня комунікації між учасниками освітнього процесу, доступності освітніх сервісів, а також умов, що сприяють ефективному навчанню та професійному розвитку здобувачів вищої освіти.

У межах оцінювання якості організації освітнього процесу важливим показником є прозорість і зрозумілість графіку навчання. Більшість здобувачів

відзначають, що розклад є доступним і зрозумілим, зокрема 74,1 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня, 81,8 % – другого (магістерського) рівня та 87,2 % – третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти. Водночас близько 23,1 % здобувачів першого рівня та 18,2 % – другого рівня вказують на певні труднощі, пов'язані з нестабільністю розкладу або пошуком актуальної інформації. Вищий рівень задоволеності серед аспірантів може бути зумовлений більш чіткою організацією освітнього процесу на цьому рівні, що сприяє ефективному плануванню часу та поєднанню навчальної і наукової діяльності.

Як показують результати анкетного опитування, здобувачі першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти найчастіше отримують інформацію про організацію освітнього процесу від старости групи та з офіційного веб-сайту університету, а також одногрупників/однокурсників та наставників академічних груп, в той час як здобувачі третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти серед основних джерел інформації виділяють: офіційний веб-сайт університету, науково-педагогічних працівників, гаранта освітньої програми та сторінки у соціальних мережах факультету / інституту / університету. Таким чином, із підвищенням рівня освіти зростає орієнтація здобувачів на офіційні та професійно орієнтовані джерела інформації.

Наступним етапом дослідження є оцінка рівня взаємодії між учасниками освітнього процесу, результати якої відображено на рис. 2.14.

Аналіз результатів анкетного опитування свідчить про загалом високий рівень задоволеності взаємодією з науково-педагогічними працівниками, який зростає зі підвищенням рівня освіти. Зокрема, повністю задоволеними є 54,6 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня, 72,7 % – другого (магістерського) рівня і 84,6 % – третього (освітньо-наукового) рівня. Водночас частка тих, хто «більше задоволений, ніж не задоволений», становить 39,8 % серед бакалаврів, 27,3 % – магістрів і 13,6 % – аспірантів, що також підтверджує позитивну оцінку взаємодії.

Натомість рівень незадоволеності є незначним: лише 5,1 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти зазначили, що більше не задоволені

взаємодією, тоді як серед магістрів цей показник становить 0,9 %. Повністю незадоволеними залишаються поодинокі респонденти (0,5 % бакалаврів і 0,9 % магістрів). Отже, результати свідчать про сформований комунікаційний простір між здобувачами та викладачами з найвищим рівнем ефективності на третьому (освітньо-науковому) рівні.

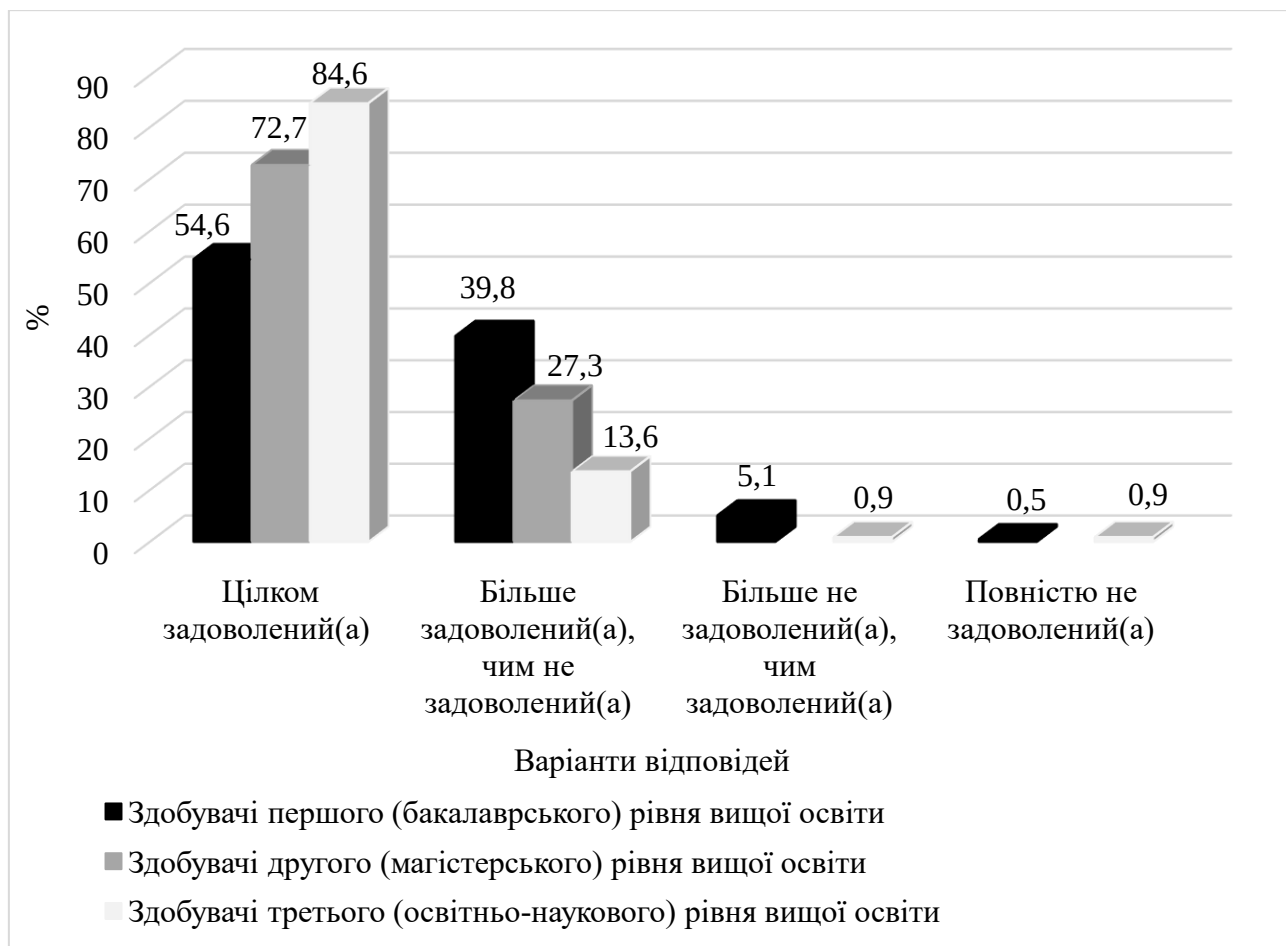


Рис. 2.14. Рівень задоволеності здобувачів вищої освіти взаємодією з науково-педагогічними працівниками в освітньому процесі*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Щодо об'єктивності та прозорості системи оцінювання, то аналіз відповідей здобувачів вищої освіти свідчить про загалом позитивне сприйняття, зокрема рівень довіри зростає зі підвищенням освітнього рівня. Так, повністю об'єктивною систему оцінювання вважають 64,8 % бакалаврів, 79,5% магістрів і 91,5 % аспірантів. Водночас значна частка здобувачів першого та другого рівнів

(31,9 % і 20,5 % відповідно) схиляється до відповіді «більше так, ніж ні», що свідчить про наявність певних сумнівів. Це зумовлює потребу в чіткішому структуруванні та конкретизації критеріїв оцінювання, що дозволить підвищити їх зрозумілість і забезпечити більш високий рівень довіри з боку здобувачів.

Під час вибору навчальних дисциплін із вибіркового блоку більшість опитаних респондентів всіх рівнів вищої освіти відповіли про відсутність суттєвих труднощів у виборі дисциплін. Водночас поодинокі зауваження вказують на доцільність підвищення гнучкості вибору, зокрема шляхом зменшення обмежень між блоками дисциплін та оптимізації розкладу для уникнення одночасних пар з двох дисциплін загально університетського вибору.

За результатами проведеного анкетного опитування встановлено, що більшість студентів задоволені організацією, місцем проходження та керівництвом практики. Лише невелика частина респондентів виявила незадоволення: 5,1 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня та 3,4 % – третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти більше не задоволені, ніж задоволені, а також по 0,9 % здобувачів першого (бакалаврського) та третього (освітньо-наукового) рівнів вищої освіти повністю не задоволені. Це свідчить про загалом високий рівень задоволеності студентів практичною підготовкою та ефективністю організації і керівництва практикою, водночас окремі аспекти можуть потребувати покращення для повного задоволення всіх здобувачів.

На рис. 2.15 зображено рівень поінформованості здобувачів вищої освіти щодо можливостей академічної мобільності, грантових програм, публікацій у науково-фахових виданнях, участі у міжнародних і всеукраїнських конференціях та інших наукових заходах.

Інформованість здобувачів вищої освіти щодо можливостей академічної мобільності, грантових програм та участі у наукових заходах зростає зі ступенем освіти: найбільша частка опитаних здобувачів, які отримують інформацію систематично виявлена серед здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня (88,0 %), трохи менше – серед здобувачів другого (магістерського) (77,3 %) та першого (бакалаврського) рівнів (76,9%). Рідко отримують інформацію 20,5 %

опитаних магістрів, 18,5 % – бакалаврів і лише 10,3 % – аспірантів, а зовсім не інформовані 4,6 % опитаних бакалаврів, 2,2 % – магістрів та 1,7 % – аспірантів. Така тенденція свідчить про те, що більшість здобувачів отримує хоча б часткову інформацію, проте здобувачам першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти варто забезпечити кращий доступ до інформації про академічні та наукові можливості.

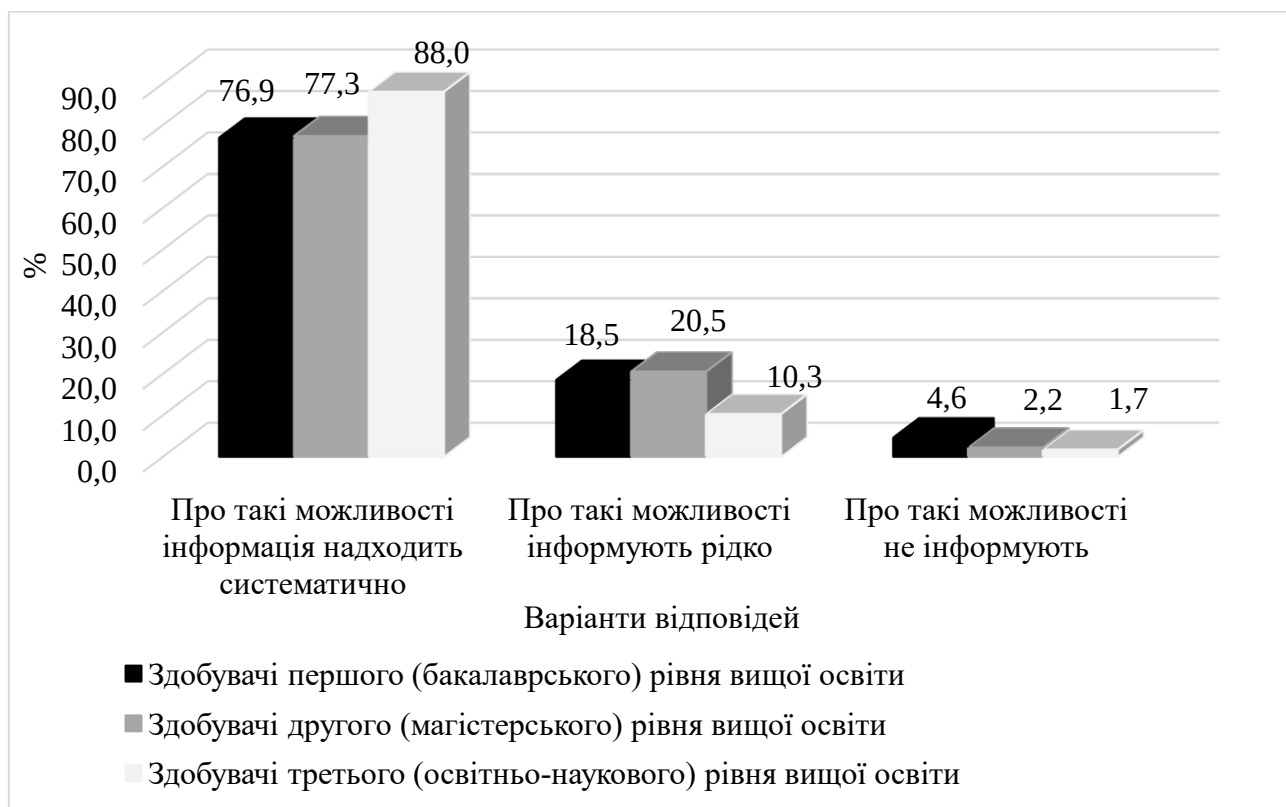


Рис. 2.15. Поінформованість здобувачів вищої освіти щодо можливостей академічної мобільності, грантових програм, написання статей у науково-фахових виданнях, участі у міжнародних і всеукраїнських конференціях та інших наукових заходах*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

На запитання, які труднощі виникають у студентів під час навчання, в т. ч. й дистанційного, а також під час виконання самостійної роботи, більша половина опитаних здобувачів другого (магістерського) рівня та третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти зазначили, що у них не виникало ніяких труднощів, в той час коли здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої

освіти виокремили наступні труднощі, які в них виникають під час навчання: пристосуватися до вимог викладачів та різного стилю роботи зі здобувачами вищої освіти; емоційне та психологічне напруження у зв'язку із навчанням; великий обсяг самостійної роботи та не повною мірою зрозумілість критеріїв оцінювання знань викладачами. В цілому результати свідчать, що основні труднощі у навчанні характерні переважно для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти та пов'язані з адаптацією до освітнього процесу й навчального навантаження.

На рис. 2.16 зображено оцінку сприятливості освітнього середовища університету (інфраструктура, бібліотека, психологічна, консультативна та інформаційна підтримка) для навчання студентів.

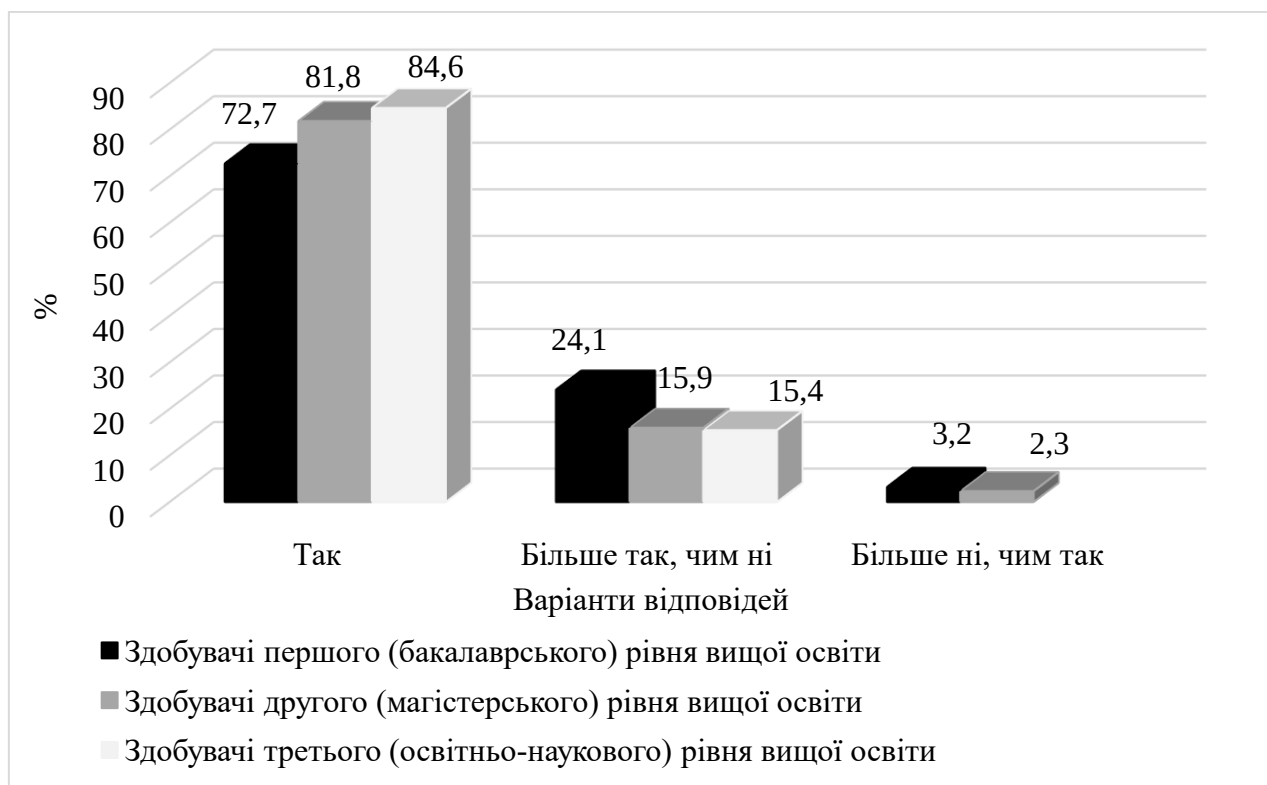


Рис. 2.16. Сприятливість освітнього середовища (інфраструктура, бібліотека, психологічна, консультативна, інформаційна підтримка) в університеті для навчання здобувачів вищої освіти*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Як свідчать дані рис. 2.16, більшість опитаних здобувачів вищої освіти оцінюють освітнє середовище університету як сприятливе для навчання: 72,7 %

здобувачів першого (бакалаврського), 81,8 % – другого (магістерського) та 84,6 % – третього (освітньо-наукового) рівнів підтвердили це. Водночас частина респондентів (24,1 % бакалаврів, 15,9 % магістрів та 15,4 % аспірантів) відзначила потребу в покращенні психологічної підтримки та інклюзивної інфраструктури (наприклад, пандусів). Це підкреслює важливість подальшого вдосконалення психологічної підтримки та інклюзивної інфраструктури для забезпечення безпечного і комфортного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

Завершальним етапом нашого дослідження є оцінка здобувачами рівня якості освітніх послуг в університеті (рис. 2.17).

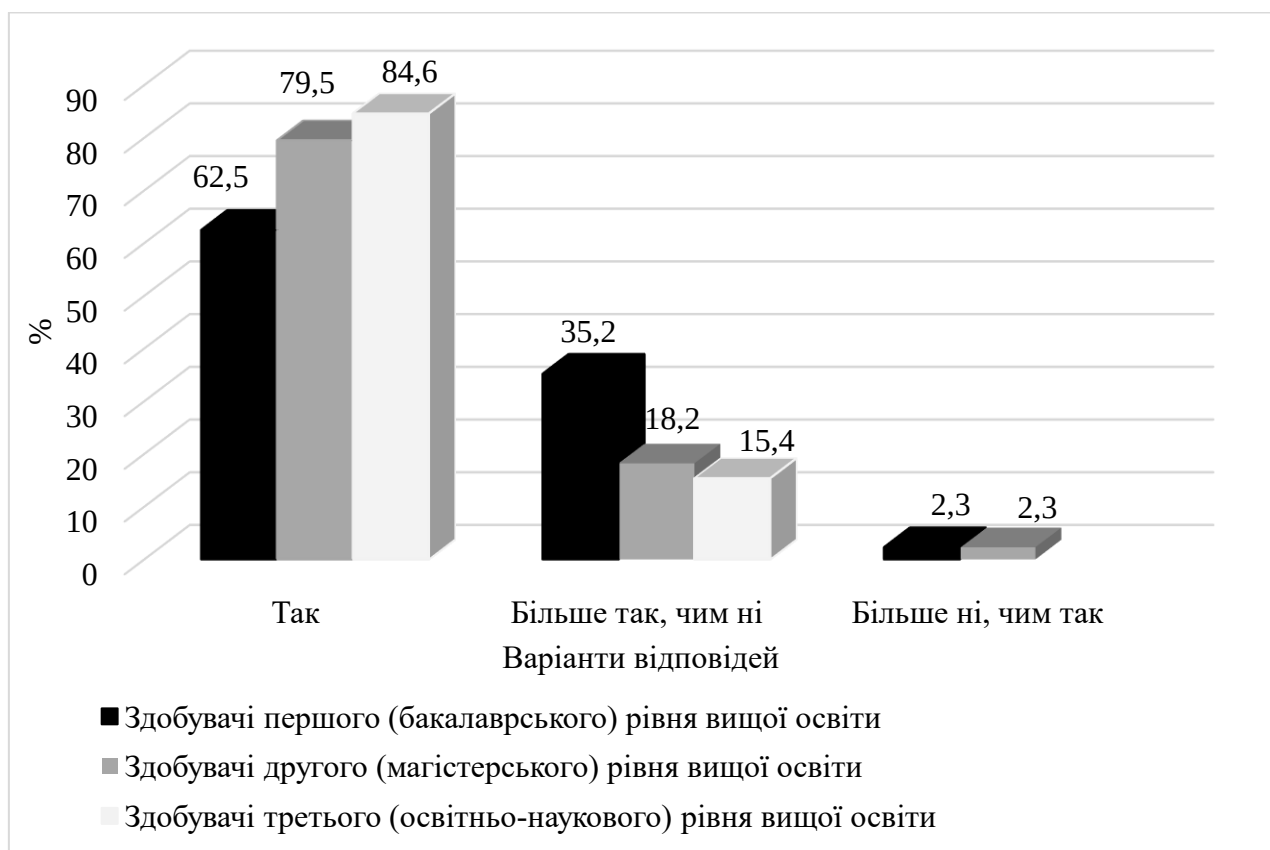


Рис. 2.17. Рівень задоволеності здобувачів якістю освітніх послуг в університеті*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Підсумкова оцінка якості освітніх послуг в університеті є високою: 62,5 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня, 79,5 % – другого (магістерського) рівня та 84,6 % – третього (освітньо-наукового) рівня оцінили її позитивно.

Значна частка відповідей «більше так, ніж ні» (35,2 % бакалаврів, 18,2 % магістрів та 15,4 % аспірантів), а також невелика частина відповідей «більше ні, чим так» (по 2,3 % бакалаврів і магістрів) свідчить про сформований позитивний імідж університету, який потребує підтримки та вдосконалення окремих аспектів. Так, у відповідях відкритого типу здобувачі першого (бакалаврського) рівня вищої освіти найчастіше зазначали такі пропозиції щодо покращення якості освітніх послуг: підвищення практичної спрямованості навчання, впровадження інтерактивних методів викладання, залучення викладачів-практиків, удосконалення розкладу занять, а також розширення можливостей дистанційного навчання. При цьому значна частина респондентів не висловлювала критичних зауважень, що додатково підтверджує загалом позитивне сприйняття освітнього процесу.

У відкритих відповідях здобувачі другого (магістерського) рівня вищої освіти демонструють більш прагматичний підхід до оцінювання якості освіти. Найчастіше вони наголошують на необхідності посилення практичної підготовки, адаптації освітніх програм до вимог ринку праці, залучення роботодавців до освітнього процесу та впровадження сучасних методів навчання. Також відзначається потреба у розширенні можливостей дистанційного та змішаного навчання. Таким чином, результати опитування магістрів свідчать про достатньо високий рівень якості освітніх послуг, однак їх оцінки є більш зваженими та орієнтованими на практичний результат. На відміну від бакалаврів, магістри демонструють вищий рівень вимог до прикладної складової навчання, актуальності освітніх програм та їх відповідності професійним стандартам. Це визначає необхідність подальшого вдосконалення системи управління якістю освіти саме у напрямі підвищення практичної спрямованості підготовки та її адаптації до сучасних викликів ринку праці.

Щодо здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, то вони в цілому задоволені якістю освітніх послуг та навчальним процесом, відзначаючи високий рівень організації та інноваційність університету. Водночас ними було виокремлено певні пропозиції, серед яких: розширення

дуальної освіти та обміну з іноземними університетами, активніше залучення практикуючих спеціалістів до навчання, розвиток очного та змішаного навчання, заохочення студентів до самостійного та креативного підходу до навчання, покращення навичок викладачів у роботі з аудиторією та створення осередку для конструктивного обговорення думок і скарг студентів, а також впровадження електронного документообігу та новітніх підходів до освітнього процесу. Загалом пропозиції аспірантів спрямовані на подальше вдосконалення освітнього процесу та створення комфортних умов для навчання.

У табл. 2.17 систематизовано проблемні аспекти управління якістю освітніх послуг за результатами опитування здобувачів вищої освіти та наведено рекомендації щодо можливих шляхів їх вирішення та вдосконалення освітнього процесу.

