

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Кафедра публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТРЕРСЬКА РОБОТА

КУРТЕКОВ Владислав Олегович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні

(повна назва теми)

за матеріалами

(повна назва бази дослідження)

науковий
керівник

к.держ.упр.
(наук. ступінь, вчене звання)

(підпис)

В. ОРЛОВ
(прізвище, ініціали)

Робота допущена до захисту в ЕК

Протокол засідання кафедри

від « » 2025 р. №

В.о. завідувача

кафедри

(підпис)

к.е.н., доцент

Наук. ступінь, вчене звання

Г. ПУРІЙ

Ініціал, прізвище

Кривий Ріг – 2026

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

ННІ/факультет	Навчально-науковий юридичний інститут
Кафедра	Кафедра публічного управління та адміністрування
Спеціальність	281 Публічне управління та адміністрування
Форма навчання	денна

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

В.о. завідувача
кафедри

Г. ПУРІЙ

(підпис)

(Ініціал, прізвище)

«___» _____ 2026 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Куртекова Владислава Олеговича**

1. Тема роботи Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні

Керівник роботи кандидат наук з державного управління, Орлов Валентин
Валентинович

затверджені наказом закладу вищої освіти від «___» _____ 2025 р. № _____

2. Строк подання здобувачем роботи до «___» _____ 2025 р.

3. Зміст кваліфікаційної роботи, об'єкт, предмет та мета дослідження:

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ
ОСВІТИ

1.1 Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління

1.2 Система публічного управління якістю вищої освіти: сутність, принципи та механізми

1.3. Європейські стандарти та міжнародний досвід забезпечення якості вищої освіти

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ
В УКРАЇНІ

2.1. Інституційна структура та суб'єкти публічного управління якістю вищої освіти в
Україні

2.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення системи якості вищої освіти

2.3. Основні проблеми та обмеження функціонування системи публічного управління
якістю вищої освіти

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

3.1. Інституційні та управлінські напрями модернізації системи забезпечення якості

3.2. Запровадження інноваційних та цифрових інструментів публічного управління
якістю вищої освіти

3.3. Посилення ролі стейкхолдерів у системі публічного управління якістю вищої освіти

Об'єкт дослідження: якість вищої освіти в Україні.

Предмет дослідження: удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні.

Мета кваліфікаційної роботи: обґрунтування напрямів удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні на основі аналізу її сучасного стану та європейського управління якістю вищої освіти в Україні на основі аналізу її сучасного стану досвіду.

5. Дата видачі завдання «31» жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка керівника про виконання етапів (дата, підпис)
1	Підготовка розділу 1	29.12.2025 р.	29.12.2025 р.
2	Підготовка розділу 2	05.01.2026 р.	05.01.2026 р.
3	Підготовка розділу 3	12.01.2026 р.	12.01.2026 р.
4	Перевірка кваліфікаційної магістерської роботи на наявність ознак академічного плагіату за допомогою програм UNICHECK	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.	13.01.2026 р.- 14.01.2026 р.
5	Отримання відгуку від наукового керівника	до 16.01.2026 р.	16.01.2026 р.
6	Подання кваліфікаційної роботи на перегляд завідувачу кафедри	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
7	Реєстрація завершеної кваліфікаційної роботи	до 19.01.2026 р.	19.01.2026 р.
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	20.01.2026 р.	20.01.2026 р.
9	Підготовка до захисту в ЕК	до 26.01.2026 р.	26.01.2026 р.

Завдання підготував науковий керівник

(підпис)

Орлов В. В.

(прізвище та ініціали)

Завдання одержав

(підпис)

Куртеков В. О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної магістерської роботи

здобувача спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» Куртекова Владислава Олеговича «Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні». – Державний університет економіки і технологій, 2026 р.

Кваліфікаційна робота магістра містить 88 сторінок, 33 таблиці, 3 рисунка. При підготовці роботи використано 66 джерел.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні на основі аналізу її сучасного стану та європейського досвіду.

Завданнями роботи є: розкрити теоретичні засади якості вищої освіти як об'єкт публічного управління; проаналізувати систему публічного управління якістю вищої освіти: сутність, принципи та механізми; дослідити європейські стандарти та міжнародний досвід забезпечення якості вищої освіти; оцінити інституційну структуру та суб'єкти публічного управління якістю вищої освіти в Україні; проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення системи якості вищої освіти; виявити основні проблеми та обмеження функціонування системи публічного управління якістю вищої освіти; обґрунтувати інституційні та управлінські напрями модернізації системи забезпечення якості; розробити рекомендації щодо запровадження інноваційних та цифрових інструментів публічного управління якістю вищої освіти; визначити напрями посилення ролі стейкхолдерів у системі публічного управління якістю вищої освіти.

Предмет дослідження: удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні

Об'єкт дослідження: якість вищої освіти в Україні.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на конференціях з відповідною публікацією, зокрема: на Міжнародній науково-практичній конференції «Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р. з публікацією тез.

Ключові слова: публічне управління, якість вищої освіти, сталий розвиток, державна освітня політика, компетентнісний підхід, міжсекторальна взаємодія, забезпечення якості освіти

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ	7
1.1. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління	7
1.2. Система публічного управління якістю вищої освіти: сутність, принципи та механізми	14
1.3. Європейські стандарти та міжнародний досвід забезпечення якості вищої освіти	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2 СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	31
2.1. Інституційна структура та суб'єкти публічного управління якістю вищої освіти в Україні	31
2.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення системи якості вищої освіти	38
2.3. Основні проблеми та обмеження функціонування системи публічного управління якістю вищої освіти	44
Висновки до розділу 2	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ	50
3.1. Інституційні та управлінські напрями модернізації системи забезпечення якості	50
3.2. Запровадження інноваційних та цифрових інструментів публічного управління якістю вищої освіти	56
3.3. Посилення ролі стейкхолдерів у системі публічного управління якістю вищої освіти	63
Висновки до розділу 3	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах суспільного розвитку якість вищої освіти набуває статусу одного з ключових чинників соціально-економічного зростання держави, формування конкурентоспроможного людського капіталу та забезпечення національної безпеки. Для України питання якості вищої освіти є особливо актуальним з огляду на трансформацію системи публічного управління, євроінтеграційний курс держави, а також виклики, зумовлені повномасштабною війною, що загострила проблеми інституційної стійкості, кадрового потенціалу та ефективності публічної політики у сфері освіти.

Інтеграція України до Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) передбачає приведення національної системи забезпечення якості у відповідність до європейських стандартів і рекомендацій (ESG), що вимагає переосмислення ролі держави, закладів вищої освіти та інших заінтересованих сторін у процесах формування й контролю якості. У цьому контексті якість вищої освіти перестає бути виключно внутрішньоінституційною характеристикою діяльності закладів вищої освіти та трансформується в повноцінний об'єкт публічного управління, який потребує системного, прозорого та результативного управлінського впливу.

Реформування системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні супроводжується низкою суперечностей. З одного боку, відбувається інституційне оновлення системи забезпечення якості, зокрема через створення та функціонування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, розширення автономії закладів вищої освіти та запровадження нових процедур акредитації. З іншого боку, зберігаються проблеми фрагментарності управлінських рішень, недостатньої узгодженості між суб'єктами публічного управління, формалізації процедур оцінювання якості та обмеженої участі стейкхолдерів у формуванні освітньої політики.

Додатковим викликом для системи публічного управління якістю вищої освіти стали умови воєнного стану, які істотно вплинули на організацію освітнього процесу, ресурсне забезпечення закладів вищої освіти, академічну мобільність та міжнародну співпрацю. За таких обставин особливої актуальності набуває питання адаптації управлінських механізмів забезпечення якості до кризових умов, збереження академічних стандартів та водночас підвищення гнучкості й стійкості освітньої системи.

Стан наукового опрацювання проблеми. Проблематика публічного управління якістю вищої освіти є предметом досліджень багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядають її крізь призму інституційного розвитку, європейської інтеграції, стейкхолдерського підходу та результативності державної політики. Водночас, незважаючи на значний науковий доробок, питання комплексного удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти з урахуванням сучасних трансформаційних процесів та воєнних викликів потребують подальшого теоретичного осмислення й прикладного аналізу.

З огляду на зазначене, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю поглибленого дослідження сучасного стану системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні та обґрунтування напрямів її удосконалення відповідно до європейських стандартів, національних пріоритетів і умов кризового розвитку.

Мета й завдання дослідження. Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні на основі аналізу її сучасного стану та європейського досвіду.

Завданнями дипломної роботи є:

- розкрити теоретичні засади якості вищої освіти як об'єкт публічного управління;
- проаналізувати систему публічного управління якістю вищої освіти: сутність, принципи та механізми;

- дослідити європейські стандарти та міжнародний досвід забезпечення якості вищої освіти;
- оцінити інституційну структуру та суб'єкти публічного управління якістю вищої освіти в Україні;
- проаналізувати нормативно-правове та організаційне забезпечення системи якості вищої освіти;
- виявити основні проблеми та обмеження функціонування системи публічного управління якістю вищої освіти;
- обґрунтувати інституційні та управлінські напрями модернізації системи забезпечення якості;
- розробити рекомендації щодо запровадження інноваційних та цифрових інструментів публічного управління якістю вищої освіти;
- визначити напрями посилення ролі стейкхолдерів у системі публічного управління якістю вищої освіти.

Предметом дослідження є удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні.

Об'єктом дослідження є якість вищої освіти в Україні.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження є системний, інституційний, структурно-функціональний та порівняльний підходи, а також методи аналізу й синтезу, узагальнення, контент-аналізу нормативно-правових актів та стратегічних документів у сфері вищої освіти.

Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні та обґрунтуванні напрямів її удосконалення з урахуванням європейських стандартів і сучасних трансформаційних викликів.

Основні положення та результати магістерської роботи були апробовані під час участі у Всеукраїнській науково-практичній конференції «Публічні політики і сталий розвиток суспільства: виклики та перспективи». За матеріалами дослідження підготовлено та подано тези доповіді на тему

«Освіта для сталого розвитку як елемент державної політики: компетентнісний підхід і міжсекторальна взаємодія».

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів публічної влади, закладів вищої освіти та інших суб'єктів системи забезпечення якості з метою підвищення ефективності публічного управління у сфері вищої освіти.

Основні положення та висновки результатів дослідження доповідалися та обговорювалися на конференціях з відповідною публікацією, зокрема, на Міжнародній науково-практичній конференції «Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р. з публікацією тез. Сертифікат № 21 (0,5 кред. ECTS). Державна ветеранська політика щодо реабілітації ветеранів та ветеранок. / А.В.Коваль, А.В. Мушик//: Збірник тез за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції «Публічно-управлінські аспекти в роботі з ветеранами», м. Кривий Ріг, 7 грудня 2024 р.: Державний університет економіки і технологій, 2025, С. 66-69.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна бакалаврська робота складається з трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи містить 88 сторінок, 33 таблиці, 3 рисунка. При підготовці роботи використано 66 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління

У сучасних умовах трансформації систем публічного управління та інтеграції України до Європейського простору вищої освіти (ЕНЕА) категорія якості вищої освіти набула статусу ключового об'єкта державної та публічної політики. Якість вищої освіти перестала розглядатися виключно як внутрішня академічна характеристика діяльності закладів вищої освіти і трансформувалася у багатовимірне соціально-управлінське явище, що поєднує освітні результати, суспільні очікування, економічні запити та інституційну спроможність держави забезпечувати сталі стандарти розвитку людського капіталу [2].

У науковому дискурсі відсутнє уніфіковане трактування поняття «якість вищої освіти», що зумовлено різними методологічними підходами до її аналізу. Представники класичної педагогічної школи акцентують увагу на відповідності освітнього процесу встановленим стандартам та навчальним цілям, тоді як дослідники у сфері публічного управління розглядають якість вищої освіти як результат взаємодії державних інститутів, освітніх організацій, роботодавців і здобувачів освіти [15].

З позицій системного підходу якість вищої освіти трактується як інтегральна характеристика функціонування освітньої системи, що відображає узгодженість її структурних елементів, ефективність управлінських механізмів, рівень ресурсного забезпечення та відповідність результатів навчання потребам суспільства і ринку праці [23]. Даний підхід є концептуально важливим для публічного управління, оскільки дає змогу розглядати якість не як статичний показник, а як динамічний процес, що потребує постійного регулювання, моніторингу та коригування.

У межах інституціонального підходу якість вищої освіти пов'язується з ефективністю діяльності формальних і неформальних інститутів, які забезпечують регулювання освітньої сфери: законодавства, стандартів, процедур акредитації, механізмів зовнішнього та внутрішнього забезпечення якості [30]. Саме в цьому контексті якість постає як об'єкт публічного управління, оскільки її формування та підтримка неможливі без активної участі держави, органів публічної влади та спеціалізованих агентств.

Окрему групу становлять підходи, що ґрунтуються на концепції stakeholder-oriented governance, відповідно до якої якість вищої освіти визначається ступенем задоволення очікувань ключових зацікавлених сторін: студентів, роботодавців, академічної спільноти, держави та суспільства загалом [39]. У цьому аспекті якість стає результатом суспільного консенсусу, а публічне управління виконує координуючу та регуляторну функцію.

Таким чином, багатоманітність підходів до визначення якості вищої освіти зумовлює необхідність її комплексного осмислення саме в площині публічного управління, де поєднуються нормативно-правові, організаційні, економічні та соціальні механізми впливу.

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість дослідників розглядають якість вищої освіти як багатовимірну категорію, яка включає як процесуальні, так і результативні характеристики. Узагальнення наукових позицій доцільно здійснити у табличній формі.

Таблиця 1.1.1

Підходи науковців до визначення якості вищої освіти

Автор	Визначення якості вищої освіти	Ключовий акцент
1	2	3
В. П. Антонюк [1]	Якість вищої освіти – це відповідність результатів освітньої діяльності цілям розвитку особистості та суспільства	Соціально-філософський
О. О. Ахмедова, Л. Й. Аведян, А. С. Зілінська [3]	Якість вищої освіти визначається здатністю системи освіти забезпечувати конкурентоспроможність випускника	Ринковий
М. І. Огороднік [41]	Якість освіти – це інтегральний показник рівня розвитку освітньої системи	Системний
Г. М. Чирва [56]	Якість вищої освіти полягає у відповідності освітніх результатів міжнародним стандартам	Інтеграційний

Продовження табл. 1.1.1

1	2	3
Є. В. Іванов [20]	Якість освіти – це результат ефективної взаємодії держави та освітніх інституцій	Управлінський
В. В. Круглов, Д. А. Терещенко [28]	Якість освіти визначається через задоволеність споживачів освітніх послуг	Стейкхолдерський
Г. Коваль, Ю. Попіль [25]	Якість вищої освіти є процесом безперервного вдосконалення	Процесуальний
В. П. Якобчук, Г. А. Ревунець, Я. Ю. Веремчук [63]	Якість вищої освіти – відповідність стандартам ЄПВО	Європейський
О. Галіцан, О. Хіль, Я. Кириленко [13]	Якість освіти як об'єкт державної політики	Політико-адміністративний

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Аналіз наведених підходів дає змогу стверджувати, що у науковій думці домінує розуміння якості вищої освіти як інтегрованої управлінської категорії, що поєднує освітні результати, інституційну спроможність та публічну відповідальність держави. Зазначене обґрунтовує доцільність розгляду якості саме як об'єкта публічного управління, а не виключно внутрішньої справи закладів вищої освіти.

У контексті публічного управління якість вищої освіти набуває ознак стратегічного ресурсу розвитку держави. Вона виступає індикатором ефективності державної освітньої політики, рівня інституційної зрілості публічних органів та здатності системи управління реагувати на виклики глобалізації, цифровізації та демографічних змін [16].

З точки зору публічного управління, якість вищої освіти характеризується такими ключовими ознаками:

- нормативною визначеністю та стандартизацією;
- багаторівневістю управлінських впливів;
- публічною підзвітністю;
- орієнтацією на суспільний результат.

Крім того, якість вищої освіти як об'єкт публічного управління характеризується необхідністю балансування між автономією закладів вищої освіти та державним регулюванням. Саме держава визначає «правила гри» у

сфері забезпечення якості, водночас залишаючи ЗВО простір для інновацій і саморозвитку [36].

Таблиця 1.1.2

Ознаки якості вищої освіти як об'єкта публічного управління

Ознака	Зміст
Нормативність	Закріплення у законах і стандартах
Інституційність	Наявність органів управління та агентств
Публічність	Відкритість процедур забезпечення якості
Результативність	Орієнтація на суспільну користь

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Отже, якість вищої освіти є складною багатовимірною категорією, що виходить за межі педагогічного аналізу та набуває статусу повноцінного об'єкта публічного управління. Її забезпечення потребує системного, інституціонального та стейкхолдерського підходів, а й узгодженої діяльності органів публічної влади, освітніх інституцій та суспільства загалом.

Для практичного публічного управління якістю освіти важливе чітке визначення індикаторів, за якими можна оцінювати ефективність освітніх систем. У науковій літературі пропонуються різні класифікації: якісні та кількісні, процесуальні та результативні, внутрішні та зовнішні [44].

Таблиця 1.1.3

Ключові індикатори якості вищої освіти

Категорія індикатора	Пояснення	Приклади
1	2	3
Рівень академічної підготовки	Відповідність знань і навичок стандартам	Рівень знань випускників, результати іспитів, акредитаційні оцінки
Професійна компетентність	Здатність до практичної реалізації знань	Трудова адаптація випускників, оцінка роботодавців
Соціальна адаптація	Здатність до участі у суспільному житті	Участь у наукових проектах, волонтерство, соціальні ініціативи
Інноваційність освітніх програм	Наявність новітніх методик і технологій	Впровадження дистанційного навчання, використання цифрових платформ
Міжнародна інтеграція	Відповідність світовим стандартам	Участь у програмах Erasmus+, подвійні дипломи

Продовження табл. 1.1.3

1	2	3
Інституційна спроможність	Рівень організаційної та кадрової підтримки	Кваліфікація викладачів, наявність внутрішньої системи забезпечення якості

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Аналіз таблиці свідчить, що ефективне публічне управління якістю має спиратися на академічні показники й на соціально-економічні та інституційні чинники, які забезпечують сталість освітнього процесу та відповідність результатів потребам держави та суспільства.

Якість вищої освіти формується і підтримується багаторівневою системою суб'єктів. Науковці виділяють кілька категорій суб'єктів:

- державні органи управління (Міністерство освіти і науки України [38], Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти [40]. Вони встановлюють стандарти, проводять акредитацію та здійснюють контроль);
- заклади вищої освіти (ЗВО) (безпосередньо реалізують освітні програми, формують внутрішні системи забезпечення якості);
- стейкхолдери (здобувачі вищої освіти, роботодавці, громадські організації) (впливають на формування запитів, оцінюють результативність освіти та беруть участь у процедурі зворотного зв'язку);
- міжнародні організації (Європейська асоціація з забезпечення якості (ENQA) [66], Європейський простір вищої освіти (EHEA) задають міжнародні орієнтири та стандарти).

Таблиця 1.1.4

Суб'єкти управління та їх функції у забезпеченні якості освіти

Суб'єкт	Основні функції	Форми впливу
Державні органи	Регулювання, акредитація, стандартизація	Нормативні акти, моніторинг, аудити
ЗВО	Реалізація освітніх програм, внутрішнє забезпечення якості	Внутрішні аудити, методичні ради, тренінги для викладачів
Стейкхолдери	Оцінка якості, формування запитів	Анкетування, участь у конференціях, громадські ради
Міжнародні організації	Встановлення стандартів, рекомендацій	Акредитація, участь у програмах обміну, бенчмаркінг

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Зазначена багаторівнева взаємодія підкреслює комплексний характер публічного управління якістю, що включає координацію, контроль і підтримку інновацій, що відповідає сучасним концепціям network governance у сфері освіти.

