



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.102-115>
УДК 378.014.3:005.6

Артем Бардась

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-8309-3796>

Максим Замковий

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0001-7697-8978>

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

У статті розкрито зміст та еволюцію систем управління якістю в закладах вищої освіти (ЗВО) України й світу. Проаналізовано інтеграцію міжнародних стандартів ESG, визначено бар'єри впровадження сучасних моделей якості в українському контексті. Особливу увагу приділено внутрішнім системам забезпечення якості, цифровізації, участі стейкхолдерів, а також практикам саморегуляції якості. Розглянуто досвід використання метрик та показників ефективності, участі здобувачів вищої освіти і викладачів у процесах оцінювання якості, а також зв'язок між якістю і працевлаштованістю випускників. Представлено порівняльну аналітику моделей якості в країнах Європи та окреслено виклики, з якими стикаються українські ЗВО в умовах воєнного стану. Автори пропонують сучасну інтерпретацію системи управління якістю як динамічного, адаптивного механізму, що виходить за межі формального контролю. Новизна проведеного дослідження полягає в концептуалізації дуалістичної моделі вдосконалення освітнього процесу (Kaizen і Kairyo), у трактуванні поняття якості як організаційної культури, а також у пропозиції саморегуляційного підходу до оцінювання якості в ЗВО. Результати статті можуть бути використані керівниками закладів вищої освіти для вдосконалення внутрішніх систем забезпечення якості, формування стратегічних документів і планів розвитку. Окрім того, окреслені у статті підходи можуть бути застосовані під час побудови інституційних стратегій сталого розвитку, модернізації навчальних програм та впровадження інновацій у процеси викладання і навчання. Це особливо актуально в умовах глобальної конкуренції та з огляду на потребу узгодження з вимогами європейського освітнього простору.

Ключові слова: управління, система управління якістю, менеджмент якості, організація, заклади вищої освіти, освітній процес, забезпечення якості, Total Quality Management, Kaizen, Kairyo.

Постановка проблеми. У реаліях сучасності, коли знання стають головним ресурсом, якість вищої освіти визначає не лише конкурентоспроможність випускників, а й стратегічні перспективи розвитку суспільства. Управління якістю в закладах вищої освіти (ЗВО) постає як складна система, що вимагає інтеграції міжнародних стандартів, етичних принципів та ефективних управлінських практик. Водночас упровадження міжнародного досвіду управління якістю стикається з низкою перешкод, серед яких — недостатня адаптація до національного контексту, обмеженість ресурсів та опір змінам з боку академічної спільноти. Науковці Київського університету імені Бориса Грінченка, які вивчали питання комплексного управління якістю в українських вищих навчальних закладах із залученням міжнародного досвіду, дійшли висновків, що ефективне реформування управління ЗВО в Україні можливе лише за умови врахування специфіки національної освітньої політики та активного залучення всіх зацікавлених сторін¹. Варто також додати, що система управління якістю ґрунтується на академічній доброчесності, яка забезпечує довіру до результатів навчання та наукових досліджень. Впровадження кодексів доброчесності, систем перевірки на плагіат та комітетів з етики є обов'язковим елементом внутрішньої системи забезпечення якості. Оскільки внутрішня система забезпечення якості може слугувати індикатором ризиків у діяльності вишів, то це додатково підкреслює важливість академічної доброчесності в управлінні².

Забезпечення якості є головним чинником для інтеграції України до європейського освітнього простору. Відповідно до Закону України «Про вищу освіту»³ та Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)⁴, українські ЗВО повинні впроваджувати внутрішні та зовнішні системи забезпечення якості. Це охоплює розроблення чітких процедур, критеріїв оцінювання та механізмів зворотного зв'язку для постійного вдосконалення освітніх програм⁵. Ефективне управління якістю неможливе без активної участі всіх зацікавлених сторін: здобувачів освіти, викладачів, роботодавців та державних органів. Залучення цих груп до процесу ухвалення рішень, розроблення освітніх програм та оцінювання їхньої ефективності забезпечує відповідність освіти потребам ринку праці та суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Управління якістю освіти активно досліджують науковці європейського та азійського простору. Їхні праці охоплюють різноманітні аспекти, зокрема впровадження стандартів якості, вплив контексту на реалізацію політик і взаємозв'язок між якістю та працевлаштуванням випускників. До цієї проблематики зверталися Х. Альзафарі та Я. Урсін⁶, Дж. Аббас, К. Кумарі та В. М. Аль-Рахмі⁷, Д. К. Андраде-Гірон та ін.⁸ Серед українських науковців, які активно аналізують цю сферу, варто назвати таких провідних фахівців:

¹ O. Horban, T. Kuprii, R. Martych, and L. Panasiuk, "Implications of Total Quality Management in Ukrainian Higher Education Institutions: International Experience," *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu* 2 (2020): 126–30, <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/126>.

² Юлія Кравченко, «Внутрішня система забезпечення якості вищої освіти як індикатор ризиків у діяльності закладу вищої освіти», *Науковий вісник: Державне управління* 1(13) (2023): 259–73, [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-259-273](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-259-273).

³ Верховна Рада України, *Про вищу освіту*, Закон України 1556-VII, ухвалено 1 липня 2014, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.

⁴ *Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)*, ухвалено Міністерською конференцією в Єревані, 14–15 травня 2015 (Київ: ЦС, 2015).

⁵ Irina Khomyshyn, "The Notion and Content of Quality Assurance of Higher Education in Ukraine," *Scientific Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences* 861 (2016): 341–45.

⁶ Khaled Alzafari and Jani Ursin, "Implementation of Quality Assurance Standards in European Higher Education: Does Context Matter?," *Quality in Higher Education* 25, no. 1 (2019): 58–75, <https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1578069>.

⁷ Jawad Abbas, Kalpina Kumari, and Waleed Mugahed Al-Rahmi, "Quality Management System in Higher Education Institutions and Its Impact on Students' Employability with the Mediating Effect of Industry–Academia Collaboration," *Journal of Economic and Administrative Sciences*, published online January 2021, <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2021-0135>.

⁸ Daniel Cristóbal Andrade-Girón et al., "Quality Management System for Higher Education: A Systematic Review," *Data and Metadata* 2 (2023): 100, <https://doi.org/10.56294/dm2023100>.

О. Горбань⁹, С. Поліщук та О. Горбатюк¹⁰, О. Величко¹¹, Ю. Бондарчук, Т. Власюк та Н. Фастовець¹², О. Зарівна¹³, О. Кузьмак¹⁴, Л. Савга, О. Криклій та К. Кириченко¹⁵, Р. Миронова¹⁶ та ін.

Мета статті — проаналізувати сучасний стан та особливості управління якістю вищої освіти в Україні й світі, визначити ефективні моделі і механізми забезпечення якості, а також обґрунтувати шляхи вдосконалення внутрішніх систем управління якістю в ЗВО в умовах внутрішніх викликів.

Виклад основного матеріалу. Управління якістю в закладах вищої освіти пройшло складний шлях трансформації від формального контролю до стратегічного інструменту розвитку. Цей процес відображає зміну парадигм у глобальному освітньому просторі, де якість стала не лише технічним показником, а й ключовим чинником довіри, конкурентоспроможності та інноваційності. З початку 2010-х років глобалізація, цифровізація та масовий доступ до вищої освіти поставили нові вимоги до систем управління якістю. ЗВО зіткнулися з необхідністю адаптації до міжнародних стандартів, забезпечення прозорості та відповідності очікуванням стейкхолдерів. Сучасні системи управління якістю орієнтовані на гнучкість, стійкість та здатність до адаптації в умовах швидких змін. Особлива увага надається внутрішнім механізмам вдосконалення, залученню здобувачів вищої освіти до процесів забезпечення якості та використанню цифрових технологій для моніторингу та аналізу освітніх процесів.