Таблиця 2.17

**Проблемні аспекти управління якістю освітніх послуг за результатами
опитування здобувачів вищої освіти та рекомендації щодо можливих
шляхів їх вирішення***

Виявлена проблема	Характеристика проблеми	Рекомендації
1	2	3
Недостатня практична підготовка	Здобувачі вищої освіти відзначають недостатнє залучення викладачів-практиків у навчальний процес, що обмежує інтеграцію теоретичних знань із професійною діяльністю.	Активніше залучати викладачів-практиків до освітнього процесу та інтегрувати практичні кейси для поєднання теоретичних знань із професійною діяльністю.
Актуальність та зміст дисциплін	Частина дисциплін викладається з повторенням деяких тем порівняно з іншими суміжними дисциплінами, необхідність збільшення годин для практичних занять.	Переглянути та оновити навчальні програми, включити сучасні практичні завдання та модернізувати теми лекційних занять.
Методи викладання	Викладачі часто читають лекції за слайдами, мало взаємодії з аудиторією.	Проводити тренінги для викладачів щодо активних методів навчання та роботи з аудиторією.
Навчальне навантаження	Занадто багато пар у деякі дні, в той час як в інші дні їх може бути лише декілька, велика кількість самостійних та практичних робіт.	Оптимізувати розклад, зменшити кількість занять та зробити самостійні роботи комплексними.
Змішане та дистанційне навчання	В умовах воєнного стану ефективним, на думку здобувачів, є дистанційне та змішане навчання,	Розвивати розширювати та вдосконалювати дистанційні та змішані формати навчання,

1	2	3
	проте його розвиток і впровадження залишаються недостатніми для забезпечення безперервності освітнього процесу.	а також передбачити механізми голосування студентів для врахування їхніх потреб і пропозицій, особливо у дні масових нічних обстрілів.
Психологічна підтримка	Здобувачі вищої освіти відчують стрес, зокрема через воєнні дії з боку російської федерації.	Забезпечити психологічну підтримку та увагу до психологічного стану здобувачів вищої освіти.
Академічна мобільність та міжнародні можливості	Недостатня поінформованість про гранти, конференції, обмін студентами.	Підвищити поінформованість студентів про гранти, конференції та програми обміну через систематичні інформаційні кампанії та спеціалізовані засоби комунікації між університетом і здобувачами вищої освіти.
Впровадження сучасних методів навчання	У навчальному процесі недостатньо застосовуються сучасні методи навчання, що обмежує ефективність засвоєння матеріалу та розвиток практичних навичок.	Впроваджувати сучасні активні методи навчання, інтерактивні технології та кейс-методи для підвищення залученості студентів та ефективності освітнього процесу.
Самостійність та креативність студентів	Обмежена можливість проявляти власну думку та креативність.	Заохочувати самостійне та креативне навчання, надавати більше свободи у виконанні завдань.
Дуальна освіта	Низький рівень просування та розвитку дуальної освіти.	Активно впроваджувати та популяризувати програми дуальної освіти серед студентів і партнерів університету.

Примітка. *Систематизовано автором

Таким чином, системний аналіз результатів опитування показує, що якість освітніх послуг у закладі вищої освіти перебуває на достатньо високому рівні, однак має комплекс проблем, що носять переважно системний характер. Найбільш значущими з них є необхідність оновлення освітніх програм, посилення практичної та дослідницької складової, удосконалення методів викладання та психологічної підтримки студентів. Запропоновані рекомендації свідчать про наявність реальних можливостей підвищення ефективності системи управління якістю освітніх послуг через модернізацію змісту навчання, розвиток партнерства з роботодавцями та активне залучення всіх учасників до

управлінських і освітніх процесів.

У межах дослідження системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти було проаналізовано результати анкетного опитування науково-педагогічних працівників. Такий підхід дозволяє оцінити якість освіти не лише з позиції здобувачів вищої освіти, але й через призму внутрішнього функціонування освітньої системи, організації процесів та ефективності управлінських рішень.

Загалом у дослідженні взяли участь 48 науково-педагогічних працівників факультету аграрного менеджменту (~75% від загальної чисельності у 64 особи станом на 31.12.2025 р.), що забезпечує достатній рівень репрезентативності отриманих результатів, оскільки така частка респондентів дозволяє отримати об'єктивну та достовірну оцінку стану освітнього процесу й сформулювати обґрунтовані висновки щодо функціонування системи управління якістю освітніх послуг.

Рівень інформування викладачів щодо внутрішніх процедур забезпечення якості освіти є достатньо високим: всі опитані респонденти підтверджують свою обізнаність щодо положень, стандартів, процедур і критеріїв оцінювання якості, що свідчить про ефективність внутрішньої комунікації в університеті. Крім того на запитання щодо зрозумілості та доступності графіка освітнього процесу, науково-педагогічні працівники відповіли, що він є повністю зрозумілим та доступним. Це свідчить про високий рівень організації та чіткість представленої інформації, що дозволяє легко орієнтуватися у навчальному процесі.

На рис. 2.18 наведено результати опитування науково-педагогічних працівників щодо основних джерел отримання інформації про організацію освітнього процесу.

Як свідчать дані рис. 2.18, найбільш вагомими джерелами інформації для НПП є офіційний веб-сайт університету (21,9 %) та комунікація із завідувачем кафедри (21,9 %), що підкреслює важливість як формалізованих, так і управлінських каналів інформаційного забезпечення. Важливу роль також відіграють працівники деканату (15,6 %), які забезпечують оперативне

доведення інформації щодо організації освітнього процесу. Найнижчі показники характерні для неформальних джерел, зокрема інформації від колег (7,8 %) та зі стендів чи дошок оголошень (7,8 %), що вказує на поступове зниження їх ролі в умовах цифровізації освітнього середовища. Загалом результати демонструють домінування офіційних та адміністративних каналів комунікації в системі інформування науково-педагогічних працівників.



Рис. 2.18. Результати опитування НПП щодо джерел, з яких вони отримують інформацію про організацію освітнього процесу*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

З огляду на визначені особливості інформаційного забезпечення, доцільним є аналіз оцінки науково-педагогічними працівниками рівня організаційної підтримки освітнього процесу. Відповідні результати анкетного опитування наведено на рис. 2.19.

Згідно даних рис. 2.19, переважна більшість науково-педагогічних працівників (87,5 %) вважають, що університет забезпечує достатню підтримку

у плануванні та проведенні навчальних занять, зокрема щодо формування розкладу, надання аудиторій та необхідних ресурсів. Водночас 12,5 % респондентів оцінюють рівень такої підтримки як частково достатній. Зокрема, респонденти зазначають, що значну увагу варто приділяти необхідності забезпечення більш оперативного реагування на зміну безпекової ситуації, зокрема під час повітряних тривог, що передбачає гнучке коригування розкладу занять. Респонденти наголошують на доцільності планування навчального процесу з урахуванням можливих відключень електроенергії, оскільки проведення занять у вечірній час в аудиторіях у таких умовах є ускладненим або неможливим.

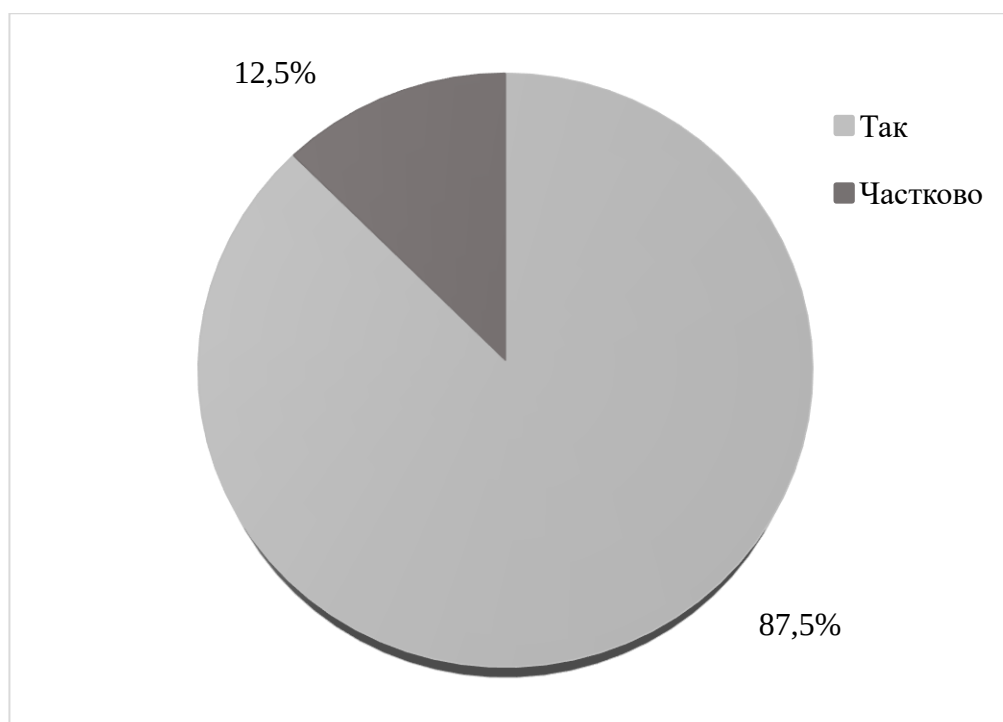


Рис. 2.19. Оцінка науково-педагогічними працівниками рівня забезпечення підтримки у плануванні та проведенні навчальних занять (розклад, аудиторії, ресурси)*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Окрім цього, викладачі відзначають актуальність запровадження змішаної форми навчання (поєднання очного та дистанційного), особливо для тих академічних груп, у яких значна частина здобувачів освіти навчається за

індивідуальним графіком або тимчасово перебуває за кордоном. Такий підхід сприятиме забезпеченню безперервності освітнього процесу та підвищенню його доступності. Разом із тим, окремі зауваження стосуються матеріально-технічного забезпечення, зокрема недостатньої оснащеності частини аудиторій сучасним обладнанням та обмеженим доступом до мережі Інтернет. Це свідчить про необхідність подальшого оновлення інфраструктури та створення належних умов для ефективної реалізації освітнього процесу.

Щодо системи оцінювання результатів навчання, переважна більшість викладачів (93,7 %) вважає її об'єктивною та прозорою, ще 6,3 % – частково об'єктивною. Це корелює з оцінками студентів і підтверджує ефективність внутрішніх процедур контролю якості знань.

Результати опитування свідчать про високий рівень забезпечення освітнього процесу навчально-методичними матеріалами в університеті, оскільки всі науково-педагогічні працівники підтверджують їх наявність у бібліотеках і на кафедрах. Крім того, переважна більшість викладачів (93,7 %) активно використовує електронні навчальні курси з усіх дисциплін на платформі дистанційного навчання, що свідчить про високий рівень впровадження та використання цифрових інструментів у навчальному процесі, які набувають особливої актуальності в умовах дистанційного навчання.

Важливим елементом забезпечення якості освітнього процесу є рівень матеріально-технічного забезпечення, результати оцінки якого наведено на рис. 2.20.

Як свідчать дані рис. 2.20, більшість науково-педагогічних працівників (68,8%) вважають, що матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу в університеті є достатнім. Водночас 31,2 % респондентів оцінюють його як частково достатнє, що свідчить про наявність певних проблемних аспектів та потребу у подальшому вдосконаленні матеріально-технічної бази, зокрема шляхом її модернізації.

За результатами дослідження встановлено, що освітнє середовище університету є загалом сприятливим для якісної підготовки до освітнього

процесу: 68,7 % респондентів повністю погоджуються з цим, а ще 31,3 % зазначають, що воно скоріше є сприятливим, ніж ні. Рівень взаємодії між здобувачами вищої освіти та науково-педагогічними працівниками також оцінюється позитивно: 50,0 % опитаних повністю задоволені, 43,7 % – скоріше задоволені, і лише 6,3 % – скоріше не задоволені, що свідчить про загалом ефективну комунікацію та налагоджену співпрацю між учасниками освітнього процесу, водночас вказуючи на потребу вдосконалення окремих аспектів, зокрема підвищення якості та регулярності зворотного зв'язку, забезпечення більш індивідуалізованого підходу, підвищення прозорості оцінювання та ширшого використання сучасних освітніх і цифрових інструментів.

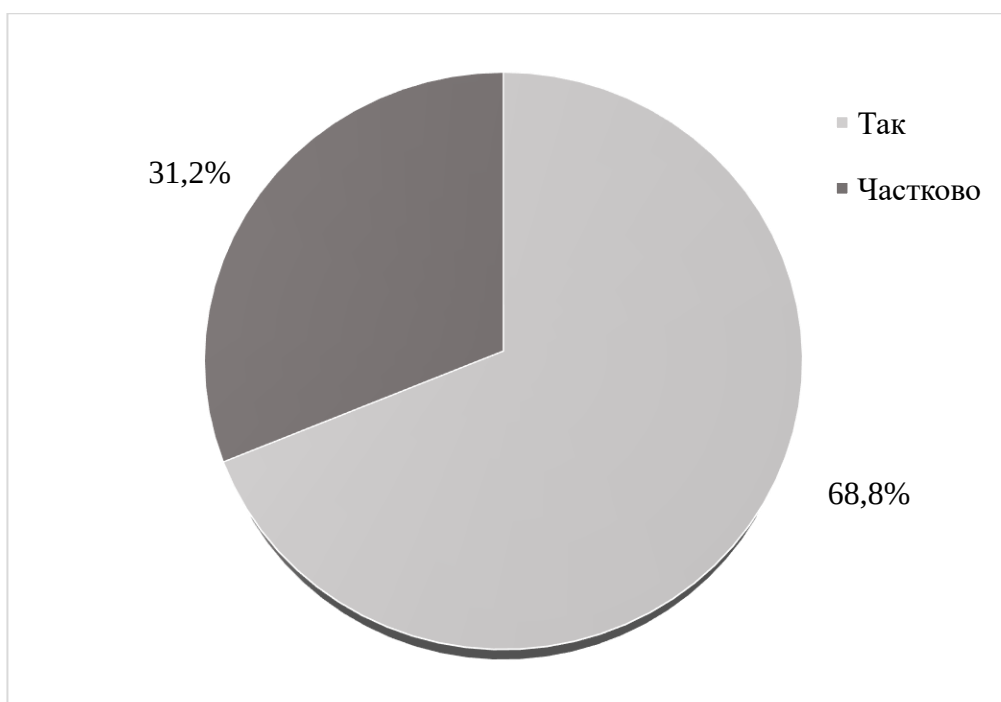


Рис. 2.20. Оцінка науково-педагогічними працівниками рівня матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Щодо залучення здобувачів до наукової діяльності, то 62,5 % опитаних викладачів залучають студентів до реалізації наукових тем, 25,0 % – роблять це частково, тоді як 12,5 % – не залучають зовсім, що свідчить про наявність позитивної практики залучення здобувачів вищої освіти до наукової діяльності,

водночас вказуючи на необхідність її активізації та більш системного впровадження серед усіх науково-педагогічних працівників.

Система професійного розвитку науково-педагогічних працівників, за оцінками респондентів, функціонує на належному рівні: 81,2 % підтверджують її наявність, ще 18,8 % – відзначають її часткову реалізацію. Усі науково-педагогічні працівники зазначили, що під час викладання в університеті мали можливість брати участь в освітніх проєктах, конкурсах та інших ініціативах, а також підтвердили, що отримують систематичну інформацію щодо можливостей академічної мобільності, грантових програм, публікацій у науково-фахових виданнях, участі у міжнародних і всеукраїнських конференціях та інших наукових заходах. Це свідчить про високу поінформованість НППІ щодо наявних академічних і наукових можливостей та про наявність належної системи комунікації та підтримки з боку адміністрації університету.

З метою виявлення проблемних аспектів організації освітнього процесу доцільно проаналізувати труднощі, що виникають у науково-педагогічних працівників під час освітнього процесу (рис. 2.21).

Згідно даних рис. 2.21, у переважної більшості науково-педагогічних працівників (понад 84 % опитаних) виникають різноманітні труднощі під час освітнього процесу, серед яких домінуючими є великий обсяг навантаження, на який зазначили 26,9 % респондентів. Крім того, вагомим деструктивним чинником також виступає емоційне та психологічне напруження (19,2 %), що у поєднанні з необхідністю адаптації до рейтингової системи оцінювання (15,4 %) та вимог адміністрації (3,9 %) створює передумови для професійного вигорання викладачів. Водночас 15,4 % опитаних зазначили, що не відчують жодних труднощів, проте значна частина колективу вказує на зовнішні бар'єри, як-от недостатній рівень попередньої підготовки студентів (11,5 %) та складність у встановленні взаєморозуміння зі здобувачами освіти (7,7 %), що підтверджує необхідність комплексного підходу до оптимізації умов праці та вдосконалення внутрішніх комунікацій між науково-педагогічними працівниками та здобувачами вищої освіти.

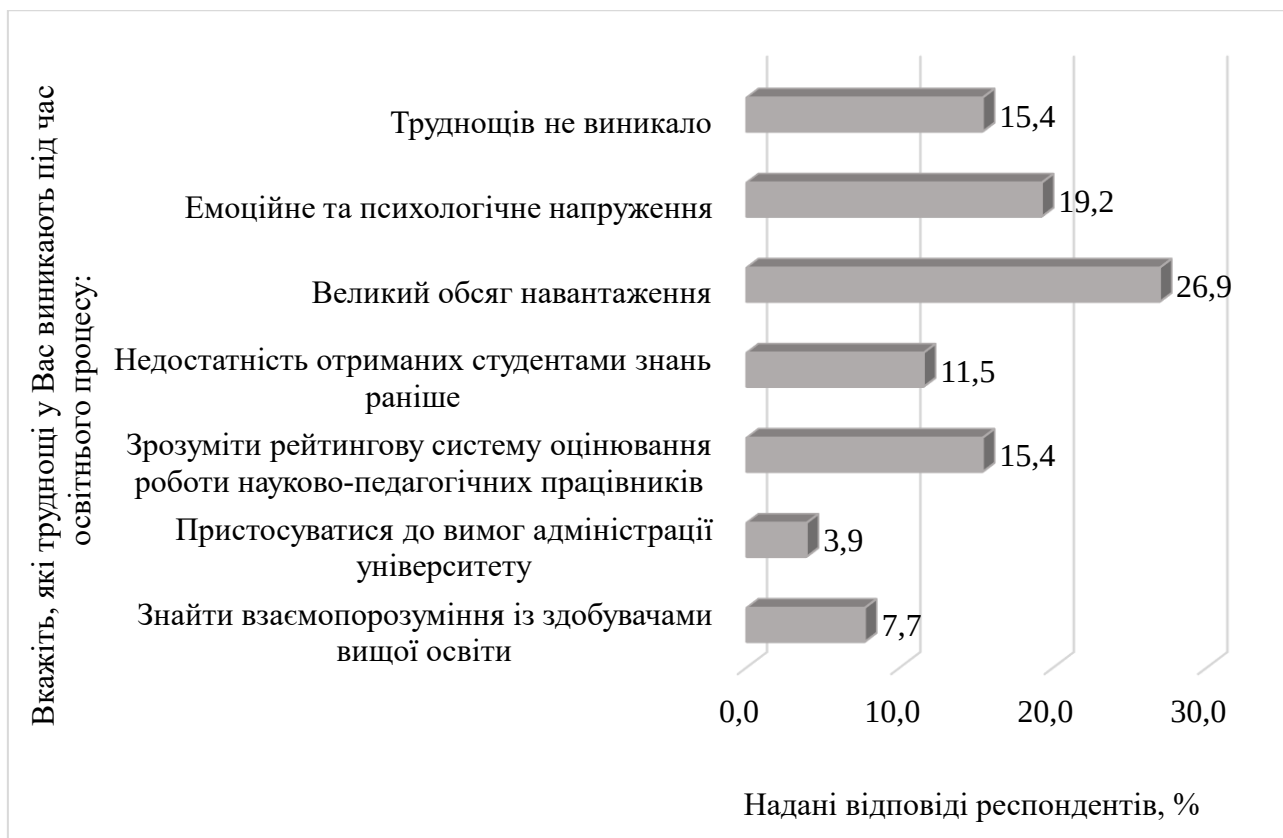


Рис. 2.21. Труднощі, що виникають у науково-педагогічних працівників під час освітнього процесу*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

В сучасних умовах досить часто виникає необхідність у дистанційному навчанні, що також зумовлює появу у НПП певних труднощів (рис. 2.22).

Як свідчать дані рис. 2.22, ключовою проблемою для науково-педагогічних працівників під час дистанційного навчання є дефіцит соціальної взаємодії, на що вказують 30,8 % респондентів, які страждають від нестачі очного спілкування зі здобувачами освіти, та 19,2 %, які відчують відсутність очного спілкування з колегами й адміністрацією. Окрім комунікаційних бар'єрів, суттєвий вплив на ефективність роботи мають фізична втома від тривалого перебування за комп'ютером та відсутність колективної взаємодії в групах (по 15,4 % відповідно), а також емоційне та психологічне напруження (7,7 %). Незважаючи на те, що 23,1 % опитаних не зіткнулася з труднощами під час дистанційного навчання, а проблеми матеріально-технічного забезпечення є мінімальними (3,9 %), узагальнені результати дослідження свідчать про те, що дистанційний

формат навчання суттєво обмежує професійну комунікацію та створює додаткове психофізіологічне навантаження на науково-педагогічних працівників.

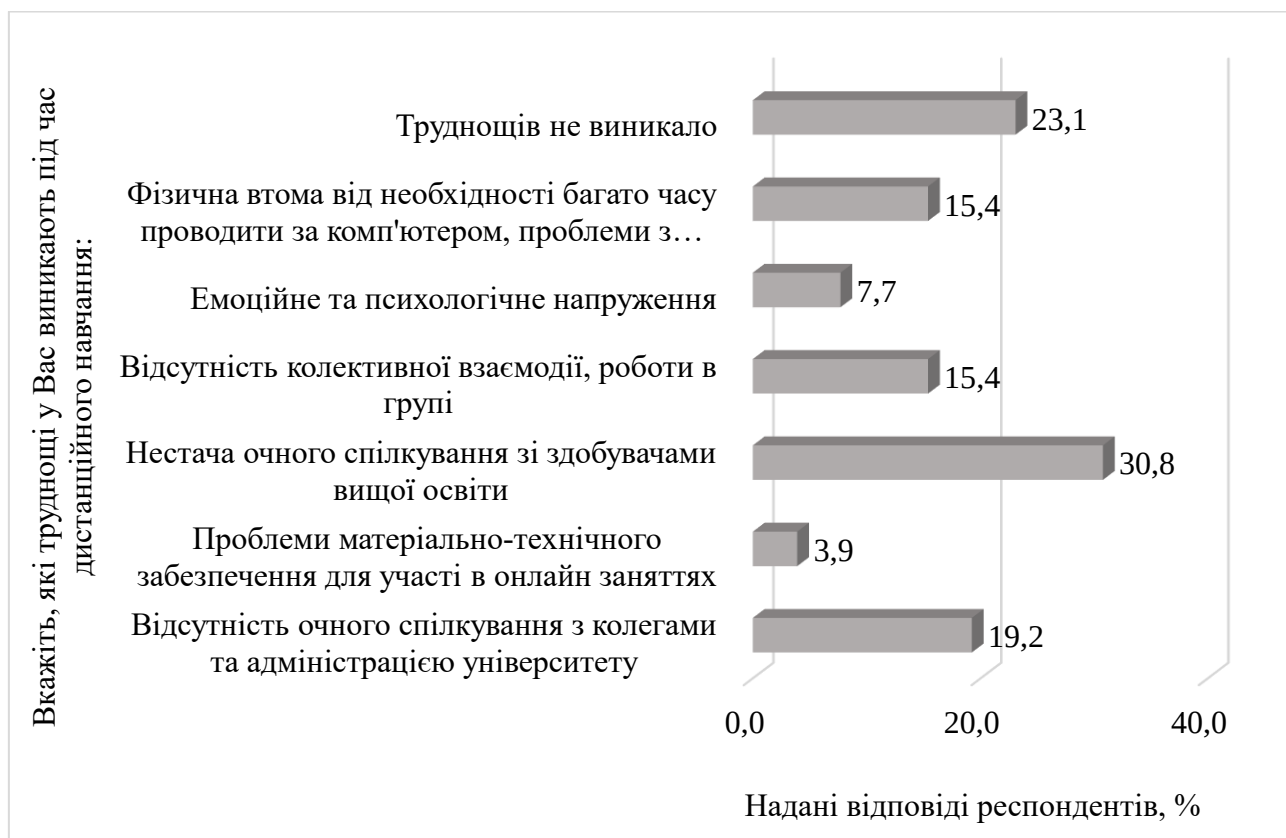


Рис. 2.22. Труднощі, що виникають у науково-педагогічних працівників під час дистанційного навчання*

Примітка. *Побудовано автором за результатами анкетного опитування

Таким чином, у ході дослідження встановлено, що рівень якості освітніх послуг в університеті оцінюється НПП переважно на високому рівні: 93,7 % респондентів відповіли «так», а 6,3 % – «більше так, ніж ні». Водночас були виявлені проблемні аспекти, що потребують вдосконалення, зокрема:

- проведення регулярних тренінгів та семінарів для науково-педагогічних працівників щодо якості освітніх послуг;
- адаптація навчального процесу до умов воєнного стану з урахуванням високого психологічного та емоційного навантаження на студентів і викладачів;
- удосконалення системи рейтингової оцінки НПП;
- перегляд планів дисциплін для уникнення повторень, оновлення загально

університетських дисциплін та підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення;

- активніше залучення практиків до окремих курсів у межах дисциплін;
- посилення стимулювання працівників до підвищення ефективності освітнього процесу.

Таким чином, університет забезпечує загалом високий рівень якості освітніх послуг, що підтверджується результатами анкетного опитування НПП. Водночас наявні проблемні аспекти свідчать про необхідність системного підходу до їх вирішення, що дозволить підвищити ефективність освітнього процесу та забезпечити більш комплексний і сталий розвиток НУБіП України.

У табл. 2.18 систематизовано проблемні аспекти управління якістю освітніх послуг за результатами опитування НПП та наведено рекомендації щодо можливих шляхів їх вирішення та вдосконалення освітнього процесу.

Таблиця 2.18

Проблемні аспекти управління якістю освітніх послуг за результатами опитування НПП та рекомендації щодо можливих шляхів їх вирішення*

Виявлена проблема	Характеристика проблеми	Рекомендації
1	2	3
Обмежені матеріальні та технічні ресурси	Незважаючи на загальну позитивну оцінку, значна частина НПП зазначає, що недостатнє оснащення лабораторій та відсутність необхідного програмного забезпечення знижує ефективність навчального процесу.	Оновлення матеріальної бази, забезпечення доступу до сучасного технічного оснащення.
Нерівномірне використання цифрових та інноваційних технологій	Викладачі мають різний рівень методичної та цифрової компетентності, що впливає на якість дистанційного та змішаного навчання.	Проведення тренінгів, підвищення кваліфікації, обмін кращими практиками.
Перевантаження викладачів навчальною та звітною роботою	Надмірне адміністративне навантаження та підготовка звітної документації знижують ефективність педагогічної діяльності та інноваційної активності.	Оптимізація документації та звітності, перерозподіл навантаження.
Психологічне та емоційне навантаження	Стресові умови навчання ускладнюють роботу викладачів та навчання студентів, особливо в умовах воєнного стану.	Забезпечення психологічної підтримки, адаптація навчального процесу, впровадження гнучких форм навчання.