Науковці зазначають, що забезпечення якості освіти здійснюється через комплекс механізмів, які можна класифікувати як нормативно-правові, організаційно-адміністративні та мотиваційно-ресурсні [18].

Таблиця 1.1.5

Механізми впливу публічного управління на якість вищої освіти

Тип механізму	Опис	Приклади
Нормативно-правовий	Закони, стандарти, регуляції	Закон «Про освіту», стандарти акредитації
Організаційно-адміністративний	Управлінські процедури, організаційна структура	Структура Міністерства, департаменти контролю якості
Мотиваційно-ресурсний	Фінансова підтримка, гранти, стимулювання	Державне фінансування ЗВО, рейтинги університетів, премії за інновації

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Зазначені механізми дозволяють державі здійснювати регулятивну функцію, спрямовану на підтримку високих стандартів освіти та формування конкурентоспроможних випускників, що відповідають вимогам національної економіки та міжнародних стандартів [21].

Системний аналіз індикаторів, суб'єктів та механізмів публічного управління доводить, що якість вищої освіти – це інтегральна категорія, яка об'єднує академічні, соціальні, економічні та інституційні виміри. Успішне управління не обмежується контролем, а потребує комплексного стратегічного підходу, включаючи участь держави, ЗВО та стейкхолдерів на всіх рівнях.

Проведений аналіз дає змогу виділити ключові закономірності у трактуванні якості вищої освіти як об'єкта публічного управління:

– комплексність і багатовимірність (якість охоплює освітні результати, інституційну спроможність, соціальні та економічні ефекти, а й міжнародні стандарти);

- системний характер (успішне забезпечення якості неможливе без інтеграції нормативних, організаційних та мотиваційно-ресурсних механізмів);
- інституційна підпорядкованість (якість формують та підтримують державні органи, заклади освіти, стейкхолдери і міжнародні інституції);
- стейкхолдерська орієнтація (важливим критерієм є задоволеність студентів, роботодавців та суспільства загалом, що визначає суспільну ефективність освіти);
- динамічність процесу (якість є не статичним показником, а постійно розвивається в умовах інновацій, цифровізації та глобалізаційних викликів).

З огляду на наведене, якість вищої освіти можна розглядати як стратегічний ресурс держави, що потребує активного публічного управління, координації інституцій і постійного вдосконалення системи моніторингу та оцінки.

Таблиця 1.1.6

Взаємозв'язок елементів публічного управління та якості вищої освіти

Елемент управління	Вплив на якість освіти	Приклади реалізації
Нормативно-правові рамки	Забезпечують відповідність стандартам	Законодавчі акти, стандарти, акредитація
Інституційні механізми	Формують структуру управління	Міністерства, агентства, внутрішні органи ЗВО
Ресурсне забезпечення	Підвищує ефективність навчального процесу	Фінансування, гранти, кадрова підтримка
Стейкхолдери	Оцінюють та коригують якість	Анкетування студентів, відгуки роботодавців
Міжнародні стандарти	Орієнтують на світові практики	Акредитація ENQA, Erasmus+, EHEA

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Табл. 1.1.6 демонструє, що публічне управління якістю вищої освіти реалізується через взаємопов'язану систему елементів, які забезпечують стійкий розвиток освітніх інституцій та відповідність очікуванням суспільства.

Отже, якість вищої освіти є багатовимірним і динамічним об'єктом публічного управління, який об'єднує академічні, соціальні, економічні та

інституційні компоненти. Різні науковці пропонують широкий спектр підходів до її визначення: від академічно-педагогічних до стейкхолдерських, інституційних і міжнародних, що свідчить про потребу комплексного системного підходу. Забезпечення якості вищої освіти вимагає координації багаторівневих суб'єктів управління: держави, ЗВО, стейкхолдерів та міжнародних організацій. Використання нормативно-правових, організаційних і мотиваційно-ресурсних механізмів дає змогу досягати високих стандартів освіти та забезпечувати її відповідність потребам держави і суспільства. Публічне управління якістю вищої освіти спрямоване на формування конкурентоспроможного людського капіталу та інтеграцію національної освіти у світовий освітній простір.

1.2. Система публічного управління якістю вищої освіти: сутність, принципи та механізми

Система публічного управління якістю вищої освіти формується як складне інституційно-організаційне утворення, спрямоване на забезпечення сталого розвитку освітньої сфери, відповідності результатів навчання суспільним потребам та стратегічним цілям держави. У сучасному науковому дискурсі вона розглядається не як сукупність ізольованих управлінських дій, а як цілісна система, що інтегрує нормативно-правові, організаційні, інституційні та інформаційно-аналітичні компоненти [22].

З позицій теорії публічного управління якості вищої освіти постає як педагогічна чи академічна категорія й як об'єкт цілеспрямованого управлінського впливу з боку держави та інших публічних акторів. Саме тому система управління якістю вищої освіти є складовою загальної системи публічного управління, що реалізує державну освітню політику та забезпечує публічний інтерес у сфері розвитку людського капіталу [51].

Науковці підкреслюють, що сутність системи публічного управління якістю вищої освіти полягає у забезпеченні узгодженості між цілями освітньої

діяльності, ресурсними можливостями закладів вищої освіти та очікуваними соціально-економічними результатами [64]. У цьому контексті якість освіти розглядається як інтегральний результат взаємодії управлінських рішень, інституційної спроможності та суспільного запиту.

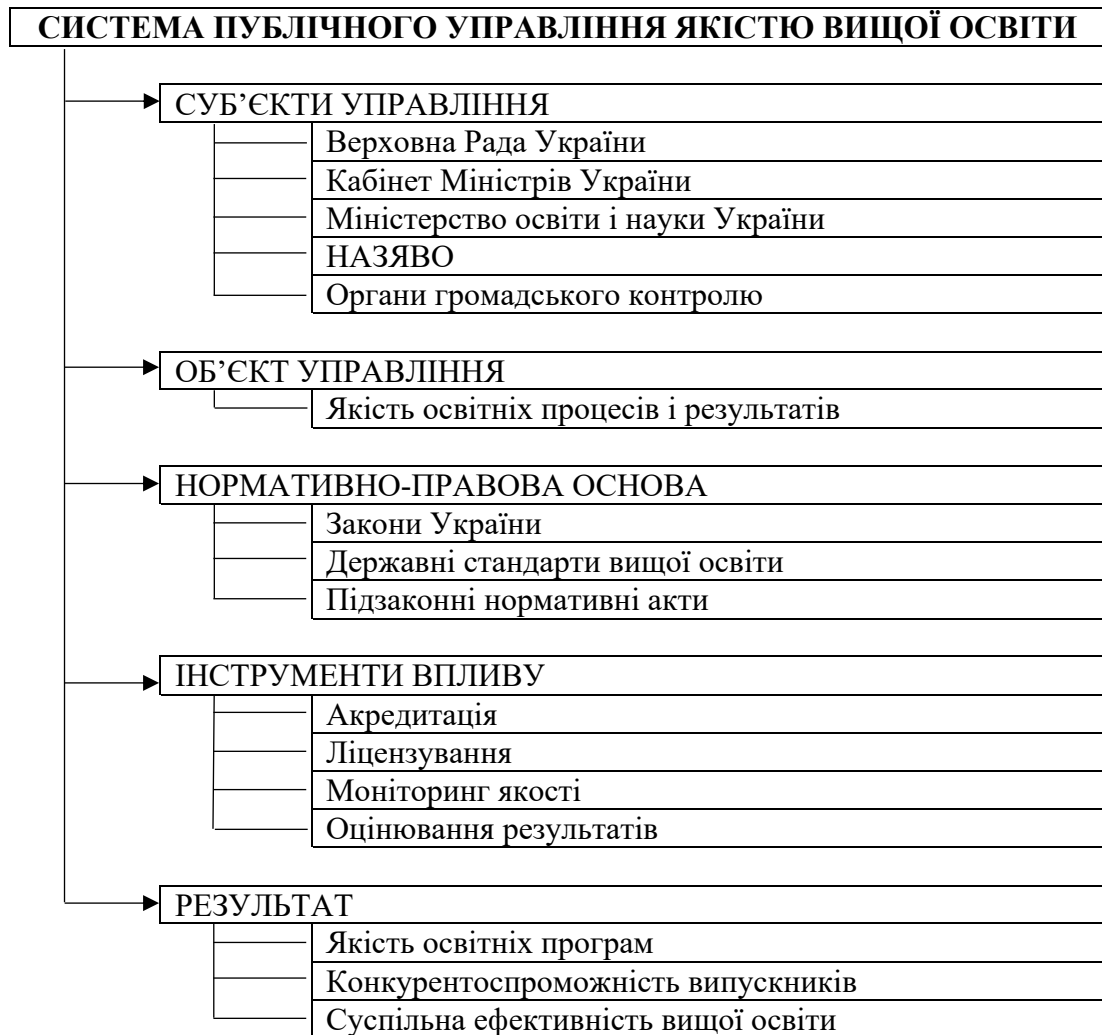


Рис. 1.2.1 Структурна модель системи публічного управління якістю вищої освіти

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Важливою характеристикою зазначеної системи є її багаторівневий характер, що передбачає функціонування на кількох взаємопов'язаних рівнях. На національному рівні формується стратегія розвитку вищої освіти, встановлюються державні стандарти та нормативні вимоги. Інституційний рівень представлений діяльністю закладів вищої освіти, які забезпечують

реалізацію освітніх програм і формують внутрішні системи забезпечення якості. Міжнародний рівень охоплює інтеграцію національної системи у Європейський простір вищої освіти та адаптацію до міжнародних стандартів якості [54].

З огляду на це, система публічного управління якістю вищої освіти виконує координуючу функцію між державою, освітніми інституціями та іншими зацікавленими сторонами. Вона забезпечує баланс між автономією закладів вищої освіти та необхідністю державного регулювання, що є ключовим принципом сучасної моделі управління освітою [14].

Структурний аналіз системи публічного управління якістю вищої освіти дає змогу виокремити її ключові елементи та встановити їх функціональне призначення. Кожен елемент системи виконує специфічну роль, водночас перебуваючи у тісному взаємозв'язку з іншими компонентами. Дана взаємодія забезпечує цілісність управлінського впливу та можливість досягнення визначених цілей освітньої політики [12].

Таблиця 1.2.1

Елементи системи публічного управління якістю вищої освіти та їх характеристика

Елемент	Зміст	Елемент
Суб'єкти управління	Органи державної влади, ЗВО, громадські інституції	Суб'єкти управління
Об'єкт управління	Якість освітніх процесів і результатів	Об'єкт управління
Нормативна база	Закони, стандарти, регламенти	Нормативна база
Управлінські інструменти	Акредитація, моніторинг, оцінювання	Управлінські інструменти
Очікувані результати	Підвищення якості освіти та довіри суспільства	Очікувані результати

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Сутність системи публічного управління якістю вищої освіти проявляється у її орієнтації на публічну цінність, що передбачає забезпечення доступності, справедливості та соціальної ефективності освіти [57]. У цьому сенсі якість вищої освіти виступає показником ефективності діяльності

закладів освіти й індикатором результативності державної політики у сфері освіти.

Отже, система публічного управління якістю вищої освіти є комплексним, багаторівневим і динамічним утворенням, яке забезпечує реалізацію публічних інтересів у сфері вищої освіти, створює умови для сталого розвитку освітніх інституцій та формування конкурентоспроможного людського капіталу.

Принципи публічного управління якістю вищої освіти становлять концептуально-методологічну основу функціонування всієї системи управлінського впливу у сфері освіти. У науковій літературі вони розглядаються як стійкі нормативно-ціннісні орієнтири, що визначають логіку прийняття управлінських рішень, характер взаємодії між суб'єктами управління та напрями розвитку освітньої політики [9]. Саме через систему принципів забезпечується узгодженість між стратегічними цілями держави, автономією закладів вищої освіти та суспільними очікуваннями щодо якості освітніх результатів.

З позицій теорії публічного управління принципи не зводяться до формальних декларацій, а виступають регуляторами управлінської поведінки та критеріями оцінювання ефективності діяльності органів влади у сфері освіти. У контексті забезпечення якості вищої освіти вони визначають межі та способи втручання держави в освітні процеси, формуючи баланс між регулюванням і саморегуляцією [34].

Базовим для всієї системи є принцип законності, який передбачає здійснення управлінських впливів виключно в межах чинного законодавства та встановлених стандартів вищої освіти. Він забезпечує правову визначеність процедур ліцензування, акредитації, моніторингу та оцінювання якості, а й гарантує рівність усіх закладів вищої освіти перед законом [11]. Дотримання цього принципу є передумовою стабільності системи та довіри до результатів оцінювання якості.

Не менш важливим є принцип автономії закладів вищої освіти, який у сучасних умовах розглядається як ключовий елемент ефективного управління якістю. Науковці підкреслюють, що автономія не заперечує державного контролю, а навпаки – створює умови для відповідальності ЗВО за результати освітньої діяльності та розвиток внутрішніх систем забезпечення якості [10]. У цьому контексті публічне управління набуває рис партнерської моделі, де держава визначає «рамкові правила», а заклади освіти самостійно обирають інструменти їх реалізації.

Суттєве значення для демократизації управління має принцип прозорості та підзвітності, що передбачає відкритість управлінських процедур, доступність інформації про результати акредитації, моніторингу та діяльність органів забезпечення якості [7]. Реалізація цього принципу сприяє формуванню довіри з боку суспільства, студентів і роботодавців, а й підвищує легітимність управлінських рішень у сфері освіти.



Рис. 1.2.2 Система принципів публічного управління якістю вищої освіти

Джерело: складено автором роботи самостійно.

У межах євроінтеграційних процесів особливого значення набуває принцип відповідності європейським стандартам забезпечення якості,

насамперед ESG. Він орієнтує на гармонізацію національної системи управління якістю з практиками Європейського простору вищої освіти та забезпечує міжнародну визнаність освітніх результатів [53].

Для глибшого розуміння змісту принципів доцільно здійснити їх узагальнення у табличній формі, що дає змогу простежити функціональне значення кожного з них у системі публічного управління.

Таблиця 1.2.2

Характеристика принципів публічного управління якістю вищої освіти

Принцип	Змістовна характеристика	Значення для якості
Законність	Діяльність у межах права	Стабільність і рівність
Автономія ЗВО	Самостійність у прийнятті рішень	Інноваційність та відповідальність
Прозорість	Відкритість процедур	Довіра суспільства
Підзвітність	Відповідальність перед громадськістю	Легітимність управління
Європейська орієнтація	Узгодження з ESG	Міжнародне визнання

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Аналіз принципів публічного управління якістю вищої освіти свідчить, що вони мають нормативний й практичний характер. Саме через їх дотримання формується цілісна модель управління, здатна забезпечити баланс між державним регулюванням, автономією закладів вищої освіти та суспільними очікуваннями щодо результатів освітньої діяльності [32]. У цьому сенсі принципи виступають теоретичною основою й критеріями оцінювання ефективності системи управління якістю.

Таким чином, принципи публічного управління якістю вищої освіти є фундаментом функціонування всієї системи забезпечення якості, визначають напрями управлінського впливу та створюють передумови для сталого розвитку національної системи вищої освіти.

Механізми публічного управління якістю вищої освіти становлять практичний інструментарій реалізації державної освітньої політики та забезпечення досягнення встановлених стандартів і цілей розвитку освітньої системи. У науковому розумінні вони розглядаються як сукупність способів,

методів і засобів управлінського впливу, за допомогою яких суб'єкти публічної влади спрямовують діяльність закладів вищої освіти на формування та підтримку належного рівня якості освітніх процесів і результатів [8].

З позицій теорії публічного управління механізми не є ізольованими інструментами, а функціонують у межах цілісної системи, що поєднує правові норми, організаційні процедури, фінансові стимули та інформаційно-аналітичні ресурси. Їх ефективність залежить від узгодженості дій між державними органами, закладами вищої освіти та іншими зацікавленими сторонами, а й від відповідності сучасним принципам управління, зокрема прозорості, підзвітності та орієнтації на результат [33].

У наукових дослідженнях підкреслюється, що провідну роль у забезпеченні якості вищої освіти відіграють нормативно-правові механізми, які формують обов'язкові «правила гри» у сфері освіти. Вони закріплюють вимоги до освітніх програм, стандартів вищої освіти, процедур ліцензування та акредитації, визначаючи мінімально допустимий рівень якості [6]. Водночас надмірна зарегульованість може стримувати інноваційний розвиток, що актуалізує необхідність поєднання правового регулювання з іншими механізмами.

Не менш важливими є організаційно-адміністративні механізми, що забезпечують інституційну спроможність системи публічного управління якістю. До них належать створення спеціалізованих органів (зокрема, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти), упровадження процедур зовнішнього та внутрішнього оцінювання, а й координація діяльності між різними рівнями управління [15]. Саме зазначені механізми забезпечують практичну реалізацію нормативних вимог і дозволяють здійснювати системний моніторинг якості.

В умовах ринкової економіки та конкуренції між закладами вищої освіти особливої актуальності набувають економічні механізми, що передбачають використання фінансових стимулів для підвищення якості освітніх послуг. Йдеться про державне фінансування, грантову підтримку, програмно-цільове

бюджетування та запровадження елементів фінансування, орієнтованого на результат [24]. Такі механізми сприяють зацікавленості закладів освіти у підвищенні якості та ефективності своєї діяльності.

Вагоме місце у сучасній системі управління посідають інформаційно-аналітичні механізми, що забезпечують збирання, обробку та аналіз даних про стан якості вищої освіти. Вони створюють підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, формування рейтингів, підготовки аналітичних звітів і здійснення стратегічного планування [29]. У цьому контексті якість освіти стає вимірюваною та порівнюваною категорією, що відповідає сучасним вимогам публічного управління.

Для систематизації зазначених механізмів доцільно узагальнити їх у табличній формі, що дає змогу простежити функціональне призначення кожної групи та її вплив на забезпечення якості вищої освіти.

