УДК 378.14:005.6
https://doi.org/10.28925/2312-5829/2025.3.8

Любомира ІЛІЙЧУК,
кандидат педагогічних наук, доцент, *https://orcid.org/0000-0003-4274-6903*
доцент кафедри початкової освіти та освітніх інновацій *liubomyra.iliichuk@pnu.edu.ua*
Прикарпатський національний університет
імені Василя Стефаника,
вул. Шевченка, 57, 76018, Івано-Франківськ, Україна

УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті проаналізовано управлінський вимір інституційного забезпечення якості підготовки фахівців у закладах вищої освіти через дослідження місій університетів та нормативних документів, що регламентують функціонування внутрішніх систем забезпечення якості в умовах постійних соціально-економічних та технологічних змін. Метою дослідження є аналіз стратегічних орієнтирів та нормативно-правового забезпечення внутрішніх систем забезпечення якості у закладах вищої освіти й визначення сутності управлінського виміру їх функціонування. Застосовано метод контент-аналізу, що дозволив систематично вивчити зміст місій закладів вищої освіти та виокремити ключові орієнтири – формування конкурентоспроможних фахівців, забезпечення якості освітніх послуг, розвиток інноваційного потенціалу, інтеграція в міжнародний освітній простір, соціальна відповідальність і підтримка регіонального розвитку. Документальний аналіз дав змогу дослідити внутрішні регламенти, положення та інші нормативні акти, які визначають принципи, процедури та інструменти управління якістю. Результати показали, що заклади вищої освіти мають комплексно структуровані системи якості та відповідальні підрозділи, проте ступінь деталізації процедур, регулярність моніторингу та систематичність їх застосування відрізняються, що впливає на ефективність функціонування внутрішніх систем забезпечення якості. Зроблено висновок, що підвищення результативності інституційного забезпечення якості потребує узгодженості між задекларованими стратегічними орієнтирами та практичними управлінськими діями, що передбачає удосконалення механізмів моніторингу та оцінювання результатів, підвищення прозорості внутрішніх процесів і залучення широкого кола стейкґолдерів, зокрема здобувачів вищої освіти, роботодавців та представників громадськості, до процедур забезпечення якості.

***Ключові слова**: якість вищої освіти; управління якістю; інституційне забезпечення якості; внутрішня система забезпечення якості; заклади вищої освіти; управлінський вимір.*

Вступ. Сучасний етап розвитку вищої освіти характеризується інтенсивними трансформаційними процесами, зумовленими інтеграцією у Європейський простір вищої освіти, імплементацією положень Болонського процесу та необхідністю адаптації освітньої політики до викликів глобалізованого ринку праці. В умовах зростаючої конкуренції між закладами вищої освіти та підвищених суспільних очікувань до результатів освітньої діяльності особливого значення набуває побудова ефективної внутрішньої системи забезпечення якості, здатної гарантувати відповідність результатів підготовки фахівців сучасним стандартам і потребам стейкґолдерів. У цьому контексті інституційний рівень управління якістю постає ключовою складовою загальнонаціональної системи забезпечення якості, адже саме на рівні окремого закладу вищої освіти формується стратегія його розвитку, визначаються організаційно-управлінські механізми та ухвалюються рішення, що безпосередньо впливають на зміст та результативність освітнього процесу. Відтак, ефективність внутрішньої системи забезпечення якості значною мірою залежить від здатності управлінських структур освітньої установи не лише підтримувати відповідність професійної підготовки встановленим державним стандартам, але й упроваджувати інноваційні підходи до управління й організації освітньої діяльності.

З огляду на це, сучасні заклади вищої освіти переходять від формального виконання

законодавчих вимог до розроблення власних гнучких, прозорих та стратегічно орієнтованих механізмів управління якістю, здатних забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг. Саме тому вивчення місій закладів вищої освіти, аналіз їх нормативно-правової бази та регламентів внутрішнього контролю якості набуває особливої актуальності, адже дозволяє виокремити ефективні управлінські орієнтири й підходи, що сприяють підготовці висококваліфікованих фахівців. Означене дає підстави виснувати, що дослідження управлінського виміру інституційного забезпечення якості підготовки фахівців у закладах вищої освіти є не лише науково значущим, але й практично необхідним для формування інноваційної та стійкої системи забезпечення якості вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління якістю вищої освіти привертає все більше уваги наукової спільноти. Зокрема, у працях вітчизняних дослідників (М. Білинська, Н. Грабовенко, В. Зайчук, Л. Кайдалова, М. Кондрашов, К. Крутій, Т. Лукіна, В. Лунячек, О. Ляшенко, С. Мороз, В. Невядовський, Н. Ногас, Н. Опар, О. Островерх, Л. Петриченко, О. Прігунов, Т. Рогова, Н. Черняшук та ін.) окреслено ключові напрями управління якістю, механізми формування організаційної культури якості, створення та ефективного функціонування внутрішніх структур забезпечення якості освіти, впровадження акредитаційних процедур освітніх програм та інституційної акредитації закладів вищої освіти відповідно до національних і міжнародних стандартів якості.