1	2	3
Недостатнє залучення студентів до наукової діяльності	Частина викладачів залучає студентів лише частково або не залучає взагалі, що обмежує розвиток їхніх компетенцій.	Активніше залучати студентів до наукових тем кафедри та власних досліджень, забезпечуючи їх участь у публікаціях, конференціях та наукових проєктах.
Комунікаційні труднощі та обмежений зворотний зв'язок	Хоча більшість НПП оцінює взаємодію зі студентами позитивно, окремі елементи співпраці потребують покращення для підвищення результативності освітнього процесу.	Покращення зворотного зв'язку, розвиток корпоративної культури, використання сучасних комунікаційних інструментів.
Недостатня мотивація та стимулювання НПП	Відсутність ефективних стимулів може обмежувати ініціативність і якість освітнього процесу.	Розробка системи заохочень та стимулів для підвищення мотивації та ефективності роботи, удосконалення рейтингової форми оцінювання діяльності НПП.
Неузгодженість навчальних планів та дисциплін	Неузгодженість навчальних планів та дисциплін проявляється у дублюванні матеріалу та недостатньому оновленні змісту курсів, що знижує ефективність формування професійних компетенцій студентів.	Перегляд навчальних планів, оновлення змісту дисциплін, оптимізація структури курсів.

Примітка. *Систематизовано автором

Таким чином, система управління якістю освітніх послуг функціонує ефективно, однак потребує подальшого вдосконалення у напрямі оптимізації організаційно-управлінських процесів, зниження рівня навантаження на науково-педагогічних працівників та підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази. Результати опитування свідчать про необхідність активізації впровадження інноваційних технологій навчання, що дозволить підвищити якість освітнього процесу та адаптувати його до сучасних вимог. Водночас важливим є розширення можливостей професійного розвитку викладачів, зокрема через участь у програмах підвищення кваліфікації, стажуваннях і міжнародній співпраці.

Крім того, потребує уваги питання покращення комунікації та зворотного зв'язку, а також впровадження ефективних систем мотивації та стимулювання для НПП і студентів, що є важливими складовими забезпечення якості освіти.

Доцільним також є посилення залучення викладачів до процесів управління якістю, що сприятиме підвищенню їхньої відповідальності та зацікавленості у результатах освітньої діяльності. У цілому, реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність функціонування системи управління якістю освітніх послуг, забезпечити її стійкий розвиток та адаптацію до сучасних вимог вищої освіти з урахуванням впливу змін зовнішнього середовища.

Варто відмітити, що результати опитувань, проведених Центром забезпечення якості освіти НУБіП України [134] та в межах нашого дослідження, є схожими, що підтверджує достовірність та узгодженість отриманих даних. Таким чином, узагальнений аналіз отриманих даних свідчить про те, що система управління якістю освітніх послуг у НУБіП України функціонує на високому рівні та забезпечує ефективну взаємодію ключових суб'єктів освітнього процесу. Отримані результати створюють підґрунтя для подальшого вдосконалення освітніх програм, розширення використання цифрових технологій та підвищення інтерактивності навчального процесу, що є важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності університету та якості підготовки здобувачів вищої освіти.

Зазначений підхід до моніторингу якості освітніх послуг є універсальним і може бути рекомендований для впровадження в усіх закладах вищої освіти, оскільки він забезпечує системне отримання та порівняння даних щодо функціонування системи забезпечення якості освіти, сприяє виявленню типових проблемних аспектів та формуванню обґрунтованих управлінських рішень. Використання подібних інструментів моніторингу дозволяє підвищити прозорість освітніх процесів, забезпечити регулярний зворотний зв'язок зі стейкхолдерами та створити умови для безперервного вдосконалення якості освітніх послуг у закладах вищої освіти незалежно від їх типу та профілю.

Висновки до розділу 2

У ході проведеного аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку закладів вищої освіти України встановлено, що система вищої освіти функціонує в умовах суттєвих трансформацій, зумовлених демографічним спадом,

міграційними процесами та наслідками воєнної агресії, що впливають на її структурну динаміку та ресурсний потенціал. Кількість закладів вищої освіти скоротилася на 20,73 % (з 386 у 2021/2022 н.р. до 306 у 2025/2026 н. р.), чисельність здобувачів вищої освіти зменшилася на 12,62 % (з 1 046 669 до 914 587 осіб), а випускників – з 261 788 до 276 416 осіб. Встановлено, що частка здобувачів, які навчаються за контрактом, зросла з 59,4 % до 63,9 %, що свідчить про трансформацію структури фінансування вищої освіти. Розроблено багатофакторну лінійну модель, яка враховує вплив міграційного скорочення населення, кількості випускників закладів загальної середньої та фахової передвищої освіти на загальну кількість здобувачів вищої освіти. На основі моделі побудовано прогноз, згідно з яким до 2030 року очікується скорочення кількості здобувачів вищої освіти до 792 134 осіб, що підтверджує тенденцію до подальшого зменшення контингенту та необхідність адаптації системи вищої освіти до умов демографічних і соціально-економічних викликів.

Узагальнюючи результати дослідження впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на систему управління якістю освітніх послуг НУБіП України, встановлено, що діяльність університету характеризується стійкою позитивною динамікою ключових показників та високим рівнем адаптивності до змін середовища. Кількість здобувачів вищої освіти у 2025 р. становила 13 144 осіб на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти (на 15,39% більше ніж у 2021 р.), 5 225 – на другому (магістерському) рівні (на 14,11% більше ніж у 2021 р.), а контингент аспірантів зріс до 847 осіб (на 92,5% більше ніж у 2021 р.), що свідчить про посилення освітнього та наукового потенціалу закладу. Університет забезпечує освітній процес за участі 1 233 науково-педагогічних працівників, з яких 84,5% мають наукові ступені та вчені звання, що підтверджує високий кадровий рівень. У 2025 р. реалізовувалося 28 міжнародних проєктів із загальним фінансуванням 1,7 млн євро, 435 учасників брали участь у програмах міжнародної мобільності, а контингент іноземних студентів становив 753 особи з 25 країн світу. Університет посідає 7 місце у рейтингу «Топ-200 Україна», позицію 1501+ у QS World University Rankings та 1097 у UI GreenMetric World

University Rankings, що відображає його конкурентоспроможність на українському та міжнародному рівнях. На основі PEST- та SWOT-аналізу обґрунтовано підходи до формування стратегічних альтернатив розвитку закладу вищої освіти, що становить подальший розвиток методичних підходів до удосконалення системи управління якістю освітніх послуг.

Поведене оцінювання системи управління якістю освітніх послуг НУБіП України на основі анкетного опитування здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників засвідчило загалом високий рівень її функціонування та ефективну взаємодію всіх учасників освітнього процесу. Якість освітніх послуг загалом позитивно оцінили 62,5 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня, 79,5 % другого (магістерського) та 84,6 % третього (освітньо-наукового) рівня, тоді як серед НПП 93,7 % підтвердили високий рівень якості освітнього процесу. Встановлено, що освітні програми забезпечують формування загальних (81,5 % бакалаврів та 94,8 % аспірантів повністю визнають їх значущість) і спеціальних компетентностей (79,6 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня та 96,5 % аспірантів), а також характеризуються високим рівнем реалізації академічної свободи (до 99,1 % здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня підтвердили можливість вибору дисциплін). Організаційно-ресурсне забезпечення також отримало позитивні оцінки: наявність навчально-методичного забезпечення підтвердили до 95,7 % респондентів, матеріально-технічного – до 95,7 % аспірантів, а ефективність комунікації з адміністрацією – до 95,5 % здобувачів другого (магістерського) рівня. Водночас виявлено проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень практичної підготовки (до 35,6 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня відзначили часткову сформованість компетентностей), потребу в удосконаленні матеріально-технічної бази (31,2 % НПП оцінюють її як частково достатню), а також необхідність посилення психологічної підтримки здобувачів (до 24,1 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня). Розроблено рекомендації щодо можливих шляхів вирішення виявлених на основі анкетного опитування проблем та вдосконалення освітнього процесу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3.1. Розробка пропозицій щодо використання інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти

У сучасних умовах розвитку вищої освіти якість освітніх послуг є ключовим чинником конкурентоспроможності закладу як на національному, так і на міжнародному рівні. Значні соціально-економічні виклики, інтенсивний розвиток цифрових технологій, швидка зміна суспільних потреб і вимог ринку праці потребують не лише адаптації традиційних підходів до управління якістю, а й активного впровадження інноваційних механізмів.

У праці [161] висвітлено поняття інноваційного механізму як частини системи управління, що включає структуровані процеси, методи, елементи та інструменти, спрямовані на створення, впровадження та інтеграцію нових ідей або технологій для досягнення стратегічних цілей організації. Такий механізм забезпечує постійну модернізацію та адаптацію управлінських процесів до умов зовнішнього середовища.

Як зазначають А. І. Крисоватий та О. В. Птащенко, інноваційний механізм управління – це організаційно-управлінський інструментарій і набір взаємопов'язаних дій, що спрямовані на стимулювання, планування, впровадження та оцінювання інноваційних змін у системі управління організації з метою покращення її результативності та відповідності мінливим вимогам зовнішнього середовища [164].

На думку І. А. Чікова, інноваційний механізм як частина інноваційної системи організації – це сукупність норм, процедур, стратегій, ресурсів і культурних практик, які забезпечують системне створення, введення в експлуатацію та адаптацію нововведень у діяльність організації. Такий механізм формує основу для сталого розвитку та здатності організації трансформувати

внутрішні процеси згідно з викликами часу [142].

Таким чином, інноваційний механізм управління якістю освітніх послуг – це сукупність організаційних, методичних і мотиваційних підходів, які забезпечують підвищення ефективності навчального процесу, адаптацію до сучасних вимог і постійне вдосконалення освітніх програм. Ефективні інноваційні механізми повинні забезпечувати системність змін, інтеграцію передових практик та узгодження внутрішніх стратегій із вимогами зовнішнього середовища. Аналіз та впровадження таких механізмів сприяють підвищенню адаптивності та результативності системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти.

У ході проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління якістю освітніх послуг можливе лише за умови узгодженої взаємодії внутрішньої системи забезпечення якості закладу вищої освіти та зовнішньої системи контролю й оцінювання якості. Враховуючи зростаючу роль інноваційних підходів, цифровізації освітніх процесів та необхідність підвищення адаптивності систем управління якістю до динамічних змін зовнішнього середовища, доцільним є посилення інтеграційних механізмів їх взаємодії. У зв'язку з цим була розроблена інтеграційна модель, яка забезпечує взаємодію зазначених систем у межах єдиної системи управління (рис. 3.1).

Запропонована модель базується на принципах системності, відкритості, зворотного зв'язку та безперервного вдосконалення і передбачає взаємодію трьох ключових блоків: внутрішнього, зовнішнього та інтеграційного, що забезпечує впровадження сучасних механізмів управління якістю освітніх послуг, узгодженість цілей, критеріїв і результатів освітньої діяльності відповідно до нормативно-правових вимог у сфері вищої освіти, очікувань стейкхолдерів та потреб ринку праці.

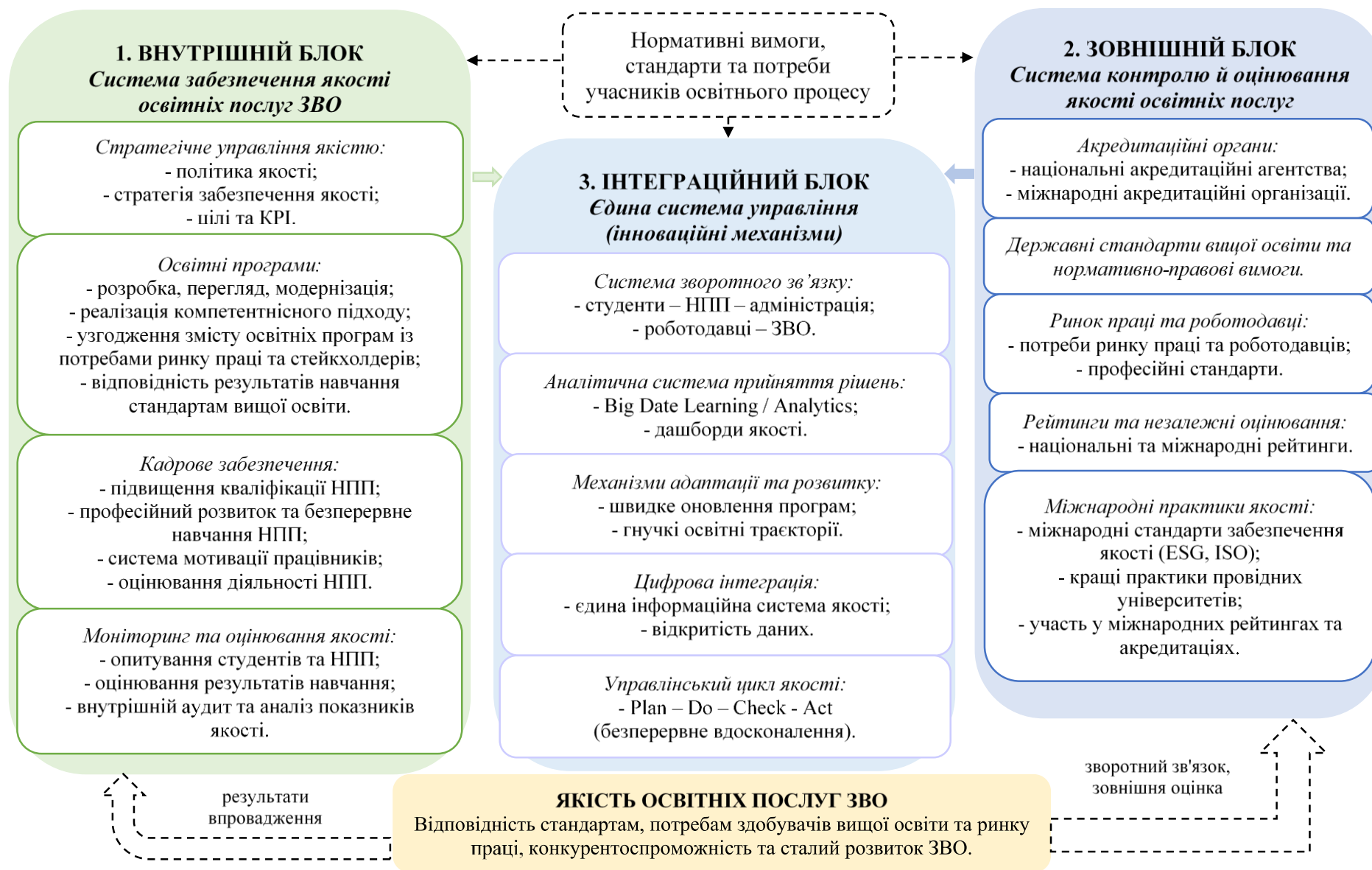


Рис. 3.1. Інтегрована модель управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором

Структурно модель включає три взаємопов'язані блоки: внутрішній, зовнішній та інтеграційний. Внутрішній блок охоплює процеси стратегічного управління якістю, реалізації освітніх програм, моніторингу результатів навчання та розвитку кадрового потенціалу. Він формує основу якості освітніх послуг і водночас виступає середовищем для впровадження сучасних підходів до організації освітнього процесу. Зовнішній блок репрезентує систему вимог і оцінювання якості, що включає акредитаційні процедури, державні стандарти, вплив ринку праці та міжнародні практики. Саме цей блок визначає орієнтири розвитку закладу вищої освіти та стимулює його до постійного вдосконалення.

Запропонована інтегрована модель управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, на відміну від існуючих підходів, передбачає виділення інтеграційного блоку, який забезпечує взаємодію внутрішньої та зовнішньої систем і формує єдиний механізм управління якістю. Його функціонування ґрунтується на використанні сучасних інструментів збору, обробки та аналізу інформації, що дозволяє оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах. Саме в цьому блоці реалізуються інноваційні механізми управління, зокрема цифровізація освітнього середовища, застосування аналітики даних для прийняття управлінських рішень, розвиток систем зворотного зв'язку та впровадження гнучких моделей організації навчання. Це забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, прозорість процесів та можливість персоналізації освітніх траєкторій здобувачів освіти. Водночас важливу роль відіграє розвиток ефективних каналів комунікації між усіма учасниками освітнього процесу, що сприяє формуванню культури якості та залученню стейкхолдерів до її забезпечення.

Таким чином, модель функціонує як безперервний цикл удосконалення, у якому результати освітньої діяльності постійно аналізуються, оцінюються та використовуються для подальшого розвитку системи. Її впровадження дозволяє сформувати сучасну, гнучку та інноваційно орієнтовану систему управління якістю освітніх послуг, здатну ефективно реагувати на виклики глобального освітнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність закладу вищої

освіти.

Подальша деталізація практичної реалізації запропонованого підходу здійснюється через виокремлення інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти (рис. 3.2).

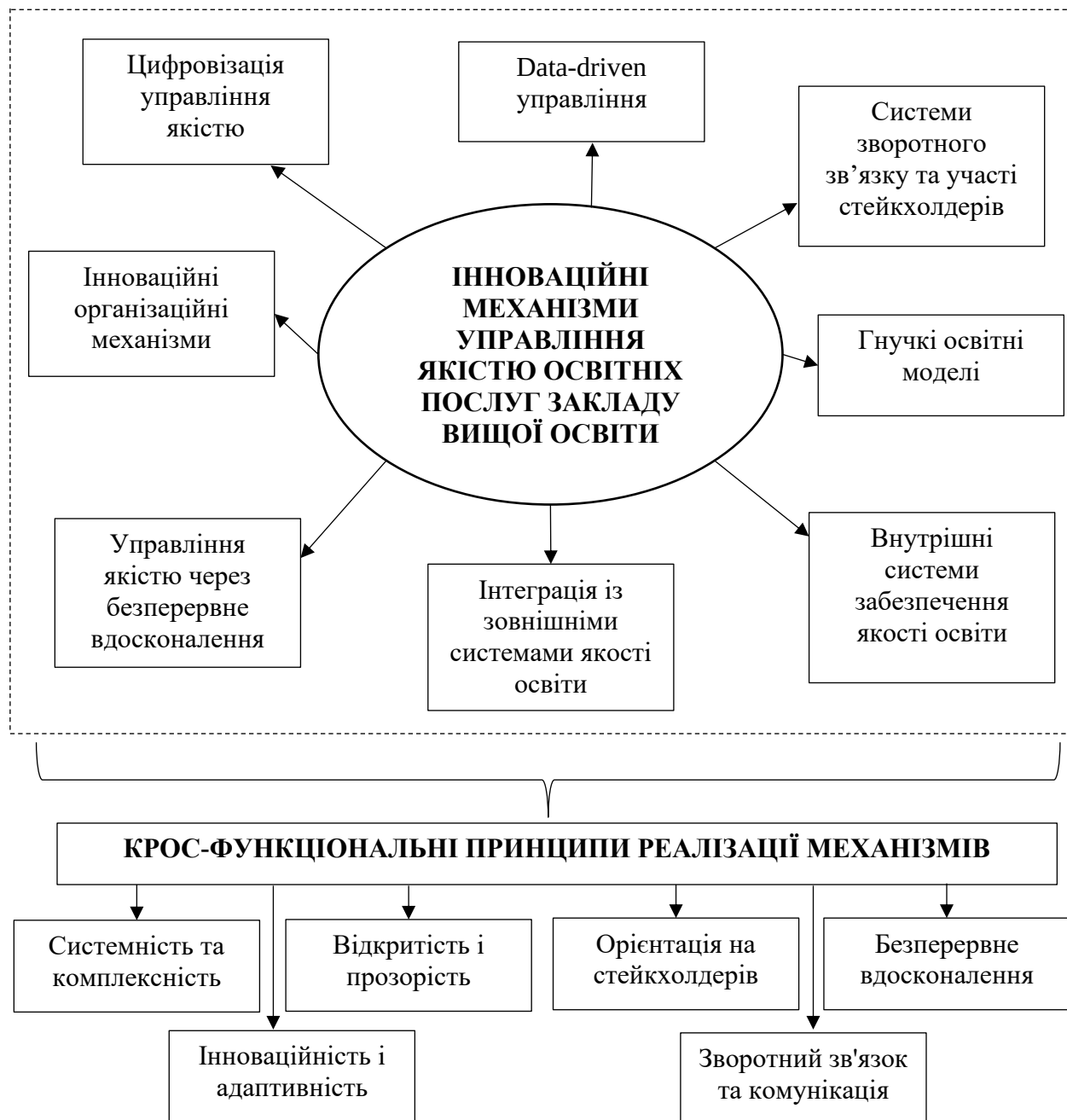


Рис. 3.2. Інноваційні механізми управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Узагальнено автором на основі [21; 143]

Зображена на рис. 3.2 схема відображає комплекс інноваційних механізмів

управління якістю освітніх послуг у закладах вищої освіти, які формують цілісну, багаторівневу систему забезпечення якості освіти на основі цифрових технологій, аналітики даних та сучасних управлінських підходів.

Цифровізація управління якістю освіти передбачає впровадження LMS-платформ, єдиних інформаційних систем та електронного документообігу, що забезпечує безперервність і прозорість освітніх процесів. Автоматизовані системи моніторингу дозволяють оперативно відстежувати показники якості, зменшувати адміністративне навантаження та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Data-driven управління базується на використанні освітньої аналітики (Learning Analytics), великих даних та інтерактивних дашбордів. Це дає змогу приймати обґрунтовані рішення щодо покращення якості навчання, прогнозувати результати здобувачів освіти та завчасно виявляти ризики академічної неуспішності або відрахування.

Системи зворотного зв'язку та участі стейкхолдерів забезпечують постійну комунікацію між студентами, викладачами, роботодавцями та адміністрацією. Через онлайн-опитування, фокус-групи та платформи відгуків формується культура відкритості, що дозволяє адаптувати освітні програми до реальних потреб ринку праці та очікувань здобувачів вищої освіти.

Гнучкі освітні моделі спрямовані на персоналізацію навчання. Вони включають індивідуальні освітні траєкторії, модульні програми, мікрокваліфікації та змішане навчання. Такий підхід дозволяє студентам формувати власну освітню стратегію відповідно до професійних цілей та термінів навчання.

Внутрішні системи забезпечення якості охоплюють внутрішній аудит, самооцінювання, KPI для підрозділів, бенчмаркінг та ризик-менеджмент. Це створює механізм постійного вдосконалення, де якість розглядається як безперервний процес, що базується на вимірюваних показниках і аналітиці.

Інтеграція із зовнішніми системами якості забезпечує відповідність міжнародним стандартам, участь у рейтингах, акредитаційних процедурах та

співпрацю з роботодавцями. Це дозволяє закладам вищої освіти підвищувати свою конкурентоспроможність і інтегруватися у глобальний освітній простір.

Управління якістю через безперервне вдосконалення реалізується через цикли PDCA (Plan–Do–Check–Act), Agile-підходи та регулярний моніторинг результатів. Це забезпечує адаптивність освітньої системи та її здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Інноваційні організаційні механізми включають проєктне управління, децентралізацію, розвиток лідерства та культури якості. Вони сприяють підвищенню автономії підрозділів, мотивації персоналу та формуванню інноваційного середовища в закладі освіти.

Крос-функціональні принципи реалізації інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг виконують роль методологічного каркаса, який об'єднує всі елементи системи – від цифровізації та аналітики даних до організаційних змін і зовнішньої інтеграції. Їх застосування сприяє перетворенню неузгоджених управлінських інструментів у цілісну, внутрішньо узгоджену систему управління, що функціонує не як сукупність автономних ініціатив, а як єдиний керований процес.

Системність і комплексність забезпечує цілісне бачення управління якістю як взаємопов'язаної структури процесів, ресурсів і результатів. Зокрема під цим розуміється, що всі елементи – цифрові платформи, аналітика, зворотний зв'язок, освітні програми та управлінські рішення – повинні функціонувати як єдина система. Цей принцип потрібен для уникнення фрагментарності, коли окремі інновації не дають ефекту через відсутність узгодженості між підрозділами та процесами.

Відкритість і прозорість означає доступність інформації про освітні процеси, рішення та результати для всіх учасників освітнього середовища. Після забезпечення системності важливо, щоб система була зрозумілою та контрольованою як всередині закладу вищої освіти, так і ззовні. Саме відкритість формує довіру, дозволяє здійснювати зовнішній аудит якості та сприяє підзвітності освітньої установи перед суспільством і стейкхолдерами.

Орієнтація на стейкхолдерів передбачає врахування потреб студентів, викладачів, роботодавців, держави та інших зацікавлених сторін у процесі формування освітніх програм і механізмів управління якістю. Цей принцип логічно випливає з відкритості, оскільки прозора система дозволяє отримувати зворотний зв'язок і перетворювати його на основу для змін. Його мета – забезпечити відповідність освіти реальним соціально-економічним запитам.

Зворотний зв'язок виступає механізмом постійного збору, аналізу та використання інформації про якість освітніх послуг. Якщо орієнтація на стейкхолдерів визначає коло ключових зацікавлених сторін, то зворотний зв'язок забезпечує отримання інформації про їхні потреби та оцінки. Цей принцип потрібен для оперативного коригування освітніх процесів і запобігання накопиченню системних проблем.