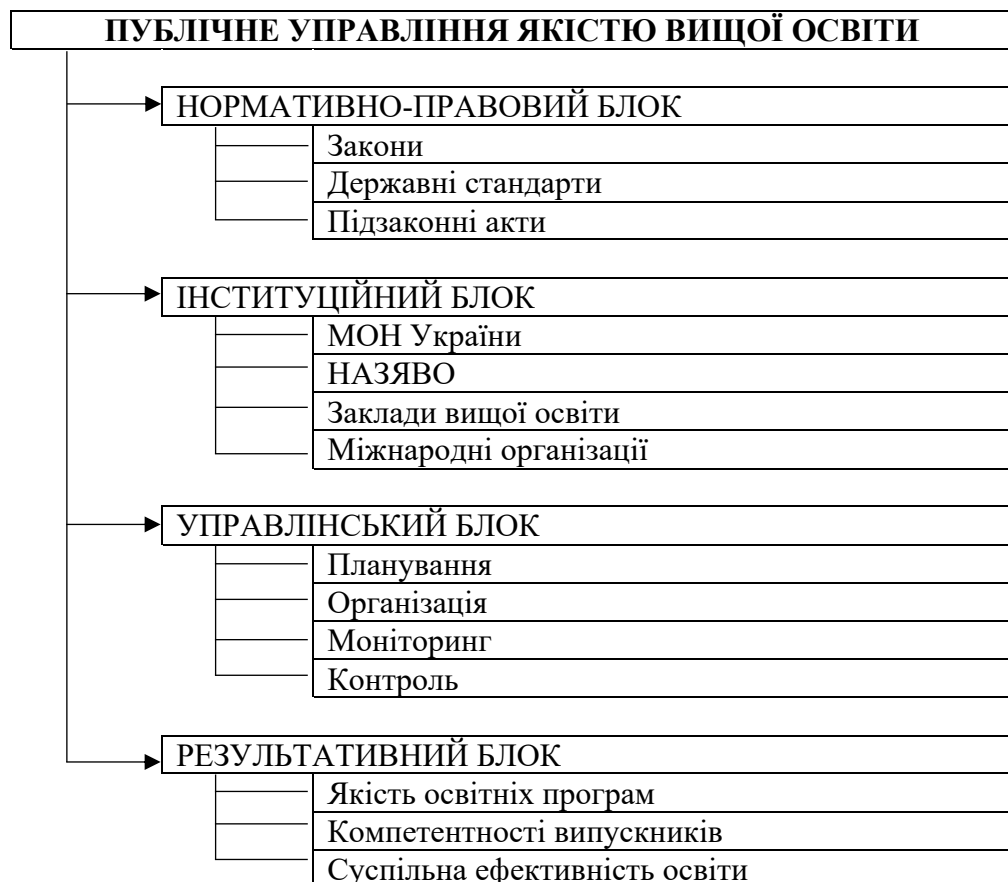


Рис. 1.2.3 Механізми публічного управління якістю вищої освіти

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таблиця 1.2.3

Класифікація механізмів публічного управління якістю вищої освіти

Група механізмів	Зміст	Управлінський ефект
Нормативно-правові	Регламентація вимог і стандартів	Забезпечення мінімального рівня якості
Організаційні	Координація та контроль	Узгодженість управлінських дій
Економічні	Фінансове стимулювання	Мотивація до підвищення якості
Інформаційні	Моніторинг і аналіз	Обґрунтованість рішень

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Особливістю сучасної моделі публічного управління є поєднання зазначених механізмів у межах інтегрованого підходу. Їх взаємодія забезпечує контроль за дотриманням стандартів й створення умов для інноваційного розвитку закладів вищої освіти та підвищення їхньої конкурентоспроможності [35]. У цьому контексті механізми управління якістю виступають інструментами досягнення публічної цінності, а й засобами адміністративного впливу.

Таблиця 1.2.4

Вплив механізмів публічного управління на результати забезпечення якості

Механізм	Основний результат
Нормативно-правовий	Стандартизація освітніх процесів
Організаційний	Стабільність та керованість системи
Економічний	Підвищення ефективності діяльності ЗВО
Інформаційний	Прозорість та підзвітність

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Отже, механізми публічного управління якістю вищої освіти є ключовим елементом реалізації державної освітньої політики. Вони забезпечують практичне втілення принципів управління, формують умови для сталого розвитку системи вищої освіти та сприяють підвищенню її соціальної й економічної ефективності.

1.3. Європейські стандарти та міжнародний досвід забезпечення якості вищої освіти

Європейська інтеграція системи вищої освіти України зумовлює переосмислення підходів до публічного управління якістю вищої освіти з урахуванням загальноєвропейських стандартів і рекомендацій. У цьому контексті ключову роль відіграють Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG), які є концептуальною та нормативною основою формування спільного підходу до якості освіти в країнах – учасницях Болонського процесу [37].

У науковій літературі ESG розглядаються як технічний інструмент оцінювання діяльності закладів вищої освіти й як модель публічного управління якістю, що базується на принципах автономії, відповідальності, прозорості та орієнтації на студентоцентроване навчання [42]. Відповідно, якість вищої освіти у європейському дискурсі постає як результат взаємодії держави, закладів освіти, студентів, роботодавців та суспільства загалом.

На відміну від традиційних адміністративно-контрольних моделей, європейський підхід до забезпечення якості ґрунтується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх механізмів, де ключова відповідальність за якість покладається на самі заклади вищої освіти, а держава виконує координуючу, регуляторну та гарантійну функції [52]. Даний підхід безпосередньо корелює з сучасною парадигмою публічного управління, орієнтованою на партнерство та результативність.

ESG структуруються навколо трьох взаємопов'язаних компонентів: внутрішнього забезпечення якості в закладах вищої освіти, зовнішнього забезпечення якості та діяльності агентств із забезпечення якості. Кожен із цих компонентів має управлінське значення, оскільки визначає розподіл повноважень між суб'єктами публічного управління та формує єдині вимоги до процедур оцінювання якості [62].

Особливе значення для публічного управління має орієнтація ESG на постійне вдосконалення якості, а й на перевірку відповідності мінімальним стандартам. Зазначене означає, що якість вищої освіти розглядається як динамічний процес, який потребує регулярного моніторингу, самооцінювання та зовнішньої експертної підтримки. Даний підхід сприяє розвитку культури якості в закладах вищої освіти та підвищує ефективність управлінських рішень [4].

Таблиця 1.3.1

Ключові характеристики ESG у контексті публічного управління якістю вищої освіти

Характеристика	Зміст	Управлінське значення
Орієнтація на відповідальність ЗВО	Основна відповідальність за якість покладається на заклади	Посилення автономії та підзвітності
Поєднання внутрішнього і зовнішнього забезпечення	Самооцінка + зовнішня експертиза	Баланс контролю і саморегуляції
Прозорість процедур	Відкритість критеріїв і результатів	Підвищення довіри суспільства
Студентоцентрованість	Урахування потреб здобувачів освіти	Підвищення соціальної цінності освіти
Орієнтація на вдосконалення	Якість як безперервний процес	Сталий розвиток системи

Джерело: складено автором роботи самостійно.

У працях європейських і вітчизняних дослідників наголошується, що впровадження ESG трансформує роль держави у сфері вищої освіти: від домінуючого контролера до гаранта якості та координатора взаємодії між зацікавленими сторонами [26]. У цьому контексті публічне управління якістю вищої освіти набуває рис мережевої моделі, де ключовими стають формальні повноваження й довіра, експертність і партнерство.

Водночас адаптація ESG до національних умов потребує врахування особливостей інституційного середовища, рівня управлінської культури та ресурсного забезпечення. Науковці підкреслюють, що формальне запозичення європейських стандартів без реального впровадження їх ціннісних засад не забезпечує підвищення якості освіти, а лише імітує відповідність

міжнародним вимогам [31]. Саме тому ефективне публічне управління має бути спрямоване на нормативне закріплення ESG й на формування внутрішньої мотивації закладів освіти до розвитку систем якості.

Таблиця 1.3.2

Відмінності традиційної та європейської моделей управління якістю вищої освіти

Критерій	Традиційна модель	Європейська модель (ESG)
Роль держави	Жорсткий контроль	Координація та гарантія
Роль ЗВО	Виконавець вимог	Відповідальний суб'єкт
Характер оцінювання	Формальна перевірка	Орієнтація на розвиток
Участь стейкхолдерів	Обмежена	Широка (студенти, роботодавці)
Розуміння якості	Відповідність нормам	Безперервне вдосконалення

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таким чином, європейські стандарти забезпечення якості вищої освіти виступають стратегічним орієнтиром модернізації системи публічного управління в Україні. Їх упровадження сприяє переходу від адміністративно-командної моделі до сучасної публічно-управлінської парадигми, заснованої на автономії, відповідальності та партнерстві, що є необхідною умовою підвищення якості та конкурентоспроможності національної системи вищої освіти.

Міжнародний досвід публічного управління якістю вищої освіти демонструє різноманіття інституційних моделей, управлінських підходів і механізмів, що сформувалися під впливом історичних, соціально-економічних та культурних чинників. Водночас у наукових дослідженнях простежується спільна тенденція: відхід від жорстко централізованого контролю до багаторівневої системи забезпечення якості, заснованої на автономії закладів освіти, участі стейкхолдерів і прозорих процедурах оцінювання [45].

У країнах Європейського Союзу система управління якістю вищої освіти формується в межах Європейського простору вищої освіти та ґрунтується на стандартах ESG. Держава, як правило, не здійснює безпосередній контроль за

кожним освітнім процесом, а створює інституційні умови для функціонування незалежних агентств із забезпечення якості. Дана модель дає змогу поєднати публічний інтерес із принципом інституційної автономії та сприяє підвищенню довіри до результатів акредитації [43].

Американська модель управління якістю вищої освіти істотно відрізняється від європейської, оскільки базується на децентралізації та саморегулюванні. У США відсутній єдиний державний орган, відповідальний за забезпечення якості вищої освіти, натомість ключову роль відіграють регіональні та професійні акредитаційні агенції. Держава опосередковано впливає на якість через фінансові механізми та визнання акредитаційних органів на федеральному рівні [5]. У науковій літературі зазначається, що дана система забезпечує високу гнучкість та інноваційність, але водночас потребує розвиненої культури академічної відповідальності.

Особливий інтерес становить досвід країн Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) [65], де публічне управління якістю вищої освіти дедалі більше орієнтується на результативність та вимірюваність освітніх результатів. У цих країнах активно застосовуються національні системи індикаторів якості, порівняльні дослідження та міжнародні рейтинги, які використовуються як інструменти стратегічного управління [51]. Якість освіти розглядається як академічна категорія й як фактор економічного розвитку та конкурентоспроможності.

Таблиця 1.3.3

Моделі публічного управління якістю вищої освіти в різних країнах

Країна / регіон	Характер моделі	Роль держави	Ключові інституції
Країни ЄС	Партнерська, ESG-орієнтована	Регулятор і гарант	Незалежні агентства якості
США	Децентралізована	Опосередкований вплив	Регіональні акредитаційні агенції
Країни OECD	Результативна	Стратегічний координатор	Національні аналітичні центри
Велика Британія	Регуляторно-аналітична	Висока регуляторна роль	QAA, OfS
Скандинавські країни	Довірча	Мінімальне втручання	Агентства оцінювання

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Науковці підкреслюють, що ефективність тієї чи іншої моделі значною мірою залежить від рівня розвитку інституційної довіри та управлінської культури. Так, у країнах Північної Європи акцент робиться на внутрішніх системах забезпечення якості, тоді як зовнішнє оцінювання виконує переважно консультативну та підтримувальну функцію [61]. Натомість у країнах із перехідними економіками держава зберігає більш активну роль у контролі якості, що пояснюється необхідністю гарантування мінімальних стандартів освіти.

У працях українських дослідників міжнародний досвід розглядається як джерело інституційних запозичень для реформування національної системи публічного управління якістю вищої освіти. Водночас наголошується на недоцільності механічного копіювання іноземних моделей без урахування національних особливостей та ресурсних обмежень [27]. Найбільш ефективним вважається адаптаційний підхід, за якого міжнародні практики інтегруються в національний контекст із збереженням стратегічної ролі держави.

Таблиця 1.3.4

Переваги та обмеження міжнародних моделей управління якістю

Модель	Переваги	Обмеження
Європейська (ESG)	Прозорість, довіра, сумісність	Високі вимоги до інституційної спроможності
Американська	Гнучкість, інноваційність	Фрагментарність системи
OECD-орієнтована	Орієнтація на результат	Ризик формалізації індикаторів
Скандинавська	Висока автономія	Потребує культури саморегуляції

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Порівняльний аналіз міжнародного досвіду свідчить, що сучасні системи публічного управління якістю вищої освіти поступово еволюціонують у напрямі гібридних моделей, які поєднують елементи державного регулювання, незалежного оцінювання та внутрішнього забезпечення якості в закладах освіти [49]. У таких моделях держава виступає контролюючим суб'єктом й фасилітатором розвитку освітніх інституцій.

Отже, міжнародний досвід публічного управління якістю вищої освіти демонструє широкий спектр підходів, що можуть бути використані для вдосконалення національної системи управління. Його аналіз створює теоретичне та практичне підґрунтя для формування ефективної моделі забезпечення якості вищої освіти в Україні з урахуванням європейських стандартів і глобальних тенденцій.

Висновки до розділу 1

У першому розділі розкрито теоретичні засади публічного управління якістю вищої освіти як складної багатовимірної категорії сучасної науки публічного управління. Якість вищої освіти концептуалізується як інтегральна характеристика функціонування освітньої системи, що поєднує процесуальні та результативні параметри освітньої діяльності, інституційну спроможність управлінських структур і відповідність суспільним та економічним запитам. Теоретичний аналіз засвідчив відсутність уніфікованого визначення поняття «якість вищої освіти», що зумовлено різноманіттям методологічних підходів – від академічно-педагогічних до системних, інституціональних і стейкхолдерських.

Узагальнення теоретичних положень дало змогу визначити систему публічного управління якістю вищої освіти як цілісне інституційно-організаційне утворення, яке функціонує на основі узгодженої взаємодії суб'єктів управління, об'єкта впливу, нормативно-правової бази та управлінських механізмів. У теоретичному вимірі дана система характеризується багаторівневістю, поєднанням державного регулювання й автономії закладів вищої освіти, а також орієнтацією на публічну цінність якості освіти як суспільного блага. Принципи законності, прозорості, підзвітності, автономії та європейської орієнтації виступають методологічним каркасом, що визначає логіку функціонування системи публічного управління у сфері вищої освіти.

Теоретичний аналіз європейських стандартів і міжнародних підходів до забезпечення якості вищої освіти дозволяє розглядати ESG як універсальну концептуальну модель публічного управління, зорієнтовану на безперервне вдосконалення, відповідальність закладів освіти та партнерську взаємодію зацікавлених сторін. У теоретичній площині міжнародний досвід підтверджує еволюцію управління якістю від адміністративно-контрольних моделей до інтегрованих і мережових форм, у межах яких якість вищої освіти постає як динамічний результат узгодження нормативних, інституційних та управлінських елементів системи публічного управління.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

2.1. Інституційна структура та суб'єкти публічного управління якістю вищої освіти в Україні

У сучасних умовах розвитку України якість вищої освіти фактично набула статусу самостійного об'єкта публічного управління, що закріплено на нормативному, інституційному та процедурному рівнях. На практиці зазначене означає, що якість вищої освіти перестала бути виключно внутрішньою справою закладів вищої освіти та стала предметом постійної уваги органів державної влади, спеціалізованих агентств, органів громадського контролю та міжнародних партнерів.

Чинне законодавство України прямо фіксує якість вищої освіти як об'єкт державної політики. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», забезпечення якості вищої освіти розглядається як сукупність процедур і заходів, спрямованих на гарантування відповідності освітніх програм, освітньої діяльності та результатів навчання встановленим вимогам і стандартам [46]. Таким чином, у практичній площині якість вищої освіти є тим елементом освітньої системи, щодо якого держава здійснює цілеспрямований регуляторний, контрольний та координаційний вплив.

Фактичний статус якості вищої освіти як об'єкта публічного управління підтверджується існуванням окремої системи інституцій, діяльність яких прямо спрямована на оцінювання, моніторинг та забезпечення якості. Центральне місце в цій системі займає Міністерство освіти і науки України, яке формує державну політику у сфері вищої освіти, затверджує стандарти вищої освіти, визначає ліцензійні умови та координує діяльність інших суб'єктів [38].

Водночас ключовою практичною особливістю сучасного етапу є функціонування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) як спеціалізованого квазідержавного органу. Сам факт створення та повноцінної роботи НАЗЯВО свідчить про інституційне відокремлення якості вищої освіти в самостійний об'єкт управлінського впливу, що відповідає європейській моделі розмежування політичних і оціночних функцій у сфері освіти [40].

На практиці якість вищої освіти реалізується як об'єкт управління через конкретні управлінські дії, зокрема:

- ліцензування освітньої діяльності закладів вищої освіти;
- акредитацію освітніх програм;
- затвердження стандартів вищої освіти;
- проведення інституційних і програмних перевірок;
- моніторинг дотримання академічної доброчесності;
- публічне оприлюднення результатів оцінювання.

Зазначені інструменти мають чітке нормативне закріплення та застосовуються на постійній основі, що дає змогу розглядати якість вищої освіти не декларативно, а як реальний об'єкт публічного адміністрування.

Таблиця 2.1.1

Практичні інструменти публічного управління якістю вищої освіти в Україні

Інструмент	Суб'єкт реалізації	Практичний результат
Ліцензування	МОН України	Допуск ЗВО до освітньої діяльності
Акредитація програм	НАЗЯВО	Підтвердження якості освітніх програм
Стандарти ВО	МОН України	Уніфікація вимог до результатів навчання
Моніторинг доброчесності	НАЗЯВО, ЗВО	Запобігання порушенням
Публічність даних	ЄДЕБО, сайти органів	Прозорість системи

Джерело: складено автором роботи самостійно.

У практичному вимірі якість вищої освіти виступає об'єктом публічного управління через цифрові інструменти, зокрема Єдину державну електронну

базу з питань освіти (ЄДЕБО). Саме через цю систему держава здійснює збір, обробку та аналіз інформації щодо освітніх програм, контингенту здобувачів, кадрового складу та результатів акредитаційних процедур [19]. Зазначене дає змогу приймати управлінські рішення на основі фактичних даних, а не лише формальних звітів.

Особливістю сучасного стану є те, що якість вищої освіти як об'єкт управління перебуває під впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, демографічних змін, цифровізації та євроінтеграційних процесів. У відповідь на зазначені виклики система публічного управління була змушена адаптувати процедури забезпечення якості, зберігши при цьому їх обов'язковий характер.

Таблиця 2.1.2

Фактичні характеристики якості вищої освіти як об'єкта публічного управління

Характеристика	Практичний прояв
Нормативна визначеність	Закони, постанови, накази МОН
Інституційна закріпленість	МОН, НАЗЯВО, ЄДЕБО
Процедурна регламентованість	Ліцензування, акредитація
Публічність	Відкриті реєстри та рішення
Безперервність	Постійний характер управління

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таким чином, у сучасних умовах якість вищої освіти в Україні фактично функціонує як комплексний об'єкт публічного управління, що має чітко визначені межі, інструменти впливу та відповідальних суб'єктів. Практика управління якістю свідчить про інституційне закріплення цього об'єкта в системі державного управління та про його стратегічне значення для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності національної системи вищої освіти.

Система публічного управління якістю вищої освіти в Україні функціонує як багаторівнева інституційна мережа, де кожен елемент має чітко визначені повноваження та відповідальність. На практиці забезпечення якості

реалізується через комплекс взаємопов'язаних дій державних і квазідержавних органів, що координують діяльність закладів вищої освіти, здійснюють моніторинг дотримання стандартів і контролюють акредитаційні процеси.

Міністерство освіти і науки України виступає центральним органом, який формує державну політику в сфері вищої освіти, визначає нормативні вимоги, затверджує стандарти та здійснює ліцензування закладів та освітніх програм [38]. В межах своєї діяльності Міністерство координує роботу інших інституцій, визначає пріоритети розвитку системи освіти та забезпечує підзвітність закладів вищої освіти перед державою.

На практиці забезпечення якості неможливе без функціонування Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), яке реалізує зовнішню оцінку закладів та освітніх програм, проводить інституційний аудит і здійснює моніторинг ефективності внутрішніх систем забезпечення якості [40]. Діяльність агентства спрямована на підтримку прозорості та незалежності оцінювальних процедур, що дає змогу дотримуватися європейських стандартів та гарантувати об'єктивність результатів.

Квазідержавні структури, такі як професійні асоціації та громадські ради при НАЗЯВО, відіграють роль консультативного та експертного органу, надаючи практичну підтримку в розробці критеріїв оцінювання та стандартів. Завдяки цьому держава та академічна спільнота отримують додатковий інструментарій для забезпечення відповідності освітніх результатів потребам суспільства та ринку праці [40].