Інституціоналізація системи управління якістю у вищій освіті України почалась із критичної потреби реформування національного освітнього простору відповідно до вимог Болонського процесу. Запровадження внутрішніх систем забезпечення якості, створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) та ухвалення нового Закону України «Про вищу освіту» (2014) стали відправними точками для інституційних змін¹⁷. НАЗЯВО впроваджує європейські стандарти ESG-2015, зосереджуючи увагу на прозорості, незалежності та ефективності зовнішнього оцінювання ЗВО. Водночас у відповідь на вимоги сьогодення університети почали впроваджувати власні внутрішні системи якості з акцентом на управлінські процедури, стратегічне планування, ризик-менеджмент та ефективне адміністрування освітнього процесу. Інтеграція управління якістю у стратегічне управління закладами є однією з ключових ознак сучасного менеджменту вищої освіти. Університети дедалі частіше застосовують такі інструменти стратегічного аналізу, як SWOT, KPI тощо, у поєднанні з оцінюванням якості освітніх послуг та управління. Це зумовлює поступовий перехід від бюрократичного адміністрування до моделі адаптивного управління, що орієнтується на результат, репутацію закладу, задоволення потреб здобувачів вищої освіти та зацікавлених сторін. Водночас важливим чинником інтеграції систем якості є цифровізація. Впровадження автоматизованих інформаційно-аналітичних систем у ЗВО дає змогу ефективно моніторити процеси, підвищити прозорість і обґрунтованість управлінських рішень. Однак реалії української вищої освіти створюють низку викликів для інституціоналізації

⁹ Horban et al., “Implications of Total Quality Management in Ukrainian Higher Education Institutions: International Experience.”

¹⁰ Світлана Поліщук і Оксана Горбатюк, «Проблема якості та ефективності управління закладом освіти», *Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника* 10, № 1 (2023): 197–204, <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.1.197-204>.

¹¹ Oleksandr Velychko, Svitlana Khalatur, Nataliia Bondarchuk, and Mariia Bahorka, “Self-Regulation System of Continual Improvement of Quality and Efficiency in Higher Education: A Case of Ukraine,” *Knowledge and Performance Management* 6, no. 1 (2022): 11–26, [https://doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02).

¹² Julia Bondarchuk, Tetiana Vlasjuk, and Nataliia Fastovets, “Selected Issues of Assuring Quality in Higher Education in Ukraine in Modern Realia,” *Journal of Strategic Economic Research* 3 (2021): 8–17, <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.1>.

¹³ О. Зарівна, «Управління якістю освіти: досвід та інновації», *Наукові записки. Серія «Філологічна»* 25 (2012): 179.

¹⁴ Олена Кузьмак і Олег Кузьмак, «Управління якістю вищої освіти в Україні на шляху інтеграції у європейський простір (досвід Європейського Союзу)», *Наукові записки Національного університету «Острозька академія. Серія «Економіка»* 23(51) (2021): 16, [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-16-21](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-16-21).

¹⁵ Larisa Savga, Olena Krykliy, and Konstantin Kyrychenko, “The Role of Internal and External Stakeholders in Higher Education System in Ukraine,” *Business Ethics and Leadership* 2, no. 1 (2018): 32–43, [https://doi.org/10.21272/bel.2\(1\).32-43.2018](https://doi.org/10.21272/bel.2(1).32-43.2018).

¹⁶ Руслана Миронова, «Оціночно-аналітична діяльність в управлінні якістю вищої освіти», *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування* 1(2) (2022): 60–67.

¹⁷ Олена Кузьмак і Олег Кузьмак, «Управління якістю вищої освіти в Україні на шляху інтеграції у європейський простір (досвід Європейського Союзу)», 16.

управління якістю: недостатнє фінансування, фрагментарність внутрішніх політик якості, слабка участь стейкхолдерів та дефіцит кваліфікованого управлінського персоналу. Крім того, інтернаціоналізація ЗВО вимагає трансформації системи забезпечення якості відповідно до міжнародних стандартів, що потребує не лише нормативної, а й ціннісної адаптації.

Закордонні науковці Х. Альзафарі та Я. Урсін¹⁸ досліджують, як університети в різних країнах Європи впроваджують стандарти забезпечення якості відповідно до рекомендацій ESG і наскільки ці процеси залежать від національного контексту. Їхнє дослідження базується на даних, зібраних у 297 закладах вищої освіти з 20 країн, що дає змогу провести порівняльний аналіз і виокремити загальні тенденції та відмінності.