Безперервне вдосконалення означає постійний розвиток системи вищої освіти на основі циклічних змін і аналізу результатів (зокрема через підходи PDCA або Agile). Після налагодження зворотного зв'язку система отримує дані, однак їх необхідно трансформувати в ефективні управлінські рішення. Саме цей принцип забезпечує динамічність і адаптивність закладу вищої освіти до змін зовнішнього середовища.

Інноваційність і адаптивність відображає здатність системи вищої освіти впроваджувати нові технології, методи навчання та управління, а також швидко реагувати на зміни в науці, ринку праці та суспільстві. Цей принцип завершує логічний ланцюг, оскільки без інновацій система поступово втрачає актуальність. Він забезпечує довгострокову конкурентоспроможність і розвиток закладу освіти.

Реалізація запропонованих інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти потребує чітко структурованого підходу до впровадження відповідних рішень. З цією метою доцільно визначити етапи впровадження, відповідальних суб'єктів, необхідні ресурси та умови ефективної реалізації інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг. Такий підхід дозволяє не лише структурувати процес управління якістю, а й

забезпечити прозорість, контроль та адаптивність системи. У табл. 3.1 наведено структурну реалізації запропонованих інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти.

Таблиця 3.1

Узагальнена структура реалізації запропонованих інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Етапи впровадження	Відповідальні суб'єкти	Необхідні ресурси	Умови ефективної реалізації
1. Аналіз поточного стану системи управління якістю	Керівництво закладу вищої освіти, відділ якості освіти	Кадрові: аудитори, аналітики; Організаційні: робочі групи	Підтримка з боку керівництва, наявність достовірної інформації про процеси
2. Розробка та адаптація механізмів	Відділ якості освіти, кафедри, науково-методичні ради	Кадрові: експерти, НПП; Фінансові: бюджет на розроблення стандартів і регламентуючих документів	Чітке визначення цілей, залучення стейкхолдерів до процесу розроблення
3. Апробаційне впровадження інновацій	Кафедри, НПП, здобувачі вищої освіти	Організаційні: апробаційні групи, освітні програми	Активна участь НПП і здобувачів вищої освіти, систематичне отримання та аналіз зворотного зв'язку
4. Моніторинг і коригування процесів реалізації	Відділ якості освіти, керівництво закладу вищої освіти	Кадрові: аудитори, аналітики; Організаційні: інструменти оцінювання	Регулярний аналіз КРІ, гнучкість у коригуванні процедур
5. Повне впровадження та масштабування	Керівництво закладу вищої освіти, усі структурні підрозділи	Фінансові: бюджет на мотиваційні програми та аудит; Кадрові: персонал закладу вищої освіти	Підтримка керівництва, сформована культура якості, системний контроль і адаптація до нормативних вимог

Примітка. *Розроблено автором

Представлена структура механізму реалізації дозволяє забезпечити системність та ефективність управління якістю освітніх послуг. Чітке визначення етапів впровадження дає змогу поступово адаптувати заклад вищої освіти до нових стандартів та методик, а залучення відповідальних суб'єктів гарантує контроль і координацію процесів. Наявність кадрових, фінансових та організаційних ресурсів забезпечує стабільність і результативність реалізації

рішень. Ключовими умовами ефективності є підтримка керівництва, активна участь персоналу та здобувачів вищої освіти, регулярний моніторинг результатів і гнучкість у коригуванні процедур. Отже, даний механізм реалізації створює основу для постійного удосконалення системи управління якістю освітніх послуг та підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти на національному та міжнародному рівнях.

Таким чином, впровадження запропонованих інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг сприятиме комплексному підвищенню ефективності освітнього процесу та вдосконаленню системи управління закладу вищої освіти. Запропоновані рішення дозволяють систематизувати управлінські процеси, забезпечивши чітку координацію дій між структурними підрозділами, викладачами та студентами, підвищити відповідність освітніх програм вимогам ринку праці та сучасним національним і міжнародним стандартам, забезпечити прозорість та підзвітність через регулярний моніторинг і оцінку якості освітніх програм, а також стимулювати викладачів і персонал до постійного розвитку та впровадження інноваційних методик навчання. Впровадження цих механізмів сприятиме покращенню ключових показників, таких як рівень академічних досягнень студентів, включаючи успішність та практичну підготовку, задоволеність студентів та стейкхолдерів, яка оцінюється через опитування, анкетування та фокус-групи, ефективність управлінських процесів, що відображається у KPI системи управління якістю (своєчасність аудитів, виконання внутрішніх стандартів, кількість впроваджених інновацій), а також відповідність освітніх програм національним та міжнародним стандартам, що проявляється у результатах акредитацій та рівні конкурентоспроможності випускників.

Соціальний ефект впровадження механізмів полягає у підготовці висококваліфікованих, конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно інтегруватися на ринку праці та відповідати потребам суспільства, тоді як освітній ефект проявляється у підвищенні рівня педагогічної майстерності викладачів, поширенні активних та проблемно-орієнтованих методів навчання, а

також формуванні культури якості серед усіх учасників освітнього процесу. Довгостроковий ефект полягає у тому, що заклад вищої освіти стає більш адаптивним до змін, здатним впроваджувати інновації, підвищувати власну репутацію та конкурентоспроможність у національному та міжнародному освітньому просторі. Використання інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг забезпечує системне підвищення ефективності освітнього процесу, зміцнення внутрішньої системи управління, зростання рівня задоволеності студентів і стейкхолдерів, а також формує умови для сталого розвитку закладу вищої освіти.

3.2. Підвищення якості освітніх послуг як стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах сталого розвитку

Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується зростанням вимог до якості підготовки фахівців та необхідністю забезпечення їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізованого ринку праці. Інтеграційні процеси, які охоплюють світовий освітній простір, зумовлюють посилення конкуренції між закладами вищої освіти та водночас створюють нові можливості для їхнього стратегічного розвитку. У цих умовах ключовими чинниками успішного функціонування та зміцнення позицій університетів стають якість освітніх послуг, результативність професійної підготовки випускників і здатність закладу адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

У сучасних наукових дослідженнях підвищення якості освітніх послуг розглядається як ключовий стратегічний напрям забезпечення конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Так, Н. С. Косар, Н. Є. Кузьо, Т. А. Сулим [76] зазначають, що конкурентоспроможність закладу вищої освіти безпосередньо залежить від рівня якості освітніх послуг та здатності закладу адаптуватися до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті якість освіти виступає базовою умовою формування конкурентних переваг.

Розвиваючи даний підхід, М. І. Скидан [122] розглядає підвищення якості

освітніх послуг уже не лише як окремий чинник, а як пріоритетний стратегічний напрям розвитку закладу вищої освіти, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність. Таким чином, якщо у працях Н. С. Косар, Н. Є. Кузьо, Т. А. Сулим якість освіти трактувалося як основа конкурентоспроможності, то М. І. Скидан акцентує увагу на її стратегічному характері та необхідності системного управління цим процесом.

Водночас, М. В. Зось-Кіор, І. А. Гнатенко та Р. М. Демченко [63] доповнюють зазначені підходи, конкретизуючи механізми забезпечення якості освітніх послуг. На відміну від попередніх авторів, які зосереджуються переважно на концептуальних засадах, вони підкреслюють роль цифровізації, інноваційних управлінських рішень та модернізації освітнього процесу як інструментів підвищення якості та зміцнення конкурентних позицій закладу вищої освіти.

У свою чергу, І. Р. Фурманенко [132] розширює межі аналізу, розглядаючи якість освітніх послуг у ширшому контексті – як чинник конкурентоспроможності не лише окремого закладу вищої освіти, а й української системи освіти на міжнародному рівні. Таким чином, на відміну від попередніх дослідників, її підхід має більш макроекономічний та глобальний характер.

Як зазначено у доповіді Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти [51], забезпечення та підвищення якості освітніх послуг є ключовим чинником розвитку закладів вищої освіти та їх конкурентоспроможності в умовах сучасних соціально-економічних викликів і сталого розвитку. Підкреслюється, що якість вищої освіти формується на основі взаємодії внутрішніх систем забезпечення якості закладів вищої освіти та зовнішніх механізмів її гарантування, зокрема процедур акредитації освітніх програм і моніторингу їх відповідності встановленим вимогам. Важливим елементом удосконалення якості освіти визначено орієнтацію на результати акредитаційних експертиз, які дозволяють виявляти сильні та слабкі сторони освітніх програм і сприяють їх подальшому вдосконаленню.

Водночас у доповіді наголошується, що забезпечення відповідності вищої освіти завданням сталого інноваційного розвитку суспільства досягається через орієнтацію освітніх програм на потреби ринку праці, впровадження інноваційних освітніх технологій, цифровізацію освітнього процесу та посилення взаємодії зі стейкхолдерами. Окремо підкреслюється значення гармонізації системи забезпечення якості вищої освіти з європейськими стандартами та рекомендаціями (ESG), що сприяє інтеграції України до Європейського простору вищої освіти. Система забезпечення якості розглядається як інструмент реалізації сталого розвитку, інноваційності та підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти [51].

Отже, на основі узагальнення наукових підходів варто відмітити, що підвищення якості освітніх послуг виступає визначальним чинником забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах глобалізації та зростання конкуренції, оскільки саме якість освіти формує основу стійких конкурентних переваг, забезпечує підготовку конкурентоспроможних фахівців та сприяє зміцненню репутації закладу вищої освіти.

Взаємозв'язок основних елементів системи управління якістю закладу вищої освіти та їх вплив на формування конкурентоспроможності університету зображено на рис. 3.3.

Як свідчать дані рис. 3.3, рівень якості надання освітніх послуг визначає імідж закладу вищої освіти, його місце в українських та міжнародних рейтингах університетів, а також привабливість для різних груп стейкхолдерів та здатність ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі.

Крім того, високий рівень якості надання освітніх послуг безпосередньо впливає на привабливість закладу вищої освіти для абітурієнтів. Потенційні студенти орієнтуються на репутацію університету, зміст освітніх програм, можливості працевлаштування після завершення навчання та загальні умови освітнього процесу. Відповідно, заклади вищої освіти, які забезпечують якісну підготовку, отримують вищий попит на освітні послуги, що дозволяє їм здійснювати більш конкурентний відбір та залучати до навчання абітурієнтів із

високим рівнем базової підготовки.



Рис. 3.3. Вплив якості освітніх послуг на конкурентоспроможність закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором на основі [132]

Водночас якість освітніх послуг визначає рівень професійної підготовки випускників. Компетентні, мобільні та адаптивні до вимог ринку праці фахівці є важливим результатом діяльності закладу вищої освіти. Успішність випускників на ринку праці, їх кар'єрне зростання та професійні досягнення формують позитивний імідж і репутацію університету.

Важливим внутрішнім чинником забезпечення якості освітніх послуг є рівень кваліфікації науково-педагогічних працівників, їх наукова активність,

педагогічна майстерність та здатність до впровадження інноваційних методів навчання. Саме кадровий потенціал визначає ефективність освітнього процесу та безпосередньо впливає на результати підготовки здобувачів освіти.

Крім того, високий рівень якості освіти сприяє міжнародному визнанню закладу вищої освіти. Це проявляється у розширенні можливостей участі в міжнародних освітніх і наукових програмах, грантах, академічній мобільності студентів і викладачів, а також у розвитку партнерських відносин із закордонними університетами. Інтеграція у світовий освітній простір, у свою чергу, підсилює конкурентні позиції закладу та розширює можливості для його розвитку.

Важливу роль у формуванні конкурентоспроможності відіграють міжнародні та національні рейтинги закладів вищої освіти. Високі позиції у рейтингах є своєрідним індикатором якості освітніх послуг та наукової діяльності, підвищують довіру з боку абітурієнтів, роботодавців і партнерів. Поряд із цим формується бренд університету як сукупність уявлень про його престиж, надійність та інноваційність. Сильний бренд дозволяє закладу ефективно конкурувати не лише на національному, а й на міжнародному рівні.

Не менш важливим чинником є вплив цифровізації та інновацій на якість освітніх послуг. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, впровадження дистанційного та змішаного навчання, розвиток цифрових платформ сприяють підвищенню доступності, гнучкості та індивідуалізації освітнього процесу. Інноваційні підходи до навчання забезпечують формування актуальних компетентностей, що відповідають вимогам цифрової економіки, тим самим підсилюючи конкурентоспроможність випускників і самого закладу вищої освіти.

Отже, якість освітніх послуг є системо утворюючим чинником конкурентоспроможності закладу вищої освіти, оскільки впливає на всі ключові аспекти його діяльності: від залучення абітурієнтів до міжнародного позиціонування. Саме тому забезпечення та постійне підвищення якості освітніх послуг доцільно розглядати як стратегічний пріоритет розвитку закладу вищої

освіти.

На думку О. Халимоник, «стратегія управління системою освіти – це довготерміновий, якісно вибраний напрям розвитку, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення системи освіти з урахуванням її внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними зовнішніх дій» [133].

Мармаза О. зазначає, що «стратегічне управління в освіті – це сукупність рішень і дій щодо визначення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку закладу освіти. Стратегія управління реалізується через програму розвитку, яка й забезпечує досягнення місії та цілей навчального закладу» [90].

Як зазначає О. Черниш, «стратегічне управління закладу вищої освіти – це система управлінських рішень, що покликані забезпечити вільне функціонування закладу вищої освіти в умовах ринкового середовища. При цьому важливо, щоб стратегічне управління давало змогу закладу вищої освіти адаптуватися або протидіяти певним чинникам, що впливають на його розвиток та конкурентоспроможність» [139].

Важливо зазначити, що підвищення якості освітніх послуг здійснюється в межах стратегічного підходу до розвитку ЗВО та охоплює всі напрями його діяльності. Основою такого підходу є стратегія розвитку закладу вищої освіти, яка визначає довгострокові пріоритети, цілі та напрями діяльності, зокрема у сфері забезпечення якості освіти. У сучасних умовах ця стратегія має бути орієнтована на принципи сталого розвитку та інтеграцію у європейський і світовий освітній простір.

Важливим аспектом функціонування системи управління якістю є інтеграція принципів якості в місію та стратегічні цілі закладу вищої освіти. За таких умов забезпечення якості освіти розглядається не як окремий напрям діяльності, а як базова цінність і складова організаційної культури, що охоплює всі сфери функціонування ЗВО – освітні, наукові, управлінські.

Ключову роль у стратегічному управлінні якістю відіграє концепція безперервного вдосконалення, що реалізується через цикл PDCA (Plan-Do-

Check-Act), який передбачає планування діяльності, її реалізацію, оцінювання результатів та впровадження необхідних змін. Такий підхід забезпечує постійне підвищення ефективності освітнього процесу та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Важливого значення для закладів вищої освіти набула розроблена Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр., яка затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 23 лютого 2022 р. № 286-р. [126]. Варто відмітити, що дана Стратегія спрямована на досягнення Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722 [116], зокрема Цілі сталого розвитку 4 щодо забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.

Як зазначено у Стратегії: «У зв'язку з тим, що заклади освіти були закриті у більше ніж 190 країнах під час пандемії COVID-19, внаслідок чого порушився процес здобуття освіти для більше ніж 1 млрд здобувачів освіти, ЮНЕСКО під час надзвичайної сесії Глобальної зустрічі з питань освіти (2020 рік) наголосила на нових зобов'язаннях щодо досягнення Четвертої цілі сталого розвитку «Якісна освіта», підкреслюючи необхідність інвестування в інклюзивне і справедливе навчання впродовж життя, посилення глобального співробітництва в галузі освіти, забезпечення всеохоплюючого відновлення» [126].

У ході дослідження встановлено, що сталий розвиток закладу вищої освіти передбачає збалансоване поєднання трьох взаємопов'язаних складових – економічної, соціальної та екологічної. У цьому контексті якість освітніх послуг виступає інструментом реалізації кожної з них.

Економічний аспект сталого розвитку пов'язаний із забезпеченням ефективності діяльності закладу вищої освіти, його фінансової стабільності та здатності до саморозвитку. Підвищення якості освітніх послуг сприяє зростанню конкурентоспроможності університету на ринку освітніх послуг, що, у свою чергу, забезпечує стабільний контингент студентів, розширення джерел фінансування, участь у грантових програмах і міжнародних проєктах. Якісна

освіта також підвищує інвестиційну привабливість закладу та його здатність ефективно використовувати наявні ресурси.

Соціальний аспект сталого розвитку полягає у забезпеченні рівного доступу до якісної освіти, розвитку інклюзивного освітнього середовища та формуванні соціально відповідальних громадян. У цьому контексті підвищення якості освітніх послуг означає орієнтацію на потреби різних груп здобувачів вищої освіти, впровадження принципів академічної доброчесності, підтримку студентів із особливими освітніми потребами та розвиток громадянських і соціальних компетентностей. Якісна освіта сприяє соціальній мобільності та зменшенню нерівності в суспільстві.

Екологічний аспект сталого розвитку передбачає формування екологічної свідомості та відповідального ставлення до навколишнього середовища. Заклади вищої освіти реалізують цю складову через інтеграцію екологічних тем у робочі програми навчальних дисциплін, розвиток «зелених» кампусів, впровадження ресурсозберігаючих технологій та підтримку екологічних ініціатив. Якість освітніх програм у даному контексті визначається їх здатністю формувати у здобувачів вищої освіти екологічне мислення та компетентності, необхідні для реалізації принципів сталого розвитку.

Важливим напрямом є також інтеграція принципів сталого розвитку безпосередньо в освітній процес. Це передбачає оновлення змісту освітніх програм із урахуванням глобальних викликів, міждисциплінарний підхід до навчання, розвиток критичного мислення та навичок вирішення комплексних проблем. Заклади вищої освіти впроваджують курси та модулі, присвячені сталому розвитку, залучають студентів до проєктної діяльності, спрямованої на вирішення реальних соціально-економічних і екологічних проблем, а також розвивають партнерство з бізнесом і громадським сектором. Саме тому важливого значення набуває використання сучасних інструментів підвищення якості освітніх послуг, які забезпечують комплексне вдосконалення діяльності закладу вищої освіти та сприяють досягненню його стратегічних цілей.

Одним із ключових інструментів підвищення якості освітніх послуг є

оновлення освітніх програм відповідно до сучасних вимог ринку праці, науково-технічного прогресу та принципів сталого розвитку. Це передбачає перегляд змісту навчальних дисциплін, формування актуальних компетентностей, а також упровадження міждисциплінарного підходу до навчання.

Важливе значення має впровадження дуальної освіти, яка поєднує теоретичну підготовку у закладі вищої освіти з практичною діяльністю на підприємствах. Такий підхід сприяє набуттю здобувачами вищої освіти практичного професійного досвіду, підвищує рівень їхньої конкурентоспроможності та забезпечує тісніший зв'язок між освітою і ринком праці.

Суттєву роль у підвищенні якості освітніх послуг відіграє цифровізація освітнього процесу. Використання онлайн-платформ, систем управління навчанням (LMS), дистанційного та змішаного навчання забезпечує гнучкість освітнього процесу, розширює доступ до освітніх ресурсів, сприяє індивідуалізації навчання та формуванню цифрових компетентностей учасників освітнього процесу.

Не менш важливим інструментом є підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників. Постійний професійний розвиток викладачів, опанування сучасних методів викладання, цифрових технологій та інноваційних підходів до навчання є необхідною умовою забезпечення високої якості надання освітніх послуг та адаптації закладу вищої освіти до сучасних викликів зовнішнього середовища.

Ефективність освітнього процесу значною мірою залежить від рівня залучення роботодавців і партнерів до освітньої діяльності. Їх участь у розробленні освітніх програм, організації практичної підготовки, проведенні спільних проєктів та формуванні професійних компетентностей здобувачів вищої освіти дозволяє забезпечити відповідність освітніх послуг актуальним потребам ринку праці.

Водночас важливим елементом забезпечення якості є внутрішній моніторинг освітньої діяльності, який включає регулярне оцінювання освітніх

програм, отримання зворотного зв'язку від студентів і роботодавців, аналіз результатів навчання та впровадження коригувальних заходів. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти проблеми та підвищувати ефективність освітнього процесу.

Важливим напрямом підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти є також міжнародна інтеграція, що реалізується через участь у програмах академічної мобільності, міжнародних грантах, наукових проєктах та партнерствах із закордонними університетами. Це сприяє обміну досвідом, підвищенню якості освітніх послуг та інтеграції принципів сталого розвитку у діяльність ЗВО.

Крім того, важливу роль відіграє впровадження інноваційних управлінських підходів, які передбачають стратегічне планування, гнучкі моделі управління та використання сучасних механізмів прийняття управлінських рішень. Їх застосування забезпечує адаптивність закладу вищої освіти до змін зовнішнього середовища та формування довгострокових конкурентних переваг.

Основні інструменти підвищення якості освітніх послуг та їх вплив на забезпечення сталого розвитку і конкурентоспроможності закладу вищої освіти наведено у табл. 3.2.

Як видно з табл. 3.2, підвищення якості освітніх послуг має комплексний характер і охоплює освітні, управлінські, цифрові та партнерські механізми. Їх системне впровадження забезпечує не лише вдосконалення освітнього процесу, а й формування стійких конкурентних переваг закладу вищої освіти в умовах сталого розвитку.

Відповідно формуючи власну стратегію, заклад вищої освіти має орієнтуватися не лише на основних внутрішніх та зовнішніх чинниках впливу, а також враховувати стратегічні та операційні цілі й завдання, які спрямовані на досягнення мети вищої освіти, розв'язання проблем, протистояння ризикам і викликам на основі найбільш повного використання можливостей і створення підґрунтя для подальшого розвитку вищої освіти країни з урахуванням інтересів заінтересованих сторін, реформ та ідентифікації основних очікуваних

результатів реалізації Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 рр. [126].

Таблиця 3.2

Інструменти підвищення якості освітніх послуг та їх вплив на конкурентоспроможність ЗВО в умовах сталого розвитку*

Інструмент підвищення якості	Напрямок реалізації	Вплив на сталий розвиток	Вплив на конкурентоспроможність ЗВО
Оновлення освітніх програм	Актуалізація компетентностей, міждисциплінарний підхід	Формування людського капіталу та адаптація до глобальних викликів	Підвищення привабливості освітніх програм
Впровадження дуальної освіти	Поєднання навчання та практичної підготовки	Посилення взаємодії освіти й ринку праці	Підвищення рівня працевлаштування випускників
Цифровізація освітнього процесу	LMS, онлайн-платформи, цифрові сервіси	Розвиток цифрової культури та доступності освіти	Формування інноваційного іміджу ЗВО
Підвищення кваліфікації викладачів	Освоєння сучасних методів викладання і цифрових компетентностей	Підвищення якості людського капіталу	Зростання якості освітніх послуг
Залучення роботодавців і партнерів	Спільні проєкти, стажування, практики	Розвиток соціального партнерства	Посилення практичної орієнтації навчання
Внутрішній моніторинг якості	Оцінювання результатів навчання та освітніх програм	Забезпечення ефективного управління	Стабільне вдосконалення діяльності ЗВО
Міжнародна інтеграція	Академічна мобільність, гранти, міжнародні проєкти	Поширення принципів сталого розвитку	Зміцнення міжнародної репутації
Інноваційні управлінські підходи	Гнучкі моделі управління, стратегічне планування	Підвищення адаптивності ЗВО до змін	Формування довгострокових конкурентних переваг

Примітка. *Розроблено автором на основі [122]

Загальна стратегія закладу вищої освіти формується керівництвом і вирішує наступні завдання: вибір основних елементів стратегії; визначення ролі підрозділів у реалізації стратегії; встановлення способу розподілу ресурсів.

Процес стратегічного управління закладу вищої освіти доцільно

розпочинати із вибору стратегії. Серед наявних стратегій, в умовах сталого розвитку рекомендовано закладам вищої освіти України обирати наступні:

- стратегія розширення – передбачає істотне збільшення масштабів активності закладу вищої освіти на ринку освітніх послуг у межах сформульованої місії;
- стратегія стабілізації – передбачає поступове нарощування покращень у поточній діяльності закладу вищої освіти;
- стратегія економії – заклад вищої освіти націлений на ліквідацію збиткових чи маловигідних освітніх програм та послуг;
- комбінована стратегія – являє собою одночасну реалізацію двох або навіть трьох вищеперерахованих стратегій.

Наступними етапами стратегічного управління є: реалізація місії та цілей закладу вищої освіти, вирішення стратегічних завдань. Успішна реалізація даних етапів сприятиме підвищенню ефективності діяльності закладу вищої освіти та формуванню механізму стійкого розвитку системи освіти в умовах мінливого оточуючого середовища.

З метою конкретизації стратегічних напрямів підвищення якості освітніх послуг нами було використано інструмент стратегічного планування – дерево цілей, яке дозволяє структурувати загальну мету та деталізувати її на підцілі різних рівнів (рис. 3.4).

Сформоване дерево цілей дозволяє комплексно охопити всі аспекти управління якістю освітніх послуг у закладах вищої освіти України. Його використання забезпечує системність управлінських рішень, узгодженість внутрішніх і зовнішніх вимог до якості освіти, а також сприяє підвищенню ефективності функціонування системи забезпечення якості в цілому.

Таким чином, стратегічне управління закладом вищої освіти в умовах сталого розвитку становить особливий вид управлінської діяльності й включає в себе перелік заходів, які спрямовані на визначення та реалізацію стратегії закладу вищої освіти, що сприяє взаємодії із зовнішнім середовищем та надає можливість університету бути конкурентоспроможним і досягати поставлених цілей.