У реальному функціонуванні системи публічного управління якістю вищої освіти важливу роль відіграє Єдина державна електронна база з питань освіти (ЄДЕБО), яка забезпечує збір, зберігання та аналіз інформації про заклади освіти, освітні програми, контингент здобувачів та результати акредитаційних процедур [19]. Через електронні системи реалізується

практична прозорість, контроль та звітність, що робить процес управління якістю безперервним і оперативним.

На сьогодні система публічного управління якістю вищої освіти перебуває під впливом зовнішніх факторів, зокрема воєнного стану, цифровізації та євроінтеграції. У відповідь на зазначені виклики держава та квазідержавні інституції адаптують процедури ліцензування, акредитації та моніторингу, зберігаючи обов'язковий характер управлінських дій та забезпечуючи сталість освітнього процесу навіть у складних умовах [6].

Таблиця 2.1.3

Практичне функціонування інституцій публічного управління якістю вищої освіти в Україні

Інституція	Основні практичні функції	Результат
МОН України	Затвердження стандартів, ліцензування, координація ЗВО	Державна регуляція і контроль
НАЗЯВО	Акредитація програм, інституційний аудит, моніторинг внутрішніх систем	Незалежна оцінка якості
Професійні асоціації	Консультативна підтримка, розробка критеріїв	Підвищення прозорості та відповідності потребам ринку
ЄДЕБО	Збір і аналіз даних, публічність інформації	Оперативний контроль і звітність

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Після впровадження інструментів публічного управління, представлених у таблиці 2.1.3, якість вищої освіти в Україні формується як постійно контрольований процес, що охоплює весь цикл освітньої діяльності – від розробки освітніх програм до оцінки результатів навчання здобувачів. Реальне функціонування системи управління показує, що саме координація між державними органами, квазідержавними інституціями та цифровими платформами дає змогу забезпечити неперервний контроль, прозорість та підзвітність.

Важливою особливістю сучасної системи є те, що вплив на якість здійснюється через формальні процедури й через постійний моніторинг та адаптацію до зовнішніх факторів. Наприклад, у умовах цифровізації освітніх

процесів активне використання ЄДЕБО дає змогу миттєво реагувати на зміни контингенту здобувачів, динаміку акредитаційних рішень та виявляти потенційні порушення стандартів. Зазначене робить процес управління динамічним і ефективним, а якість вищої освіти – предметом оперативного публічного управління.

Крім того, сучасна система публічного управління передбачає взаємодію з громадськими та професійними організаціями, що виступають в ролі консультативних і контрольних суб'єктів. Їхня участь дає змогу адаптувати процедури забезпечення якості до потреб ринку праці та суспільства, підвищуючи практичну цінність освітніх програм. У підсумку, якість вищої освіти як об'єкт публічного управління сьогодні реалізується через поєднання нормативно-правових, інституційних і технологічних механізмів, що забезпечують сталість, прозорість і ефективність управлінського впливу.

Таким чином, практичний досвід функціонування державних і квазідержавних інституцій демонструє, що якість вищої освіти в Україні не є абстрактним критерієм, а чітко визначеним об'єктом публічного управління з інструментами контролю, звітності та адаптації до сучасних викликів.

Заклади вищої освіти (ЗВО) в Україні виступають основним практичним механізмом реалізації державної політики щодо забезпечення якості освіти. Вони виконують освітні функції й забезпечують виконання регулятивних вимог держави, формують внутрішні системи управління якістю та активно взаємодіють із зовнішніми стейкхолдерами, що дає змогу забезпечувати практичну ефективність публічного управління.

На сьогодні кожний заклад вищої освіти зобов'язаний підтримувати внутрішню систему забезпечення якості освіти, що включає контроль за відповідністю освітніх програм державним стандартам, моніторинг результатів навчання здобувачів та оцінку ефективності викладання. Внутрішні системи базуються на документах, затверджених МОН України, та підпорядковуються зовнішній оцінці, яку здійснює Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО).

Практичним проявом публічного управління є взаємодія ЗВО із зовнішніми стейкхолдерами, серед яких роботодавці, громадські організації, професійні асоціації та міжнародні партнери. Роботодавці беруть участь у формуванні вимог до освітніх програм і оцінюють готовність випускників до працевлаштування. Громадські ради при НАЗЯВО та професійні асоціації надають експертну підтримку, що підвищує прозорість і об'єктивність оцінки якості освіти [40].

Одним із ключових інструментів практичного управління якістю на рівні ЗВО є внутрішня акредитація освітніх програм, яка забезпечує готовність закладу до зовнішньої оцінки. В межах цієї процедури оцінюються навчальні плани, кадрове забезпечення, матеріально-технічна база та дотримання принципів академічної доброчесності. Результати внутрішньої акредитації стають основою для подальшого управлінського впливу держави та квазідержавних інституцій.

Система публічного управління передбачає активне використання цифрових платформ та електронних реєстрів. Зокрема, ЄДЕБО дає змогу ЗВО передавати дані про освітні програми, контингент здобувачів, кадровий склад та результати внутрішньої акредитації. Зазначене забезпечує оперативний контроль та звітність, а й дає змогу державі та НАЗЯВО приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації.

Таблиця 2.1.4

Роль ЗВО та стейкхолдерів у системі публічного управління якістю

Суб'єкт	Практичні функції	Вплив на якість освіти
Заклади вищої освіти	Впровадження внутрішніх систем забезпечення якості, акредитація програм	Основний практичний рівень управління
Роботодавці	Консультації щодо змісту програм, оцінка компетенцій випускників	Орієнтація на ринок праці
Професійні асоціації та громадські ради	Експертна оцінка програм, рекомендації	Підвищення прозорості і об'єктивності
Міжнародні партнери	Підтримка відповідності стандартам ЕНЕА, програми мобільності	Інтеграція до європейського простору освіти

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Практичний досвід показує, що ефективність публічного управління якістю значною мірою залежить від активності самих закладів освіти у впровадженні внутрішніх систем контролю, взаємодії зі стейкхолдерами та підтримки прозорості процесів. У таких умовах ЗВО стають об'єктом управління й суб'єктом, що реалізує державну політику в практичній площині.

Таким чином, практична діяльність закладів вищої освіти та їхніх стейкхолдерів демонструє, що якість освіти сьогодні реалізується як оперативний, контрольований та адаптивний процес, який забезпечує реальне виконання державної політики щодо публічного управління якістю освіти. Саме взаємодія всіх суб'єктів системи створює ефективну, прозору і стійку систему управлінського впливу.

2.2. Нормативно-правове та організаційне забезпечення системи якості вищої освіти

Нормативно-правове забезпечення системи якості вищої освіти в Україні визначає рамки та обов'язкові правила функціонування закладів вищої освіти та суб'єктів публічного управління, що реалізують державну політику. На практиці законодавчі та підзаконні акти встановлюють порядок ліцензування та акредитації освітніх програм, права та обов'язки закладів освіти, процедури контролю за дотриманням стандартів і механізми публічної підзвітності.

Законом України «Про вищу освіту» встановлено, що забезпечення якості освіти є обов'язком закладів вищої освіти та державних органів, що регулюють освітню сферу [46]. Закон закріплює принцип системності та безперервності управління якістю, передбачає процедури внутрішнього контролю, акредитації освітніх програм та інституційні аудити.

На практиці реалізація норм закону забезпечується через підзаконні акти МОН України, постанови Кабінету Міністрів та накази НАЗЯВО, які деталізують процедури ліцензування, акредитації, моніторингу та аудиту.

Наприклад, Постанова КМУ № 244 від 15.04.2015 регламентує порядок функціонування Національного агентства із забезпечення якості освіти, визначає його повноваження та процедури зовнішньої оцінки [48].

Сучасне нормативне середовище включає інституційні документи закладів освіти, що забезпечують внутрішній контроль якості. На практиці кожний заклад розробляє положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти, які повинні відповідати державним стандартам та вимогам НАЗЯВО. Зазначене дає змогу створювати узгоджений механізм контролю, де державні та квазідержавні органи перевіряють виконання вимог, а самі ЗВО підтримують безперервний внутрішній моніторинг.

Цифровізація процесів нормативно-правового забезпечення є практичним елементом сучасної системи. ЄДЕБО дає змогу відслідковувати виконання законодавчих норм, завантаження документів про освітні програми, підготовку та проходження акредитаційних процедур, що робить нормативно-правові вимоги оперативно виконуваними та контрольованими.

Таблиця 2.2.1

Основні нормативні акти, що регулюють систему якості вищої освіти в Україні

Назва документа	Тип	Практичний зміст	Використання в управлінні якістю
Закон України «Про вищу освіту» [46]	Закон	Загальні принципи, обов'язки ЗВО та держави	Базові правові рамки
Постанова КМУ № 630 [47]	Підзаконний акт	Положення про МОН	Координація, регуляторна функція
Постанова КМУ № 244 [48]	Підзаконний акт	Організація роботи НАЗЯВО	Зовнішня оцінка, акредитація
Наказ МОН про стандарти ВО [38]	Наказ	Деталізація освітніх стандартів	Контроль та ліцензування
ЄДЕБО [19]	Цифровий інструмент	Реєстрація даних ЗВО та програм	Моніторинг та публічність

Джерело: складено автором роботи самостійно.

У практичному аспекті нормативно-правове забезпечення системи якості вищої освіти забезпечує однозначність правил, які виконують як

державні органи, так і заклади освіти. Воно дає змогу ефективно реалізувати державну політику щодо акредитації та контролю за дотриманням стандартів, створюючи стійкий правовий фундамент для публічного управління якістю.

Нормативно-правова база постійно оновлюється відповідно до євроінтеграційних вимог, сучасних викликів цифровізації та змін у соціально-економічному середовищі, що забезпечує адаптивність системи управління та її здатність реагувати на реальні потреби освітніх установ і стейкхолдерів.

На практиці організаційне забезпечення системи якості вищої освіти реалізується через створення і функціонування структур, процедур та цифрових платформ, що забезпечують координацію, контроль та моніторинг діяльності закладів освіти. Основна мета організаційного забезпечення полягає у гарантуванні виконання законодавчих вимог, підтриманні безперервного контролю якості та підвищенні прозорості управлінських процесів.

Ключовим елементом організаційного забезпечення є система внутрішнього контролю якості в закладах вищої освіти, що включає впровадження посадових інструкцій, положень про внутрішню систему забезпечення якості, робочих груп та комісій, відповідальних за дотримання стандартів та проведення внутрішньої акредитації. Зазначені механізми дозволяють організувати постійний контроль освітнього процесу та забезпечити готовність закладу до зовнішньої оцінки.

Організаційне забезпечення реалізується на зовнішньому рівні через діяльність НАЗЯВО, публічних рад та професійних асоціацій. У реальному функціонуванні зазначені інституції здійснюють планування та проведення акредитаційних візитів, інституційних аудитів та моніторинг відповідності освітніх програм державним та міжнародним стандартам. Завдяки організаційній структурі цих інституцій забезпечується об'єктивність, незалежність та системність оцінювання.

Сучасне організаційне забезпечення активно використовує цифрові інструменти, зокрема ЄДЕБО та інші електронні реєстри. Через зазначені

системи здійснюється збір, обробка та аналіз інформації, планування заходів з забезпечення якості, контроль за виконанням ліцензійних та акредитаційних вимог, а й формування звітів для громадськості. На практиці зазначене дає змогу підвищити оперативність управлінських рішень та забезпечує безперервний моніторинг стану якості освіти.

Таблиця 2.2.2

Практичні механізми організаційного забезпечення якості вищої освіти

Механізм	Рівень застосування	Практичне значення
Внутрішня система забезпечення якості (ЗВО)	Заклади освіти	Контроль відповідності програм стандартам, підготовка до акредитації
Інституційний аудит	НАЗЯВО	Зовнішня перевірка функціонування системи якості
Публічні ради та експертні групи	Консультативно	Підвищення прозорості та незалежності оцінки
Цифрові платформи (ЄДЕБО)	Всі рівні	Збір та аналіз даних, планування управлінських заходів

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Організаційна структура системи публічного управління якості дає змогу ефективно поєднувати внутрішні і зовнішні механізми контролю. Внутрішні системи ЗВО забезпечують щоденний моніторинг та управлінський контроль, тоді як зовнішні – гарантують об'єктивність, відповідність стандартам та прозорість. Таке поєднання дає змогу державі реалізовувати публічну політику управління якістю освіти в реальному часі і забезпечує безперервну адаптацію до сучасних викликів, включно з цифровізацією та інтеграцією до європейського освітнього простору.

Таким чином, організаційне забезпечення системи якості освіти є ключовим практичним інструментом реалізації публічного управління, що поєднує нормативні вимоги, інституційні процедури та цифрові платформи для досягнення ефективного, прозорого та безперервного контролю за якістю вищої освіти.

Організаційна структура системи публічного управління якості дає змогу ефективно поєднувати внутрішні і зовнішні механізми контролю.

Внутрішні системи ЗВО забезпечують щоденний моніторинг та управлінський контроль, тоді як зовнішні – гарантують об'єктивність, відповідність стандартам та прозорість. Таке поєднання дає змогу державі реалізовувати публічну політику управління якістю освіти в реальному часі і забезпечує безперервну адаптацію до сучасних викликів, включно з цифровізацією та інтеграцією до європейського освітнього простору.

Таким чином, організаційне забезпечення системи якості освіти є ключовим практичним інструментом реалізації публічного управління, що поєднує нормативні вимоги, інституційні процедури та цифрові платформи для досягнення ефективного, прозорого та безперервного контролю за якістю вищої освіти.

На практиці функціонування системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні стикається з низкою організаційних, ресурсних та технологічних обмежень, що впливають на ефективність управлінського впливу та виконання державних стандартів. Однією з ключових проблем є нестача кваліфікованих кадрів, які можуть здійснювати внутрішню та зовнішню оцінку освітніх програм, проводити інституційні аудити та координувати роботу систем забезпечення якості у закладах вищої освіти.

Іншим обмеженням є неповна інтеграція цифрових платформ. Хоча ЄДЕБО забезпечує централізований збір даних та контроль за виконанням нормативних вимог, на практиці спостерігаються затримки у завантаженні даних, технічні проблеми та низька готовність деяких ЗВО до повного використання електронних інструментів. Зазначене створює ризики для оперативного прийняття управлінських рішень та моніторингу якості освіти.

Важливим фактором є фінансова обмеженість закладів освіти, що ускладнює реалізацію внутрішніх систем контролю та забезпечення матеріально-технічної бази, необхідної для відповідності стандартам. Практичний досвід показує, що без достатнього фінансування ефективність внутрішньої системи забезпечення якості суттєво знижується, а заклади змушені обмежуватися мінімально необхідними процедурами.

Ще однією проблемою є розрив між нормативними вимогами та реальними потребами ринку праці. У практичній площині зазначене проявляється в недостатньому врахуванні вимог роботодавців під час розробки освітніх програм, що може призводити до того, що випускники мають низький рівень практичної готовності до працевлаштування.

Таблиця 2.2.3

Основні проблеми та обмеження системи публічного управління якістю освіти

Проблема	Практичний прояв	Наслідки для системи якості
Нестача кваліфікованих кадрів	Недостатній рівень аудиторів та внутрішніх експертів	Зниження ефективності контролю та оцінки
Неефективне використання цифрових платформ	Затримки в оновленні даних, технічні проблеми	Ускладнення оперативного управління
Фінансова обмеженість	Обмежені ресурси на підтримку внутрішніх систем якості	Часткове виконання стандартів, зниження рівня освіти
Розрив між нормативними вимогами та ринком праці	Програми не враховують потреб роботодавців	Випускники недостатньо підготовлені до праці

Джерело: складено автором роботи самостійно.

У практичному вимірі подолання цих обмежень вимагає комплексних організаційних та ресурсних рішень, включно із підвищенням кваліфікації кадрів, посиленням цифровізації управлінських процесів, забезпеченням фінансової стабільності ЗВО та активною взаємодією з ринком праці. Тільки за умови системного підходу можна досягти ефективного публічного управління якістю вищої освіти, що забезпечить відповідність освітніх результатів сучасним потребам суспільства та економіки.

2.3. Основні проблеми та обмеження функціонування системи публічного управління якістю вищої освіти

На практиці ефективність публічного управління якістю вищої освіти значною мірою визначається кадровим потенціалом органів державного та квазідержавного управління, а й закладів вищої освіти. Однією з ключових проблем є нестача висококваліфікованих фахівців, здатних здійснювати зовнішню та внутрішню оцінку освітніх програм, проводити інституційні аудити та координувати системи управління якістю.

Практичний досвід показує, що у більшості закладів вищої освіти та підрозділів НАЗЯВО спостерігається нестача експертів із сучасними методиками оцінки якості освіти, зокрема щодо цифровізації та інтеграції міжнародних стандартів. Зазначене призводить до того, що процес акредитації та аудиту займає більше часу і не завжди відображає реальний стан справ у ЗВО.

Ще одним обмеженням є низький рівень управлінської компетентності серед адміністративного персоналу закладів освіти та органів управління. Практика показує, що відсутність системного підходу до управління якістю, невміння використовувати дані для прийняття рішень і недостатня навченість у сфері контролю стандартів знижують ефективність публічного управління.

Таблиця 2.3.1

Основні проблеми кадрового забезпечення та управлінської компетентності

Проблема	Практичний прояв	Наслідки для системи якості
Нестача кваліфікованих фахівців	Мало експертів для акредитацій та аудитів	Уповільнення процесів, неповна оцінка якості
Недостатня управлінська компетентність	Відсутність системного підходу та методик управління	Зниження ефективності внутрішнього контролю
Неефективне використання цифрових платформ	Часткова автоматизація, залишаються ручні процеси	Підвищене навантаження на персонал, ризик помилок
Недостатня підготовка до міжнародних стандартів	Неможливість повної відповідності ESG	Обмежена інтеграція до європейського простору освіти

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Цифрові інструменти, зокрема ЄДЕБО, частково компенсують кадрові обмеження, дозволяючи автоматизувати збір та аналіз даних, контролювати виконання ліцензійних та акредитаційних вимог, а й формувати статистичні звіти. Проте на практиці спостерігається, що повна цифровізація ще не досягнута, і багато процедур залишаються ручними, що підвищує навантаження на персонал та знижує ефективність управлінського процесу.

На практичному рівні подолання цих проблем потребує системного підходу до кадрового розвитку, включаючи підвищення кваліфікації експертів, впровадження сучасних методик управління, цифровізацію процесів та адаптацію до міжнародних стандартів. Лише за умови комплексного кадрового та організаційного підходу система публічного управління якістю освіти може забезпечити стійке та ефективне управління закладами вищої освіти.

На практиці ефективне публічне управління якістю освіти значною мірою залежить від технологічної та інформаційної бази, яка забезпечує контроль, моніторинг та аналіз освітніх процесів. Однією з основних проблем є недосконалість цифрової інфраструктури, що проявляється у технічних обмеженнях ЄДЕБО та інших електронних систем, нестачі інтегрованих платформ для автоматизації процедур ліцензування, акредитації та внутрішнього контролю.

Практичний досвід показує, що в багатьох ЗВО відсутня повна цифровізація процесів управління якістю. Зазначене призводить до ручного ведення обліку та документування, що збільшує час на обробку даних і підвищує ризик помилок. Крім того, різні платформи часто не інтегровані між собою, що ускладнює обмін інформацією між закладами освіти, НАЗЯВО та МОН України.

Ще однією проблемою є нестача сучасних методик та інструментів аналізу даних. Наприклад, відсутність автоматизованих алгоритмів для оцінки ефективності освітніх програм та навчальних результатів ускладнює прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Зазначене створює ситуацію,

коли управління якістю освіти стає частково декларативним, а не повністю практично контрольованим.