Рис. 1. Системи забезпечення якості в університетах¹⁹

Як бачимо з рис. 1, найбільше університетів (35,6 %) дотримуються національних стандартів, що свідчить про значну роль державної політики у формуванні підходів до забезпечення якості навіть у тих країнах, де університети мають високу автономію. Це може бути як наслідком історичних традицій централізованого управління, так і прагненням до уніфікації під контролем акредитаційних агентств, відповідно до вимог ESG. Другу позицію (26,6 %) займають ті ЗВО, які створили власні системи забезпечення якості. Це позитивний сигнал: університети демонструють ініціативу, адаптують підходи до свого контексту, стратегій і місії. Власна система, якщо вона добре продумана, часто краще відповідає потребам внутрішнього вдосконалення, ніж універсальні шаблони. Проте, оскільки таких університетів лише чверть, це свідчить про те, що поки що не всі готові або мають ресурси на розроблення та підтримку власних моделей. Натомість використання міжнародно визнаних моделей, як-от модель досконалості (6,7 %), ISO 9001 (6,4 %) та TQM (6,1 %), є відносно низьким. Це доволі несподівано для європейського освітнього простору, адже ці підходи вже давно апробовані в бізнес-секторі. Можливо, університети критично оцінюють їхню придатність для академічного середовища, яке має свої цінності, цикли та логіку функціонування. Цікаво, що 11,8 % ЗВО взагалі не використовують конкретної моделі. Тобто кожен дев'ятий університет фактично діє без чітко оформленої системи забезпечення якості. Це можна пояснити етапом реформ, обмеженими ресурсами або просто формальним підходом до внутрішнього управління. Така ситуація викликає певне занепокоєння, оскільки без системності важко говорити про реальне поліпшення результатів.

¹⁸ Alzafari and Ursin, "Implementation of Quality Assurance Standards in European Higher Education: Does Context Matter?"

¹⁹ Ibid.

Отже, навіть у європейському просторі, де, здавалося б, має переважати комплексний підхід до якості, ми бачимо доволі різномірну картину. Деякі університети дотримуються національних вимог, інші шукають власних шляхів, а частина ще не має чіткого розуміння, що таке якість у сучасній освіті. Утім, діаграма на рис. 1 демонструє радше не те, що краще чи гірше, а те, що університети перебувають у постійному процесі пошуку моделі якості, яка справді працює в їхньому контексті. Дослідники також наголошують на нерівномірності впровадження ESG серед різних країн²⁰. Наприклад, Нідерланди, Литва, Данія та Естонія мають високий рівень інтеграції стандартів, тоді як Італія, Чехія та Косово відстають. Це підтверджує тезу про те, що ефективність впровадження стандартів значною мірою залежить від національного законодавства, політичної підтримки та інституційної зрілості.

Д. Аббас, К. Кумарі та В. Аль-Рахмі²¹ здійснили емпіричний аналіз впливу систем управління якістю в закладах вищої освіти на працевлаштованість здобувачів вищої освіти з урахуванням посередницької ролі співпраці між університетами та представниками промисловості. Їхнє дослідження базується на концепції людського капіталу і розглядає освітній процес як інвестицію в професійну підготовку фахівців для їхньої реалізації в динамічному середовищі ринку праці. Методологічно вони спираються на модель Європейського фонду управління якістю, яка дає змогу системно оцінювати такі ключові елементи, як лідерство, стратегія, управління персоналом, ресурси, партнерство, а також освітні процеси²². У межах дослідження було опитано 324 здобувачів вищої освіти університетів Лондона зі спеціальностей бізнесу, інженерії та інформаційних технологій — сфер, тісно пов'язаних із вимогами сучасного ринку праці. Основна гіпотеза авторів полягає в тому, що ефективне функціонування системи управління якістю у ЗВО позитивно впливає на рівень готовності випускників до професійної реалізації²³. Працевлаштованість розглядають як багатовимірне поняття, що охоплює знання, професійні навички, когнітивні здібності та особистісні характеристики здобувачів вищої освіти. Результати дослідження свідчать про те, що така співпраця виконує роль посередника, посилюючи вплив системи управління якістю на працевлаштованість здобувачів. Зокрема, йдеться про впровадження практичних елементів в освітній процес, спільне розроблення освітніх програм, стажування, проєктні роботи тощо. Дослідники зазначають, що саме активна взаємодія з роботодавцями дає змогу забезпечити релевантність здобутих компетентностей до актуальних потреб ринку²⁴. Також наголошено на важливості стратегічного бачення та лідерства в управлінні якістю. Найбільш значущими чинниками, що впливають на ефективність системи управління якістю, визнано саме стратегію розвитку університетів та якість управлінських рішень на рівні адміністрації. Водночас акцентовано увагу на необхідності залучення до процесів внутрішнього забезпечення якості всіх стейкхолдерів, включно з викладачами, здобувачами освіти та зовнішніми партнерами.