Рис. 3.4. Дерево цілей підвищення рівня управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором

Успішними є ті заклади вищої освіти, які впроваджують системний підхід до управління якістю, інтегрують її у стратегічний розвиток та забезпечують безперервне вдосконалення освітнього процесу відповідно до сучасних викликів і потреб суспільства. Зазначені положення наочно узагальнено в інтегрованій моделі (рис. 3.5).

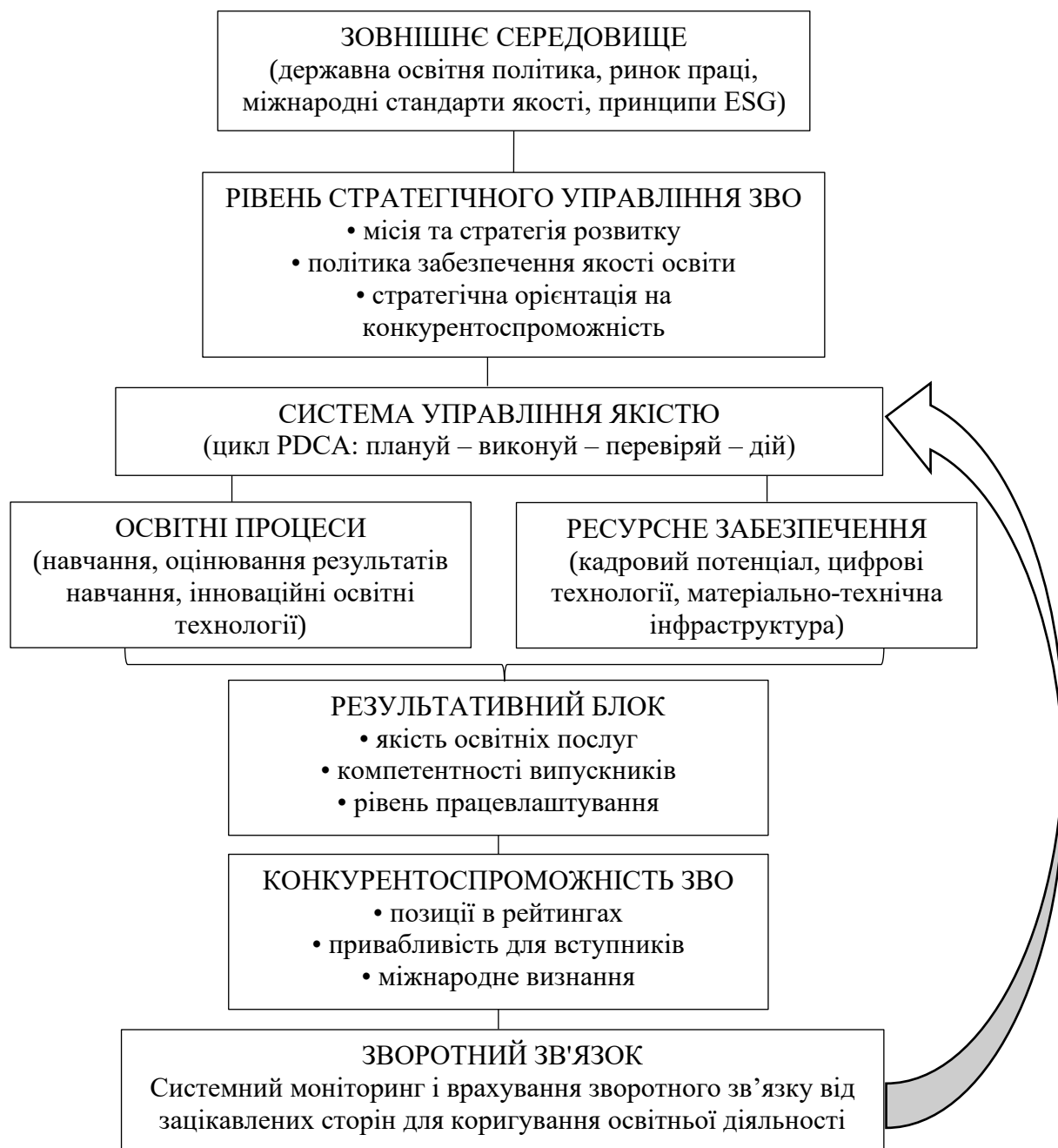


Рис. 3.5. Інтегрована модель підвищення якості освітніх послуг як стратегічного чинника забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором

Запропонована інтегрована модель відображає системний підхід до управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти. У її основі лежить цикл безперервного вдосконалення (PDCA), що забезпечує постійний моніторинг, оцінювання та коригування освітньої діяльності. Врахування вимог ринку праці, міжнародних стандартів та принципів сталого розвитку дозволяє закладу вищої освіти адаптуватися до сучасних викликів і забезпечувати підготовку конкурентоспроможних фахівців.

Модель враховує вплив зовнішнього середовища, зокрема вимоги державної освітньої політики, ринку праці, міжнародних стандартів та принципів сталого розвитку. Центральне місце в системі займають освітні процеси та ресурсне забезпечення, які безпосередньо впливають на формування результатів навчання.

Отримані результати у вигляді компетентностей випускників, рівня їхньої працевлаштованості та якості освітніх послуг визначають рівень конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Важливим елементом моделі є зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами, який дозволяє коригувати стратегічні та операційні рішення з метою подальшого підвищення якості освіти.

Таким чином, запропонована модель забезпечує комплексний підхід до управління якістю освітніх послуг та сприяє сталому розвитку і підвищенню конкурентоспроможності закладу вищої освіти.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що підвищення якості освітніх послуг є ключовим стратегічним напрямом забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах сталого розвитку. Якість освіти формується як результат комплексної взаємодії стратегічного управління, ресурсного забезпечення, ефективної організації освітнього процесу та системи зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем.

3.3. Використання інструментів цифровізації в системі управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти

В умовах стрімкого розвитку цифрової економіки та трансформації освітнього середовища питання використання інструментів цифровізації в системі управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти набуває особливої актуальності. Сучасні тенденції розвитку вищої освіти зумовлюють необхідність переходу від традиційних механізмів управління до інтегрованих цифрових систем, здатних забезпечувати оперативний моніторинг освітніх процесів, ефективне управління інформаційними потоками, аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень та підвищення адаптивності закладу вищої освіти до змін зовнішнього середовища. Цифровізація системи управління якістю освітніх послуг виступає не лише інструментом технологічної модернізації, а й важливим чинником забезпечення конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та сталого функціонування закладу вищої освіти.

На думку М. В. Зось-Кіора, І. А. Гнатенко та Р. В. Демченка [63], важливим стратегічним напрямом підвищення якості освітніх послуг є цифрова трансформація системи управління якістю освіти. Автори підкреслюють, що впровадження цифрових технологій у діяльність закладів вищої освіти сприяє підвищенню доступності освітніх послуг, розвитку дистанційного та змішаного навчання, удосконаленню моніторингу результатів освітнього процесу та забезпеченню ефективного зворотного зв'язку між усіма учасниками освітнього процесу. Це, у свою чергу, забезпечує підвищення ефективності управління та зміцнення конкурентних позицій університету.

Дослідники також акцентують увагу на необхідності впровадження компетентнісного підходу в систему підготовки фахівців. На їхню думку, сучасна система вищої освіти повинна забезпечувати формування не лише професійних знань, а й цифрових, комунікативних та управлінських компетентностей, які відповідають вимогам ринку праці та принципам сталого розвитку. Саме орієнтація на практичні компетентності, використання інноваційних методів навчання та інтеграція цифрових технологій в освітній

процес сприяють підвищенню якості підготовки випускників і посиленню конкурентоспроможності закладу вищої освіти [63].

У дослідженні А. Іванишин [158] значна увага приділяється використанню інтелектуальних технологій у системі управління якістю освітніх послуг. Автор розглядає можливості застосування цифрової аналітики, інтелектуальних систем моніторингу та автоматизованих інструментів оцінювання якості освітніх послуг. Науковець наголошує, що цифрові технології забезпечують прозорість управління, оперативність прийняття управлінських рішень, підвищення адаптивності закладу вищої освіти до сучасних викликів та створення ефективного інформаційного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

Погоджуємося із думкою В. Шпильова, Т. Десятов та А. Спіян [143], які визначають цифрову трансформацію одним із ключових напрямів модернізації системи управління якістю освітніх послуг. Вони зазначають, що сучасне управління якістю освітніх послуг має бути комплексним, інтегрованим та орієнтованим на використання цифрових платформ, аналітичних систем і механізмів постійного зворотного зв'язку зі здобувачами вищої освіти. Науковці підкреслюють, що використання цифрових інструментів сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, покращенню комунікації між учасниками освітнього процесу та забезпеченню гнучкості освітньої системи в умовах динамічних змін.

Водночас цифровізація системи управління якістю освітніх послуг потребує не лише впровадження окремих цифрових інструментів, а й комплексної трансформації підходів до організації управлінських процесів у закладі вищої освіти. У сучасних умовах ефективність внутрішньої системи забезпечення якості дедалі більше залежить від здатності ЗВО інтегрувати цифрові технології в усі рівні управління – від моніторингу результатів освітньої діяльності до стратегічного планування та прогнозування розвитку освітнього середовища. Саме тому особливого значення набуває формування адаптивних моделей управління якістю, заснованих на принципах аналітичності, відкритості, безперервного вдосконалення та використання цифрових даних для прийняття

управлінських рішень.

У цьому контексті О. Черненко [138] аналізує сучасні моделі систем управління якістю вищої освіти та можливості їх адаптації до умов цифрової трансформації. Автор підкреслює, що сучасна система забезпечення якості освіти повинна базуватися на процесному підході, цифровому моніторингу освітніх показників та інтеграції європейських стандартів ESG у внутрішню систему забезпечення якості закладу вищої освіти. Також він зазначає, що цифровізація дозволяє перейти від формального контролю якості до системи постійного аналітичного управління освітніми процесами, що забезпечує більш високий рівень ефективності управління та сприяє стратегічному розвитку університету.

Проведений аналіз наукових підходів до цифровізації системи управління якістю освітніх послуг свідчить, що сучасні заклади вищої освіти потребують впровадження інтегрованих цифрових рішень, здатних забезпечити ефективний моніторинг, аналітичну обробку даних та оперативну підтримку управлінських рішень. Разом із тим у процесі дослідження встановлено, що традиційні підходи до моніторингу та оцінювання якості освіти часто характеризуються фрагментарністю інформації, недостатньою швидкістю обробки даних та низьким рівнем інтеграції між учасниками освітнього процесу. Це ускладнює своєчасне реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому освітньому середовищі та знижує ефективність управління якістю освітніх послуг.

У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні сучасної цифрової моделі системи управління якістю освітніх послуг, яка забезпечуватиме комплексну інтеграцію інформаційних ресурсів, автоматизацію процесів збору й аналізу даних, а також підтримку управлінських рішень на основі аналітики. Запропонована модель ґрунтується на принципах data-driven управління, безперервного вдосконалення, прозорості та ефективної взаємодії всіх учасників освітнього процесу.

Метою розроблення цифрової моделі є створення єдиного інформаційного середовища закладу вищої освіти, у межах якого здійснюється моніторинг,

аналіз та оцінювання якості освітніх послуг із використанням сучасних цифрових інструментів. Важливими складовими моделі є інтеграція LMS-систем, ВІ-аналітики, систем зворотного зв'язку, електронного документообігу та інструментів прогнозової аналітики.

Запропонована цифрова модель системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти зображена на рис. 3.6.

Побудована цифрова модель системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти відображає комплексну взаємодію всіх учасників освітнього процесу, цифрових інструментів, аналітичних модулів та механізмів прийняття управлінських рішень. Центральним елементом моделі виступає єдина цифрова платформа моніторингу та управління якістю, яка забезпечує інтеграцію інформаційних потоків у межах закладу вищої освіти та створює умови для ефективного функціонування системи забезпечення якості освіти.

Запропонована модель передбачає інтеграцію всіх учасників освітнього процесу в єдину цифрову екосистему. Студенти отримують можливість брати активну участь у процесах оцінювання якості освітніх послуг шляхом проходження цифрових опитувань та надання зворотного зв'язку. Викладачі мають доступ до аналітичних даних щодо результатів навчання та активності студентів, що сприяє вдосконаленню методів викладання та індивідуалізації освітнього процесу. Адміністрація закладу вищої освіти, у свою чергу, отримує інструменти стратегічного управління на основі актуальної аналітичної інформації.

Запропонована цифрова модель управління якістю освітніх послуг функціонує за логічним циклом, який включає чотири взаємопов'язані етапи: збір даних, їх обробку, аналітику та прийняття управлінських рішень із забезпеченням зворотного зв'язку. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервний моніторинг освітнього процесу та створює умови для постійного вдосконалення системи управління якістю освітніх послуг.

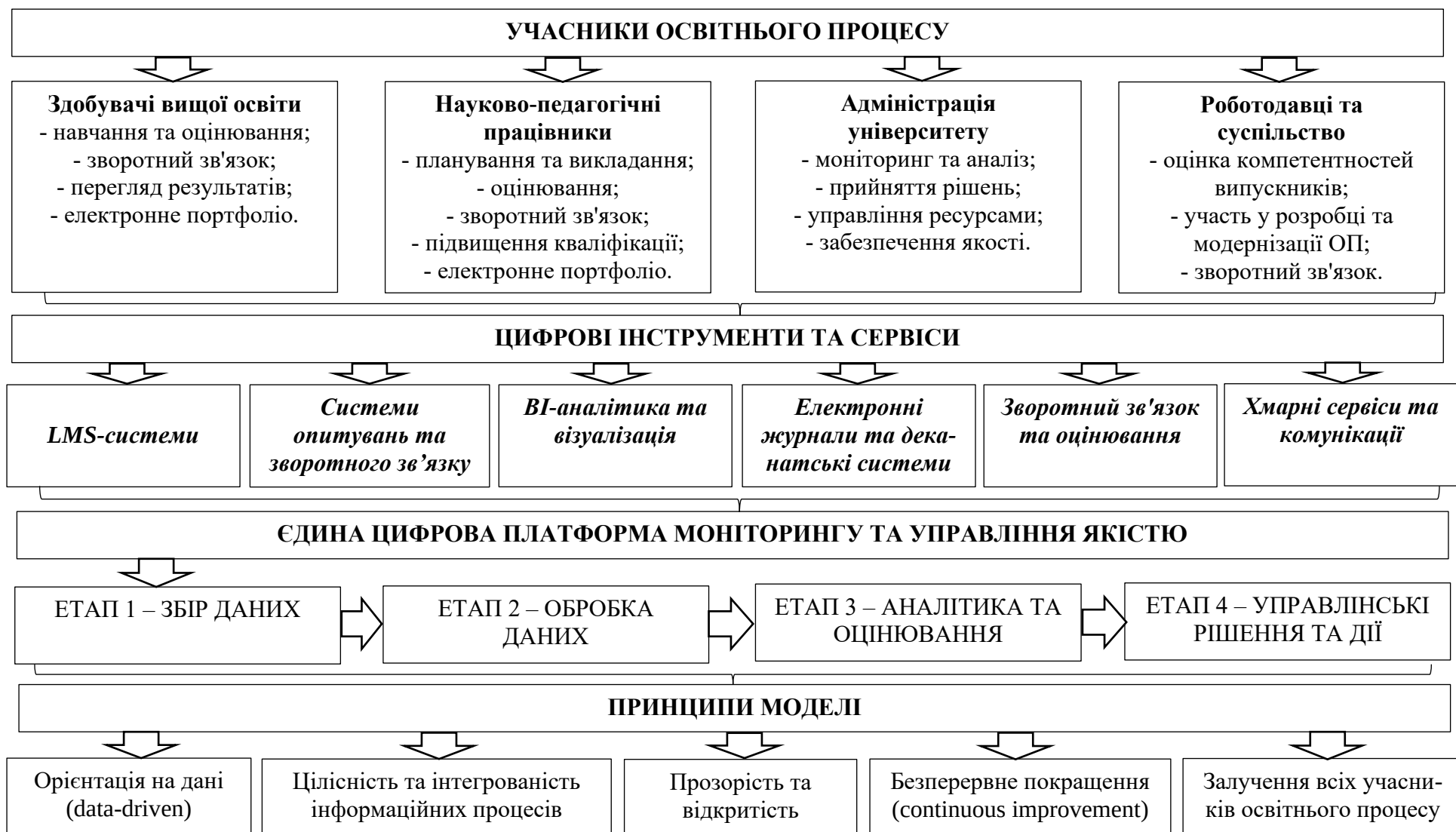


Рис. 3.6. Цифрова модель системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором на основі [141; 163]

Першим етапом функціонування моделі є збір даних, під час якого здійснюється автоматизований та напівавтоматизований збір інформації з різних джерел. До таких джерел належать LMS-системи, електронні журнали, системи тестування, результати анкетування студентів, а також адміністративні бази даних закладу вищої освіти. Важливою особливістю цього етапу є його безперервний характер, що дозволяє формувати актуальну інформаційну базу в режимі реального часу та забезпечувати оперативне оновлення даних щодо стану освітнього процесу.

Після завершення процесу збору інформації система переходить до етапу обробки даних, який передбачає здійснення комплексу процедур щодо їх очищення, структурування та систематизації. На цьому етапі забезпечується виявлення та усунення дублікатів, помилок введення, неповних, некоректних або неструктурованих даних, що сприяє підвищенню рівня достовірності, цілісності та релевантності інформації. У результаті формується єдиний структурований інформаційний масив, який виступає основою для подальшої аналітичної обробки даних, функціонування системи підтримки управлінських рішень та забезпечення ефективного моніторингу якості освітніх послуг.

Наступним етапом є аналітика, у межах якої оброблені дані використовуються для формування аналітичних звітів, дашбордів та прогнозних моделей. На цьому етапі застосовуються інструменти бізнес-аналітики (BI), які дозволяють візуалізувати ключові показники якості освітніх послуг, зокрема середній рівень успішності студентів, рівень їх задоволеності освітнім процесом, ефективність викладання дисциплін, показники відвідуваності та динаміку навчальних результатів. Крім того, використання прогнозової аналітики та інструментів штучного інтелекту дає можливість виявляти потенційні академічні ризики та прогнозувати можливі проблеми у функціонуванні освітнього процесу.

Завершальним етапом функціонування цифрової моделі є прийняття управлінських рішень та забезпечення зворотного зв'язку. На основі результатів аналітики керівництво закладу вищої освіти отримує можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення якості освітніх

послуг, удосконалення освітніх програм, оптимізацію навчального процесу та покращення організації освітньої діяльності. Важливою складовою цього етапу є система зворотного зв'язку, яка дозволяє оцінити ефективність прийнятих рішень, визначити результати впроваджених змін та за необхідності здійснити коригування управлінських дій.

Практична реалізація запропонованої цифрової моделі управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти базується на використанні комплексу взаємопов'язаних цифрових інструментів. Їх інтеграція дозволяє забезпечити автоматизацію ключових процесів моніторингу, збору та аналізу даних, а також підвищити ефективність прийняття управлінських рішень.

Запропоновані інструменти охоплюють усі основні рівні освітньої діяльності: організацію навчального процесу, оцінювання якості викладання, аналітичну обробку даних, адміністративне управління та забезпечення комунікації між учасниками освітнього процесу. Їх комплексне використання формує єдину цифрову екосистему закладу вищої освіти.

Одним із базових елементів цифрової інфраструктури закладу вищої освіти є системи управління навчанням (Learning Management Systems – LMS), зокрема Moodle, Canvas та Google Classroom. Основним призначенням LMS є організація та супровід навчального процесу в цифровому середовищі. За допомогою таких систем здійснюється розміщення навчальних матеріалів, проведення тестування, контроль виконання завдань, оцінювання результатів навчання та моніторинг активності студентів. Важливою перевагою LMS є можливість накопичення значного масиву даних щодо навчальної діяльності здобувачів вищої освіти, що дозволяє аналізувати рівень їхньої залученості до освітнього процесу, регулярність виконання завдань, результати тестувань та динаміку навчальних досягнень. Таким чином, LMS-системи виступають не лише засобом організації навчання, але й важливим джерелом аналітичної інформації для системи управління якістю освіти.

Для оцінювання якості освітніх послуг та ефективності викладання важливе значення мають системи онлайн-опитування та зворотного зв'язку,

серед яких Google Forms, Microsoft Forms та SurveyMonkey. Їх використання дозволяє здійснювати збір інформації від студентів щодо якості викладання дисциплін, доступності навчальних матеріалів, організації освітнього процесу та ефективності застосовуваних методів навчання. Однією з головних переваг цифрових систем опитування є забезпечення анонімності респондентів, що сприяє підвищенню об'єктивності отриманих результатів. Крім того, автоматизована обробка відповідей значно скорочує час аналізу інформації та створює можливість оперативного реагування на виявлені проблеми. Отримані результати можуть використовуватися для вдосконалення навчальних курсів, оцінювання ефективності роботи викладачів та прийняття управлінських рішень щодо підвищення якості освітніх послуг.

Важливим інструментом цифрового управління якістю освіти є системи бізнес-аналітики (Business Intelligence), зокрема Power BI та Tableau. BI-системи дозволяють перетворювати великі масиви інформації на структуровані аналітичні звіти та інтерактивні дашборди, що забезпечує можливість оперативного моніторингу ключових показників освітнього процесу. За допомогою таких інструментів здійснюється аналіз середнього рівня успішності студентів, динаміки академічних результатів, рівня задоволеності освітнім процесом, ефективності викладання дисциплін та показників відвідуваності. Особливого значення набуває можливість використання прогностичної аналітики, яка дозволяє виявляти потенційні ризики зниження якості освіти та своєчасно реагувати на них шляхом прийняття відповідних управлінських рішень.

Не менш важливим елементом цифровізації є впровадження електронних журналів та автоматизованих деканатських систем. Такі системи забезпечують автоматизацію обліку успішності студентів, ведення електронних відомостей, формування академічної документації, контроль навчального навантаження та облік відвідуваності занять. Перехід від паперових форм документообігу до електронних систем дозволяє значно зменшити адміністративне навантаження на викладачів і працівників деканатів, мінімізувати ризики помилок при обробці даних та підвищити оперативність доступу до необхідної інформації.

Для забезпечення ефективної взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу також важливим є використання систем управління зворотним зв'язком. Такі системи надають студентам можливість оцінювати якість навчальних курсів, рівень викладання дисциплін, організацію освітнього процесу та доступність консультаційної підтримки. У свою чергу, викладачі та адміністрація закладу вищої освіти отримують структуровану аналітичну інформацію, яка може бути використана для вдосконалення освітнього процесу та підвищення якості освітніх послуг. Особливістю таких систем є можливість регулярного збору інформації у динаміці, що дозволяє відстежувати зміни у сприйнятті студентами якості освіти протягом усього періоду навчання.

Важливою складовою цифрової інфраструктури закладу вищої освіти є також хмарні сервіси, зокрема Google Workspace та Microsoft 365. Їх використання забезпечує спільну роботу над документами в режимі реального часу, централізоване зберігання та обмін навчальними матеріалами, організацію відеоконференцій і дистанційного навчання, а також оперативний доступ до інформаційних ресурсів. Завдяки застосуванню хмарних технологій підвищується ефективність комунікації між викладачами, студентами та адміністрацією закладу вищої освіти, а також забезпечується безперервність освітнього процесу незалежно від форми навчання.

Узагальнення основних цифрових інструментів, які доцільно використовувати у системі управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти наведено у табл. 3.3.

Таким чином, комплексне впровадження цифрових інструментів у систему управління якістю освітніх послуг забезпечує формування інтегрованого цифрового середовища закладу вищої освіти. Це дозволяє автоматизувати процеси збору та аналізу даних, підвищити прозорість управління, а також забезпечити прийняття обґрунтованих управлінських рішень на основі актуальної аналітичної інформації.

Функціонування запропонованої цифрової моделі також базується на системі принципів, які визначають її концептуальні засади та забезпечують

ефективність управління якістю освітніх послуг. Одним із ключових принципів є принцип data-driven управління, який передбачає прийняття управлінських рішень на основі достовірних, актуальних та систематизованих даних. Реалізація цього принципу забезпечує підвищення об'єктивності оцінювання якості освіти та ефективності управлінських процесів.

Таблиця 3.3

Основні цифрові інструменти забезпечення якості освітніх послуг закладах вищої освіти*

Група інструментів	Приклади	Основне призначення	Роль у системі якості
LMS-системи	Moodle, Canvas, Google Classroom	Організація навчального процесу	Збір даних про активність і успішність студентів
Системи опитування	Google Forms, Microsoft Forms, SurveyMonkey	Збір зворотного зв'язку	Оцінка якості викладання та задоволеності студентів
BI-аналітика	Power BI, Tableau	Аналіз і візуалізація даних	Прийняття управлінських рішень на основі даних
Електронні журнали	ВНЗ-системи, деканатські модулі	Облік успішності та відвідуваності	Автоматизація адміністративних процесів
Системи зворотного зв'язку	Внутрішні платформи оцінювання	Моніторинг якості освітніх послуг	Покращення якості викладання
Хмарні сервіси	Google Workspace, Microsoft 365	Комунікація та спільна робота	Забезпечення цифрової інфраструктури

Примітка. *Систематизовано автором

Не менш важливим є принцип інтегрованості інформаційних процесів, який полягає в об'єднанні всіх цифрових інструментів та інформаційних потоків у єдину систему. Це дозволяє уникнути фрагментарності даних, дублювання інформації та забезпечує узгодженість функціонування всіх елементів цифрової моделі.