Значний масив наукових напрацювань становлять дослідження Л. Петриченко (Петриченко, 2014) та О. Прігунова (Прігунов, 2020), у яких обґрунтовано теоретико-методологічні та методичні засади управління якістю підготовки фахівців у закладах вищої освіти. У працях О. Черненко (Черненко, 2024) представлено порівняльний аналіз провідних моделей систем управління якістю вищої освіти, тоді як О. Галіцан, О. Хіль і Я. Кириленко (Галіцан, Хіль, Кириленко, 2021) розкривають механізми їх реалізації в умовах євроінтеграційних процесів, виокремлюючи ключові показники ефективності функціонування закладів вищої освіти. Дослідження Г. Полякової, В. Раєвнєвої та К. Азізової (Полякова, Раєвнєва, Азізов, 2021) акцентує на управлінні якістю як стратегічному чиннику зміцнення академічної репутації та інноваційного потенціалу сучасних університетів. І. Вербовський та В. Чипорнюк (Вербовський, Чипорнюк, 2024) узагальнюють етапи еволюції систем управління якістю, визначаючи сучасні виклики та пріоритетні напрями їх подальшого вдосконалення. О. Воробйова зі співавторами (Vorobyova et al., 2022) підкреслюють важливість адаптації міжнародного досвіду управління якістю вищої освіти до особливостей національного контексту. Це свідчить про формування комплексного наукового підґрунтя, яке охоплює як теоретико-методологічні засади, так і прикладні механізми управління якістю вищої освіти.

У закордонних дослідженнях також спостерігається зростання уваги до концептуалізації внутрішніх систем забезпечення якості як ключового елементу управління закладами вищої освіти. Так, M. Krooi, J. Whittingham, S. Beausaert та ін. (Krooi, Whittingham, Beaus-?ert, 2024) запропонували тривимірну модель забезпечення якості, що включає цільову, кадрову та процесуальну складові, ефективність якої забезпечується за умови гармонійного узгодження цих компонентів із контекстом закладу вищої освіти. M. Aldhobaib (Aldhobaib, 2024), L. Neophytou та M. Koutselini (Neophytou, Koutselini, 2025) дослідили протиріччя між зовнішніми вимогами акредитаційних агентств і прагненням до реального покращення якості, виявивши, що акцент на формальному виконанні стандартів сприяє домінуванню культури комплаєнсу, яка пригнічує внутрішню мотивацію. З огляду на це, науковці пропонують інтегрувати зовнішні вимоги з внутрішніми стратегіями для забезпечення глибинного розвитку якості вищої освіти.

Окремі дослідження зосереджені на оцінюванні рівня зрілості внутрішніх систем забезпечення якості. Зокрема, N. Hincapié, J. Cornejo, R. Bretaña, A. Morell та J. Juárez (Hincapié, Cornejo, Bretaña, Morell, Juárez, 2024) описують моделі зрілості, що охоплюють індикатори та етапи еволюції систем якості й виконують роль дорожніх карт для поступового вдосконалення організаційних структур, управлінських процедур і здатності до самоаналізу. Практичну значущість управлінських інструментів підкреслюють Y. Javed та M. Alenezi (Javed, Alenezi, 2023), демонструючи важливість використання ключових показників ефективності, систем збору й аналізу даних та стабільних механізмів управління інформацією для підтримання сталості акредитаційних процесів і підвищення результативності внутрішніх систем якості вищої освіти.

Практичні кейси інтеграції інституційних стратегій якості подано у працях D. Dias, C. Augusto, R. Carvalho та A. Lebre (Dias, Augusto, Carvalho, Lebre, 2019), де обґрунтова-

но ефективність поєднання політик у сфері якості, чіткого розподілу відповідальностей, механізмів залучення стейкґолдерів і процедур моніторингу. Така інтегративна модель, за висновками авторів, трансформує формальну документацію на дієву систему управління, орієнтовану на безперервне вдосконалення. Схожої думки дотримуються K. Wysocka, C. Jungnickel та K. Szelagowska-Rudzka (Wysocka, Jungnickel, Szelagowska-Rudzka, 2019), які відзначають потребу в уніфікації інструментів забезпечення якості для збереження високих стандартів вищої освіти та наукових досліджень у міжнародному контексті.

Взаємозв'язок між процедурами забезпечення якості вищої освіти й управлінням персоналом досліджують C. Kooli та R. Abadli (Kooli, Abadli 2022). На основі кількісних даних вони встановили, що аудити та акредитація можуть позитивно впливати на кадровий склад і систему стимулювання, що в сукупності призводить до покращення системи забезпечення якості. A. Greere (Greere, 2023) наголошує на важливості підвищення компетентностей фахівців у сфері управління якістю вищої освіти та запровадження диференційованих програм навчання для сталого розвитку систем якості, а також розширенні ролі викладачів в оцінюванні та вдосконаленні освітньої діяльності. Водночас, B. Stensaker та S. Matear (Stensaker, S. Matear, 2024) акцентують на студентській участі, розглядаючи її як форму партнерства, що підвищує легітимність процедур оцінювання й сприяє розвитку інституційної демократії.

Аналіз досліджень свідчить про багатовимірний характер інституційного забезпечення якості, що охоплює широкий спектр питань – від концептуалізації моделей управління якістю до розробки стратегічних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності освітніх установ. Водночас, недостатньо уваги приділено комплексному порівняльному аналізу нормативних документів, що регламентують функціонування внутрішніх систем якості. Відсутність такого аналізу обмежує розуміння ступеня узгодженості стратегічних цілей університетів із механізмами внутрішнього контролю якості, що є ключовим для ефективного розвитку і трансформації системи якості в національному освітньому просторі.

Мета дослідження – проаналізувати стратегічні орієнтири та нормативно-правове забезпечення внутрішніх систем забезпечення якості у закладах вищої освіти й визначити сутність управлінського виміру їх функціонування.

Виходячи з поставленої мети, сформульовано такі **завдання дослідження:**

1. Здійснити контент-аналіз місій закладів вищої освіти для виявлення стратегічних орієнтирів щодо якості освітніх послуг.