У підсумку дослідження підтверджує, що система управління якістю в університетах є не ізольованим адміністративним інструментом, а частиною освітнього процесу, здатною впливати на кінцевий результат навчання, підготовку конкурентоспроможного фахівця. Залучення партнерів до освітнього процесу значно підвищує практичну значущість здобутих знань і сприяє адаптації випускників до реальних умов професійної діяльності. Як бачимо, система управління якістю має фундаментальний вплив на якість сучасної вищої освіти та її прямий зв'язок із результатами навчання, орієнтованими на працевлаштування.

Д. К. Андраде-Гірон²⁵ та ін. ідентифікують основні моделі, чинники успіху та обмеження у впровадженні системи управління якістю (СУЯ) на основі аналізу 23 досліджень, відібраних із понад 880 джерел у провідних наукових базах (Scopus, IEEE Xplore, ScienceDirect), згідно

²⁰ Alzafari and Ursin, "Implementation of Quality Assurance Standards in European Higher Education."

²¹ Abbas, Kumari, and Al-Rahmi, "Quality Management System in Higher Education Institutions and Its Impact on Students' Employability with the Mediating Effect of Industry–Academia Collaboration."

²² Ibid.

²³ Ibid.

²⁴ Ibid.

²⁵ Andrade-Girón et al., "Quality Management System for Higher Education: A Systematic Review," 100.

з методологією PRISMA. Вони констатують про домінування моделі ISO 9001, яка фігурує в 69,56 % досліджень. Водночас такі моделі, як EFQM, TQM і Malcolm Baldrige, мають значно менше поширення — лише по 4,35 % кожна²⁶. Це демонструє, що більшість ЗВО орієнтується на стандартизовану, універсально прийнятну систему якості, яка водночас є доволі гнучкою для адаптації до особливостей окремих освітніх систем. Втім, робиться акцент на складності впровадження СУЯ. Найбільш серйозними перешкодами є обмежені фінансові ресурси, жорстка структура управління, недостатній рівень культури якості та відсутність чіткого механізму моніторингу й оцінювання результатів. Особливо актуальними ці проблеми є для країн, що розвиваються, наприклад, Анголи, Молдови, Еквадору, у яких фіксують не лише дефіцит ресурсів, а й нестачу мотивації у викладачів і управлінців до впровадження контрольних процедур²⁷. Окрему увагу надано рольовій функції керівництва: за ISO 9001:2015 саме лідерство стає базовим принципом якісного управління. Без залучення топменеджменту і формування культури відповідальності СУЯ не функціонуватиме ефективно²⁸. У цьому контексті важливою є спроможність до стратегічного планування, зокрема чітке визначення цілей, показників і процедур самооцінювання. Варто зазначити, що процесна модель якості (з акцентом на планування, виконання, перевірку та вдосконалення), на думку авторів²⁹, є однією з найрезультативніших. Наприклад, в університетах Мексики акцент зроблено на стратегічному вирівнюванні процесів, тоді як в університетах Малайзії — на балансі між професіоналізмом і академічною автономією, що іноді вступають у конфлікт із вимогами ISO 9001. Як бачимо, успішна реалізація СУЯ залежить від поєднання інституційної гнучкості, культурної відповідності, лідерської підтримки та наявності системи оцінювання.