На практиці частково вирішити зазначені проблеми допомагає використання ЄДЕБО, яка забезпечує збір та аналіз даних про ЗВО, освітні програми, кадровий склад та контингент здобувачів. Проте відсутність повного цифрового охоплення та обмежена інтеграція з іншими системами значно знижують ефективність моніторингу та управлінського впливу.

Таблиця 2.3.2

Основні проблеми технологічного та інформаційного забезпечення системи
якості

Проблема	Практичний прояв	Наслідки для системи якості
Недосконала цифрова інфраструктура	Технічні обмеження ЄДЕБО, відсутність інтегрованих платформ	Збільшення часу обробки даних, обмежена оперативність управління
Часткова цифровізація ЗВО	Ручний облік, дублювання інформації	Ризик помилок, низька ефективність моніторингу
Відсутність сучасних методик аналізу даних	Немає алгоритмів оцінки ефективності освітніх програм	Управлінські рішення не завжди обґрунтовані
Обмежена інтеграція платформ	Незв'язана робота МОН, НАЗЯВО та ЗВО	Ускладнення обміну даними та координації

Джерело: складено автором роботи самостійно.

На практичному рівні подолання цих технологічних та інформаційних проблем вимагає системної модернізації цифрової інфраструктури, впровадження інтегрованих електронних платформ для управління всіма процесами, а й навчання персоналу закладів вищої освіти та органів управління роботі з сучасними інформаційними системами. Даний підхід дозволить забезпечити оперативність, прозорість та об'єктивність управлінських рішень і суттєво підвищить ефективність публічного управління якістю вищої освіти.

На практиці ефективність публічного управління якістю вищої освіти значною мірою залежить від достатності фінансових та матеріальних ресурсів, які забезпечують функціонування закладів освіти та органів контролю. Однією

з ключових проблем є недофінансування закладів вищої освіти, що ускладнює реалізацію внутрішніх систем забезпечення якості, проведення акредитацій та забезпечення необхідної матеріально-технічної бази.

Практичний досвід показує, що багато закладів змушені обмежувати обсяг внутрішніх процедур контролю якості через дефіцит коштів на організаційні заходи, навчання персоналу, закупівлю обладнання та підтримку цифрової інфраструктури. Зазначене знижує здатність ЗВО виконувати державні стандарти та забезпечувати належну підготовку здобувачів.

Ще однією проблемою є неоптимальний розподіл фінансових ресурсів між державними та квазідержавними інституціями, що здійснюють контроль за якістю освіти. Наприклад, недостатнє фінансування НАЗЯВО або публічних рад може призводити до обмеженої кількості інституційних аудитів та візитів акредитаційних комісій, що негативно впливає на об'єктивність і своєчасність зовнішньої оцінки.

На практиці частково вирішити проблему допомагають цільові державні програми та гранти, що виділяються на підвищення якості освіти, модернізацію матеріальної бази та цифровізацію управлінських процесів. Проте, часто зазначені програми не покривають всі потреби закладів освіти, що призводить до часткової реалізації заходів і обмежує ефективність публічного управління.

Таблиця 2.3.3

Основні проблеми фінансового та ресурсного забезпечення системи якості

Проблема	Практичний прояв	Наслідки для системи якості
Недофінансування ЗВО	Обмежені ресурси для внутрішніх систем якості та матеріальної бази	Часткова реалізація стандартів, зниження ефективності
Неоптимальний розподіл коштів	Недостатнє фінансування НАЗЯВО та публічних рад	Обмежена кількість аудитів та акредитацій
Часткова підтримка державних програм	Гранти не покривають всіх потреб	Часткова модернізація, неповна цифровізація процесів
Недостатнє забезпечення кадрів	Обмежене фінансування навчання персоналу	Зниження компетентності працівників та експертів

Джерело: складено автором роботи самостійно.

На практичному рівні подолання цих проблем вимагає системного підходу до фінансування, який передбачає: збільшення бюджетних видатків на ЗВО, оптимізацію розподілу ресурсів між державними інституціями, ефективне використання грантових програм та інвестування в цифрову та матеріальну базу. Даний підхід дає змогу забезпечити стійкість, ефективність і прозорість системи публічного управління якістю вищої освіти.

Висновки до розділу 2

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасного стану публічного управління якістю вищої освіти в Україні, що дозволило охарактеризувати його як інституційно сформовану, нормативно врегульовану та процедурно структуровану систему. Якість вищої освіти постає не декларативною характеристикою, а реальним об'єктом публічного управління, щодо якого держава та квазідержавні інституції здійснюють цілеспрямований регуляторний, контрольний і координаційний вплив. Інституційна структура системи управління якістю вирізняється багаторівневістю та функціональною диференціацією, що забезпечує поєднання політико-нормативних, оціночних і виконавчих функцій.

Нормативно-правове забезпечення системи якості вищої освіти формує стабільні правові рамки її функціонування, визначаючи обов'язковість процедур ліцензування, акредитації, внутрішнього та зовнішнього контролю. Водночас організаційне забезпечення реалізується через взаємодію державних органів, спеціалізованих агентств, закладів вищої освіти та цифрових платформ, що забезпечує безперервність управлінського впливу та публічну підзвітність. Важливим системоутворювальним елементом сучасної моделі є цифровізація управлінських процесів, яка трансформує механізми збору, обробки та аналізу даних у сфері якості освіти.

Разом із тим проведений аналіз засвідчив наявність низки стійких проблем і обмежень, пов'язаних із кадровим, фінансовим, організаційним та

технологічним забезпеченням системи публічного управління якістю вищої освіти. Вони зумовлюють нерівномірність реалізації управлінських процедур, знижують ефективність контролю та ускладнюють повну відповідність системи сучасним європейським стандартам. У сукупності це дозволяє зробити висновок, що система публічного управління якістю вищої освіти в Україні перебуває у стані інституційної зрілості, але водночас потребує подальшого концептуального та управлінського вдосконалення, що зумовлює логічну необхідність формування цілісних напрямів її модернізації, розглянутих у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

3.1. Інституційні та управлінські напрями модернізації системи забезпечення якості

Система публічного управління якістю вищої освіти в Україні на сьогодні характеризується складною інституційною структурою, що включає центральні органи управління, зовнішні агентства контролю, публічні ради та внутрішні підрозділи закладів освіти. Практичний досвід показує, що існує значне дублювання функцій, що ускладнює координацію та знижує оперативність прийняття рішень. Тому одним із ключових напрямів модернізації є оптимізація інституційної структури, яка передбачає чітке розмежування ролей та обов'язків між всіма суб'єктами публічного управління.

У першу чергу, необхідно визначити стратегічні завдання для кожного рівня управління. Міністерство освіти має зосередитися на розробці державної політики та нормативних рамок, визначенні стратегічних пріоритетів розвитку вищої освіти, координації між різними інституціями та забезпеченні ресурсної підтримки. НАЗЯВО та подібні зовнішні агентства повинні виконувати функції незалежного зовнішнього аудиту, акредитації освітніх програм та інституційний аудит закладів освіти, гарантувати об'єктивність оцінки та відповідність освітніх стандартів. Публічні ради та консультативні органи мають виконувати роль зворотного зв'язку і контролю прозорості, сприяючи залученню громадськості та професійних асоціацій до процесів оцінки якості.

Особливу увагу слід приділити внутрішній структурі закладів вищої освіти. Кожен заклад має створити спеціалізований підрозділ або відділ внутрішньої системи забезпечення якості, який би координував усі процеси оцінки та контролю, включаючи моніторинг ефективності навчальних

програм, підготовку викладацького складу до зовнішніх аудитів та взаємодію з органами публічного управління. Дана централізація функцій дає змогу уникнути хаотичного розподілу відповідальності, підвищує прозорість процесів та забезпечує стійкий внутрішній контроль якості на щоденній основі.

Оптимізація інституційної структури передбачає скорочення адміністративних ланок, що дублюють функції, і запровадження чітких процедур взаємодії між різними органами управління. Зазначене дає змогу значно підвищити ефективність управлінських рішень, скоротити витрати часу на погодження документів і процедур та забезпечити передбачуваність і стабільність роботи системи якості. Практично зазначене означає, що кожен елемент системи – від центрального органу до внутрішніх відділів ЗВО – виконує лише ті функції, які відповідають його ролі, що усуває дублювання та зменшує конфлікти повноважень.

Крім того, оптимізація інституційної структури повинна включати впровадження системи постійного моніторингу ефективності управлінських рішень. Наприклад, для кожного рівня управління можна запровадити щоквартальний аналіз виконання планових завдань щодо якості освіти, оцінку результатів акредитацій, аналіз скарг та пропозицій від стейкхолдерів. Даний підхід дає змогу виявляти слабкі місця у структурі, оперативно реагувати на проблеми та коригувати управлінські процеси, забезпечуючи гнучкість та адаптивність системи публічного управління.

Важливим елементом є встановлення чітких процедур координації між центральними органами, регіональними структурами та закладами освіти. На практиці зазначене може реалізовуватися через регулярні робочі наради, інтегровані електронні платформи для обміну інформацією, а й стандартизовані форми звітності та планування. Таке поєднання вертикальної та горизонтальної координації дає змогу забезпечити єдність підходів до управління якістю освіти на всіх рівнях.

Таким чином, оптимізація інституційної структури та розподіл управлінських функцій створює передумови для ефективного, прозорого та стійкого управління якістю вищої освіти, підвищує оперативність прийняття рішень, зменшує адміністративне навантаження та забезпечує безперервний внутрішній та зовнішній контроль за дотриманням стандартів освіти.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи публічного управління якістю є підвищення ефективності управлінських процедур та внутрішнього контролю у закладах вищої освіти. На практиці зазначене означає створення чітких регламентів, процедур і внутрішніх стандартів, які забезпечують контроль за всіма етапами освітнього процесу, починаючи від розробки освітніх програм і закінчуючи оцінкою навчальних результатів здобувачів.

Важливим аспектом є стандартизація внутрішніх процедур: кожен підрозділ закладу повинен мати чітко прописані функції, строки виконання завдань, систему звітності та оцінки результатів. Зазначене дає змогу уникати дублювання завдань, підвищує прозорість управлінських рішень і забезпечує єдині критерії оцінки ефективності роботи всіх структурних підрозділів ЗВО.

Особлива увага приділяється впровадженню регулярного внутрішнього аудиту та моніторингу. Дана практика дає змогу підготувати заклад до зовнішньої акредитації й забезпечити постійний аналіз відповідності освітніх програм стандартам, виявлення слабких місць у навчальному процесі та оперативне впровадження коригувальних заходів.

Табл. 3.1.1 дає змогу системно побудувати внутрішній контроль у ЗВО, забезпечуючи поєднання стандартів, регулярного аудиту, моніторингу, управління ризиками, підвищення компетентності персоналу та цифровізації процесів. Впровадження цих рекомендацій створює ефективну внутрішню систему управління якістю освіти, яка гнучко реагує на зміни нормативних вимог і потреби ринку праці.

Таблиця 3.1.1

Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінських процедур та внутрішнього контролю у ЗВО

Напрямок удосконалення	Практична рекомендація	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні підрозділи	Частота виконання
Стандартизація процедур	Розробка внутрішніх положень, регламентів, інструкцій для всіх підрозділів	Єдині критерії роботи, уникнення дублювання	Положення про внутрішню систему забезпечення якості, регламенти	Відділ забезпечення якості, деканати, кафедри	Постійно, з оновленням щорічно
Внутрішній аудит	Запровадження регулярних перевірок та оцінки виконання навчальних програм	Виявлення проблем на ранніх етапах, підготовка до зовнішньої акредитації	Аудиторські чек-листи, внутрішні звіти	Відділ внутрішнього аудиту, комісії з якості	Щоквартально
Моніторинг ефективності навчального процесу	Використання KPI, аналіз успішності студентів та якості викладання	Підвищення результативності навчання, корекція програм	Системи оцінки, опитування студентів, аналітичні звіти	Відділ моніторингу, деканати, кафедри	Щосеместрово
Управління ризиками	Виявлення проблемних зон у процесах навчання та управління	Зниження кількості порушень стандартів, підвищення надійності системи	Карти ризиків, регулярні наради керівництва	Відділ управління якістю, керівництво ЗВО	Постійно
Підвищення компетенцій персоналу	Навчання адміністративного та академічного складу методам управління якістю	Підвищення професіоналізму, ефективності внутрішнього контролю	Семінари, тренінги, внутрішні курси	Відділ кадрів, відділ забезпечення якості	Раз на рік або за потреби
Цифровізація процесів	Використання електронних платформ для контролю та звітності	Скорочення часу обробки даних, зниження ризику помилок	ЄДЕБО, внутрішні електронні системи, аналітичні панелі	ІТ-відділ, відділ забезпечення якості	Постійно
Залучення стейкхолдерів	Регулярні опитування студентів, роботодавців та викладачів	Зворотний зв'язок, корекція освітніх програм	Анкетування, фокус-групи, круглі столи	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Впровадження механізмів самооцінки	Розробка системи внутрішньої самооцінки підрозділів	Підвищення відповідальності, раннє виявлення недоліків	Форми самооцінки, аналітичні звіти	Відділ внутрішнього аудиту, керівництво кафедр	Щорічно

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Цілісна модель інтеграції інституційних та внутрішніх управлінських механізмів

Компонент моделі	Практичне впровадження	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні	Частота виконання
Координаційний центр	Створення відділу інтеграції процесів управління якістю	Централізоване управління, координація	Регламент роботи, внутрішні комісії	Керівництво ЗВО	Постійно
Єдина система звітності	Цифрові платформи для збору та аналізу даних	Прозорість, оперативність прийняття рішень	ERP-системи, аналітичні панелі	ІТ-відділ, відділ якості	Постійно
Механізм зворотного зв'язку	Опитування студентів, викладачів, роботодавців	Корекція освітніх програм, підвищення задоволеності	Анкетування, фокус-групи, круглі столи	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Підвищення компетенцій	Навчання персоналу сучасним методам управління якістю	Професійний розвиток, ефективність управління	Семінари, тренінги, внутрішні курси	Відділ кадрів, відділ забезпечення якості	Раз на рік або за потреби
Стандартизовані аудити та самооцінка	Регулярні перевірки та оцінка підрозділів за єдиними критеріями	Рання діагностика проблем, постійне вдосконалення	Чек-листи, форми самооцінки, звіти	Відділ внутрішнього аудиту, керівництво кафедр	Щоквартально/щорічно

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Для створення ефективної системи публічного управління якістю вищої освіти критично важливим є поєднання оптимізованої інституційної структури та внутрішньої системи контролю у закладах вищої освіти. Практика показує, що розподіл повноважень між центральними органами, зовнішніми агентствами та внутрішніми підрозділами сам по собі не забезпечує високої ефективності, якщо немає механізму інтеграції всіх рівнів управління.

Цілісна модель передбачає єдині стандарти, процедури та канали комунікації, які забезпечують безперервний обмін інформацією між Міністерством освіти, НАЗЯВО, публічними радами та внутрішніми підрозділами ЗВО. Зазначене включає створення централізованих платформ для моніторингу якості освіти, де збираються дані про виконання освітніх програм, результати внутрішніх та зовнішніх аудитів, оцінка ефективності викладання та зворотний зв'язок від стейкхолдерів. Даний підхід дає змогу здійснювати оперативний аналіз та корекцію управлінських рішень на всіх рівнях системи.

Не менш важливим є узгодження внутрішніх процедур контролю з інституційними механізмами зовнішньої оцінки. Наприклад, регулярні внутрішні аудити повинні проводитися за тими ж критеріями, що й зовнішня акредитація, що дає змогу закладам освіти підвищувати рівень відповідності стандартам й формувати культуру постійного вдосконалення.

Для практичної реалізації цілісної моделі можна виділити декілька ключових компонентів: координаційний центр у ЗВО (відповідає за інтеграцію внутрішніх і зовнішніх процесів управління якістю, забезпечує зв'язок із центральними органами та зовнішніми аудиторами); єдина система звітності та моніторингу (цифрова платформа, що дає змогу збирати дані з усіх підрозділів, формувати аналітичні панелі, відстежувати KPI та забезпечує прозорість процесів); механізм регулярного зворотного зв'язку (включає опитування студентів, викладачів, роботодавців та громадських організацій для корекції освітніх програм і управлінських процесів); постійне підвищення компетенції персоналу (навчання адміністраторів та викладачів сучасним

методикам управління якістю та цифровим інструментам); стандартизовані процедури внутрішніх аудитів і самооцінки (формування єдиних методик перевірки якості навчання та управлінських процесів у підрозділах закладу).

Інтеграція цих компонентів забезпечує синергію між різними рівнями управління, дає змогу уникнути конфліктів повноважень, підвищує ефективність внутрішніх процедур та створює збалансовану, прозору та стійку систему публічного управління якістю освіти. Дана модель сприяє підвищенню відповідності стандартам й формує культуру безперервного вдосконалення закладу, адаптацію до вимог ринку праці та потреб студентів.

3.2. Запровадження інноваційних та цифрових інструментів публічного управління якістю вищої освіти

Одним із ключових напрямів удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти є масштабне впровадження цифрових інструментів та інноваційних технологій. На практиці зазначене означає автоматизацію процесів контролю, моніторингу та звітності, що дає змогу підвищити оперативність управлінських рішень, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити прозорість всіх процедур.

Використання цифрових платформ для збору, обробки та аналізу даних дає можливість інтегрувати інформацію про освітні програми, контингент здобувачів, кадровий склад, результати навчання та акредитаційні процеси. Такі платформи дозволяють проводити оперативну оцінку відповідності освітніх програм державним стандартам, здійснювати внутрішній та зовнішній аудит у реальному часі та забезпечувати доступ до даних усім зацікавленим сторонам.

Крім того, цифровізація сприяє підвищенню ефективності внутрішніх процедур у закладах освіти. Автоматизація обліку, електронне ведення документації, інтегровані системи планування та моніторингу дозволяють скоротити час на рутинні операції та зосередитися на стратегічних завданнях,

таких як розробка нових освітніх програм, аналіз результативності викладання та планування підвищення кваліфікації викладацького складу.

Важливим аспектом є впровадження інноваційних інструментів оцінки якості освіти, зокрема аналітичних панелей, KPI та систем електронного опитування студентів і викладачів. Зазначене дає змогу отримувати об'єктивну інформацію про ефективність навчальних програм, якість викладання та задоволеність стейкхолдерів, а й оперативно реагувати на виявлені недоліки.

Впровадження цих цифрових та інноваційних інструментів дає змогу забезпечити системний підхід до управління якістю освіти, підвищує прозорість і точність оцінки, скорочує адміністративне навантаження та забезпечує оперативне прийняття управлінських рішень на всіх рівнях системи публічного управління.

Сучасне публічне управління якістю вищої освіти потребує цифровізації рутинних процесів й впровадження інноваційних методів аналізу та моніторингу, які дозволяють оцінювати ефективність освітніх програм, діяльність викладачів та рівень підготовки здобувачів. На практиці зазначене означає використання аналітики даних, алгоритмів прогнозування та інструментів бізнес-аналітики для системного аналізу якості освіти.

Одним із головних напрямів є впровадження KPI та систем показників ефективності для всіх рівнів управління. Зазначене дає змогу вимірювати досягнення стратегічних цілей закладів вищої освіти, оцінювати результати навчання, ефективність викладання та роботу адміністративного персоналу. Крім того, застосування KPI забезпечує об'єктивність оцінки та формалізацію управлінських процесів, що значно підвищує якість прийнятих рішень.