2. Вивчити нормативно-правову базу закладів вищої освіти, що регламентує внутрішні механізми забезпечення якості освіти.

3. Оцінити рівень формалізації та структурованості внутрішніх систем забезпечення якості на основі аналізу нормативних документів.

4. Визначити сутність управлінського виміру інституційного забезпечення якості підготовки фахівців у закладах вищої освіти.

Методологія. Основними методами дослідження визначено контент-аналіз – застосований для систематичного вивчення місій закладів вищої освіти з метою виявлення ключових стратегічних векторів, спрямованих на забезпечення якості освітніх послуг; документальний аналіз – реалізований шляхом вивчення внутрішніх документів, що регламентують функціонування систем забезпечення якості у закладах вищої освіти; метод узагальнення – використаний для інтеграції та систематизації отриманих результатів з метою формування узгоджених висновків.

Вибірка дослідження охоплює шість закладів вищої освіти з різних регіонів України, відібраних за критерієм регіонального представництва. Зокрема, західний регіон представлено Прикарпатським національним університетом імені Василя Стефаника, Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича та Волинським національним університетом імені Лесі Українки; центральний – Полтавським національним педагогічним університетом імені В. Г. Короленка; східний – ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»; південний – Запорізьким національним університетом. Такий географічний розподіл забезпечує відображення різноманітності підходів до стратегічного бачення якості підготовки фахівців у різних регіонах України.

Збір емпіричних даних здійснювався шляхом систематичного перегляду офіційних вебсайтів закладів вищої освіти та баз нормативних документів, що є відкритими джерелами інформації. Обробка зібраних матеріалів відбувалася за допомогою тематичного узагальнення, кодування, а також порівняльного аналізу, що забезпечило глибоке розуміння та відтворюваність дослідницьких результатів. Описана методологічна база гарантує високий рівень прозорості, логічності та наукової достовірності дослідження, що робить її придат-

ною для подальшого застосування у межах досліджень з питань забезпечення якості у вищій освіті.

Результати. У межах розбудови цілісної системи забезпечення якості ключове значення має управлінський аспект, що задає стратегічні орієнтири та процедурні засади управління на інституційному рівні. Він включає стратегічне планування, ефективне функціонування внутрішньої системи якості, координацію роботи структурних підрозділів, нормативно-правове регулювання управлінських процесів. Управління в системі забезпечення якості сприяє реалізації принципу автономності у контексті стратегічного розвитку закладу вищої освіти, забезпечує прозорий і скоординований менеджмент якості, а також формує організаційне підґрунтя для ефективного функціонування всіх складників освітньої системи.

У процесі дослідження здійснено порівняльний аналіз місій закладів вищої освіти у контексті стратегічного бачення якості підготовки фахівців. Місії, як інституційні декларації цінностей та пріоритетів, не лише окреслюють суспільну роль університету, а й визначають ключові напрями його освітньої та наукової діяльності, інтегруючи вимір якості у стратегічний розвиток. Порівняння змісту місій дозволяє виявити спільні та відмінні орієнтири, що формують підґрунтя для інституційного забезпечення якості та відображають специфіку регіонального, національного й глобального контекстів.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз місій закладів вищої освіти в контексті стратегічного бачення якості підготовки майбутніх фахівців

№	Стратегія	Місія університету
1.	«Стратегія розвитку Прикарпатського національного університету на 2020–2027 рр.» (2019)	«Освіта – надання якісних освітніх послуг, спрямованих на підготовку високопрофесійних фахівців; наука – формування сучасного дослідницького університету – центру генерування інноваційних ідей та їх реалізації; регіон – спрямування освітнього та наукового потенціалу на розвиток і зміцнення регіону»
2.	«Стратегія розвитку ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет» на 2021–2025 рр.)» (2020)	«Формування та примноження інтелектуального, творчого і духовного потенціалу особистості, громади, суспільства»
3.	«Стратегія Полтавського національного педагогічного університету імені В. Г. Короленка на 2020–2025 рр.» (2019)	«Забезпечення фундаментального права людини та конституційного права громадян України на вищу освіту, у служінні людині, громаді, суспільству через підготовку конкурентоспроможних фахівців для освітньої та низки інших галузей»
4.	«Стратегія розвитку Запорізького національного університету в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України на 2023–2025 роки» (2023)	«Pro Futuro («заради майбутнього»), формування якісного людського капіталу задля повоєнного відновлення держави та повноцінного представлення України в європейській спільноті»
5.	«Стратегічний план розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича (2025–2029 рр.)» (2024)	«Надання якісної освіти, здійснення актуальних досліджень, інтеграція університету у глобальну академічну спільноту, активна співпраця з суспільством і бізнесом з метою збереження молоді та наукової еліти в Україні»
6.	«Стратегія розвитку Волинського національного університету імені Лесі Українки на 2020–2025 роки» (2020)	«Формування високоосвіченої, національно свідомої, чесної, небайдужої, творчої особистості, здатної незалежно мислити і відповідально діяти згідно з принципами добра та справедливості, для розвитку відкритого і демократичного суспільства»

У ході дослідження здійснено контент-аналіз місій закладів вищої освіти України з метою виявлення домінантних стратегічних орієнтирів, що визначають їхню позицію щодо якості підготовки майбутніх фахівців. На основі аналізу змісту стратегічних документів установлено чотири ключові змістові домінанти, які репрезентують інституційні пріоритети університетів:

1. *Якість освіти*. Усі заклади вищої освіти, незалежно від специфіки формулювання, акцентують увагу на забезпеченні високих стандартів освітніх послуг. Визначальними є концепти «надання якісних освітніх послуг»,

«формування якісного людського капіталу», «підготовка конкурентоспроможних фахівців», що свідчить про чітке спрямування на результативність освітнього процесу відповідно до потреб ринку праці, суспільства і державної політики. Такий фокус відображає не лише прагнення до високої якості, а й потребу в постійному вдосконаленні змісту, методик і технологій навчання з урахуванням впровадження внутрішніх механізмів моніторингу, зворотного зв'язку та самоорганізації освітньої системи.