Питання управління якістю також потребують уваги та вивчення і в українському вимірі. Зокрема, Л. Савга разом із О. Криклій та К. Кириченком³⁰ розглядають роль стейкхолдерів у системі вищої освіти України з акцентом на їхній вплив на формування та функціонування внутрішніх систем забезпечення якості в закладах вищої освіти. Теоретичним підґрунтям дослідження є теорія стейкхолдерів, згідно з якою організація має орієнтуватися на задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, а не лише внутрішніх учасників. Відповідно до цієї концепції, заклади вищої освіти не можуть успішно функціонувати без системної роботи з широким колом акторів, включно зі здобувачами, викладачами, адміністрацією, роботодавцями, державними органами, випускниками, партнерськими організаціями, громадою тощо. Одним із основних результатів дослідження є розширена класифікація стейкхолдерів за такими ознаками³¹:

- розташування (внутрішні, зовнішні, прикордонні);
- рівень відповідальності (первинні, вторинні);
- рівень впливу на ухвалення рішень;
- форми прояву впливу;
- фінансова зацікавленість;
- статус залучення;
- потенціал до співпраці чи загрози.

Важливим елементом є також виділення типів інтересів (економічні, соціальні, моральні) та рівня значущості (латентні, очікувані, вирішальні стейкхолдери)³². На основі аналізу результатів всеукраїнського опитування вишів щодо розвитку внутрішніх систем забезпечення якості наведено такі результати³³: наприклад, лише 32,7 % вишів залучають зовнішніх стейкхолдерів до розроблення та перегляду освітніх програм, а випускників — лише 9,8 %. Натомість домінують адміністративні структури та академічний персонал. Окрему увагу надано участі

²⁶ Andrade-Girón et al., “Quality Management System for Higher Education: A Systematic Review,” 100.

²⁷ Ibid.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Savga, Krykliy, and Kyrychenko, “The Role of Internal and External Stakeholders in Higher Education System in Ukraine.”

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

здобувачів вищої освіти. Хоча здобувачі формально введені до управлінських органів (у 161 закладі), їхня участь в оцінюванні освітніх програм або самооцінюванні є неповною та переважно формальною. У більшості університетів немає реальних механізмів врахування думки здобувачів під час ухвалення стратегічних рішень. Результати дослідження також наголошують на низькому рівні активності викладачів у системі забезпечення якості. Лише 85 закладів повідомили про регулярне опитування викладачів з цього питання. У контексті формування освітньої політики автори вказують на домінування державних органів, до того ж їхня участь часто набуває формального характеру. Як відповідь на зазначені виклики автори дослідження пропонують модель вибору та узгодження інтересів стейкхолдерів, яка має три етапи³⁴: аналіз і вибір ключових груп, узгодження інтересів і потреб, формування управлінських рішень з урахуванням пріоритетів кожної групи. На нашу думку, така модель може бути доволі ефективною щодо внутрішніх систем забезпечення якості.

Також досліджують розроблення та впровадження додаткової системи саморегуляції для забезпечення постійного вдосконалення якості та ефективності вищої освіти в Україні. Олександр Величко, Світлана Халатур, Наталія Бондарчук і Марія Багорка³⁵ обґрунтовують необхідність доповнення чинної моделі державної акредитації, яка ґрунтується переважно на експертизі, альтернативним механізмом оцінювання — кількісним і метричним підходом³⁶, що сприятиме розвитку ЗВО без прямого зовнішнього тиску. Головна проблема, на якій зосереджено увагу, полягає в обмеженості чинної системи зовнішнього забезпечення якості, зокрема її залежності від людського чинника та значних фінансових витрат. В умовах війни та скорочення державного фінансування така модель стає ще менш стійкою. Вказано на негативні наслідки застосування систем КРІ в освітньому середовищі, відомі як закон Кемпбелла та закон Гудхарта, що зумовлюють спотворення поведінки суб'єктів, які прагнуть досягти формальних цілей без реального підвищення якості³⁷. Запропонована система саморегуляції ґрунтується на концепції мотивації через зовнішні стимули, що не вимагають прямого втручання регулюючих органів. Основними її інструментами є метрики, які охоплюють чотири ключові сегменти³⁸ діяльності ЗВО:

- навчання за професією (вимірюється, зокрема, відсотком доходу випускника від середньої зарплати в галузі);
- наука і дослідження (з урахуванням індексації публікацій, кuartилів, співавторства тощо);
- інновації, роботи та послуги (обсяг залучених коштів на одного науково-педагогічного працівника);
- освітня та соціальна активність (результати експертного / громадського голосування).