Рекомендації щодо впровадження цифрових та інноваційних інструментів у публічне управління якістю освіти

Напрямок впровадження	Практична рекомендація	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні	Частота використання
Інтегровані цифрові платформи	Створення єдиної системи для збору та аналізу даних	Оперативний моніторинг, прозорість	ERP, CRM, внутрішні платформи ЗВО	ІТ-відділ, відділ забезпечення якості	Постійно
Автоматизація внутрішніх процедур	Електронне ведення документації, цифрові регламенти	Зменшення рутинного навантаження, підвищення швидкості процесів	Документообіг, електронні журнали, планування	Відділ кадрів, відділ якості	Постійно
Аналітичні панелі та KPI	Відстеження показників ефективності освітніх програм та викладання	Об'єктивна оцінка, раннє виявлення проблем	Панелі KPI, аналітичні звіти	Відділ моніторингу, керівництво ЗВО	Щосеместрово
Електронні опитування та фідбек	Регулярне опитування студентів, викладачів, роботодавців	Зворотний зв'язок, корекція програм	Онлайн-анкети, опитування, фокус-групи	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Мобільні та інноваційні технології	Використання мобільних додатків та платформ для навчання та комунікації	Підвищення залученості студентів, ефективна комунікація	LMS-системи, мобільні додатки	ІТ-відділ, відділ навчальної роботи	Постійно
Інтеграція з зовнішніми системами	Підключення до національних та міжнародних баз даних	Підвищення відповідності стандартам, інтеграція в Європейський простір	ЄДЕБО, міжнародні платформи	Керівництво ЗВО, відділ якості	Постійно
Аналітика великих даних	Використання даних для стратегічного планування та управління ризиками	Прогнозування ефективності освітніх програм	ВІ-системи, аналітичні модулі	Відділ аналітики, керівництво ЗВО	Щорічно/постійно

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Ще одним важливим напрямом є використання великих даних та аналітики у прийнятті управлінських рішень. Обробка статистики успішності студентів, відвідуваності, участі у практичних заходах, результатів акредитацій та опитувань дає змогу визначати слабкі місця у навчальному процесі та своєчасно вживати коригувальні заходи. Інтеграція таких даних у цифрові платформи забезпечує оперативність, прогнозованість та прозорість управлінських дій.

Особлива увага приділяється зворотному зв'язку від стейкхолдерів. Використання анкетування студентів, опитувань роботодавців та об'єктивних оцінок викладацького складу дає змогу формувати систему раннього реагування на проблеми, коригувати освітні програми та підвищувати задоволеність усіх учасників освітнього процесу.

Впровадження інноваційних методів аналізу та моніторингу дає змогу створити динамічну систему управління якістю освіти, яка оперативно реагує на зміни, передбачає ризики, підвищує прозорість і точність оцінки та забезпечує безперервне вдосконалення освітніх процесів на всіх рівнях закладу освіти.

Для досягнення максимальної ефективності публічного управління якістю вищої освіти необхідно впровадити окремі цифрові інструменти та інноваційні методи й інтегрувати їх у цілісну систему управління. На практиці зазначене означає поєднання автоматизованого збору даних, аналітики, цифрових платформ, KPI та інструментів прогнозування у єдину управлінську модель, яка охоплює всі рівні – від центральних органів до внутрішніх підрозділів закладу освіти.

Таблиця 3.2.2

Рекомендації щодо впровадження інноваційних методів аналізу та моніторингу якості освіти

Напрямок впровадження	Практична рекомендація	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні	Частота використання
КРІ та показники ефективності	Розробка системи показників для оцінки освітніх програм та роботи персоналу	Об'єктивна оцінка ефективності, підвищення результативності	КРІ-моделі, електронні панелі, аналітичні звіти	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Аналітика великих даних	Збір та аналіз даних про успішність студентів, результати акредитацій	Виявлення проблемних зон, прогнозування ефективності програм	ВІ-системи, інтегровані бази даних, аналітичні модулі	Відділ аналітики, ІТ-відділ	Постійно
Інструменти прогнозування	Використання алгоритмів для оцінки ризиків та ефективності освітніх програм	Прогнозування результатів, планування ресурсів	Програмне забезпечення для моделювання, статистичні алгоритми	Відділ моніторингу, керівництво ЗВО	Щорічно
Зворотний зв'язок від стейкхолдерів	Регулярне опитування студентів, викладачів та роботодавців	Виявлення недоліків, корекція програм	Онлайн-анкети, фокус-групи, круглі столи	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Моніторинг ефективності викладання	Використання електронних журналів та аналітики для оцінки роботи викладачів	Підвищення якості викладання, оптимізація навантаження	LMS-системи, електронні оцінки, статистичні модулі	Кафедри, відділ моніторингу	Щосеместрово
Системи раннього реагування	Автоматичне виявлення ризиків та проблем у навчальному процесі	Швидке реагування на проблеми, зниження ризиків	Інтегровані аналітичні панелі, оповіщення	Відділ аналітики, керівництво ЗВО	Постійно
Візуалізація даних	Створення графічних панелей для наочності результатів	Підвищення прозорості та зрозумілості даних	Дашборди, інфографіка, аналітичні панелі	Відділ ІТ, відділ моніторингу	Постійно

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Рекомендації щодо інтеграції інноваційних та цифрових інструментів у систему управління якістю

Компонент інтеграції	Практична рекомендація	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні	Частота використання
Єдина цифрова платформа	Впровадження інтегрованої системи збору та аналізу даних	Оперативність, прозорість, точність	ERP, LMS, аналітичні панелі	ІТ-відділ, відділ забезпечення якості	Постійно
Аналітика та прогнозування	Використання алгоритмів для оцінки ефективності та ризиків	Прогнозування результатів, стратегічне планування	ВІ-системи, статистичні модулі	Відділ аналітики, керівництво ЗВО	Щорічно/постійно
Цифрові інструменти зворотного зв'язку	Онлайн-опитування та інтерактивні платформи для збору фідбеку	Корекція програм, підвищення задоволеності	Анкетування, мобільні додатки, LMS	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Внутрішні та зовнішні аудити	Інтеграція електронних процедур аудиту та акредитації	Стандартизована оцінка, культура вдосконалення	Чек-листи, електронні звіти	Відділ внутрішнього аудиту, керівництво ЗВО	Щоквартально/щорічно
Навчання персоналу	Підвищення цифрової та аналітичної компетентності	Ефективне використання інструментів, правильна інтерпретація даних	Тренінги, семінари, вебінари	Відділ кадрів, відділ забезпечення якості	Раз на рік або за потреби

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Інтеграція передбачає узгодження цифрових платформ з інституційними процесами управління. Наприклад, дані, що збираються на рівні закладу освіти, мають автоматично передаватися до центральних органів та НАЗЯВО, де вони використовуються для стратегічного аналізу та прийняття рішень. Зазначене забезпечує безперервність інформаційних потоків, підвищує точність оцінки та дає змогу своєчасно коригувати освітні програми та управлінські процеси.

Важливим елементом інтеграції є поєднання внутрішнього моніторингу з зовнішньою оцінкою. Внутрішні цифрові системи повинні відображати ті самі стандарти, що й зовнішня акредитація, що дає змогу закладам освіти відповідати нормативним вимогам й формувати культуру безперервного вдосконалення та відповідальності за якість освіти.

Інтеграційна модель включає такі ключові складові:

- єдина цифрова платформа управління якістю (забезпечує збір, обробку та аналіз усіх даних, що стосуються освітніх програм, кадрового складу та результатів навчання);
- аналітика та прогнозування (дає змогу виявляти тенденції, оцінювати ефективність та прогнозувати потреби у ресурсах та змінах освітніх програм);
- цифрові інструменти зворотного зв'язку (забезпечують регулярне отримання інформації від студентів, викладачів та роботодавців для корекції освітніх програм та процесів управління);
- механізми внутрішніх та зовнішніх аудитів (стандартизовані електронні процедури контролю, які інтегруються з цифровою платформою);
- навчання персоналу та підвищення цифрової компетентності (забезпечує ефективне використання інструментів та правильну інтерпретацію даних).

Інтеграція інноваційних та цифрових інструментів у цілісну систему управління якістю забезпечує синергію між усіма рівнями управління, підвищує швидкість реагування на проблеми, дає змогу формувати прозору та адаптивну систему публічного управління та створює умови для постійного

вдосконалення освітніх процесів, відповідності сучасним стандартам та потребам ринку праці.

3.3. Посилення ролі стейкхолдерів у системі публічного управління якістю вищої освіти

Ефективне публічне управління якістю вищої освіти неможливе без активної участі всіх стейкхолдерів, серед яких студенти, викладачі, адміністративний персонал, роботодавці, випускники та громадські організації. На практиці залучення стейкхолдерів забезпечує зворотний зв'язок, об'єктивну оцінку результатів освітнього процесу та корекцію управлінських рішень на всіх рівнях системи.

Одним із ключових напрямів є формалізація участі стейкхолдерів у внутрішніх і зовнішніх процесах оцінки якості освіти. Зазначене передбачає впровадження регулярних опитувань, фокус-груп, анкетування та електронних платформ для зворотного зв'язку. Практичний досвід показує, що інтеграція думки студентів та роботодавців у процес розробки і вдосконалення освітніх програм дає змогу підвищити їх актуальність та відповідність потребам ринку праці.

Крім того, стейкхолдери можуть бути залучені до процедур внутрішніх та зовнішніх аудитів, акредитацій та системи контролю якості. Зазначене дає змогу формувати культуру прозорості та відповідальності, підвищує рівень довіри до системи управління та сприяє підвищенню загальної ефективності освітнього процесу.

Активне залучення стейкхолдерів дає змогу формувати збалансовану систему управління якістю, яка враховує потреби та інтереси всіх учасників освітнього процесу, сприяє прозорості та оперативному реагуванню на проблеми, підвищує довіру до закладу освіти та якість освітніх послуг.

Таблиця 3.3.1

Рекомендації щодо посилення ролі стейкхолдерів у системі управління якістю освіти

Категорія стейкхолдерів	Практичне залучення	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні	Частота виконання
Студенти	Опитування щодо якості освітніх програм та викладання	Корекція програм, підвищення задоволеності навчанням	Онлайн-анкети, фокус-групи, мобільні додатки	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Викладачі	Зворотний зв'язок щодо навчальних планів, методик та адміністративних процесів	Покращення навчального процесу та процедур управління	Опитування, внутрішні семінари, круглі столи	Кафедри, відділ навчальної роботи	Щосеместрово
Роботодавці	Оцінка компетенцій випускників, рекомендації щодо практик	Підвищення відповідності освітніх програм потребам ринку	Анкетування, спільні проєкти, стажування	Відділ практики та моніторингу	Щорічно/постійно
Випускники	Збір інформації про кар'єрні траєкторії, оцінка підготовки	Актуалізація програм, оцінка ефективності освіти	Опитування, соціальні мережі, платформи зв'язку	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щорічно
Громадські організації	Участь у зовнішніх оцінках, консультації з розвитку ЗВО	Підвищення прозорості та довіри, контроль якості	Публічні ради, консультації, громадські експертизи	Відділ забезпечення якості, керівництво ЗВО	Постійно
Адміністративний персонал	Включення у процеси оцінки та контролю, робота зі стейкхолдерами	Координація дій, підвищення ефективності управління	Тренінги, семінари, внутрішні комісії	Відділ кадрів, відділ забезпечення якості	Постійно

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Одним із ключових напрямів посилення ролі стейкхолдерів у системі публічного управління якістю є впровадження чітких механізмів залучення та контролю участі всіх зацікавлених сторін. Практичний досвід показує, що без формалізованих процедур участь студентів, викладачів, роботодавців і громадських організацій часто є непослідовною та не дає очікуваного ефекту.

На практиці зазначене передбачає створення інтегрованих систем комунікації, які забезпечують регулярне оповіщення стейкхолдерів про наявні можливості участі у внутрішніх і зовнішніх процесах оцінки якості освіти. Використання цифрових платформ для опитувань, електронних консультацій та обговорень дає змогу забезпечити широке та системне залучення, а й контроль за виконанням рекомендацій, отриманих від стейкхолдерів.

Крім того, важливо запровадити регламенти та стандарти участі, які визначають, які категорії стейкхолдерів залучаються до яких процесів, які методи збору інформації застосовуються та як оцінюється ефективність їх внеску. Зазначене дає змогу уникнути формалізму, забезпечує прозорість та підвищує результативність взаємодії.

Впровадження зазначених механізмів дає змогу забезпечити системну та ефективну участь всіх зацікавлених сторін, що сприяє підвищенню якості освітніх програм, прозорості процесів та формуванню культури відповідальності у системі публічного управління якістю освіти.

Для забезпечення максимальної ефективності публічного управління якістю освіти важливо залучати стейкхолдерів й інтегрувати їх участь у єдину систему управління. На практиці зазначене означає створення механізмів, які забезпечують послідовну взаємодію, координацію та контроль внеску всіх зацікавлених сторін, а й їх включення у процес прийняття управлінських рішень.

Рекомендації щодо механізмів залучення стейкхолдерів та контролю їх участі

Механізм	Практичне впровадження	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні	Частота виконання
Інформаційне оповіщення	Розсилки, платформи, внутрішні портали про можливості участі	Підвищення обізнаності стейкхолдерів	Email, LMS, внутрішні портали	Відділ моніторингу, IT-відділ	Постійно
Регламентоване залучення	Визначення процедур участі у внутрішніх аудиторських комісіях, опитуваннях, консультаціях	Стандартизована участь, прозорість процесу	Положення, внутрішні інструкції	Відділ забезпечення якості, керівництво ЗВО	Щорічно/постійно
Контроль ефективності участі	Моніторинг внеску стейкхолдерів та виконання їх рекомендацій	Підвищення результативності, контроль якості	Звіти, KPI, аналітичні панелі	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Зворотний зв'язок	Опитування про задоволеність процесом участі та вплив внеску	Корекція механізмів, підвищення задоволеності	Онлайн-анкети, фокус-групи	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Цифрові платформи для участі	Використання електронних форм, мобільних додатків, платформ для обговорень	Широке та системне залучення стейкхолдерів	LMS, спеціалізовані платформи, мобільні додатки	IT-відділ, відділ моніторингу	Постійно
Публічні наради та консультації	Проведення круглих столів, публічних обговорень, робочих груп	Прозорість, взаєморозуміння між ЗВО та стейкхолдерами	Круглі столи, вебінари, конференції	Відділ забезпечення якості, керівництво ЗВО	Щоквартально/за потреби
Аналітика участі	Відстеження статистики залучення, ефективності рекомендацій	Підвищення відповідальності, контроль якості	ВІ-системи, аналітичні дашборди	Відділ аналітики, відділ моніторингу	Щосеместрово

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Інтеграційна модель передбачає поєднання цифрових платформ, аналітики, процедур зворотного зв'язку та регламентованих правил участі у єдиній структурі, що дає змогу відстежувати ефективність участі, вчасно коригувати освітні програми та підвищувати прозорість процесів. Даний підхід створює систему взаємної відповідальності, де кожен стейкхолдер має визначену роль, а управлінські рішення базуються на об'єктивних даних та експертній оцінці.

Особливо важливо інтегрувати стейкхолдерів у внутрішні та зовнішні аудити, моніторинг освітніх програм та стратегічне планування. Зазначене забезпечує гармонізацію інтересів закладу освіти, студентів та роботодавців, сприяє підвищенню відповідності освітніх програм сучасним стандартам та потребам ринку праці.

Інтеграція стейкхолдерів у цілісну модель управління якістю забезпечує збалансовану, прозору та адаптивну систему, де кожен учасник освітнього процесу має визначену роль, а управлінські рішення приймаються на основі об'єктивних даних та комплексного аналізу. Даний підхід сприяє підвищенню ефективності закладів освіти, адаптації освітніх програм до потреб ринку праці та формуванню культури безперервного вдосконалення.

Отже, на основі проведеного аналізу та практичних рекомендацій, можна виділити комплексну стратегію модернізації системи публічного управління якістю вищої освіти, що охоплює три ключові напрями: інституційно-управлінський, інноваційно-цифровий та стейкхолдерський.

Перший напрям, інституційно-управлінський, передбачає оптимізацію структури органів управління, чітке розмежування повноважень та відповідальності, створення внутрішніх підрозділів забезпечення якості та впровадження стандартів управлінської діяльності. Даний підхід забезпечує системність управління, зменшує дублювання функцій та створює підґрунтя для подальшої цифровізації та залучення стейкхолдерів.

Інтеграційна модель взаємодії стейкхолдерів у системі управління якістю освіти

Категорія стейкхолдерів	Роль у системі	Механізм участі	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні	Частота взаємодії
Студенти	Надання зворотного зв'язку, участь у оцінці програм	Опитування, фокус-групи, електронні платформи	Корекція програм, підвищення задоволеності	LMS, мобільні додатки, онлайн-анкети	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щосеместрово
Викладачі	Оцінка методик, участь у внутрішніх аудиторських комісіях	Круглі столи, внутрішні семінари, електронні опитування	Підвищення якості викладання та процедур управління	Онлайн-консультації, семінари, дашборди	Кафедри, відділ навчальної роботи	Щосеместрово
Роботодавці	Оцінка компетенцій випускників, участь у практиках	Опитування, спільні проекти, участь у комісіях	Підвищення відповідності освітніх програм ринку праці	Онлайн-платформи, спільні проекти, конференції	Відділ практики, керівництво ЗВО	Щорічно/постійно
Випускники	Надання інформації про кар'єрні траєкторії	Опитування, онлайн-платформи, соціальні мережі	Актуалізація освітніх програм, оцінка ефективності освіти	Соцмережі, платформи випускників, анкети	Відділ моніторингу, відділ забезпечення якості	Щорічно
Громадські організації	Контроль якості, консультації	Публічні ради, експертні оцінки, участь у аудиторських процесах	Підвищення прозорості, зовнішній контроль	Публічні наради, консультації, круглі столи	Відділ забезпечення якості, керівництво ЗВО	Постійно
Адміністративний персонал	Координація дій, забезпечення комунікації	Внутрішні комісії, робочі групи, електронні платформи	Підвищення ефективності управління, інтеграція стейкхолдерів	Тренінги, семінари, внутрішні системи	Відділ кадрів, відділ забезпечення якості	Постійно

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Таблиця 3.3.4

Комплексна стратегія удосконалення системи публічного управління якістю освіти

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний ефект	Інструменти реалізації	Відповідальні	Частота виконання
Інституційно-управлінський	Оптимізація структури управління, створення підрозділів якості, стандартизація процедур	Системність, прозорість, ефективне розподілення повноважень	Положення, внутрішні регламенти, комісії	Керівництво ЗВО, відділ забезпечення якості	Постійно
Інноваційно-цифровий	Впровадження цифрових платформ, аналітики, КРІ, електронного збору даних	Оперативність, прозорість, зменшення адміністративного навантаження	LMS, ERP, BI-системи, мобільні додатки	ІТ-відділ, відділ моніторингу	Постійно/щосеместрово
Стейкхолдерський	Формалізація участі стейкхолдерів, контроль ефективності, інтеграція у аудити	Підвищення якості, адаптація програм, культура відповідальності	Опитування, фокус-групи, круглі столи, електронні платформи	Відділ забезпечення якості, керівництво ЗВО, відділ моніторингу	Постійно/щосеместрово
Інтеграційні заходи	Поєднання усіх компонентів у цілісну систему управління, координація дій, узгодження процедур	Цілісна, адаптивна та прозора система, безперервне вдосконалення	Єдина платформа, регламенти, аналітичні панелі, КРІ	Керівництво ЗВО, ІТ-відділ, відділ моніторингу	Постійно

Джерело: складено автором роботи самостійно.