2. Соціальна місія та цінності. Значна частина місій підкреслює роль університетів як інституцій, відповідальних за соціальний розвиток і служіння суспільству («служіння людині, громаді, суспільству», «повоєнне відновлення держави», «співпраця з суспільством і бізнесом»). Така соціально орієнтована місія відповідає сучасним концепціям розвитку вищої освіти, що базуються на принципах гуманізму, громадянської активності й партнерства, формуючи у фахівців соціальну відповідальність та готовність до активної участі у розвитку суспільства.

3. Науковий потенціал та інновації. Стратегічні документи університетів акцентують на розвитку інноваційної діяльності, цифровізації, інтеграції у глобальний академічний простір, що відображено в концептах «генерування інноваційних ідей», «інтеграція у глобальну академічну спільноту», «державна інноваційна політика в галузі освіти». Це свідчить про усвідомлення університетами викликів сучасності, необхідність трансформації освітнього процесу, орієнтованого на науково-дослідницьку діяльність, інновації, формування конкурентоспроможних кадрів, здатних успішно діяти в умовах глобалізованого інформаційного простору.

4. Міжнародна інтеграція та регіональний розвиток. У стратегічних документах акцентовано на регіональній спрямованості діяльності, підкреслюється значущість розвитку локальних спільнот і відповідальність за кадрове забезпечення регіонів, що проявляється у формулюваннях типу «спрямування на розвиток і зміцнення регіону» та посиленні ролі університету у задоволенні регіональних потреб. Поряд із цим, підкреслюється необхідність міжнародної співпраці й інтеграції у глобальний освітній простір, що є відповіддю на виклики глобалізації, цифровізації та євроінтеграції. Цей дуальний підхід забезпечує баланс між локальним соціокультурним розвитком і глобальним академічним партнерством, формуючи передумови для модернізації змісту й методів професійної підготовки з урахуванням сучасних міжнародних стандартів якості.

Проведений контент-аналіз місій закладів вищої освіти засвідчує їх багатовимірну стратегічну спрямованість, яка охоплює забезпечення якості освітніх послуг, розвиток науково-дослідницького потенціалу, соціальну відповідальність, інноваційність, міжнародну співпрацю та регіональний розвиток. Ці домінанти формують основу інституційної ідентичності університетів та визначають ключові напрями удосконалення системи професійної підготовки майбутніх фахівців відповідно до сучасних освітніх викликів.

Виявлені домінанти місій університетів корелюють із характером і спрямованістю їхніх нормативних документів, що регламентують систему внутрішнього забезпечення якості. Зокрема, домінанта якості освіти реалізується через нормативне забезпечення, яке деталізує процедури розробки й упровадження освітніх програм, процедури оцінювання результатів навчання та моніторингу якості вищої освіти, кадрового потенціалу, організації освітнього процесу, внутрішнього забезпечення якості тощо. Домінанта соціальної місії та цінностей проявляється через нормативні положення, що визначають участь університету в соціальних і громадських ініціативах, спрямованих на розвиток здобувача освіти як соціально відповідальної особистості. Пріоритет наукового потенціалу та інновацій відображається у документах, які регламентують наукову діяльність університету, стимулюють впровадження інноваційних практик та сприяють інтеграції освітнього процесу з дослідницькою роботою. Нарешті, домінанта міжнародної інтеграції та регіонального розвитку проявляється через нормативні положення, що окреслюють напрями інтернаціоналізації, співпраці з міжнародними партнерами та враховують потреби регіональних спільнот. Таким чином, можна констатувати взаємозв'язок стратегічних домінант місій із змістом і спрямованістю нормативного забезпечення, що підкреслює роль місії університету не лише як декларативного документу, а й як концептуальної основи для формування ефективної системи внутрішнього забезпечення якості та реалізації інституційної стратегії розвитку.

Таблиця 2

Нормативне забезпечення та структурні підрозділи системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти

№	ЗВО	Внутрішні нормативні документи	Підрозділ/відділ/центр
1.	Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника	«Положення про порядок проведення внутрішніх аудитів системи забезпечення якості» (2024); «Положення про моніторинг і оцінювання процесів забезпечення якості освіти» (2024)	Центр забезпечення якості
2.	ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»	«Положення про внутрішнє забезпечення якості освіти» (2020)	Підрозділ моніторингу якості вищої освіти
3.	Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка	«Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти» (2024)	Відділ забезпечення якості освіти та акредитації
4.	Запорізький національний університет	«Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти» (2020)	Центр забезпечення якості освіти
5.	Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича	«Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти» (2020); «Положення про організацію проведення моніторингу якості освітньої діяльності та якості вищої освіти» (2025)	Центр забезпечення якості вищої освіти
6.	Волинський національний університет імені Лесі Українки	«Положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти» (2024)	Навчально-методичний відділ забезпечення якості вищої освіти

Подальший аналіз охоплює внутрішні нормативні документи, які регламентують діяльність органів управління якістю освіти в університетах, а також функціонування відповідних підрозділів системи внутрішнього забезпечення якості.