Принцип прозорості та відкритості передбачає забезпечення доступності релевантної інформації для всіх учасників освітнього процесу відповідно до їхніх функцій та рівнів доступу. Завдяки цьому підвищується довіра до системи управління якістю освіти, забезпечується відкритість управлінських процесів та формуються умови для ефективної комунікації між студентами, викладачами та адміністрацією закладу вищої освіти.

Важливим принципом функціонування моделі є принцип безперервного вдосконалення, відповідно до якого система управління якістю освіти повинна постійно адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це передбачає регулярний моніторинг результатів освітньої діяльності, аналіз ефективності управлінських рішень та впровадження коригувальних заходів для підвищення якості освітніх послуг.

Крім того, модель ґрунтується на принципі залучення всіх учасників освітнього процесу до системи забезпечення якості освіти. Студенти, викладачі, адміністрація та роботодавці виступають активними суб'єктами цифрової взаємодії, що дозволяє формувати комплексний підхід до оцінювання та вдосконалення освітнього процесу.

Таким чином, у межах запропонованої цифрової моделі формується замкнений цикл безперервного вдосконалення якості освітніх послуг, який забезпечує системний моніторинг, аналітичну підтримку управління та своєчасне реагування на зміни в освітньому середовищі. Це відповідає сучасним міжнародним підходам до управління освітніми системами та сприяє підвищенню ефективності функціонування закладу вищої освіти в умовах цифрової трансформації.

У результаті впровадження запропонованої цифрової моделі очікується підвищення прозорості управління якістю освіти, оперативності прийняття управлінських рішень, покращення якості освітніх послуг, зростання рівня задоволеності студентів та зменшення адміністративного навантаження на працівників закладу вищої освіти. Отже, запропонована модель створює основу для формування сучасного цифрового освітнього середовища, орієнтованого на

безперервне вдосконалення системи управління якістю освітніх послуг відповідно до вимог цифрової трансформації освіти.

Ефективність функціонування такої моделі значною мірою залежить від використання сучасних інноваційних цифрових інструментів та технологій, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, аналітичну підтримку прийняття рішень, моніторинг освітніх показників і прогнозування можливих ризиків. У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження інструментів бізнес-аналітики, технологій штучного інтелекту, систем прогнозування академічних ризиків, цифрових портфоліо та автоматизованого моніторингу освітніх програм. Використання таких інноваційних рішень сприяє підвищенню прозорості освітнього процесу, покращенню якості управлінських рішень, забезпеченню оперативного реагування на зміни в освітньому середовищі та формуванню цілісної цифрової екосистеми закладу вищої освіти.

Основні інноваційні цифрові методи управління якістю освітніх послуг, які доцільно впроваджувати у закладах вищої освіти, наведено в табл. 3.4.

Впровадження зазначених у табл. 3.4 інноваційних цифрових методів створює умови для підвищення ефективності функціонування закладу вищої освіти та модернізації системи управління якістю освітніх послуг. Зокрема, використання дашбордів та ВІ-аналітики дозволяє керівництву оперативно отримувати узагальнену інформацію щодо стану освітнього процесу та приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі актуальних даних.

Не менш важливим є використання технологій штучного інтелекту, які забезпечують автоматизацію аналізу великих масивів інформації та дозволяють виявляти приховані тенденції у функціонуванні освітнього процесу. Водночас системи раннього попередження академічних ризиків сприяють своєчасному виявленню студентів, які потребують додаткової підтримки, що дозволяє підвищити рівень успішності та зменшити ризик академічної неуспішності.

Запровадження цифрових портфоліо студентів і викладачів забезпечує підвищення прозорості освітнього процесу та створює основу для об'єктивного оцінювання результатів навчальної, наукової та професійної діяльності. Крім

того, автоматизований моніторинг освітніх програм дозволяє оперативно адаптувати зміст навчання до сучасних вимог ринку праці та забезпечувати відповідність освітніх програм актуальним стандартам вищої освіти.

Таблиця 3.4

**Характеристика інноваційних цифрових методів управління якістю
освітніх послуг закладу вищої освіти***

Інноваційний метод	Характеристика та призначення
Дашборди якості освітніх послуг	Забезпечують візуалізацію ключових показників ефективності освітнього процесу в режимі реального часу за допомогою BI-систем (Power BI, Tableau). Дозволяють оперативно аналізувати успішність студентів, рівень задоволеності, результати опитувань та інші показники якості освітніх послуг.
Використання штучного інтелекту для аналізу відгуків	Передбачає застосування технологій NLP та алгоритмів штучного інтелекту для автоматизованого аналізу студентських відгуків, визначення проблемних аспектів освітнього процесу та формування аналітичних звітів.
Система раннього попередження академічних ризиків	Дає можливість прогнозувати ймовірність академічної неуспішності студентів на основі аналізу результатів навчання, відвідуваності та активності в LMS-системах. Система автоматично формує «сигнали» для викладачів і кураторів щодо студентів, які перебувають у зоні ризику.
Цифрове портфоліо студента та викладача	Забезпечує накопичення та зберігання результатів навчання, сертифікатів, наукових досягнень, методичних матеріалів та інших показників професійної діяльності студентів і викладачів.
Автоматизована система моніторингу освітніх програм	Дозволяє здійснювати постійний контроль за якістю освітніх програм, аналізувати їх відповідність освітнім стандартам, оцінювати результати навчання та враховувати потреби ринку праці.

Примітка. *Систематизовано автором

Таким чином, впровадження інноваційних методів у діяльність закладів вищої освіти сприяє формуванню сучасного цифрового освітнього середовища, орієнтованого на підвищення якості освітніх послуг, ефективності управління та забезпечення безперервного вдосконалення освітнього процесу.

Варто відмітити, що впровадження інструментів цифровізації в систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти потребує комплексного, поетапного та системного підходу. Це зумовлено складністю організаційної структури закладів вищої освіти, значною кількістю учасників освітнього

процесу, а також необхідністю інтеграції різноманітних інформаційних систем у єдине цифрове середовище. Ефективна цифрова трансформація можлива лише за умови планування всіх етапів впровадження, поступового переходу від традиційних підходів до цифрових рішень та забезпечення належного рівня готовності персоналу до роботи в нових умовах.

Важливим аспектом процесу цифровізації є необхідність поєднання технологічних, організаційних та управлінських змін. Запровадження цифрових інструментів не обмежується лише встановленням програмного забезпечення, а передбачає зміну підходів до управління освітнім процесом, формування цифрової культури та створення єдиного інформаційного простору закладу вищої освіти. Саме тому реалізація цифровізації повинна здійснюватися послідовно та відповідно до визначених етапів.

Основні етапи впровадження інструментів цифровізації в систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти зображено на рис. 3.7.

Запропонований механізм упровадження цифрових інструментів передбачає поетапний перехід до сучасної системи управління якістю освітніх послуг та охоплює п'ять взаємопов'язаних етапів. Першим етапом є проведення комплексного аудиту чинної системи управління якістю освіти. На цьому етапі здійснюється аналіз існуючих інформаційних потоків, рівня цифровізації освітніх процесів, особливостей збору та обробки даних, а також оцінюється готовність персоналу до цифрових змін. Проведення аудиту дозволяє визначити основні проблеми функціонування системи управління якістю та сформулювати аналітичну основу для подальшої цифрової трансформації.

Наступним етапом є вибір та впровадження цифрових інструментів, які забезпечуватимуть функціонування системи управління якістю освітніх послуг. На основі результатів аудиту визначаються найбільш ефективні цифрові рішення, зокрема LMS-системи, ВІ-платформи, електронні журнали, системи опитувань та хмарні сервіси для комунікації й документообігу. Особлива увага приділяється інтеграції всіх цифрових інструментів у єдину інформаційну екосистему, що забезпечує автоматизований обмін даними та мінімізує

необхідність ручної обробки інформації.

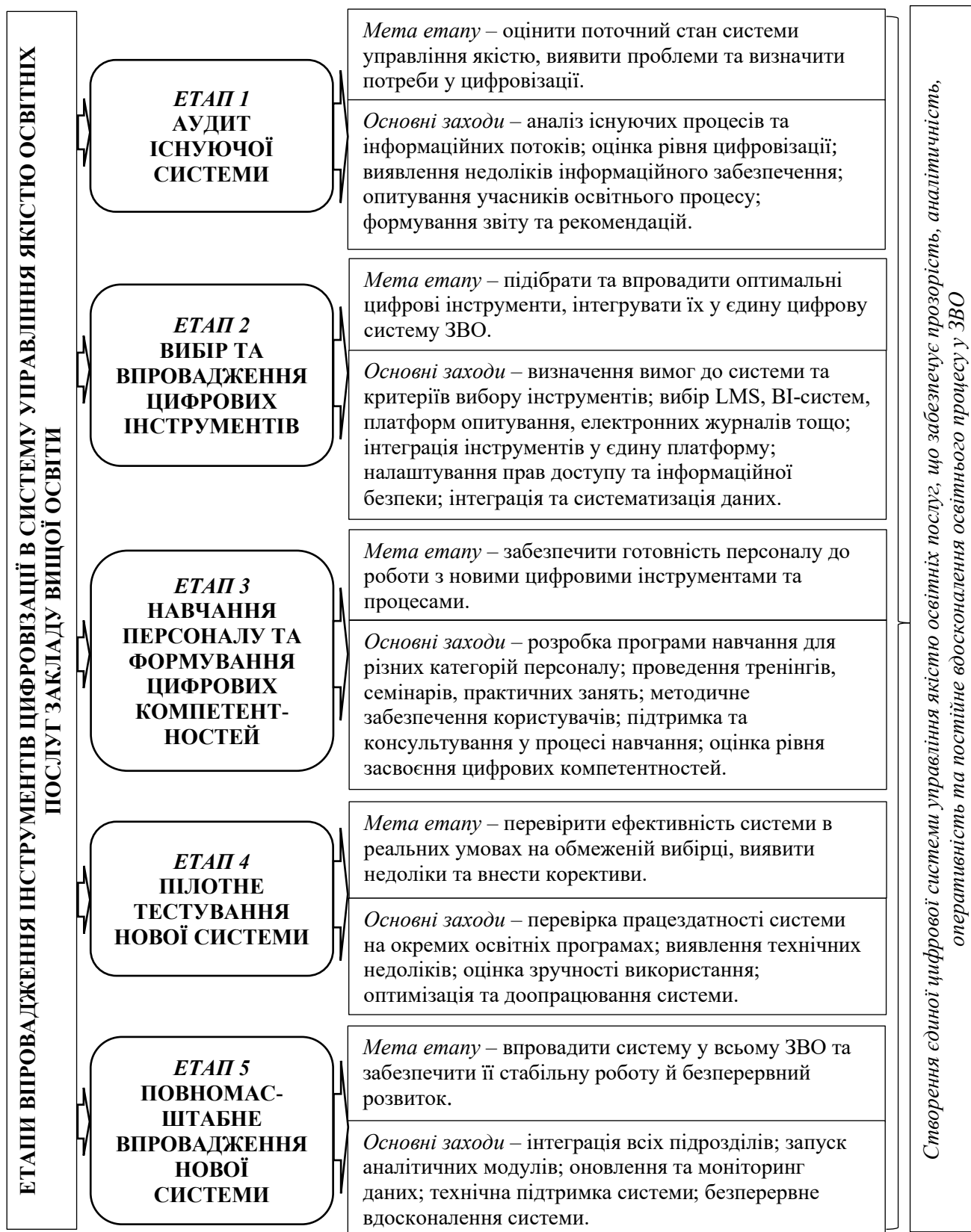


Рис. 3.7. Етапи впровадження інструментів цифровізації в систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором на основі [157]

Важливим етапом цифрової трансформації є навчання персоналу та формування цифрових компетентностей. Ефективність функціонування цифрової системи значною мірою залежить від рівня підготовки викладачів, адміністративного персоналу та керівників структурних підрозділів до використання нових технологій. У межах цього етапу проводяться тренінги, семінари та практичні заняття щодо роботи з LMS-системами, ВІ-аналітикою, електронним документообігом та сервісами цифрової комунікації. Крім того, особливого значення набуває формування цифрової культури управління, яка передбачає орієнтацію на використання даних, відкритість до інновацій та готовність до безперервного вдосконалення професійних компетентностей.

Після впровадження основних цифрових інструментів доцільним є проведення пілотного тестування системи. Такий підхід дозволяє перевірити працездатність цифрових сервісів, оцінити зручність їх використання та виявити можливі технічні або організаційні недоліки ще до масштабного впровадження. Пілотне тестування може здійснюватися на рівні окремих факультетів, кафедр або освітніх програм, що дає можливість адаптувати систему до реальних потреб користувачів та своєчасно внести необхідні корективи.

Заключним етапом є повномасштабне впровадження цифрової системи управління якістю освітніх послуг у всіх структурних підрозділах закладу вищої освіти. На цьому етапі забезпечується повна інтеграція інформаційних потоків, запуск аналітичних та моніторингових модулів у штатному режимі, а також організація постійної технічної підтримки функціонування цифрової системи. Важливим елементом є створення механізмів регулярного оновлення даних, удосконалення функціоналу цифрових сервісів та забезпечення стабільного розвитку системи відповідно до сучасних вимог цифрової трансформації освіти.

Отже, поетапне впровадження інструментів цифровізації дозволяє забезпечити контрольований та ефективний перехід до сучасної системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти. Реалізація такого підходу сприяє зниженню ризиків цифрової трансформації, підвищенню ефективності управлінських процесів, адаптації персоналу до нових умов

діяльності та створенню умов для безперервного вдосконалення системи забезпечення якості освіти.

Впровадження інтегрованої цифрової системи управління якістю освітніх послуг зумовлює трансформацію підходів до організації, моніторингу та аналітичного супроводу освітнього процесу. Формування єдиного цифрового середовища забезпечує автоматизацію управлінських і організаційних процедур, підвищення прозорості процесів та ефективності прийняття управлінських рішень на основі даних. У результаті цифровізації очікується комплексний позитивний ефект, який охоплює управлінський, організаційний, освітній і соціальний напрями діяльності закладу вищої освіти.

Переваги впровадження інструментів цифровізації в систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти зображено на рис. 3.8.

Одним із ключових результатів цифровізації є підвищення прозорості управління якістю освітніх послуг. Завдяки впровадженню цифрових платформ, систем бізнес-аналітики та централізованого зберігання інформації всі учасники освітнього процесу отримують доступ до актуальних і структурованих даних щодо функціонування освітнього середовища. Прозорість забезпечується шляхом уніфікації показників оцінювання якості освіти, автоматизованого формування аналітичних звітів та візуалізації ключових індикаторів у форматі дашбордів. Це дозволяє зменшити рівень інформаційної асиметрії між адміністрацією, викладачами та студентами, підвищити об'єктивність оцінювання та сформувати довіру до системи управління якістю освіти.

Водночас використання цифрових інструментів суттєво підвищує оперативність прийняття управлінських рішень. Автоматизація процесів збору, обробки та аналізу інформації забезпечує можливість отримання актуальних даних у режимі реального часу, тоді як у традиційній системі аналіз інформації міг тривати значний проміжок часу. Завдяки цьому адміністрація закладу вищої освіти може оперативно виявляти проблемні аспекти освітнього процесу, швидко реагувати на зниження успішності студентів або погіршення якості викладання, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі

актуальної аналітики. Це робить систему управління більш гнучкою, адаптивною та ефективною в умовах постійних змін освітнього середовища.



Рис. 3.8. Переваги впровадження інструментів цифровізації в систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти*

Примітка. *Розроблено автором

Важливим результатом цифровізації є також підвищення якості освітніх послуг. Використання сучасних цифрових технологій забезпечує постійний моніторинг навчальних досягнень студентів, аналіз ефективності викладання дисциплін та своєчасне оновлення освітніх програм відповідно до сучасних

вимог ринку праці. Крім того, застосування систем зворотного зв'язку дозволяє враховувати думку студентів щодо організації освітнього процесу, а використання аналітичних і прогнозних інструментів сприяє своєчасному виявленню проблем та запобіганню можливим академічним ризикам. У результаті створюються умови для впровадження індивідуалізованих підходів до навчання та постійного вдосконалення якості освіти.

Цифровізація освітнього середовища позитивно впливає і на рівень задоволеності студентів освітнім процесом. Впровадження сучасних цифрових сервісів забезпечує зручний доступ до навчальних матеріалів, прозорість оцінювання результатів навчання та можливість оперативної комунікації з викладачами й адміністрацією закладу освіти. Покращення якості навчальних матеріалів, використання інтерактивних платформ та забезпечення швидкого зворотного зв'язку сприяють формуванню комфортного й сучасного освітнього середовища, яке відповідає потребам та очікуванням студентів цифрового покоління.

Ще одним важливим результатом є зменшення адміністративного навантаження на викладачів та працівників адміністративних підрозділів. Автоматизація ведення журналів, електронний документообіг, автоматичне формування звітності та інтеграція інформаційних систем дозволяють значно скоротити обсяг ручної обробки даних і рутинних адміністративних процедур. У результаті працівники закладу вищої освіти отримують можливість приділяти більше уваги безпосередньо освітній, науковій та методичній діяльності, що позитивно впливає на загальну ефективність функціонування закладу освіти.

Таким чином, впровадження цифрових інструментів у систему управління якістю освітніх послуг створює умови для формування сучасного, гнучкого та ефективного освітнього середовища. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості моніторингу освітньої діяльності, оперативності прийняття управлінських рішень та забезпеченню безперервного вдосконалення якості освітніх послуг відповідно до сучасних вимог цифрової трансформації.

Висновки до розділу 3

Розроблено комплекс інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, які ґрунтуються на поєднанні цифровізації освітнього середовища, data-driven підходу, розвитку систем зворотного зв'язку та впровадженні гнучких освітніх моделей. Запропоновано інтегровану модель управління якістю, яка, на відміну від традиційних підходів, передбачає виокремлення інтеграційного блоку взаємодії внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості, чим забезпечується формування єдиного інформаційно-управлінського простору та підвищується узгодженість управлінських рішень із вимогами стейкхолдерів і ринку праці. Обґрунтовано, що впровадження цифрових інструментів моніторингу та аналітики даних підвищує оперативність управлінських рішень, скорочує час реагування на проблемні ситуації та забезпечує зростання рівня задоволеності здобувачів вищої освіти якістю освітніх послуг. Крім того, запропоновано систему безперервного вдосконалення якості на основі циклу PDCA. У сукупності розроблені підходи забезпечують підвищення адаптивності системи управління якістю освітніх послуг та сприяють формуванню інноваційно орієнтованої моделі розвитку закладу вищої освіти, здатної ефективно реагувати на виклики цифрової трансформації та зміни зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що підвищення якості освітніх послуг закладу вищої освіти варто розглядати як системоутворюючий стратегічний напрям забезпечення його конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку. Розроблено концептуальні положення щодо взаємозв'язку якості освітніх послуг, сталого розвитку та конкурентних переваг університету, що дозволило запропонувати цілісну логіку управління якістю як безперервного циклу стратегічного вдосконалення (PDCA). Запропоновано інтегровану модель підвищення якості освітніх послуг як стратегічного чинника конкурентоспроможності, яка враховує вплив зовнішнього середовища (державна освітня політика, ринок праці, міжнародні стандарти, цілі сталого розвитку) та внутрішнього потенціалу закладу (освітні

процеси, кадрові та ресурсні можливості, система забезпечення якості). Запропоновано структурування управлінських рішень у контексті стратегічного розвитку закладу вищої освіти, що дозволяє забезпечити узгодженість освітньої, наукової та управлінської діяльності з вимогами сталого розвитку. У результаті доведено, що реалізація запропонованих підходів забезпечує підвищення адаптивності закладу вищої освіти до змін зовнішнього середовища, посилення його інноваційного потенціалу та формування довгострокових конкурентних переваг на національному й міжнародному рівнях.

Обґрунтовано, що використання інструментів цифровізації в системі управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти є важливим чинником підвищення ефективності її функціонування в умовах цифрової трансформації вищої освіти. Встановлено, що інтеграція сучасних цифрових технологій, зокрема LMS-систем, BI-аналітики, інструментів зворотного зв'язку, електронного документообігу та хмарних сервісів, забезпечує формування єдиного інформаційного середовища, яке дозволяє здійснювати системний моніторинг, аналіз і оцінювання якості освітнього процесу. Запропоновано цифрову модель управління якістю освітніх послуг, що базується на циклі безперервного вдосконалення «збір даних – обробка – аналітика – прийняття управлінських рішень – зворотний зв'язок», яка забезпечує перехід до data-driven управління, підвищення обґрунтованості управлінських рішень та прозорості освітніх процесів. Її впровадження сприяє інтеграції учасників освітнього процесу в єдину цифрову екосистему, посиленню координації управлінських дій та формуванню культури якості у закладі вищої освіти, що в сукупності забезпечує підвищення якості освітніх послуг, ефективності управління та сталий розвиток закладу вищої освіти.

ВИСНОВКИ

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нові підходи до формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Одержані результати свідчать про досягнення поставленої мети та дають підстави для таких висновків:

1. Узагальнено теоретичні підходи до визначення сутності поняття «якість освітніх послуг», що дозволило уточнити її змістове наповнення як сукупність характеристик освітнього процесу, що створює умови для набуття здобувачем освіти комплексу загальних і спеціальних компетентностей відповідно до кваліфікації, за якою він здобуває певний рівень освіти. Встановлено, що якість освітньої послуги відображає не лише рівень засвоєння знань, умінь і навичок, але й здатність випускника до професійної самореалізації та забезпечення власних конкурентних переваг на ринку праці. Доведено, що якість освітньої послуги закладу вищої освіти включає в себе якість об'єкта отримання освітніх послуг, якість суб'єкта надання освітніх послуг та якість процесу надання освітніх послуг.

2. Розглянуто і систематизовано теоретичні підходи до управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, що дозволило систематизувати його основні характерні риси та поглибити розуміння його сутності. Доведено, що управління якістю освітніх послуг має комплексний і багаторівневий характер та, на відміну від інших підходів, враховує інтеграцію управлінських процесів, орієнтацію на потреби здобувачів вищої освіти, забезпечення результативності освітньої діяльності, а також формування позитивної репутації й конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Обґрунтовано, що ефективне управління якістю освітніх послуг передбачає узгодження інтересів усіх заінтересованих сторін освітнього процесу.

3. Удосконалено підходи до формування системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти шляхом виокремлення її основних особливостей в умовах трансформації сучасного освітнього середовища,

цифровізації та посилення вимог до конкурентоспроможності закладів вищої освіти. Встановлено, що формування системи управління якістю є динамічним і поетапним процесом, який передбачає адаптацію управлінських механізмів до змін зовнішнього середовища, впровадження інноваційних підходів до забезпечення якості та посилення орієнтації на результати освітньої діяльності. Представлено систему управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, яка передбачає взаємодію керуючої та керованої підсистем, об'єднаних спільною метою забезпечення належного рівня якості освітньої діяльності.

4. У ході аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку закладів вищої освіти України встановлено, що система вищої освіти функціонує в умовах суттєвих трансформацій, зумовлених демографічним спадом, міграційними процесами та наслідками воєнної агресії, що впливають на її структурну динаміку та ресурсний потенціал. Кількість закладів вищої освіти скоротилася на 20,73 % (з 386 у 2021/2022 н.р. до 306 у 2025/2026 н. р.), чисельність здобувачів вищої освіти зменшилася на 12,62 % (з 1 046 669 до 914 587 осіб), а випускників – з 261 788 до 276 416 осіб. Розроблено багатофакторну лінійну модель, яка враховує вплив міграційного скорочення населення, кількості випускників закладів загальної середньої та фахової передвищої освіти на загальну кількість здобувачів вищої освіти. Виявлено тенденцію до зменшення кількості здобувачів вищої освіти, яка за прогностичними даними становитиме 792 134 осіб у 2030 році. Така тенденція зумовлює необхідність перегляду підходів до стратегічного управління закладом вищої освіти, спрямованих на підвищення його адаптивності до демографічних змін, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку в умовах скорочення контингенту здобувачів вищої освіти.

5. Узагальнюючи результати дослідження впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на систему управління якістю освітніх послуг НУБіП України, встановлено, що діяльність університету характеризується стійкою позитивною динамікою ключових показників та високим рівнем адаптивності до змін середовища. Кількість здобувачів вищої освіти у 2025 р. становила 13 144 осіб

на першому (бакалаврському) рівні вищої освіти (на 15,39% більше ніж у 2021 р.), 5 225 – на другому (магістерському) рівні (на 14,11% більше ніж у 2021 р.), а контингент аспірантів зріс до 847 осіб (на 92,5% більше ніж у 2021 р.), що свідчить про посилення освітнього та наукового потенціалу закладу. НУБіП України посідає 7 місце у рейтингу «Топ-200 Україна», позицію 1501+ у QS World University Rankings та 1097 у UI GreenMetric World University Rankings, що відображає його конкурентоспроможність на українському та міжнародному рівнях. На основі PEST- та SWOT-аналізу обґрунтовано підходи до формування стратегічних альтернатив розвитку закладу вищої освіти, що становить подальший розвиток методичних підходів до удосконалення системи управління якістю освітніх послуг.

6. У результаті комплексного оцінювання якості освітніх послуг на основі анкетного опитування здобувачів вищої освіти та науково-педагогічних працівників встановлено високий рівень функціонування системи управління якістю освітніх послуг у НУБіП України, що підтверджується позитивними оцінками респондентів (62,5 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня, 79,5 % другого (магістерського) та 84,6 % третього (освітньо-наукового) рівня, а також 93,7 % НПП). Водночас ідентифіковано проблемні аспекти: 35,6 % здобувачів першого (бакалаврського) рівня відзначили недостатню сформованість практичних компетентностей, 31,2 % НПП – часткову достатність матеріально-технічної бази, а 24,1 % здобувачів – потребу в посиленні психологічної підтримки. За результатами анкетного опитування розроблено рекомендації щодо можливих шляхів вирішення проблемних аспектів управління якістю освітніх послуг.

7. Розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних механізмів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, що базуються на інтеграції внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості та поєднанні цифрових інструментів, аналітики даних і механізмів зворотного зв'язку. Запропоновано інтегровану модель управління якістю, яка, на відміну від існуючих підходів, забезпечує формування єдиного інформаційно-

управлінського простору та підвищує узгодженість управлінських рішень із вимогами стейкхолдерів і ринку праці, що сприяє зростанню ефективності функціонування системи управління якістю освітніх послуг та її адаптивності до змін зовнішнього середовища.

8. Удосконалено підходи до управління якістю освітніх послуг як стратегічної основи конкурентоспроможності закладу вищої освіти в умовах сталого розвитку шляхом побудови дерева цілей і системної моделі, що ґрунтується на циклі безперервного вдосконалення (PDCA). Запропонований підхід забезпечує інтеграцію внутрішніх можливостей закладу вищої освіти із вимогами зовнішнього середовища, зокрема ринку праці та міжнародних стандартів, що дозволяє підвищити результативність системи управління якістю, забезпечити узгодженість освітньої, наукової та управлінської діяльності, а також сформуванати довгострокові конкурентні переваги закладу вищої освіти.

9. Набули подальшого розвитку концептуальні засади цифрової трансформації системи управління якістю освітніх послуг шляхом розроблення цифрової моделі, яка забезпечує інтеграцію учасників освітнього процесу, цифрових інструментів, аналітичних модулів і механізмів прийняття управлінських рішень у межах єдиної платформи. Запропонована модель, що реалізує циклічний процес «збір даних – обробка – аналітика – управлінське рішення – зворотний зв'язок», сприятиме підвищенню ефективності моніторингу та управління якістю освітніх послуг, переходу до data-driven управління, а також забезпеченню прозорості та безперервного вдосконалення освітнього процесу в умовах цифрової трансформації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акредитаційна комісія України : офіційний вебсайт. URL: <http://ak.gov.ua/index.php/about-aku> (дата звернення: 22.09.2025).
2. Александров В. Освітня послуга. *Економіка України*. 2007. № 3. С. 53–60.
3. Аспірантура в Україні у 2021 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).
4. Аспірантура в Україні у 2022 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).
5. Аспірантура в Україні у 2023 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).
6. Аспірантура в Україні у 2024 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).
7. Аспірантура в Україні у 2025 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2026. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).
8. Бабовал Н. Якість надання освітніх послуг як чинник забезпечення ринку праці конкурентоспроможними фахівцями. *Психологічна культура вчителя в контексті викликів сучасності : збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю*, м. Тернопіль, 5–6 квітня 2017 р. Тернопіль : Тайп, 2017. С. 13–15.
9. Багдік'ян С. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2010. № 22(1). С. 97–100.
10. Балановська Т. І., Вакуленко В. Л., Деліні М. М. Інноваційні механізми

забезпечення якості освітніх послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. Т. 2. № 12(282/2). С. 24–30. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-2-282-24-30>.

11. Балановська Т. І., Гавриш О. М., Восколупов В. В. *Сучасні концепції управління : навчальний посібник*. Київ, 2025. 320 с.

12. Балановська Т. І., Вакуленко В. Л., Лю Юнтао. Використання цифрових технологій у діагностиці якості освіти. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2025. Вип. 1(16). С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.16-8>. URL: <http://dees.iei.od.ua/index.php/journal/article/view/561>.

13. Балановська Т. І., Чжен Я. Роль цифровізації в системі управління якістю освітніх послуг та забезпеченні конкурентоспроможності закладу вищої освіти. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20369963>. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1493>.

14. Балановська Т. І., Чжен Я. Сучасний стан та тенденції розвитку закладів вищої освіти України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11(281). С. 209–219.

15. Балановська Т. І., Чжен Яньцзя. Особливості забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти України. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Державний університет телекомунікацій, 17 лютого 2023 р. Київ, 2023. С. 145–148.

16. Балановська Т. І., Чжен Яньцзя. Особливості стратегічного управління закладом вищої освіти в умовах сталого розвитку. *Березневий науковий дискурс 2025 на тему: «Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій»*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 27 лютого 2025 року). Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 204-206.

17. Балановська Т. І., Чжен Яньцзя. Особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3>.

18. Балановська Т. І., Чжен Яньцзя. Роль управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 19 травня 2022 р. Полтава, 2022. С. 1158–1160.

19. Балановська Т. І., Чжен Яньцзя. Управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти: досвід України та Китайської Народної Республіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1. С. 339–345. URL: <http://ujae.org.ua/upravlinnya-yakistyu-osvitnih-poslug-zakladu-vyshhoyi-osvity-dosvid-ukrayiny-ta-kytayskoyi-narodnoyi-respubliky/>.

20. Балановська Т.І., Чжен Яньцзя. Цифровізація як стратегічний напрям модернізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Дніпро, Університет імені Альфреда Нобеля, 15 квітня 2026 р. Дніпро, 2026. С. 203–205.

21. Бардась А. В., Замковий М. Ю. До питання управління якістю надання освітніх послуг в закладах вищої освіти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4. С. 72–90. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.072>.

22. Батрак О. В., Тарасенко О. С. Особливості формування потенціалу закладів вищої освіти України в умовах війни та післявоєнному періоді. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-1>.

23. Бачинська О. Управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в умовах ринкового середовища / *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем* : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 64–72. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35276/2/NFEPSEV_2021_Bachynska_O-Quality_management_of_educational_64-72.pdf.

24. Безтелесна Л. І. *Ринкові механізми управління людським розвитком : монографія*. Рівне : РВЦ НУВГП, 2006. 310 с.
25. Биков В. Ю. Моделі системи освіти і освітнього середовища. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*. 2010. № 27(1). С. 39–47.
26. Братко М. В. Система освіти США: структура, традиції управління, особливості вищої освіти. *Освітологічний дискурс*. 2017. № 3–4. С. 252–268.
27. Булах І., Мруга М. *Створюємо якісний тест : навчальний посібник*. Київ : Майстер-клас, 2006. 160 с.
28. Бутова Н. Сутність і структура поняття «якість освітнього процесу» у філософській та психолого-педагогічній літературі. *Науковий вісник Донбасу*. 2012. № 1. URL: <http://nvd.luguniv.edu.ua/archiv/NN17/12bnotpl.pdf>.
29. Вакуленко В. Л., Гоголя О. П., Лю Ю. Використання сучасних технологій у забезпеченні якості освіти. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-168>.
30. Вакуленко В. Л., Лю Юнтао, Плис О. О. ESG-підходи в управлінні вищою освітою: від відповідальності до якості. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-108>.
31. Вакуленко В. Л., Лю Юнтао, Плис О. О. Інтегровані стратегії управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2025. Вип. 56. С. 14–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2025-56-2>.
32. Васильєв С. В., Кривонос А. О. Методи підвищення ефективності управління підприємств України в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2019. № 9. С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2019.9.32>.
33. Василюк А., Дей М., Базелюк В. та ін. *Якість вищої освіти: теорія і практика : навчально-методичний посібник*. Київ-Ніжин : ПП Лисенко М. М., 2019. 136 с.
34. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад.

В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : Перун, 2003. 1427 с.

35. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2021 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2022. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).

36. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2022 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).

37. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2023 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2024. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).

38. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2024 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2025. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).

39. Вища та фахова передвища освіта в Україні у 2025 році : статистична інформація. Київ : Державна служба статистики України, 2026. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).

40. Відділ менеджменту якості НУБіП України : офіційний вебсайт. URL: <https://nubip.edu.ua/departament/viddil-menedzhmentu-yakosti> (дата звернення: 22.09.2025).

41. Вікторов В. Г. Атестація і акредитація закладів освіти в системі управління якістю. *Мультиверсум. Філософський альманах*. 2004. № 43. URL: <https://bit.ly/3ldu8qJ> (дата звернення: 22.09.2025).

42. Галіцан О., Хіль О., Кириленко Я. Управління якістю вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С. 103–112.

43. Гнатенко І. А. Управління брендом університету в цифровому середовищі. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2025. № 10(293). С. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18145419>.

44. Гнатенко І. А., Кислюк Л. В., Маєв А. П. Формування ефективної моделі управління брендом закладу вищої освіти в цифрову епоху. *Актуальні*

проблеми економіки. 2025. № 10(292). С. 274–280.

45. Грабовенко Н. Система управління якістю вищої освіти: структурно-функціональний аналіз. *Університетські наукові записки*. 2020. № 6(78). С. 26–32.

46. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).

47. Деякі питання Державної служби якості освіти України : Постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 2018 р. № 168. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF#n13> (дата звернення: 22.09.2025).

48. Деліні М. М., Нестерова М. О., Дятлова В. В. Підходи до підвищення якості освітніх послуг: інноваційно-технологічний аспект. *Причорноморські економічні студії*. 2025. Вип. 91. С. 151–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.91-24>.

49. Директорат вищої освіти та освіти дорослих Міністерства освіти і науки України : офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/ministerstvo-2/pro-ministerstvo-2/direktorati/dyrektorat-vyshchoi-osvity-ta-osvity-doroslykh> (дата звернення: 30.05.2026).

50. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 40–43.

51. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2025 році / за ред. А. Бутенка, О. Єременко, Н. Стукало. Київ : Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2026. 276 с.

52. Дорошенко Ю., Ротаєнко П. *Достовірність комп'ютерного тестування : навчально-методичний посібник*. Київ : Педагогічна думка, 2007. 176 с.

53. ДСТУ ISO 9000:2007. Системи управління якістю. Київ : Держспоживстандарт України, 2008. 35 с.

54. Дубровін В. О., Тавлуй І. П. Оцінювання продукту організаційного проекту за моделлю ділової досконалості. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2012. № 2(42). С. 87–92. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/42/12dvomdd.pdf>.

55. Економічні аспекти проблем розвитку вищої освіти в Україні : монографія / за заг. ред. І. Грищенка. Хмельницький : ХНУ, 2010. 478 с.

56. Енциклопедія бізнесмена, економіста, менеджера / за ред. Р. Дяківа. Київ : Міжнародна економічна фундація, 2000. 704 с.

57. Єдина державна електронна база з питань освіти: реєстр. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/> (дата звернення: 01.06.2025).

58. Звіт про діяльність Національного університету біоресурсів і природокористування України за 2021 рік. Київ : НУБіП України, 2021. 267 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/reports/2025-08/zvit_2021.pdf.

59. Звіт про діяльність Національного університету біоресурсів і природокористування України за 2022 рік. Київ : НУБіП України, 2022. 251 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/reports/2025-08/zvit_2022.pdf.

60. Звіт про діяльність Національного університету біоресурсів і природокористування України за 2023 рік. Київ : НУБіП України, 2023. 247 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/reports/2025-08/zvit_2023.pdf.

61. Звіт про діяльність Національного університету біоресурсів і природокористування України за 2024 рік. Київ : НУБіП України, 2024. 272 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/reports/2025-08/zvit_2024_0.pdf.

62. Звіт про діяльність Національного університету біоресурсів і природокористування України за 2025 рік. Київ : НУБіП України, 2025. 248 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/reports/2026-02/%21%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2_2025.pdf.

63. Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Демченко Р. В. Забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти в контексті цифрової трансформації системи управління якістю послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 10(280). С. 193–203. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788->

2024-1-280-193-203.

64. Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А., Овсянніков І. А., Зайцев М. Є. Менеджмент якості освітніх послуг в українських закладах вищої освіти як основа формування людського капіталу, орієнтованого на лідерство. *Актуальні проблеми сталого розвитку*. 2025. Т. 2. № 1. С. 7–13.

65. Іванишин В. В., Штерма Т. В. Оцінка підготовки кваліфікованих працівників: освіта і якість знань. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 5(276). С. 106–112. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13215232>.

66. Інститут освітньої аналітики : офіційний вебсайт. URL: <https://iea.gov.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).

67. Каленюк І. *Економіка освіти : навчальний посібник*. Київ : Знання України, 2003. 316 с.

68. Каленюк І., Цимбал Л. *Особливості регулювання ринку освітніх послуг : монографія*. Чернігів : ЧДІЕіУ, 2011. 184 с.

69. Калінічева Г. І. Управління знаннями та інформацією як чинник забезпечення якості вищої освіти: зарубіжний досвід. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2021. № 4(69). С. 76–85. DOI: <https://doi.org/10.28925/1609-8595.2021.4>.

70. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту. *Освіта і управління*. 2002. Т. 5. № 4. С. 41–57.

71. Карпюк О. А. Проблеми оцінки якості освітніх послуг у системі освітнього менеджменту. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2014. Т. 20. № 2. С. 146–152.

72. Кірдан О. Л., Кірдан О. П. Механізми забезпечення якості й ефективності освітньої діяльності в університетах України в контексті євроінтеграції. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2022. № 5. С. 145–149. DOI: <https://doi.org/10.31392/NPU-nc.series5.2022.spec.1.27>.

73. Кісіль М. Оцінка якості вищої освіти. *Вища освіта України*. 2009. № 14. С. 82–87.

74. Козак О. Стан ринку освітніх послуг в Україні. *Економічний простір*. 2009. № 32. С. 284–290.
75. Коноплицький В. А., Філіна Г. І. Економічний словник: тлумачно-термінологічний. Київ : КНТ, 2007. 353 с.
76. Косар Н. С., Кузьо Н. Є., Сулим Т. А. Дослідження конкурентоспроможності ЗВО. *Менеджмент та підприємництво в Україні*. 2020. Вип. 2. № 2. С. 53–62.
77. Коюда В. О. Сутність та змістовна характеристика послуги як бази управління. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 473–478.
78. Кремень В. Г. Вища освіта і Болонський процес: навч. посіб. / за ред. В. Г. Кременя. Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2004. 384 с.
79. Крикун О. О. Концептуальний підхід до управління якістю закладу вищої освіти. *Проблеми сучасної освіти*. 2019. № 9. С. 10–17.
80. Кубицький С. О., Зось-Кіор М. В., Саєнко В. О., Гаджун І. О. Концепція управління розвитком персоналу закладів вищої освіти в умовах цифрової трансформації та підвищення якості освітніх послуг. *Агросвіт*. 2026. № 9. С. 195–202. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2026.9.195>
81. Куклін О. В. Економічні аспекти вищої освіти. Київ : Знання України, 2008. 331 с.
82. Кухарська Л. В. Парадигма поняття «якість послуг закладів вищої освіти». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 3 (114). Ч. 1. С. 46–53.
83. Кухарська Л. В. Управління якістю послуг у системі економічної безпеки закладів вищої освіти України: дис. ... д-ра філософії: 073 «Менеджмент». Львів, 2020. 241 с.
84. Кухарський В., Осередчук О., Мазуркевич М. та ін. Система забезпечення якості освіти в Україні: розвиток на засадах європейських стандартів та рекомендацій: посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 83 с.
85. Ліцензійні умови провадження освітньої діяльності: постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 № 1187. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-п> (дата звернення: 01.06.2025).

86. Лукіна Т. О. Сутність категорії якості освіти в умовах реформування освітньої галузі. *Збірник наукових праць НАДУ при Президентіві України*. Київ : Наука, 2003. Вип. 2. С. 126–134.

87. Ляшенко О. Якість освіти як основа функціонування і розвитку сучасних систем освіти. *Педагогіка і психологія*. 2005. № 1 (46). С. 5–12.

88. Майковська В. Сутність категорії «якість» при реалізації товарної політики ЗВО у процесі підготовки майбутніх маркетологів. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2015. № 3 (47). С. 385–397.

89. Манькута Я. М. Модель ефективності системи управління якістю у ЗВО. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3740> (дата звернення: 01.06.2025).

90. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків : Основа, 2004. 240 с.

91. Мартинець Л. А. Сучасні моделі освіти: навч.-метод. посіб. Донецьк, 2015. 7 с.

92. Марчук А. Якість вищої освіти в надзвичайних умовах: освітні втрати й дисфункції цифровізації. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. № 1 (47). С. 80–89.

93. Мещанінов О. Методологія оцінювання якості університетської освіти. *Проблеми якості освіти*. Київ : СПД Богданова, 2007. С. 253–255.

94. Мінакова Т. П. Удосконалення сутності освітніх послуг на сучасному етапі економічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1. С. 123–126.

95. Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт. URL: <https://mon.gov.ua/ua> (дата звернення: 01.06.2025).

96. Міністерство фінансів України : офіційний вебсайт. URL: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення: 22.09.2025).

97. Міщенко Г. Маркетинг і вища освіта. *Вісник Книжкової палати*. 2004. № 8 (97). С. 38–41.

98. Мовчан Л. В. Сучасний погляд на якість вищої освіти в Україні. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія: Педагогіка і психологія*. 2017. № 1 (13). С. 32–37.

99. Національна рамка кваліфікацій. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/nrk/2021/11.10/Zvit.pro.samosertyfikatsiyu.NRK-dodatok.1-10.11.pdf> (дата звернення: 28.03.2024).

100. Ніколаєнко С. Рейтингові системи як складові моніторингу якості вищої освіти. *Вища школа*. 2007. № 4. С. 3–14.

101. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід. Київ : КНЕУ, 2001. 208 с.

102. Огаренко В. Державне регулювання діяльності ЗВО на ринку освітніх послуг: монографія. Київ : НАДУ, 2005. 326 с.

103. Освіта в умовах війни. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: офіційний сайт. URL: <https://naqa.gov.ua/2025/02/освіта-в-умовах-війни/> (дата звернення: 22.09.2025).

104. Порядок підготовки здобувачів ступеня доктора філософії та доктора наук: постанова КМУ від 23.03.2016 № 261. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2016-п> (дата звернення: 01.06.2025).

105. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 01.06.2025).

106. Про затвердження Державних вимог до акредитації напряму підготовки, спеціальності та вищого навчального закладу: наказ Міністерства освіти і науки України від 13 червня 2012 р. № 689. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1000-12> (дата звернення: 01.06.2025).

107. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти: постанова Кабінету Міністрів України від 30 грудня 2015 р. № 1187. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-п> (дата звернення: 01.06.2025).

108. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : Постанова КМУ від

29.04.2015 р. № 266. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266-2015-п> (дата звернення: 01.06.2025).

109. Про затвердження Положення про акредитацію вищих навчальних закладів і спеціальностей у вищих навчальних закладах та вищих професійних училищах: постанова Кабінету Міністрів України від 09 серпня 2001 р. № 978. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/978-2001-п> (дата звернення: 01.06.2025).

110. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм : Наказ МОН України від 11.07.2019 р. № 977. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0880-19> (дата звернення: 01.06.2025).

111. Про ліцензування видів господарської діяльності: Закон України від 02 березня 2015 р. № 222-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19> (дата звернення: 01.06.2025).

112. Про Міністерство освіти і науки України : Постанова КМУ від 16.10.2014 р. № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-п> (дата звернення: 01.06.2025).

113. Про освіту : Закон України від 28.09.2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 01.06.2025).

114. Про систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти Національного університету біоресурсів і природокористування України : Положення, затверджене Вченою радою НУБіП України 26 березня 2026 р. протокол № 10. URL: <https://surl.li/jcyltb> (дата звернення: 14.04.2026).

115. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти : Постанова КМУ від 15.04.2015 р. № 244. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2015-п> (дата звернення: 01.06.2025).

116. Про Цілі сталого розвитку України до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019> (дата звернення: 01.06.2025).

117. Рєзнікова В. В. Сутність категорії «послуга»: аналіз існуючих концепцій. URL: <http://radnuk.info/statti/230-tsuv-pravo/14859---lr---.html> (дата

звернення: 01.06.2025).

118. Рябенко М. І. Органи управління ЗВО як суб'єкти профілактики порушень академічної доброчесності. *Інноваційна педагогіка*. 2020. Вип. 20. Т. 2. С. 119–122.

119. Сидорова А. В., Кобідзе Н. Н. Особливості послуг вищої освіти в новій економіці. *Економіка і організація управління*. 2019. № 4 (36). С. 40–47.

120. Система управління якістю (QMS): вичерпний посібник. 2024. URL: <https://visuresolutions.com/uk/посібник-cmmi/qms/> (дата звернення: 01.06.2025).

121. Сікорський П. Зовнішні чинники і їх вплив на якість вищої освіти. *Вища освіта в Україні*. 2016. № 4. С. 51–57.

122. Скидан М. І. Підвищення якості освітніх послуг як основний стратегічний напрям розвитку вищої та фахової передвищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-110>.

123. Сорочан Т. М. Управління якістю освітніх послуг у відкритому університеті. 2021. https://doi.org/10.31435/rsglobal_conf/25012021/7356

124. Сподін Л. А. Проблеми і шляхи забезпечення якості вищої освіти. *Науковий вісник НУБіП України*. 2014. Вип. 203(1). С. 143–150.

125. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Єреван, 2015. URL: https://www.britishcouncil.org.ua/sites/default/files/standards-and-guidelines_for_qa_in_the_ehea_2015.pdf (дата звернення: 29.03.2024).

126. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження КМУ від 23.02.2022 р. № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-p> (дата звернення: 01.06.2025).

127. Терованесов М. Р. Система управління якістю вищої освіти. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 18. № 1. С. 93–98.

128. Ткаченко Л. Маркетинг послуг: підруч. Київ : КНЕУ, 2003. 192 с.

129. Тютюнник С. В., Тютюнник Ю. М. SWOT-аналіз: сутність та особливості. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/entities/publication/97a2840d-b2be->

[4d4a-bbd5-f9b634c7333c](#) (дата звернення: 01.06.2025).

130. Управління якістю освітніх послуг у відкритому університеті. *Social and Economic Aspects of Education in Modern Society*. 2021.

131. Філіппова І. Дослідження наукових поглядів на суть якості освіти її роль у сучасних умовах. *Системне управління*. 2009. № 1 (4). URL: http://sisupr.mrsu.ru/wpcontent/uploads/2015/02/14_Filipova.pdf (дата звернення: 22.09.2025).

132. Фурманенко І. Р. Конкурентоспроможність вітчизняних освітніх послуг на міжнародному ринку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-50>.

133. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 5. С. 109–113.

134. Центр забезпечення якості освіти НУБіП України : офіційний вебсайт. URL: <https://nubip.edu.ua/department/tsentr-zabezpechennya-yakosti-osvity> (дата звернення: 22.09.2025).

135. Центр міжнародних проєктів «Євроосвіта». URL: <https://euroosvita.net/index.php/?category=1&id=8464> (дата звернення: 01.06.2025).

136. Цзінь Сібінь. Про освітню послугу та її цінність. *Педагогічні дослідження*. 2003. № 1. С. 44–47.

137. Черненко О. В. Державна політика та організація системи управління якістю вищої освіти в Україні. *Педагогіка формування творчої особистості*. 2024. № 92. С. 220–226. <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2024.92.37>

138. Черненко О. Порівняльний аналіз моделей систем управління якістю вищої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 2. С. 79–89. <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-79-89>

139. Черниш О. В. Стратегічне управління освітньою діяльністю у ЗВО. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. С. 689–698.

140. Чжен Яньцзя, Балановська Т. І. Проблеми розвитку вищої освіти в Україні та шляхи їх вирішення в умовах воєнного стану. *Актуальні питання*

теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р. Київ, 2024. С. 8-11.

141. Чипорнюк В. В. Модель системи управління якістю освіти ЗВО в умовах цифровізації. *Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка*. 2025. Вип. 2(121). С. 120–135.

142. Чіков І. А. Інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 221–239. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-221-239>

143. Шпильова В., Десятов Т., Спіян А. Сучасні тенденції управління якістю освітніх послуг. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 6. С. 278–283. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-348-6-40>

144. Штерма Т. Моніторинг якості вищої освіти. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 2 (59). С. 595–601. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-59-81>

145. Штерма Т., Горбатюк А. Менеджмент якості вищої освіти. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2026. № 2 (23). С. 238–243. <https://doi.org/10.32782/dees.23-34>

146. Ящук Т. А. Ринок освітніх послуг: сутність та тенденції розвитку. *Інноваційна економіка*. 2013. № 8. С. 246–249.

147. Andrushchenko V., Nesterova M., Dielini M., Yatsenko O. Intercultural studies in the university community in the focus on social cohesion development. *Interdisciplinary Studies of Complex Systems*. 2022. Vol. 21. P. 5–18. DOI: <https://doi.org/10.31392/iscs.2022.21.005>.

148. Bakhmat N., Voropayeva T., Artamoshchenko V., Kubitskyi S., Ivanov D. Quality management in higher education in terms of sustainable development. *International Journal for Quality Research*. 2022. Vol. 16, No. 4. DOI: <https://doi.org/10.24874/IJQR16.04-10>.

149. Balanovska T., Kharchenko H., Artiukh T. *Management : textbook*. Kyiv :

NPE Yamchynskyi O. V., 2021. 244 p.

150. Bazeliuk V., Kubitskyi S., Rudyk Y., Ryabova Z., Novak O. The system of formation and diagnosis of levels of innovation and entrepreneurship competence of the future managers of education in the conditions of the knowledge economy. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2021. Vol. 4 (39). P. 550–558. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241442>.

151. Bernhard A. Quality assurance in an international higher education area: a summary of a case-study approach and comparative analysis. *Tertiary Education and Management*. 2012. Vol. 18, No. 2. P. 153–169. DOI: <https://doi.org/10.1080/13583883.2012.654504>.

152. Chang H.-H., Huang W.-C. Application of a quantification SWOT analytical method. *Mathematical and Computer Modelling*. 2006. Vol. 43. P. 158–169.