Для кожного з цих сегментів розроблено формули та алгоритми розрахунку індикаторів, з подальшою можливістю інтеграції результатів у рейтинг університетів. Інноваційним елементом є запровадження демотивуючого коефіцієнта для аутсайдерської стратегії, що стимулює навіть університети з низькими рейтингами до розвитку. Важливим наслідком використання цієї системи є автоматичне коригування обсягу ліцензій на набір здобувачів залежно від змін у рейтинговій позиції закладу³⁹. Такий підхід пропонує перехід від прямого бюджетного регулювання до непрямого стимулювання через створення можливостей для формування контингенту. Запропоновано дуалістичну модель, що поєднує систему Kaigu (глибокі періодичні вдосконалення через інституційні зміни та інвестиції) і Kaizen (щоденні дрібні поліпшення, що забезпечуються саморегуляцією і метричним підходом)⁴⁰. Тобто запропоновано інтеграцію двох систем — експертної та метричної — для побудови ефективної, прозорої, менш затратної та більш стабільної системи

³⁴ Savga, Krykliy, and Kyrychenko, "The Role of Internal and External Stakeholders in Higher Education System in Ukraine."

³⁵ Velychko, Khalatur, Bondarchuk, and Bahorka, "Self-Regulation System of Continual Improvement of Quality and Efficiency in Higher Education: A Case of Ukraine."

³⁶ Ibid.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

забезпечення якості, яка забезпечуватиме сталість результатів і мотивацію до розвитку в умовах післявоєнної трансформації української вищої освіти.

Світлана Поліщук та Оксана Горбатюк⁴¹ проводять комплексний аналіз проблеми якості та ефективності управління закладами вищої освіти в Україні. Акцент зроблено на стратегічних викликах, які супроводжують реформування управлінської системи освіти в умовах соціально-економічних трансформацій, зокрема процесів децентралізації, розширення автономії та необхідності формування управлінських рішень на основі сучасних підходів. Постає декілька ключових проблем. По-перше, це недостатній рівень професійної готовності керівників до управлінської діяльності, що зумовлює суперечність між вимогами реформ і наявними управлінськими компетенціями. По-друге, потреба у формуванні нового покоління лідерів, здатних ухвалювати обґрунтовані рішення, впроваджувати інновації, налагоджувати ефективну взаємодію в освітньому середовищі⁴². Професіоналізм керівника є головним чинником, що визначає якість управлінської системи загалом. Наприклад, виокремлено плановий, зростаючий (поступовий) та проєктний підходи. Зазначено, що плановий підхід дає змогу чітко структурувати діяльність, але може сприйматись виконавцями як формальний. Зростаючий підхід передбачає поступове впровадження змін, але є загроза зупинки на проміжному рівні⁴³. Проєктний підхід є гнучким, однак потребує системного супроводу та участі всього колективу. Окремий акцент зроблено на методологічних підходах до управління: системному, ситуаційному та оптимізаційному, які автори вважають фундаментальними для побудови якісного управлінського процесу⁴⁴. Якість управління визначають за такими критеріями, як якість управлінських рішень, взаємодії, результатів і самого управлінського процесу⁴⁵. Такі критерії мають охоплювати всі сфери діяльності закладу освіти.