Змістовий аналіз даних засвідчує наявність інституційного розмаїття в організації внутрішнього забезпечення якості в закладах вищої освіти. Дослідження охоплює два основні параметри: 1) наявність і зміст внутрішніх нормативних документів; 2) функціонування спеціалізованих підрозділів або структур, відповідальних за реалізацію механізмів забезпечення якості.

Переважна більшість університетів мають локальні положення про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти, що відповідає вимогам Закону України «Про вищу освіту» та рекомендаціям ESG. Типовими назвами документів є: «Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освіти», «Положення про внутрішнє забезпечення якості освіти», «Положення про систему забезпечення якості освітньої діяльності». Особливої уваги заслуговує розширений нормативний арсенал, представлений у окремих університетах, де додатково прийняті спеціалізовані положення, наприклад, «Положення про моніторинг і оцінювання процесів забезпечення якості», «Положення про порядок проведення внутрішніх аудитів». Водночас відсутність задекларованих нормативних документів може свідчити або про незавершеність процесу нормативного структурування системи забезпечення якості, або про наявність інших форм регламентації, які інтегровані в інші нормативні документи. Така ситуація вимагає подальшого з'ясування ступеня інтеграції положень про якість у загальну систему внутрішніх документів.

Здійснений аналіз нормативних документів щодо моніторингу якості вищої освіти продемонстрував спільність підходів у площині обов'язковості проведення опитувань різних груп стейкґолдерів і оприлюднення їх результатів, що узгоджується з чинними нормативно-правовими вимогами й міжнародними стандартами якості. Разом з тим, виявлено суттєві відмінності у ступені формалізації, структурної впорядкованості та процедурної деталізації цих процесів**.** Умовно можна виокремити три рівні процедурної зрілості моніторингу в системі внутрішнього забезпечення якості у закладах вищої освіти (рис. 1).

Рис. 1. Рівні процедурної зрілості моніторингу в системі внутрішнього забезпечення якості вищої освіти

Охарактеризуємо виокремлені рівні процедурної регламентації моніторингу якості в закладах вищої освіти:

1. Високий рівень формалізації та інтеграції в управлінську систему притаманний моделям, у межах яких розроблено окремі нормативні документи, орієнтовані на регламентацію процесів моніторингу. У таких положеннях чітко визначено суб'єктів і механізми багаторівневої координації, регламентовано періодичність процедур, закріплено широкий спектр методів збору емпіричних даних (опитування, тестування, фокус-групові інтерв'ю, спостереження, внутрішній аудит, аналіз документації та статистики). Важливим структурним елементом є використання як кількісних, так і якісних індикаторів, що дозволяють здійснювати комплексну оцінку результатів моніторингу.

2. Середній рівень деталізації з розвиненим інструментарієм та календаризацією процедур характерний для моделей, де моніторинг закріплений у межах загальних положень про систему внутрішнього забезпечення якості. Водночас такі документи містять достатньо чіткі механізми: передбачаються різні форми організації моніторингової діяльності (централізовані та децентралізовані), встановлюється диференційована періодичність для окремих груп стейкґолдерів, визначаються відповідальні суб'єкти. Крім того, сформовано календарний план моніторингових заходів, який охоплює всі рівні освіти та різні категорії респондентів, передбачено регулярне оприлюднення результатів і їх обговорення.

3. Базовий рівень процедурної регламентації характерний для моделей, у яких моніторинг передусім закріплений у положенні про систему внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. У таких документах передбачено обов'язковість опитувань ключових груп стейкґолдерів та відкритість результатів, що забезпечує прозорість і підзвітність. Разом з тим, аналітичний інструментарій та алгоритми використання даних у цих моделях описані більш загально, без деталізованих індикаторів чи комплексних планів. Наголос робиться насамперед на зворотному зв'язку й колегіальному обговоренні результатів, що формує основу для подальшого розвитку практик системного аналізу та прогнозування.

Таким чином, хоча базові елементи моніторингу (опитування стейкґолдерів та публічне інформування) реалізуються повсюдно, різниться ступінь їх процедурної чіткості та аналітичної інструменталізації. Найвищий рівень демонструють моделі, де процес моніторингу інтегровано в окреме нормативне поле, передбачено кількісні й якісні індикатори та замикання повного циклу управлінських дій (від планування до корекції та повторної оцінки). Менш деталізовані моделі забезпечують прозорість і відповідність стандартам, однак мають нижчий потенціал для системного прогнозування та стратегічного управління якістю освіти.

Щодо інституційного оформлення підсистем внутрішнього забезпечення якості, то проведений аналіз демонструє варіативність структурних одиниць, які відповідають за реалізацію відповідної політики в університетах. Типовими назвами є: центр забезпечення якості, відділ забезпечення якості освіти та акредитації, навчально-методичний відділ забезпечення якості вищої освіти, підрозділ моніторингу якості освіти. Наявність самостійних або інтегрованих підрозділів свідчить про різні моделі управління якістю: від централізованої (окремий центр) до децентралізованої (відділ у структурі навчально-методичних управлінь). Центри, як правило, мають ширші повноваження та здійснюють аналітичну, методичну, координаційну й контрольну функції, що відповідає принципам інституційного лідерства та автономності у сфері якості вищої освіти.