153. Depken C., Chiseni C., Ita E. Returns to education in South Africa: evidence from the National Income Dynamics Study. *Zagreb International Review of Economics & Business*. 2019. Vol. 22, No. 1. P. 1–12. DOI: 10.2478/zireb-2019-0009.

154. Dielini M., Portera A., Nesterova M., Milani M. Social cohesion and intercultural studies in the educational community. *Skhid*. 2022. Vol. 3, No. 2. P. 40–48. DOI: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3\(2\).263601](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2022.3(2).263601).

155. Education at a Glance 2001: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2001. 405 p. DOI: <https://doi.org/10.1787/eag-2001-en>

156. Farag M. I. H. The role of SWOT analysis in enhancing business growth and long-term management sustainability. *MSA Journal*. 2025. URL: <https://www.msa-journal.org/journal/article/download/28/25> (дата звернення: 22.09.2025).

157. Fyliuk H., Shaulska L., Tarasenko L. Identification of business processes in the quality management system of educational products. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*. 2024. No. 2 (225). P. 100–108. DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/225-2/10>.

158. Ivanyshyn A. European and international principles for quality management in education using intelligent technologies. *Measuring Equipment and*

Metrology. 2023. Vol. 84, No. 1. P. 48–53.

159. Kara A., DeShields O. W. Business student satisfaction, intentions and retention in higher education: an empirical investigation. Pennsylvania State University-York Campus, 2004.

160. Karadzhov V. How to create the best SWOT analysis. *International Journal of Research and Review*. 2025. Vol. 12. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.52403/ijrr.20250110>.

161. Karstegl N., Enjolras M., Mayer F. Exploring innovation management systems: a systematic literature review and bibliometric analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*. 2025. Vol. 76. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101876>.

162. Kopchak Y., Lobunets T., Lukovskyi R. SWOT-аналіз як важливий інструмент у розробці стратегії бізнесу. 2024. URL: <https://www.academia.edu/145922726> (дата звернення: 22.09.2025).

163. Kovalenko M., Sikalo M., Kovalova T., Radchenko O., Velychko L., Nakisko O., Grybko O., Maistro S., Ryzhikova N. Development of an integrated quality management model in the context of digital transformation: public administration, education, economy. *Economics of Enterprises: Economic Cybernetics*. 2025. No. 6/4 (86). P. 46–61. DOI: 10.15587/2706-5448.2025.348540.

164. Krysovatty A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*. 2023. Vol. 22. No. 2. P. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>.

165. Kubitskyi S., Shchokin R., Fedoruk O., Horokhivska T., Shorobur I. Management of higher education institutions as a new tool for the development of higher education. *Journal of Curriculum and Teaching*. 2023. Vol. 12. No. 2. P. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.5430/jct.v12n2p74>.

166. Kurniatun T. C. SWOT analysis and quantitative strategic planning matrix. *Harmony Management*. 2025. URL: <https://management.ifrel.org/index.php/HarmonyManagement/article/view/218> (дата звернення: 22.09.2025).

167. Oseredchuk O., Drachuk I., Teslenko V., Ushnevych S., Dushechkina N.,

Kubitskyi S., Chychuk A. New approaches to quality monitoring of higher education in the process of distance learning. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 7. P. 35–42. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.7.5>.

168. Paiva R. *Gestão de marketing educacional*. Curitiba : IESDE Brasil, 2012.

169. Plakhonik O., Syladii I., Kubitskyi S., Koycheva T., Krulko L. Formation of an effective management system in the educational space of higher education institutions. *Amazonia Investiga*. 2024. Vol. 13. Issue 74. P. 344–360. DOI: <https://doi.org/10.34069/AI/2024.74.02.29>.

170. QS World University Rankings. National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. URL: <https://www.topuniversities.com/universities/national-university-life-environmental-sciences-ukraine> (дата звернення: 22.09.2025).

171. Shterma T., Chornovol A., Kataryna V. Educational competencies and the quality of educational services in higher education institutions: employers' needs and labor market supply. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2026. № 28. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19755122>.

172. Shumilova I., Kubitskyi S., Bazeliuk V., Rudyk Y., Hrechanyk N., Rozhnova T. The system of forming the emotional and ethical competence of the future education manager in the conditions of transformational changes. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2023. Vol. 13. No. 2. P. 82–89.

173. Svyrydenko D., Nesterova M., Dielini M. Changes in social cohesion in the university community in the context of crisis phenomena in society. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. No. 3. P. 185–196. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-3-185-196>.

174. Times Higher Education World University Rankings. National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine. URL: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/national-university-life-and-environmental-sciences-ukraine> (дата звернення: 22.09.2025).

175. Tverezovska N., Kubitskyi S., Dlubovska A., Ihnatenko N., Bodnaruk I.,

Lisovyi V., Kuchai T. Management of the educational process using information technologies for high-quality training of specialists in higher education institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. No. 9. P. 561–568. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2022.22.9.72>.

176. UI GreenMetric World University Rankings 2025. URL: <https://uigreenmetric.com/rankings/overall> (дата звернення: 22.09.2025).

177. Veršić I. I. Organizational decision-making and academic institutions. *Zagreb International Review of Economics & Business*. 2018. Vol. 21. No. 1. P. 37–46. DOI: 10.2478/zireb-2018-0003.

178. Voznuk A., Kubitskyi S., Balanovska T., Dorofyeyev O., Chip L. Synergetic simulation of managing processes in educational sphere in the contest of temporary self-ruled managerial target teams application. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2022. Vol. 3(44). P. 317–327. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3749>.

179. Yu S., Wang D. Quantitative SWOT Analysis on Factors Influencing the Sustainable Development of Non-Academic Education in China's Open Universities. 2022. URL: <https://www.researchgate.net/publication/364569327> (дата звернення: 22.09.2025).

180. Zheng Yanjia. The Impact of the Epidemic on the Quality Management System of Educational Services in Colleges and Universities. *NWU International Academic Studies*. 2023. URL: <https://nwu.populiweb.com/library/> (дата звернення: 22.09.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Статті у наукових виданнях,

включених до Переліку наукових фахових видань України

1. Балановська Т. І., **Чжен Яньцзя**. Управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти: досвід України та Китайської Народної Республіки. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. № 1. С. 339–345. URL: <http://ujae.org.ua/upravlinnya-yakistyu-osvitnih-poslug-zakladu-vyshhoyi-osvity-dosvid-ukrayiny-ta-kytajskoyi-narodnoyi-respubliky/> (*Чжен Яньцзя здійснено порівняння досвіду управління якістю освітніх послуг у закладах вищої освіти України та Китайської Народної Республіки. Балановською Т. І. обґрунтовано теоретико-методичні засади управління якістю освітніх послуг та узагальнено результати порівняльного аналізу*).
2. Балановська Т. І., **Чжен Я.** Сучасний стан та тенденції розвитку закладів вищої освіти України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11 (281). С. 209–219. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-209-219> URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/11/11.24._topic_Tetiana-Balanovska-Yanjia-Zheng-209-219.pdf (*Чжен Яньцзя проаналізовано сучасний стан функціонування закладів вищої освіти України. Балановською Т. І. визначено тенденції розвитку закладів вищої освіти та узагальнено напрями їх подальшого функціонування в сучасних умовах*).
3. Балановська Т.І., **Чжен Яньцзя**. Особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Економіка та суспільство*. 2025. № 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3> URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6242> (*Чжен Яньцзя визначено особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти в сучасних умовах трансформації освітнього середовища. Балановською Т. І. розкрито сутність управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти та визначено ключові напрями його розвитку в сучасних умовах*).
4. Балановська Т. І., **Чжен Я.** Роль цифровізації в системі управління

якістю освітніх послуг та забезпеченні конкурентоспроможності закладу вищої освіти. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 23. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.20369963> URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/1493> (*Чжен Яньцзя запропоновано підходи до цифровізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Балановською Т. І. обґрунтовано вплив цифровізації на підвищення якості освітніх послуг та конкурентоспроможності закладу вищої освіти*).

Стаття у науковому виданні іншої держави

5. **Zheng Yanjia**. The Impact of the Epidemic on the Quality Management System of Educational Services in Colleges and Universities. *NWU International Academic Studies*. 2023. URL: <https://nwu.populiweb.com/router/library/resources/7/show>

Тези наукових доповідей

6. Балановська Т. І., **Чжен Яньцзя**. Роль управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції, м. Полтава, Полтавський державний аграрний університет, 19 травня 2022 р. Полтава, 2022. С. 1158–1160. (*Чжен Яньцзя досліджено роль управління якістю освітніх послуг у забезпеченні ефективної діяльності закладу вищої освіти. Балановською Т. І. узагальнено теоретичні підходи до управління якістю освітніх послуг та визначено їх значення для розвитку закладу вищої освіти*).

7. Балановська Т. І., **Чжен Яньцзя**. Особливості забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти України. *Підприємницька, торговельна, біржова діяльність: тенденції, проблеми та перспективи розвитку* : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, Державний університет телекомунікацій, 17 лютого 2023 р. Київ, 2023. С. 145–148. (*Чжен Яньцзя розглянуто особливості забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти України. Балановською Т. І. узагальнено підходи до забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти*).

8. **Чжен Яньцзя**, Балановська Т. І. Проблеми розвитку вищої освіти в Україні та шляхи їх вирішення в умовах воєнного стану. *Актуальні питання*

теорії та практики менеджменту в умовах сучасних викликів: матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайн конференції здобувачів вищої освіти та молодих учених, м. Київ, НУБіП України, 1 листопада 2024 р. Київ, 2024. С. 8–11. (Чжен Яньцзя визначено проблеми розвитку вищої освіти в Україні в умовах воєнного стану. Балановською Т. І. обґрунтовано напрями подолання проблем розвитку вищої освіти в Україні в умовах воєнного стану та адаптації закладів вищої освіти до сучасних викликів).

9. Балановська Т. І., **Чжен Яньцзя**. Особливості стратегічного управління закладом вищої освіти в умовах сталого розвитку. *Березневий науковий дискурс 2025 на тему: «Синергія освіти, науки та бізнесу в епоху глобальних трансформацій»*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 27 лютого 2025 року), Чернігів : ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2025. С. 204–206. *(Чжен Яньцзя обґрунтовано підходи до стратегічного управління закладом вищої освіти в умовах сталого розвитку. Балановською Т. І. визначено принципи та інструменти стратегічного управління закладом вищої освіти в контексті забезпечення сталого розвитку).*

10. Балановська Т.І., **Чжен Яньцзя**. Цифровізація як стратегічний напрям модернізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. *Сучасні тренди розвитку менеджменту, підприємництва та сфери послуг в умовах новітніх глобальних викликів*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, Дніпро, Університет імені Альфреда Нобеля, 15 квітня 2026 р. Дніпро, 2026. С. 203–205. *(Чжен Яньцзя запропоновано напрями цифровізації системи управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти. Балановською Т. І. обґрунтовано стратегічні засади модернізації системи управління якістю освітніх послуг на основі цифрових технологій).*

Додаток Б

Опитування здобувачів вищої освіти щодо якості освітніх послуг, наданих університетом

Шановні здобувачі вищої освіти! Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо якості освітніх послуг, наданих університетом. Опитування – анонімне. Інформація, отримана за результатами опитування, буде використовуватись в узагальненій формі для розробки рекомендацій щодо покращення внутрішнього забезпечення якості освіти в університеті.

1. Надайте відповідь, за якою спеціальністю Ви навчаєтесь:

2. Надайте відповідь, за якою освітньою програмою Ви навчаєтесь:

3. Ви є здобувачем вищої освіти:

- а) першого (бакалаврського) рівня вищої освіти;
- б) другого (магістерського) рівня вищої освіти;
- в) третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти.

4. Ви здобуваєте вищу освіту у формі:

а) інституційна:

- очна (денна, вечірня);
- заочна;
- дистанційна;
- мережева;

б) дуальна.

Блок I. Оцінка якості освітньої програми, за якою Ви навчаєтесь:

5. Освітня програма забезпечує набуття загальних компетентностей, які

важливі для подальшої професійної та соціальної діяльності здобувача вищої освіти в різних галузях та для його особистісного розвитку:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

6. Освітня програма забезпечує набуття спеціальних компетентностей, які є важливими для успішної професійної діяльності за певною спеціальністю:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

7. Освітня програма пропонує широкий вибір навчальних дисциплін за вибором:

- а) так;
- б) ні.

8. Наявність відповідного навчально-методичного забезпечення освітнього процесу:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

9. На платформі дистанційного навчання є електронні навчальні курси з:

- а) усіх навчальних дисциплін;
- б) більше 50 % навчальних дисциплін;
- в) до 50 % навчальних дисциплін;
- г) інше _____.

10. Наявність відповідного матеріально-технічного забезпечення

освітнього процесу:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

11. Під час навчання на освітній програмі у Вас була можливість брати участь в освітніх проєктах, конкурсах, тощо:

- а) так;
- б) ні.

12. Освітня програма передбачає можливості навчання за кордоном (академічна мобільність):

- а) так;
- б) ні.

13. Комунікація з адміністрацією університету є конструктивна, працівники деканату та куратори надають вичерпну інформацію:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

14. Науково-педагогічні працівники мають високий професійний рівень, заняття інформативні та цікаві:

- а) так;
- б) більше 50 %;
- в) до 50 %;
- г) інше _____.

15. Рівень якості викладання навчальних дисциплін на освітній програмі:

- а) високий;

- б) високий рівень має більше 50 % навчальних дисциплін;
- в) високий рівень має до 50 % навчальних дисциплін;
- г) низький;
- г) інше _____.

16. При оновленні освітньої програми є потреба у частковій заміні деяких навчальних дисциплін (вилучити неактуальні дисципліни, додати нові, оновити наявні тощо):

- а) так;
- б) ні.

17. Якщо Ви відповіли «так» на попереднє запитання, просимо відповісти, які саме дисципліни необхідно вилучити, а які додати до навчального плану:

18. Ваші зауваження та пропозиції щодо удосконалення освітнього процесу на освітній програмі, за якою Ви навчаєтесь:

Блок II. Оцінка якості надання освітніх послуг та забезпечення сприятливого освітнього середовища в університеті:

19. Вкажіть, на скільки зрозумілим та доступним є графік освітнього процесу:

- а) повністю зрозумілим та доступним, все легко знайти на сайті;
- б) не завжди можна все знайти та часто відбуваються зміни під час навчального процесу;
- в) більше є незрозумілим, чим зрозумілим;
- г) графік освітнього процесу є незрозумілим.

20. Вкажіть, з яких джерел Ви отримуєте інформації про організацію освітнього процесу:

- а) з офіційного веб-сайту університету;
- б) із сторінок соціальних мереж факультету / інституту / університету;
- в) зі стендів або дошок оголошень кафедри / факультету / інституту / університету;
- г) від старости групи;
- г) від одногрупників / однокурсників;
- д) від гаранта освітньої програми;
- е) від наставника академічної групи;
- є) від науково-педагогічних працівників;
- ж) інше: _____

21. Наскільки Ви задоволені рівнем взаємодії здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників в освітньому процесі?

- а) цілком задоволений(а);
- б) більше задоволений(а), чим не задоволений(а);
- в) більше не задоволений(а), чим задоволений(а);
- г) повністю не задоволений(а).

22. Вкажіть, чи об'єктивно здійснюється оцінка виконаної Вами роботи під час освітнього процесу:

- а) так;
- б) більше так, чим ні;
- в) більше ні, чим так;
- г) ні.

23. При виборі навчальних дисциплін, що входять до вибіркового блоку, виникають труднощі/перешкоди:

- а) так;

- б) ні;
- в) частково.

24. Якщо Ви відповіли «так» або «частково» на попереднє запитання, просимо відповісти, які саме труднощі/перешкоди виникали:

25. Оцініть, будь ласка, рівень задоволеності організовуванням, місцем проходження та керівництвом практики:

- а) цілком задоволений(а);
- б) більше задоволений(а), чим не задоволений(а);
- в) більше не задоволений(а), чим задоволений(а);
- г) повністю не задоволений(а).

26. Оцініть, будь ласка, свою поінформованість щодо можливостей академічної мобільності, грантових програм, написання статей у науково-фахових виданнях, участі у міжнародних і всеукраїнських конференціях, інших наукових заходах, тощо:

- а) про такі можливості інформація надходить систематично;
- б) про такі можливості інформують рідко;
- в) про такі можливості не інформують;
- г) інше: _____

27. Оцініть рівень доступності інфраструктури університету для здобувачів вищої освіти – осіб з особливими освітніми потребами (наявність пандусів, відповідна оснащеність туалетів, доступ до приміщень, тощо):

- а) не виникає жодних труднощів;
- б) інколи є незначні труднощі;
- в) рівень доступності низький;
- г) відсутня необхідна інфраструктура.

28. Вкажіть, які труднощі у Вас виникають під час навчання:

- а) адаптуватися у новому колективі/групі;
- б) пристосуватися до вимог викладачів, різного стилю роботи зі здобувачами вищої освіти;
- в) зрозуміти критерії оцінювання знань викладачами, особливості поточного, модульного та підсумкового контролів;
- г) недостатність отриманих раніше знань;
- г) великий обсяг самостійної роботи;
- д) емоційне та психологічне напруження у зв'язку з навчанням;
- е) труднощів не виникало;
- є) інше: _____

29. Вкажіть, які труднощі у Вас виникають під час дистанційного навчання:

- а) відсутність очного спілкування з викладачами і студентами;
- б) проблеми технічної оснащеності для участі в онлайн заняттях;
- в) відсутність навичок самостійного і свідомого здобуття знань, які необхідні при дистанційному навчанні;
- г) нестача практичних занять;
- г) відсутність постійного контролю викладача;
- д) відсутність колективної взаємодії, роботи в групі;
- е) емоційне та психологічне напруження;
- є) недостатній зворотній зв'язок від викладача стосовно результатів навчання, контрольних робіт, тощо;
- ж) несвоєчасність отримання інформації про результати поточного контролю;
- з) фізична втома від необхідності багато часу проводити за комп'ютером, проблеми з зором, немає часу на відпочинок на свіжому повітрі;
- и) труднощів не виникало;

і) інше: _____

30. Вкажіть, які труднощі у Вас виникають під час виконання самостійної роботи:

- а) пристосуватися до вимог викладачів, різного стилю роботи зі здобувачами вищої освіти;
- б) зрозуміти критерії оцінювання самостійної роботи;
- в) недостатність отриманих раніше знань;
- г) великий обсяг самостійної роботи;
- г) емоційне та психологічне напруження у зв'язку із великими обсягами самостійної роботи;
- д) труднощів не виникало;
- е) інше: _____

31. Освітнє середовище в університеті (інфраструктура, бібліотека, психологічна, консультативна, інформаційна підтримка) є сприятливим для якісної підготовки здобувачів вищої освіти:

- а) так;
- б) більше так, чим ні;
- в) більше ні, чим так;
- г) ні.

32. Вкажіть, чи є високим рівень якості освітніх послуг в університеті:

- а) так;
- б) більше так, чим ні;
- в) більше ні, чим так;
- г) ні.

33. Якщо Ви відповіли «більше ні, чим так» або «ні» на попереднє запитання, просимо відповісти, в чому саме проявляється низький рівень якості

освітніх послуг в університеті:

34. Ваші зауваження та пропозиції щодо покращення якості надання освітніх послуг та забезпечення сприятливого освітнього середовища в університеті:

Дякуємо за приділений час та надані відповіді на запитання!

Додаток В

Опитування науково-педагогічних працівників щодо якості освітніх послуг, наданих університетом

Шановні науково-педагогічні працівники! Просимо Вас взяти участь в опитуванні щодо якості освітніх послуг, наданих університетом. Опитування – анонімне. Інформація, отримана за результатами опитування, буде використовуватись в узагальненій формі для розробки рекомендацій щодо покращення внутрішнього забезпечення якості освіти в університеті.

1. Надайте відповідь, на яких освітніх програмах та для яких рівнів вищої освіти Ви викладаєте навчальні дисципліни:

- а) ОПП «Менеджмент», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти;
- б) ОПП «Менеджмент міжнародного бізнесу», перший (бакалаврський) рівень вищої освіти;
- в) ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування», другий (магістерський) рівень вищої освіти;
- г) ОПП «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», другий (магістерський) рівень вищої освіти;
- д) ОПП «Адміністративний менеджмент», другий (магістерський) рівень вищої освіти;
- е) ОПП «Управління інвестиційною діяльністю та міжнародними проектами», другий (магістерський) рівень вищої освіти;
- є) ОНП «Менеджмент», третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти;
- ж) ОНП «Маркетинг», третій (освітньо-науковий) рівень вищої освіти.

2. Ви викладаєте навчальні дисципліни для здобувачів, які здобувають вищу освіту у формі:

- а) інституційна:
 - очна (денна, вечірня);
 - заочна;

- дистанційна;
- мережева;

б) дуальна.

3. В університеті наявне положення (інший документ), що регламентує внутрішню політику забезпечення якості освіти на рівні ЗВО:

- а) так;
- б) ні.

4. Ви ознайомлені та маєте відкритий доступ до положення (іншого документу), яке регламентує внутрішню політику забезпечення якості освіти на рівні ЗВО:

- а) так;
- б) ні.

5. Комунікація з адміністрацією університету є конструктивна, працівники деканату та ректорату надають вичерпну інформацію:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

6. Вкажіть, на скільки зрозумілим та доступним є графік освітнього процесу:

- а) повністю зрозумілим та доступним, все легко знайти на сайті;
- б) не завжди можна все знайти та часто відбуваються зміни під час навчального процесу;
- в) більше є незрозумілим, чим зрозумілим;
- г) графік освітнього процесу є незрозумілим.

7. Вкажіть, з яких джерел Ви отримуєте інформації про організацію

освітнього процесу:

- а) з офіційного веб-сайту університету;
- б) із сторінок соціальних мереж факультету / інституту / університету;
- в) зі стендів або дошок оголошень кафедри / факультету / інституту / університету;
- г) від працівників деканату;
- г) від завідувача кафедри;
- д) від колег;
- е) від гаранта освітньої програми;
- є) інше: _____

8. Університет забезпечує достатню підтримку у плануванні та проведенні навчальних занять (розклад, аудиторії, ресурси)?

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

9. Наявність відповідного навчально-методичного забезпечення освітнього процесу:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

10. На платформі дистанційного навчання Ви використовуєте електронні навчальні курси з:

- а) усіх навчальних дисциплін;
- б) більше 50 % навчальних дисциплін;
- в) до 50 % навчальних дисциплін;
- г) інше _____.

11. Наявність відповідного матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

12. Під час викладання в університеті у Вас була можливість брати участь в освітніх проєктах, конкурсах, тощо:

- а) так;
- б) ні.

13. Оцініть, будь ласка, свою поінформованість щодо можливостей академічної мобільності, грантових програм, написання статей у науково-фахових виданнях, участі у міжнародних і всеукраїнських конференціях, інших наукових заходах, тощо:

- а) про такі можливості інформація надходить систематично;
- б) про такі можливості інформують рідко;
- в) про такі можливості не інформують;
- г) інше: _____

14. Освітнє середовище в університеті (інфраструктура, бібліотека, психологічна, консультативна, інформаційна підтримка) є сприятливим для якісної підготовки до освітнього процесу:

- а) так;
- б) більше так, чим ні;
- в) більше ні, чим так;
- г) ні.

15. Ви залучаєте здобувачів вищої освіти до реалізації наукових тем кафедри чи власних наукових досліджень:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

16. Система оцінювання навчальних досягнень здобувачів вищої освіти є ефективною:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

17. В університеті наявна система професійного розвитку науково-педагогічних працівників:

- а) так;
- б) ні;
- в) частково.

18. Наскільки Ви задоволені рівнем взаємодії здобувачів вищої освіти і науково-педагогічних працівників в освітньому процесі?

- а) цілком задоволений(а);
- б) більше задоволений(а), чим не задоволений(а);
- в) більше не задоволений(а), чим задоволений(а);
- г) повністю не задоволений(а).

19. Вкажіть, які труднощі у Вас виникають під час освітнього процесу:

- а) знайти взаємопорозуміння із здобувачами вищої освіти;
- б) пристосуватися до вимог адміністрації університету, різного стилю роботи зі науково-педагогічними працівниками;
- в) зрозуміти рейтингову систему оцінювання роботи науково-педагогічних працівників;
- г) недостатність отриманих раніше знань;

- г) великий обсяг навантаження;
- д) емоційне та психологічне напруження;
- е) труднощів не виникало;
- є) інше: _____

20. Вкажіть, які труднощі у Вас виникають під час дистанційного навчання:

- а) відсутність очного спілкування з колегами та адміністрацією університету;
- б) проблеми технічної оснащеності для участі в онлайн заняттях;
- в) нестача очного спілкування зі здобувачами вищої освіти;
- г) відсутність колективної взаємодії, роботи в групі;
- г) емоційне та психологічне напруження;
- д) несвоєчасність отримання інформації щодо освітнього процесу;
- е) фізична втома від необхідності багато часу проводити за комп'ютером, проблеми з зором, немає часу на відпочинок на свіжому повітрі;
- є) труднощів не виникало;
- ж) інше: _____

21. Вкажіть, чи є високим рівень якості освітніх послуг в університеті:

- а) так;
- б) більше так, чим ні;
- в) більше ні, чим так;
- г) ні.

22. Якщо Ви відповіли «більше ні, чим так» або «ні» на попереднє запитання, просимо відповісти, в чому саме проявляється низький рівень якості освітніх послуг в університеті:

23. Ваші зауваження та пропозиції щодо покращення якості надання освітніх послуг та забезпечення сприятливого освітнього середовища в університеті:

Дякуємо за приділений час та надані відповіді на запитання!