Другий напрям – інноваційно-цифровий – включає впровадження інтегрованих цифрових платформ, аналітичних панелей, систем КРІ, електронних інструментів моніторингу та прогнозування, а й цифрових засобів збору зворотного зв'язку від учасників освітнього процесу. Зазначене дає змогу підвищити оперативність прийняття рішень, забезпечує прозорість процедур, скорочує адміністративне навантаження та створює умови для безперервного вдосконалення освітніх програм.

Третій напрям – стейкхолдерський – передбачає активне та формалізоване залучення студентів, викладачів, роботодавців, випускників та громадських організацій до процесів управління якістю. Зазначене включає розробку механізмів участі, контроль ефективності внеску, інтеграцію у внутрішні та зовнішні аудити, регулярний зворотний зв'язок та системну координацію дій усіх сторін. Даний підхід сприяє підвищенню прозорості, формуванню культури відповідальності та забезпечує реальну адаптацію освітніх програм до потреб ринку праці.

Отже, реалізація комплексної стратегії забезпечує послідовне підвищення якості вищої освіти, інтегрує інституційні, цифрові та стейкхолдерські складові в єдину систему, сприяє формуванню прозорості, адаптивної та результативної моделі публічного управління, а й підвищує довіру до закладів освіти та відповідність освітніх програм потребам сучасного суспільства і ринку праці.

Висновки до розділу 3

Теоретичне осмислення напрямів удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти дає підстави стверджувати, що її розвиток має відбуватися як цілісний, багаторівневий і динамічний процес, у якому поєднуються інституційні, управлінські, цифрові та соціальні виміри. Якість вищої освіти в такому контексті постає не як сукупність окремих показників чи процедур контролю, а як результат взаємодії формальних інститутів,

управлінських механізмів, інформаційних потоків та участі зацікавлених сторін.

Інституційно-управлінський вимір удосконалення системи якості вищої освіти вказує на необхідність її внутрішньої впорядкованості, логічної узгодженості та функціональної диференціації. Теоретично система публічного управління якістю розглядається як ієрархічно організована структура, у межах якої кожен рівень виконує специфічні функції, забезпечуючи стабільність, передбачуваність і безперервність управлінських процесів. Такий підхід дозволяє трактувати управління якістю як системну діяльність, що ґрунтується на принципах координації, відповідальності та інституційної взаємодії.

Цифровий та інноваційний вимір удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в теоретичному аспекті відображає трансформацію управлінської логіки від фрагментарного контролю до аналітично обґрунтованого управління на основі даних. Цифровізація розглядається не як технічне доповнення до існуючих процесів, а як фактор структурних змін, що формує нові способи збору, інтерпретації та використання інформації. У цьому контексті якість освіти постає як вимірювана, прогнозована й керована категорія, що дозволяє забезпечувати адаптивність системи до змін зовнішнього середовища.

Важливим теоретичним аспектом є посилення ролі стейкхолдерів, що відображає еволюцію публічного управління від адміністративно-ієрархічної моделі до мережевої та партнерської. Участь стейкхолдерів у системі забезпечення якості інтерпретується як механізм легітимації управлінських рішень, підвищення їх обґрунтованості та суспільної довіри. Залучення різних груп зацікавлених сторін формує багатоканальний зворотний зв'язок і сприяє узгодженню цілей освіти з потребами суспільства та ринку праці.

Таким чином, у теоретичному вимірі удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти постає як комплексний процес інтеграції інституційної впорядкованості, цифрової трансформації та соціальної

взаємодії. Поєднання цих складових формує концептуальну модель управління якістю, орієнтовану на системність, відкритість, адаптивність і безперервний розвиток, що відповідає сучасним уявленням про роль вищої освіти у суспільному та державному розвитку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі здійснено комплексний теоретико-методологічний аналіз якості вищої освіти як об'єкта публічного управління в умовах трансформації державної освітньої політики та європейської інтеграції України. Дослідження дозволило обґрунтувати, що якість вищої освіти в сучасному науковому та управлінському дискурсі виходить за межі суто педагогічної категорії та набуває статусу багатовимірного соціально-управлінського феномена, тісно пов'язаного з розвитком людського капіталу, конкурентоспроможністю держави та суспільною довірою до інститутів освіти.

Узагальнення наукових підходів засвідчило відсутність єдиного універсального визначення поняття «якість вищої освіти», що зумовлено різними методологічними позиціями дослідників. Водночас домінуючою є тенденція до розгляду якості як інтегрованої категорії, яка поєднує освітні результати, інституційну спроможність, ефективність управлінських механізмів та ступінь задоволення очікувань ключових стейкхолдерів. Це дало підстави обґрунтувати доцільність аналізу якості вищої освіти саме в площині публічного управління, де вона постає об'єктом цілеспрямованого, багаторівневого та суспільно відповідального впливу.

У межах розділу розкрито сутність системи публічного управління якістю вищої освіти як складного інституційно-організаційного утворення, що функціонує на національному, інституційному та міжнародному рівнях. Встановлено, що ефективність такої системи визначається узгодженістю дій суб'єктів управління, чіткістю нормативно-правової бази, наявністю дієвих управлінських інструментів та орієнтацією на публічну цінність освіти. Особливе значення має баланс між автономією закладів вищої освіти та державним регулюванням, який є ключовою передумовою інноваційного розвитку й відповідальності ЗВО за результати освітньої діяльності.

Аналіз принципів публічного управління якістю вищої освіти засвідчив, що вони виконують роль концептуального фундаменту всієї системи забезпечення якості. Принципи законності, автономії, прозорості, підзвітності та європейської орієнтації визначають логіку управлінських рішень, формують довіру суспільства до результатів оцінювання якості та забезпечують узгодженість національної освітньої політики з європейськими стандартами ESG. Їх дотримання створює передумови для переходу від формального контролю до управління, орієнтованого на результат і безперервне вдосконалення.

Розкриття механізмів публічного управління якістю вищої освіти дозволило встановити, що найбільш ефективною є інтегрована модель, яка поєднує нормативно-правові, організаційні, економічні та інформаційно-аналітичні інструменти. Саме їх взаємодія забезпечує не лише дотримання мінімальних стандартів якості, а й створення умов для сталого розвитку освітніх інституцій, підвищення конкурентоспроможності випускників та соціально-економічної ефективності системи вищої освіти загалом.

Дослідження європейських стандартів ESG та міжнародного досвіду управління якістю вищої освіти показало, що сучасні моделі публічного управління еволюціонують у напрямі партнерських і мережевих підходів, де держава виступає не стільки контролюючим органом, скільки гарантом якості, координатором і фасилітатором взаємодії між усіма зацікавленими сторонами. Водночас доведено, що ефективне запозичення міжнародних практик можливе лише за умови їх адаптації до національних інституційних, ресурсних та соціокультурних особливостей.

Отже, результати першого розділу підтверджують, що якість вищої освіти є стратегічним ресурсом держави та повноцінним об'єктом публічного управління, який потребує системного підходу, інституційної узгодженості та орієнтації на європейські стандарти. Сформовані теоретичні положення та узагальнені підходи створюють концептуальне підґрунтя для подальшого

аналізу практики публічного управління якістю вищої освіти в Україні та обґрунтування напрямів її вдосконалення у наступних розділах роботи.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз сучасного стану публічного управління якістю вищої освіти в Україні, що дозволило всебічно охарактеризувати інституційну, нормативно-правову, організаційну та ресурсну основу функціонування цієї системи, а також виявити ключові проблеми й обмеження її практичної реалізації.

Дослідження інституційної структури засвідчило, що якість вищої освіти в Україні фактично сформувалася як самостійний та повноцінний об'єкт публічного управління. Вона має чітко визначених суб'єктів впливу, серед яких провідну роль відіграють Міністерство освіти і науки України, Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, заклади вищої освіти, а також квазідержавні та громадські інституції. Функціонування цієї багаторівневої системи забезпечує поєднання державного регулювання, незалежної зовнішньої оцінки та внутрішнього контролю якості, що загалом відповідає європейській логіці управління у сфері вищої освіти.

Аналіз нормативно-правового забезпечення показав, що в Україні сформовано розгалужену правову базу, яка регламентує всі ключові процедури забезпечення якості вищої освіти – від ліцензування та акредитації освітніх програм до інституційних аудитів і моніторингу академічної доброчесності. Наявність законодавчо закріплених норм, підзаконних актів та внутрішніх документів закладів вищої освіти створює формально цілісну та логічно вибудовану систему управління якістю. Водночас її практична ефективність значною мірою залежить від здатності суб'єктів управління реалізовувати ці норми не декларативно, а як дієвий управлінський інструмент.

Організаційний аналіз засвідчив, що сучасна система публічного управління якістю вищої освіти функціонує на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю, активного використання цифрових платформ та процедур постійного моніторингу. Важливу роль у забезпеченні прозорості

та безперервності управління відіграє Єдина державна електронна база з питань освіти, яка дозволяє акумулювати дані та підтримувати управлінські рішення на основі фактичної інформації. Разом із тим рівень цифрової інтеграції та аналітичного використання даних залишається недостатнім, що знижує оперативність та результативність управлінського впливу.

Виявлені проблеми та обмеження функціонування системи публічного управління якістю вищої освіти мають комплексний характер. Ключовими серед них є кадровий дефіцит і недостатня управлінська компетентність, обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів, фрагментарна цифровізація процесів, а також розрив між нормативними вимогами та реальними потребами ринку праці. Сукупність цих чинників зумовлює ситуацію, за якої наявна система забезпечення якості не завжди повною мірою реалізує свій потенціал і потребує подальшого вдосконалення.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що публічне управління якістю вищої освіти в Україні перебуває на етапі інституційної стабілізації та одночасної адаптації до зовнішніх викликів, зокрема воєнного стану, цифрової трансформації та євроінтеграційних процесів. Система в цілому є функціональною та нормативно забезпеченою, проте її ефективність обмежується низкою організаційних, кадрових і ресурсних проблем. Це обумовлює необхідність переходу від переважно контрольної моделі управління до моделі, орієнтованої на розвиток, підвищення спроможності інституцій та результативність освітніх процесів.

Отримані у другому розділі висновки створюють аналітичне підґрунтя для обґрунтування практичних напрямів удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні, які будуть розглянуті у наступному розділі роботи.

У третьому розділі обґрунтовано комплексний підхід до удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні, який базується на поєднанні інституційно-управлінських змін, інноваційно-цифрової трансформації та активного залучення стейкхолдерів. Запропоновані напрями

модернізації розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані складові єдиної цілісної системи, спрямованої на підвищення результативності, прозорості та адаптивності управління якістю освіти.

Інституційно-управлінський напрям доводить, що підвищення якості вищої освіти неможливе без оптимізації структури публічного управління, чіткого розмежування повноважень між центральними органами, зовнішніми агентствами та закладами вищої освіти, а також посилення ролі внутрішніх систем забезпечення якості. Запропоновані управлінські рішення створюють умови для усунення дублювання функцій, зменшення адміністративного навантаження та формування стійкої управлінської вертикалі, здатної оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Інноваційно-цифровий напрям модернізації обґрунтовує необхідність переходу від фрагментарного використання інформаційних технологій до створення інтегрованих цифрових платформ управління якістю освіти. Автоматизація процесів, використання аналітичних панелей, KPI, інструментів прогнозування та великих даних дозволяє забезпечити об'єктивність оцінювання, підвищити прозорість управлінських рішень і сформувати доказову основу для стратегічного планування розвитку вищої освіти.

Стейкхолдерський напрям підкреслює, що сучасна система публічного управління якістю має ґрунтуватися на принципах участі, відкритості та партнерства. Формалізація механізмів залучення студентів, викладачів, роботодавців, випускників і громадських організацій до процесів внутрішньої та зовнішньої оцінки якості сприяє підвищенню релевантності освітніх програм, зміцненню довіри до закладів освіти та формуванню культури спільної відповідальності за результати освітнього процесу.

Запропонована у розділі комплексна стратегія удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти поєднує всі зазначені напрями в єдину інтеграційну модель. Така модель забезпечує безперервність управлінських процесів, узгодженість внутрішнього та зовнішнього

контролю, ефективне використання цифрових інструментів і системний облік інтересів усіх зацікавлених сторін.

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що реалізація запропонованих у третьому розділі напрямів удосконалення створює передумови для формування сучасної, прозорої та адаптивної системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні. Така система здатна не лише забезпечувати дотримання формальних стандартів, а й орієнтуватися на реальні результати навчання, потреби ринку праці та стратегічні цілі розвитку суспільства, що є ключовою умовою сталого розвитку національної системи вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонюк В. П. Вища освіта України на шляху модернізації. Бізнес Інформ. 2019. № 4. С. 198-204. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-4-198-204> (дата звернення: 02.02.2026).
2. Архипова Є. О., Дроздов В. В. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/32.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
3. Ахмедова О. О., Аведян Л. Й., Зілінська А. С. Інноваційні трансформації публічного управління для якості освітніх послуг. Наукові перспективи. 2021. № 9 (15). С. 12-20. URL: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9\(15\)-12-20](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2021-9(15)-12-20) (дата звернення: 02.02.2026).
4. Бардась А., Замковий М. Управління якістю в умовах трансформації вищої освіти України. Менеджмент освітній менеджмент. 2025. Спецвипуск. С. 102-115. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d0c0969f-373a-458f-918b-9f97ec37a0b4/content> (дата звернення: 02.02.2026).
5. Бобровська О. Ю. Удосконалення системи вищої освіти України у формуванні та розвитку людського капіталу: практичні кроки і прикладні аспекти реалізації. Економіка та держава. 2021. № 11. С. 26-33. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/11_2021/7.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
6. Вакуленко В. Л., Лю Юнтао, Плис О. О. Інтегровані стратегії управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. № 56. С. 14-20. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7147a7ce-ed3c-4539-8f2f-0bb7467a7c3c/content> (дата звернення: 02.02.2026).
7. Воробйова О. Забезпечення якості електронного навчання в європейському просторі вищої освіти. Інформаційні технології і засоби навчання. 2018. № 2. С. 245-252. URL:

<https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/issue/view/93/showToc> (дата звернення: 02.02.2026).

8. Воробйова О. Особливості використання систем управління якості ISO у галузі вищої освіти. Вісник Черкаського університету. Черкаси: ЧНУ ім. Богдана Хмельницького. 2019. № 1. С. 200-204. URL: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2019-1-200-2> (дата звернення: 02.02.2026).

9. Воробйова О. П. Основні засади трансформації механізмів забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості в контексті стійкого розвитку. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4 (4). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/view/13908/13974> (дата звернення: 02.02.2026).

10. Воробйова О. П. Основні механізми забезпечення лідерства вищої освіти та її конкурентоспроможної якості. Наука і техніка сьогодні. 2024. № 5 (33). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/issue/view/242> (дата звернення: 02.02.2026).

11. Воробйова О. Професіоналізація як умова забезпечення якості у вищій освіті. Вісник науки та освіти. 2023. № 3. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3\(9\)-352-364](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-3(9)-352-364) (дата звернення: 02.02.2026).

12. Воробйова О., Луговий В., Паламарчук О., Слюсаренко О., Таланова Ж., Ткаченко В. Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: монографія / за ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с. URL: <https://doi.org/10.31874/978-617-7486-44-1-2024> (дата звернення: 02.02.2026).

13. Галіцан О., Хіль О., Кириленко Я. Управління якістю вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. Український педагогічний журнал. 2021. № 2. С. 103-112. URL: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-103-112> (дата звернення: 02.02.2026).

14. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. Аспекти публічного управління. 2022. № 10 (6). С. 46-54. URL: <https://doi.org/10.15421/152243> (дата звернення: 02.02.2026).
15. Грабовенко Н. В. Забезпечення якості освіти як пріоритетний напрям державної політики. Публічне урядування. 2019. № 5 (20). С. 44-55. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20)) (дата звернення: 02.02.2026).
16. Дацій Н. В. Організація наукових досліджень у сфері публічного управління сектором вищої освіти в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2025. № 4. С. 6-10. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/4_2025/4.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
17. Добрянська Н. В. Система вищої освіти України в умовах євроінтеграції: правовий та соціальний виміри. Проблеми сучасних трансформацій. 2024. № 12. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-01-12/2024-12-01-12> (дата звернення: 02.02.2026).
18. Древаль О. Ю., Мартинець В. В., Павленко О. О., Загоруйко К. Д. Бюджетне фінансування закладів вищої освіти в контексті підготовки здобувачів: регіональні аспекти. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2022. № 4. С. 112-126. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/items/db81b096-985f-4fe7-96ce-0c2796c4937b> (дата звернення: 02.02.2026).
19. Єдина державна електронна база з питань освіти: офіційний сайт. <https://info.edbo.gov.ua> (дата звернення: 02.02.2026).
20. Іванов Є. В. Шляхи вдосконалення системи управління якістю вищої освіти. Інноваційна педагогіка. 2019. № 16. С. 113-116. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/16/part_2/23.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

21. Качула С. В. Фінансування вищої освіти: сучасні тенденції та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 18. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.7> (дата звернення: 02.02.2026).
22. Кириленко О., Жадан О. Модель фінансування вищої освіти в Україні: зміна пріоритетів. Світ фінансів. 2023 № 2 (75). С. 140-154. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1613> (дата звернення: 02.02.2026).
23. Клімова Г. П. Інтерпретація поняття «якість вищої освіти»: соціолого-філософська рефлексія. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». 2016. № 3. С. 34-43. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnyuac_2016_3_5 (дата звернення: 02.02.2026).
24. Клімова Г. П. Якість вищої освіти: європейський вимір. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Філософія. 2016. № 1. С. 203-210. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnyua_2016_1_22.pdf (дата звернення: 02.02.2026).
25. Коваль Г., Попіль Ю. Державне управління якістю вищої освіти України в умовах модернізації: проблеми та шляхи удосконалення. Актуальні проблеми державного управління. 2021. № 84. С. 206-209. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246470> (дата звернення: 02.02.2026).
26. Кравченко Ю. Внутрішня система забезпечення якості вищої освіти як індикатор ризиків у діяльності закладу вищої освіти. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 1 (13). С. 259-273. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-259-273](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-259-273) (дата звернення: 02.02.2026).
27. Кремень В. Г. Проблеми якості української освіти в контексті сучасних цивілізаційних змін. Український педагогічний журнал. 2015. № 1. С. 8-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2015_1_4 (дата звернення: 02.02.2026).
28. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Реалізація механізмів державного управління якістю вищої освіти: виклики та напрями вдосконалення. Освітня аналітика України. 2023. № 4 (25). С. 58-69. URL: <https://science.iea.gov.ua/wp->

content/uploads/2024/01/4_Kruhlov_Tereshchenko_425_2023_58-69.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

29. Кубанов Р. А. Якість освіти: суть поняття та особливості оцінювання. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2013. № 13 (2). С. 25-31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2013_13%282%29_5 (дата звернення: 02.02.2026).

30. Кубанов Р. Якість вищої освіти: порівняльний аналіз поглядів зарубіжних і вітчизняних науковців. Порівняльно-педагогічні студії. 2014. № 6. С. 27-32. URL: http://library.udpu.edu.ua/library_files/poriv_ped_stydii/2014/2014_6/4.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

31. Кузьмак О., Кузьмак О. Управління якістю вищої освіти в Україні на шляху інтеграції у європейський простір (досвід Європейського Союзу). Наукові записки Національного університету «Острозька академія». 2021. № 23 (51). С. 16-21. URL: [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-16-21](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-16-21) (дата звернення: 02.02.2026).

32. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Дві стратегії розвитку вищої освіти: якої бракує Україні? Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство». 2021. № 12. С. 35-52. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2021-12-2-35-52> (дата звернення: 02.02.2026).

33. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Закон зростання крутизни університетського сходження до вершини досконалості. International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2023. № 15. С. 30-53. URL: <http://surl.li/nmjif> (дата звернення: 02.02.2026).