Таким чином, ефективність системи забезпечення якості підготовки фахівців безпосередньо зумовлюється ступенем нормативної урегульованості, інституційної структурованості та управлінської узгодженості механізмів контролю, моніторингу й удосконалення

освітнього процесу. Результати дослідження засвідчили, що всі заклади вищої освіти, включені у вибірку, мають затверджені внутрішні нормативні документи, які регламентують ключові процедури системи внутрішнього забезпечення якості освіти. Серед них переважають положення про систему внутрішнього забезпечення якості, а також документи про проведення внутрішніх аудитів і моніторингу процесів забезпечення якості. Окрім того, усі університети мають визначені структурні підрозділи, відповідальні за реалізацію політики якості, серед яких найпоширенішими є центри забезпечення якості (50%), відділи або підрозділи моніторингу та акредитації (33,3%) і навчально-методичні відділи, що виконують функції забезпечення якості (16,7%). Це свідчить про інституціалізацію функцій управління якістю на рівні організаційних структур, що є необхідною умовою забезпечення ефективної реалізації освітніх програм, розвитку внутрішньої культури якості, посилення довіри до результатів підготовки та відповідності освітніх послуг вимогам сучасного суспільства, державної політики та європейським стандартам якості вищої освіти.

Проведене дослідження дає змогу визначити сутність поняття «управлінський вимір інституційного забезпечення якості вищої освіти» під яким розуміємо сукупність нормативно-правових засад та організаційно-структурних механізмів управління якістю, що забезпечують регламентацію, координацію, моніторинг і контроль процесів внутрішнього забезпечення якості освітньої діяльності, а також визначають ефективність реалізації освітніх програм та сприяють розвитку внутрішньої культури якості. Управлінський вимір відображає рівень формалізації, інституційної структурованості та функціональної узгодженості дій закладу вищої освіти, спрямованих на гарантування якості освітнього процесу та відповідність результатів підготовки сучасним національним і європейським стандартам якості.

Обговорення. У дослідженні підтверджено актуальність ключових напрямів управління якістю вищої освіти, які висвітлювались у наукових працях (М. Білинська, Н. Грабовенко, К. Крутій, В. Лунячек, Л. Петриченко, О. Прігунов, О. Черненко та ін.). Зокрема, підтверджено значущість формування внутрішніх структур забезпечення якості, розвитку організаційної культури якості та впровадження акредитаційних процедур відповідно до національних і міжнародних стандартів. При цьому отримані результати доповнюють існуючі знання, виявляючи особливості реалізації цих механізмів у контексті регіональних та інституційних стратегій університетів, а також підкреслюючи роль взаємозв'язку між стратегією, нормативним забезпеченням та структурними підрозділами системи якості.

У порівнянні з закордонними дослідженнями (M. Krooi et al., M. Aldhobaib, L. Neophytou, M. Koutselini, N. Hincapié et al.) результати підтверджують необхідність інтеграції зовнішніх вимог з внутрішніми стратегічними підходами, що сприяє глибинному розвитку якості і запобігає домінуванню формальної культури комплаєнсу. Водночас отримані дані розширюють наукові уявлення про структурну різноманітність підрозділів внутрішнього забезпечення якості та специфіку їх нормативного регламентування, що не було предметом детального порівняльного аналізу. Це дозволяє окреслити нові напрями досліджень, зокрема вивчення впливу організаційної моделі та рівня регламентованості процесів на ефективність системи забезпечення якості, оптимізацію процедур для KPI-орієнтованого управління та оцінку практичних механізмів забезпечення якості в умовах інтеграції національних і міжнародних стандартів.

Особливу увагу привертає варіативність у ступені деталізації процедур внутрішнього забезпечення якості. Здійснений аналіз показав, що університети з більш деталізованими регламентами демонструють вищу координацію діяльності підрозділів, прозорість процедур та ефективніше впровадження стратегічних ініціатив, що сприяє підвищенню результативності системи в KPI-орієнтованому контексті. Такий рівень деталізації забезпечує системність управлінських процесів, зменшує ризики дублювання функцій і забезпечує контроль за досягненням ключових показників ефективності, що є критично важливим для стратегічного розвитку університету. Натомість недостатньо регламентовані процеси можуть обмежувати оперативність прийняття рішень, ускладнювати міжструктурну взаємодію та знижувати здатність до інноваційного підходу у забезпеченні якості. Це свідчить про те, що рівень процедурної регламентованості виступає важливим фактором впливу на практичну ефективність системи внутрішнього забезпечення якості, визначаючи баланс між формальними вимогами та гнучкістю управлінських рішень. Отже, варіативність процедур не лише описує існуючу структуру системи якості, а й має безпосередній причинно-наслідковий вплив на результативність управління якістю та досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти.

Обмеження дослідження полягають у використанні вибірки, що охоплює лише шість закладів вищої освіти, які можуть не повно відображати усю різноманітність підходів до інституційного забезпечення якості підготовки фахівців в Україні. Аналіз базувався на відкритих нормативних документах і офіційно оприлюднених місіях закладів вищої освіти, що обмежує можливість врахування внутрішніх неформалізованих практик управління якістю. Крім того, дослідження має описовий характер і не включає кількісної оцінки ефективності реалізованих механізмів забезпечення якості, що може бути перспективою для подальших наукових пошуків.

Висновки. Управлінський вимір інституційного забезпечення якості підготовки фахівців у закладах вищої освіти є ключовим аспектом ефективного функціонування освітніх систем, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей і підтримку високих стандартів якості в умовах постійних соціально-економічних та технологічних змін. У ході дослідження проаналізовано місії закладів вищої освіти з огляду на їхні стратегічні вектори, спрямовані на забезпечення якості освітньої діяльності, а також досліджено нормативні документи, що регламентують функціонування внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти. У цілому, контент-аналіз підтверджує, що стратегічні орієнтири більшості закладів вищої освіти комплексно охоплюють формування конкурентоздатних фахівців, забезпечення якості освітніх послуг, інноваційність освітніх та наукових процесів, інтеграцію у міжнародний освітній простір, соціальну відповідальність і підтримку регіонального розвитку. Водночас спостерігається різноманітність у ступені конкретизації та пріоритетах стратегічних цілей. Аналіз нормативно-правової бази виявив, що регламентація внутрішніх систем забезпечення якості освіти є комплексною, включає як загальні законодавчі акти, так і специфічні локальні документи закладів вищої освіти, що визначають порядок планування, реалізації, моніторингу й оцінювання якості освітньої діяльності. Оцінка рівня формалізації та структурованості внутрішніх систем забезпечення якості показала, що більшість університетів мають чітко оформлені механізми та відповідальні підрозділи, проте існує певна варіативність у ступені деталізації процедур та систематичності їхнього застосування, що впливає на ефективність функціонування цих систем. Отримані результати свідчать про необхідність подальшого розвитку та удосконалення внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти з урахуванням багатовимірних стратегічних пріоритетів, що включають як глобальні, так і локальні виклики сучасності.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні механізмів управління внутрішніми системами забезпечення якості та їх впливу на результати навчання здобувачів вищої освіти, а також дослідження ефективності впровадження інноваційних управлінських підходів і цифрових технологій для оптимізації моніторингу, оцінювання й самоаналізу освітніх програм.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вербовський І., Чипорнюк В. Основні етапи розвитку системи управління якістю вищої освіти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. Вип. 34. С. 24–31. https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.34.317666.
2. Галіцан О., Хіль О., Кириленко Я. Управління якістю вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С. 103–112. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-103-112.
3. Петриченко Л. О. Теоретико-методологічні засади управління якістю освіти у вищому педагогічному навчальному закладі : дис. … д-ра пед. наук : 13.00.06. Харків, 2014. 599 с.
4. Полякова Г., Раєвнєва В., Азізова К. Управління якістю освіти як головний чинник конкурентоспроможності інноваційно-активного університету. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. Вип. 3(107). С. 219–235. https://doi.org/10.24139/2312-5993/2021.03/219-235.
5. Прігунов О. В. Управління якістю діяльності закладів вищої освіти : дис. … канд. економ. наук : 08.00.04. Вінниця, 2020. 217 с.
6. Черненко О. Порівняльний аналіз моделей систем управління якістю вищої освіти. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 2. С. 79–89. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-79-89.
7. Aldhobaib M. A. Quality assurance struggle in higher education institutions : Moving towards an effective quality assurance management system. *Higher Education*. 2024. Vol. 88 (4). P. 1547–1566. https://doi.org/10.1007/s10734-024-01182-5.
8. Dias D., Augusto C., Carvalho R., Lebre A. (Re)construction of a quality assurance system in higher education: When compliance emerge from organizational status quo. *13th International*

Technology, Education and Development Conference (INTED2019). IATED Academy. 2019. Pp. 7707–7713. https://doi.org/10.21125/inted.2019.1903.

9. Greere A. Training for quality assurance in higher education : Practical insights for effective design and successful delivery. *Quality in Higher Education*. 2023. Vol. 29 (2). P. 165–191. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.2020978.

10. Hincapié N. C., Cornejo J. W., Bretaña R. M. G., Morell A. I., Juárez J. P. Maturity models of internal quality assurance systems of higher education institutions. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*. 2024. Vol. 15. P. 33–63. https://doi.org/10.22458/caes.v15i2.5563.

11. Javed Y., Alenezi M. A case study on sustainable quality assurance in higher education. *Sustainability.* 2023. Vol. 15 (10). https://doi.org/10.3390/su15108136.

12. Kooli C., Abadli R. Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions? *Vision: The Journal of Business Perspective*. 2022. Vol. 26 (4). P. 482–490. https://doi.org/10.1177/09722629211005599.

13. Krooi M., Whittingham J., Beausaert S. Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education : A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*. 2024. Vol. 82. https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360.

14. Neophytou L., Koutselini M. Shaping quality in higher education: Beyond the external quality assurance to genuine internal control and quality. *Quality in Higher Education*. 2025. https://doi.org/10.1080/13538322.2025.2529058.

15. Stensaker B., Matear S. Student involvement in quality assurance : Perspectives and practices towards persistent partnerships. *Quality in Higher Education*. 2024. https://doi.org/10.1080/13538322.2024.2346358.

16. Vorobyova O., Horokhova M., Iliichuk L., Tverezovska N., Drachuk O., Artemchuk L. ISO Standards as a Quality Assurance Mechanism in Higher Education. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala.* 2022. Vol. 14 (2). P. 73–88. https://doi.org/10.18662/rrem/14.2/567.

17. Wysocka K., Jungnickel C., Szelagowska-Rudzka K. Internationalization and quality assurance in higher education. *Management-Poland*. 2019. Vol. 26 (1). P. 204–230. https://doi.org/10.2478/manment-2019-0091.

REFERENCES

Verbovskyi, I., & Chyporniuk, V. (2024). Osnovni etapy rozvytku systemy upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity [Main stages of the development of the quality management system of higher education]. *Vytoky pedahohichnoi maisternosti*, *34,* 24–31. https://doi.org/10.33989/2075-146x.2024.34.317666. [in Ukrainian]

Halitsan, O., Khil, O., & Kyrylenko, Ya. (2021). Upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity v umovakh yevrointehratsiinykh protsesiv [Quality management of higher education in the conditions of european integration processes]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal, 2*, 103–112. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2021-2-103-112. [in Ukrainian]

Petrychenko, L. O. (2014). *Teoretyko-metodolohichni zasady upravlinnia yakistiu osvity u vyshchomu pedahohichnomu navchalnomu zakladi [Theoretical and methodological foundations of quality management in higher education institutions]* (Doctor's thesis). Kharkiv. [in Ukrainian]