34. Луговий В., Слюсаренко О., Таланова Ж. Інтеграція і диференціація лідерської вищої освіти: уроки для України від ЄС, США і Китаю. International Scientific Journal of Universities and Leadership. 2024. № 17.

С. 77-97. URL: <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2024-17-77-97> (дата звернення: 02.02.2026).

35. Лукіна Т. О., Коржевська Г. М. Розробка та запровадження системи управління якістю освіти в системі професійного навчання державних службовців. Актуальні проблеми державного управління. 2007. № 3 (31). С. 148-157. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32304887.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).

36. Мартинець В. В., Солдаткін О. В. Державна політика у сфері якості освіти в умовах воєнного стану: виклики та загрози. Публічне управління та митне адміністрування. 2025. № 1 (44). С. 22-27. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2025/1/6.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).

37. Михайліченко М. В. Напрями і шляхи оптимізації системи державно-громадського управління якістю університетської освіти в умовах українських реалій. Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія. 2017. № 1 (9). С. 46-53. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/14830> (дата звернення: 02.02.2026).

38. Міністерство освіти і науки України: офіційний сайт. <https://mon.gov.ua> (дата звернення: 02.02.2026).

39. Мороз С. А. Елементи системи вищої освіти, як детермінанти державно-управлінського впливу на її якість. Людина віртуальна: нові горизонти: збірник наукових праць. Монреаль: СРМ «ASF», 2018. С. 181-185. URL: http://virtus.conference-ukraine.com.ua/2_ManVirtutal/2018/conf41.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

40. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти: офіційний сайт. <https://naqa.gov.ua> (дата звернення: 02.02.2026).

41. Огороднік М. І. Шляхи удосконалення механізму публічного управління в сфері освіти України. Міжнародний науковий журнал «Грааль науки». 2023. № 24. С. 113-118. URL: <https://archive.journal-grail.science/index.php/2710-3056/article/view/848> (дата звернення: 02.02.2026).

42. Озаровська А. В. Поняття «якість» та «менеджмент якості» в системі Total Quality Management. Теорія та практика державного управління. 2018. № 2. С. 64-72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_12 (дата звернення: 02.02.2026).

43. П'ятничук І. Д. Прийняття рішень в прогресивних моделях організації публічного управління системою вищої освіти. Наукові інновації та передові технології 2025. № 1 (41). С. 123-135. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/18655/18686> (дата звернення: 02.02.2026).

44. Писарчук О. Оптимізація розподілу державного замовлення на підготовку фахівців у контексті ефективного фінансування вищої освіти. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5963> (дата звернення: 02.02.2026).

45. Поліщук С., Горбатюк О. Проблема якості та ефективності управління закладом освіти. Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника. 2023. № 1. С. 197-204. URL: <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.1.197-204> (дата звернення: 02.02.2026).

46. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 02.02.2026).

47. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 16.10.2014 № 630. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-п#Text> (дата звернення: 02.02.2026).

48. Про утворення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України; Статут від 15.04.2015 № 244. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2015-п#Text> (дата звернення: 02.02.2026).

49. Пшенична Л. В. Рейтинг викладача як індикатор якості освіти. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2014. № 1. С. 368-

378. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2014_1_46 (дата звернення: 02.02.2026).

50. Семенець-Орлова І. Політика системних змін у сфері вищої освіти в Україні. Грані. 2019. Т. 22, № 8. С. 47-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Grani_2019_22_8_8 (дата звернення: 02.02.2026).

51. Серікова О. М. Розвиток вищої освіти як критерій постіндустріального суспільства: стан в Україні внаслідок війни. Український економічний часопис. 2025. № 8. С. 128-134. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/556/537> (дата звернення: 02.02.2026).

52. Сігаєва Л. Є. Сучасні підходи до якості освіти: теоретичний аспект. Професійна освіта: методологія, теорія та технології. 2016. № 4. С. 213-229. URL: <https://educationjournal.org/index.php/journal/article/download/49/47/> (дата звернення: 02.02.2026).

53. Слюсаренко О. Інструменти вимірювання якості освітньої діяльності у контексті забезпечення її ефективності в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. 2023. № 2. С. 5-14. URL: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-2-5-14> (дата звернення: 02.02.2026).

54. Супрун В. В. Публічне управління освітньою галуззю України у контексті європейської інтеграції. Вісник післядипломної освіти: збірник наукових праць. 2025. № 32 (61). С. 364-388. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/32_61_25/Admin/Bulletin_32_61_sciences_Social_and_Behav_Manag_Admin_Vyacheslav%20Suprun.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

55. Усар І. І. Державна політика в сфері вищої освіти: виклики сьогодення. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2024. № 2. С. 99-103. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/2_2024/19.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

56. Чирва Г. М. Механізми державного управління розвитком вищої освіти: орієнтація на якість освітніх послуг. Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 2 (22). С. 146-156. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/20.pdf> (дата звернення: 02.02.2026).

57. Шапошников К., Шапошникова І., Жаворонок А. Напрями підвищення конкурентоспроможності вищої освіти в сучасних умовах. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. № 1 (29). С. 7-13. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1\(29\)-7-13](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-1(29)-7-13) (дата звернення: 02.02.2026).

58. Шевчук І. Нові соціально-економічні виклики для вищої освіти України в умовах воєнного стану. Науково-інформаційний вісник. Науково-освітня дипломатія: нові виклики та завдання. 2022. № 1 (111). URL: <https://nanvou.org.ua/Publications/visnuku/2022> (дата звернення: 02.02.2026).

59. Шевчук І., Шевчук А. Освітня аналітика крізь призму війни: виклики та можливості для вищої школи України. Економіка та суспільство. 2022. № 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-80> (дата звернення: 02.02.2026).

60. Шленьова М. Місце «культури якості» в акредитаційних процесах освітніх програм ЗВО України. Імідж сучасного педагога. 2021. № 1 (196). С. 41-44. URL: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-1\(196\)-41-44](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2021-1(196)-41-44) (дата звернення: 02.02.2026).

61. Шленьова М., Довженко Т., Гречаник О. Системні підходи до управління якістю освіти в сучасній вищій школі. Економіка та суспільство. 2025. № 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5964> (дата звернення: 02.02.2026).

62. Щоголева Л. О. Моніторинг якості освіти: теоретико-методологічний аспект. Педагогічний пошук. 2014. № 2. С. 36-40. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/pedp_2014_2_12.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

63. Якобчук В. П., Ревунець Г. А., Веремчук Я. Ю. Інноваційні підходи до публічного управління якістю освітніх послуг в умовах суспільних трансформацій. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 6. С. 104-108. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/6_2021/19.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

64. Ящук Т. А. Чирва О. Г. Статистичний аналіз фінансування системи вищої освіти в Україні. Економіка і суспільство. 2018. № 15. С. 193-199. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/30.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

65. Quality and relevance of higher education. Paris: OECD Publishing, 2019. URL: <https://www.oecd.org/education/> (дата звернення: 02.02.2026).

66. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG 2015). Brussels : ENQA, 2015. URL: https://www.enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (дата звернення: 02.02.2026).

ВІДГУК
на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «магістр»
Державного університету економіки і технологій

Здобувач: Куртеков Владислав Олегович

Тема роботи: Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні

Обсяг роботи: 88 стор., 33 табл., 3 рис., 66 літ. джерел

Ступінь розкриття теорії дослідження: Теоретичні засади дослідження розкрито на належному науковому рівні. Автор ґрунтовно опрацював вітчизняні та зарубіжні наукові джерела з проблем публічного управління якістю вищої освіти, систематизував основні наукові підходи до визначення категорії «якість вищої освіти», розкрив її як об'єкт публічного управління. У роботі логічно та послідовно висвітлено сутність, принципи й механізми публічного управління якістю вищої освіти, а також проаналізовано європейські стандарти та міжнародний досвід забезпечення якості. Теоретичні положення викладено аргументовано, з дотриманням вимог академічного стилю, що свідчить про достатній рівень теоретичної підготовки здобувача.

Оцінка самостійності та творчості при розкритті теми: Кваліфікаційна робота виконана самостійно, із використанням сучасних наукових джерел, нормативно-правових актів та аналітичних матеріалів. Автор продемонстрував уміння критично аналізувати наукові позиції, узагальнювати різні підходи та формулювати власні висновки. Творчий підхід проявляється у побудові авторських узагальнень, структурних схем, таблиць, а також у формуванні практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти.

Оцінка наукової новизни, пропозицій та їх практичне значення: Наукова новизна роботи полягає у комплексному аналізі системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні з урахуванням сучасних трансформаційних процесів та європейських стандартів забезпечення якості. Автором обґрунтовано напрями інституційної та управлінської модернізації системи забезпечення якості, запропоновано рекомендації щодо впровадження інноваційних і цифрових інструментів публічного управління, а також визначено шляхи посилення ролі стейкхолдерів. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості їх використання в діяльності органів публічної влади, закладів вищої освіти та інших суб'єктів системи забезпечення якості вищої освіти.

Недоліки роботи: До окремих недоліків роботи можна віднести недостатню ілюстрацію окремих положень третього розділу прикладами з практики конкретних закладів вищої освіти, а також обмежене використання кількісних показників при оцінюванні ефективності запропонованих управлінських рішень. Водночас зазначені зауваження не мають принципового характеру та не знижують загальної наукової і практичної цінності роботи.

Загальні висновки: Кваліфікаційна магістерська робота допускається до захисту в ЕК. Автору може бути присвоєний освітній ступінь магістра зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»

Науковий керівник _____
 (підпис)

к.держ.упр., доц. В. В. Орлов
 (Посада, Ініціал, ПРИЗВИЩЕ)

19.01.2026
 (дата)

РЕЦЕНЗІЯ

**на кваліфікаційну роботу здобувача освітнього ступеня «магістр»
Державного університету економіки і технологій**

Куртеков Владислав Олегович
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

На тему: Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні

1. *Актуальність і практичне значення роботи:* Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена сучасними трансформаційними процесами у сфері вищої освіти України, євроінтеграційним курсом держави та необхідністю підвищення ефективності публічного управління якістю освітніх послуг. В умовах воєнного стану, цифровізації та посилення конкуренції на ринку освітніх послуг питання забезпечення якості вищої освіти набуває особливої суспільної та управлінської значущості. Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності органів публічної влади та закладів вищої освіти з метою вдосконалення механізмів управління якістю вищої освіти.
2. *Позитивні сторони у роботі, які бажано підкреслити рецензент:* Кваліфікаційна робота відзначається логічною структурою, цілісністю та послідовністю викладу матеріалу. Автор ґрунтовно опрацював наукові джерела, нормативно-правові акти та аналітичні матеріали з проблематики публічного управління якістю вищої освіти. Суттєвою перевагою роботи є комплексний підхід до дослідження, поєднання теоретичного аналізу з оцінкою сучасного стану системи управління якістю вищої освіти в Україні. Позитивно слід відзначити використання європейських стандартів і міжнародного досвіду, наявність узагальнювальних таблиць, схем та аргументованих авторських висновків. Робота виконана з дотриманням вимог академічної доброчесності та наукового стилю викладу.
3. *Недоліки або дискусійні питання у роботі:* До окремих дискусійних моментів можна віднести недостатню кількість конкретних емпіричних прикладів впровадження запропонованих управлінських рішень на рівні окремих закладів вищої освіти, а також обмежене використання кількісних показників для оцінювання ефективності рекомендацій. Окремі положення третього розділу могли б бути деталізовані з урахуванням регіональних особливостей розвитку системи вищої освіти. Водночас зазначені недоліки не мають принципового характеру та не впливають на загальну позитивну оцінку роботи.
4. *Оцінка якості запропонованих здобувачем заходів і пропозицій, їх практична цінність:* Запропоновані здобувачем напрями удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти є обґрунтованими, логічними та такими, що відповідають сучасним тенденціям розвитку освітньої політики. Особливої уваги заслуговують пропозиції щодо запровадження інноваційних і цифрових інструментів управління, а також посилення ролі стейкхолдерів у процесах забезпечення якості. Практична цінність рекомендацій полягає в можливості їх використання при формуванні управлінських рішень у сфері вищої освіти на національному та інституційному рівнях.
5. *Загальний висновок рецензента (рекомендувати чи не рекомендувати):* Кваліфікаційна робота Куртекова Владислава Олеговича є завершеним, самостійним науковим дослідженням, виконаним на належному теоретичному та практичному рівні, відповідає вимогам, що висуваються до магістерських робіт за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Роботу рекомендується до захисту, а її автор заслуговує на присвоєння освітнього ступеня «магістр».

Рецензент:

асистент кафедри регіональної політики
Навчально-наукового інституту
публічного управління та державної служби
Київського національного
університету імені Тараса Шевченка

Кузьмич А. В.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТЕХНОЛОГІЙ**

**ОЦІНЮВАЛЬНИЙ ЛИСТ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
здобувача освітнього ступеня «магістр»
спец. 281 Публічне управління та адміністрування**

Куртеков Владислав Олегович

Критерії	Нормативне значення, балів	Оцінка кваліфікаційної роботи за критеріями
1. Оцінювання змістовних аспектів кваліфікаційної магістерської роботи		
1.1. <i>Загальний рівень розкриття теми</i> (відповідність виконаної роботи затвердженому завданню, повнота та рівень розв'язання завдань дослідження, досягнення поставленої мети)	0-10	
1.2. <i>Теоретична цінність отриманих результатів</i> (глибина, всебічність і повнота викладення теоретичного матеріалу, відображення дискусійних питань, загальний рівень опрацювання джерел, рівень узагальнення існуючих теоретичних підходів, методів і методик, обґрунтованість висновків щодо узагальнення теоретичних положень теми)	0-15	
1.3. <i>Практична цінність отриманих результатів</i> (використання сучасних та оригінальних методів дослідження, наявність елементів наукової новизни, рівень вірогідності і надійності аналітичного обґрунтування, глибина аналітично-діагностичного вивчення стану прояву проблеми, відсутність помилок у розрахунках, актуальність зібраних і проаналізованих даних, обґрунтованість висновків щодо фактичного стану та перспектив розвитку проблеми, що досліджується)	0-20	
1.4. <i>Наявність логічної послідовності й наукового стилю викладу матеріалу дослідження</i> (володіння здобувачем літературною мовою і професійною термінологією, вміння логічно, аргументовано викладати результати досліджень і розробок, вдало використовувати графічний матеріал)	0-10	
2. Оцінювання організаційних аспектів кваліфікаційної магістерської роботи		
2.1. Дотримання графіка виконання кваліфікаційної магістерської роботи	0-5	
2.2. Відповідність роботи вимогам щодо її оформлення	0-5	
2.3. Наявність підтвердження апробації результатів дослідження	0-5	
Усього за критеріями змістовності і оформлення	Max 70 балів	
3. Захист кваліфікаційної магістерської роботи		
3.1. <i>Презентація роботи</i> (якість викладення змісту кваліфікаційної магістерської роботи в доповіді, стиль викладення, мовна грамотність, якість графічного матеріалу)	0-10	
3.2. <i>Відповіді на поставлені запитання, вміння вести наукову дискусію</i> (вміння стисло, змістовно, переконливо, аргументовано відповідати на поставлені запитання, а також на зауваження керівника та рецензента)	0-20	
Усього за критеріями захисту кваліфікаційної магістерської роботи	0-30 балів	
Загальна кількість балів	Max 100 балів	

Науковий керівник _____
(підпис)

В. В. Орлов _____
(ініціали, прізвище)

Голова комісії _____
(підпис)

В. ОРЛОВ, канд. наук держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Заст. голови комісії _____
(підпис)

Г. КОВАЛЬ, доктор наук державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування

Члени комісії _____

(підпис)

В. ПОЛЯКОВА, зовнішній експерт, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування

Г. ПУРІЙ, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, к.е.н., доцент

Декларація
про дотримання академічної доброчесності під час написання кваліфікаційної
роботи магістра
Державного університету економіки і технологій

Я, Куртеков Владислав Олегович, здобувач 2 курсу, групи ПУА-24м Державного університету економіки і технологій розумію і підтримую політику закладу із академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував заборонену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

В. О. КУРТЕКОВ
(Ініціали, ПРИЗВИЩЕ)

ЗГОДА
здобувача освіти Державного університету економіки і технологій
на розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Куртеков Владислав Олегович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій щодо відкритого доступу до результатів освітньої діяльності.

Поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій», моя кваліфікаційна робота магістра на тему: «Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні» буде розміщена в Репозитарії ДУЕТ.

Ознайомлений з умовами такого розміщення та погоджуюсь на оприлюднення повного тексту роботи в електронному форматі.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

В. О. КУРТЕКОВ
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

ЗГОДА

здобувача освіти Державного університету економіки і технологій про
перевірку кваліфікаційної роботи на прояви академічного плагіату
та розміщення в Репозитарії ДУЕТ

Я, Куртеков Владислав Олегович, підтримую політику Державного університету економіки і технологій з академічної доброчесності і відкритого доступу. Стверджую, що кваліфікаційна магістерська робота Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні виконана самостійно та не містить академічного плагіату. Я не надавав не одержував недозволену допомогу під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають покликання на відповідне джерело.

Із чинним Положенням про запобігання та виявлення академічного плагіату в роботах здобувачів вищої освіти Державного університету економіки і технологій ознайомлений(а). Чітко усвідомлюю, що в разі виявлення у кваліфікаційній роботі порушення норм академічної доброчесності робота не допускається до захисту або оцінюється незадовільно.

Також я поінформований, що відповідно до пункту 5.8 «Положення про Репозитарій (електронну базу даних) Державного університету економіки і технологій» згадана робота буде розміщена в Електронному архіві Університету (Репозитарії ДУЕТ) та ознайомлений(на) з умовами такого розміщення.

19.01.2026
(дата)

(підпис)

В. О. КУРТЕКОВ
(Ініціали, ПРІЗВИЩЕ)

Author / Автор	Куртеков Владислав Олегович
Title / Назва	Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні
Date of Issue / Дата видання	2026
Publisher / Видавець	Державний університет економіки і технологій
Citation / Цитування	Куртеков В. О. Удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні: робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра: спец. 281 – Публічне управління та адміністрування / наук. кер. В. В. Орлов Кривий Ріг: Державний університет економіки і технологій, 2026. 88 с.
Subject Keywords / Ключові слова	публічне управління, якість вищої освіти, сталий розвиток, державна освітня політика, компетентнісний підхід, міжсекторальна взаємодія, забезпечення якості освіти
Abstract / Анотація	Кваліфікаційна магістерська робота присвячена дослідженню проблематики публічного управління якістю вищої освіти в Україні в умовах трансформаційних процесів, євроінтеграційного курсу держави та сучасних суспільних викликів. У роботі розглянуто теоретичні засади якості вищої освіти як об'єкта публічного управління, розкрито сутність, принципи та механізми функціонування системи публічного управління якістю вищої освіти. Проаналізовано сучасний стан інституційного, нормативно-правового та організаційного забезпечення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні, виявлено основні проблеми та обмеження її функціонування. Особливу увагу приділено аналізу європейських стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості вищої освіти (ESG), а також міжнародного досвіду у сфері управління якістю освіти. На основі проведеного дослідження обґрунтовано напрями удосконалення системи публічного управління якістю вищої освіти в Україні, зокрема інституційні та управлінські механізми її модернізації, запровадження інноваційних і цифрових інструментів управління, а також посилення ролі стейкхолдерів у процесах забезпечення якості освіти. Практичне значення роботи полягає в можливості використання сформульованих висновків і рекомендацій у діяльності органів публічної влади та закладів вищої освіти з метою підвищення ефективності публічного управління у сфері вищої освіти.