Poliakova, H., Raievnieva, V., & Azizova, K. (2021). Upravlinnia yakistiu osvity yak holovnyi chynnyk konkurentospromozhnosti innovatsiino-aktyvnoho universytetu [Education quality management as a major factor in the competitiveness of an innovative university.]. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii, 3*(107), 219–235. https://doi.org/10.24139/2312-5993/2021.03/219-235. [in Ukrainian]

Prihunov, O. V. (2020). *Upravlinnia yakistiu diialnosti zakladiv vyshchoi osvity [Quality management in higher education institutions]* (Candidate's thesis). Vinnytsia. [in Ukrainian]

Chernenko, O. (2024). Porivnialnyi analiz modelei system upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity [Comparative analysis of models of quality management systems in higher education]. *Ukrainskyi pedahohichnyi zhurnal, 2,* 79–89. https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-79-89. [in Ukrainian]

Aldhobaib, M. A. (2024). Quality assurance struggle in higher education institutions: Moving towards an effective quality assurance management system. *Higher Education, 88*(4), 1547–1566. https://doi.org/10.1007/s10734-024-01182-5. [in English]

Dias, D., Augusto, C., Carvalho, R., & Lebre, A. (2019). (Re)construction of a quality assurance system in higher education: When compliance emerge from organizational status quo. In L. G. Chova, A. L. Martinez, & I. C. Torres (Eds.), *13th International Technology, Education and Development Conference (INTED2019)* (pp. 7707–7713). https://doi.org/10.21125/inted.2019.1903. [in English]

Greere, A. (2023). Training for quality assurance in higher education: Practical insights for effective design and successful delivery. *Quality in Higher Education, 29*(2), 165–191. https://doi.org/10.1080/13538322.2021.2020978. [in English]

Hincapié, N. C., Cornejo, J. W., Bretaña, R. M. G., Morell, A. I., & Juárez, J. P. (2024). Maturity models of internal quality assurance systems of higher education institutions. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, *15,* 33–63. https://doi.org/10.22458/caes.v15i2.5563. [in English]

Javed, Y., & Alenezi, M. (2023). A case study on sustainable quality assurance in higher education. *Sustainability, 15*(10). https://doi.org/10.3390/su15108136. [in English]

Kooli, C., & Abadli, R. (2022). Could education quality audit enhance human resources management processes of the higher education institutions? *Vision: The Journal of Business Perspective, 26*(4), 482–490. https://doi.org/10.1177/09722629211005599. [in English]

Krooi, M., Whittingham, J., & Beausaert, S. (2024). Introducing the 3P conceptual model of internal quality assurance in higher education: A systematic literature review. *Studies in Educational Evaluation*, *82.* https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2024.101360. [in English]

Neophytou, L., & Koutselini, M. (2025). Shaping quality in higher education: Beyond the external quality assurance to genuine internal control and quality. *Quality in Higher Education*. https://doi.org/10.1080/13538322.2025.2529058. [in English]

Stensaker, B., & Matear, S. (2024). Student involvement in quality assurance: Perspectives and practices towards persistent partnerships. *Quality in Higher Education*. https://doi.org/10.1080/13538322.2024.2346358. [in English]

Vorobyova, O., Horokhova, M., Iliichuk, L., Tverezovska, N., Drachuk, O., & Artemchuk, L. (2022). ISO Standards as a Quality Assurance Mechanism in Higher Education. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala, 14*(2), 73–88. https://doi.org/10.18662/rrem/14.2/567 [in English]

Wysocka, K., Jungnickel, C., & Szelagowska-Rudzka, K. (2019). Internationalization and quality assurance in higher education. *Management-Poland, 26*(1), 204–230. https://doi.org/10.2478/manment-2019-0091. [in English]

Liubomyra ILIICHUK,
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, *https://orcid.org/0000-0003-4274-6903*
Associate Professor of the Department of Primary Education and Educational Innovations, *liubomyra.iliichuk@pnu.edu.ua*
Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
57 Shevchenko St., 76018, Ivano-Frankivsk, Ukraine

THE MANAGERIAL DIMENSION OF INSTITUTIONAL QUALITY ASSURANCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Abstract*. The article analyzes the managerial dimension of institutional quality assurance in higher education institutions through the study of university missions and regulatory documents governing the functioning of internal quality assurance systems under conditions of constant socio-economic and technological changes. The purpose of the study is to identify strategic vectors aimed at ensuring the quality of educational activities and to assess the level of formalization and effectiveness of management mechanisms in internal quality systems. The content analysis method was used, which made it possible to systematically study the content of the missions of higher education institutions and identify key guidelines: training competitive specialists, ensuring the quality of educational services, developing innovative potential, integrating into the international educational space, social responsibility, and supporting regional development. Documentary analysis made it possible to study internal regulations, provisions, and other normative acts that define the principles, procedures, and tools of quality management. The results showed that higher education institutions have comprehensively structured quality systems and responsible departments, but the degree of detail of procedures, the regularity of monitoring, and the systematic nature of their application vary, that affects the effectiveness of the internal quality assurance system. It was concluded that improving the effectiveness of institutional quality assurance requires consistency between declared strategic guidelines and practical management actions, which involves improving mechanisms for monitoring and evaluating results, increasing the transparency of internal processes, and involving a wide range of stakeholders, including higher education seekers, employers, and representatives of the public, in quality assurance procedures.*
Keywords*: quality of higher education; quality management; institutional quality assurance; internal quality assurance system; higher education institutions.*

Стаття надійшла до редакції: 12.08.2025.
Прийнято до друку: 21.09.2025.