Науковиці Юлія Бондарчук, Тетяна Власюк і Наталія Фастовець⁴⁶ наголошують, що якість вищої освіти відіграє ключову роль у політичному, управлінському, економічному та соціальному розвитку держави. На їхню думку, що вищий рівень освіти — то вищий рівень життя⁴⁷. Ми можемо погодитися з тим, що Україна, попри складні внутрішні умови, має значний потенціал у вигляді сформованої інституційної структури вищої освіти. Проте функціонування цієї структури супроводжується низкою істотних проблем. Основними недоліками, зокрема, є слабкі зв'язки між закладами вищої освіти та бізнесом, відсутність розвиненої системи монетизації співпраці здобувачів із приватними компаніями, а також низький рівень зацікавленості університетів у створенні інноваційної інфраструктури (бізнес-інкубаторів, технопарків, технополісів)⁴⁸. Усе це негативно позначається на конкурентоспроможності української вищої освіти. Також наголошено на диспропорціях на ринку праці, спричиненим незбалансованістю між структурою підготовки фахівців та реальними потребами економіки. Проблема загострюється ще й територіальною нерівномірністю розвитку, адже кваліфіковані кадри масово мігрують до великих міст або за кордон. Як наслідок, зменшується кількість потенційних абітурієнтів, що загрожує сталості функціонування ЗВО⁴⁹. Зокрема, однією з вагомих проблем є конкуренція з боку європейських університетів, які приваблюють українську молодь високими рейтингами, програмами обміну, стипендіями та нижчими витратами на навчання (з урахуванням якості послуг). Це створює додатковий виклик для української вищої освіти, якій доволі важко конкурувати в аспектах якості та міжнародної мобільності. В умовах глобалізації та інтернаціоналізації освіти Україна повинна розвивати ЗВО як освітньо-наукові центри інноваційного типу.

⁴¹ Поліщук і Горбатюк, «Проблема якості та ефективності управління закладом освіти».

⁴² Там само.

⁴³ Там само.

⁴⁴ Там само.

⁴⁵ Там само.

⁴⁶ Bondarchuk, Vlasjuk, and Fastovets, "Selected Issues of Assuring Quality in Higher Education in Ukraine in Modern Realia."

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid.

Оксана Зарівна⁵⁰ осмислює проблеми забезпечення якості освіти в умовах трансформації суспільства до інформаційного типу та глобалізованого простору. Увага науковиці прикута до пошуку ефективних моделей управління якістю, здатних забезпечити соціальну значущість та результативність освітнього процесу в Україні з урахуванням світових тенденцій і національного контексту. Наголошено, що на сучасному етапі освіта стикається з новими викликами, зумовленими швидкими суспільними, економічними та технологічними змінами, а тому зростають вимоги до змісту освіти, методів навчання, компетентностей, яких мають досягти випускники, та до управлінських рішень у сфері освіти⁵¹. У цьому контексті управління якістю — це не формальна система контролю, а динамічний механізм модернізації освіти, орієнтований на інтеграцію до європейського освітнього простору, формування компетентнісного підходу та соціалізацію особистості. Натомість Руслана Миронова⁵² звертає увагу на те, що в основі ефективного управління якістю має бути комплексна та науково обґрунтована оціночно-аналітична діяльність, яка дає змогу ухвалювати стратегічні та оперативні рішення на всіх рівнях освітньої системи. Вона зазначає, що має бути розбудована така модель управління якістю, яка спирається на достовірні, системно зібрані та інтерпретовані дані, а також використовує збалансовану систему показників, що дає змогу враховувати не лише результати навчання, а й соціальні, економічні та організаційні контексти⁵³. За висновками Р. Миронової, сьогодні на зміну формальному підходу до оцінювання якості приходить динамічна модель, яка трактує якість освіти як результат позитивних змін у процесах і результатах діяльності⁵⁴. У цьому контексті ключовими елементами системи управління якістю є побудова ієрархії інформаційних потоків, застосування статистичних моделей вимірювання, впровадження інструментів динамічного і прогностичного аналізу, стандартизація процедур збору та обробки даних⁵⁵. Важливою є ідея використання підходу «Measure of Change», який передбачає застосування методів максимальної правдоподібності для оцінювання змін навчальних досягнень у часі, що забезпечує високу надійність та валідність отриманих результатів. Цікавим є бачення структури збалансованої системи показників за рівнями управління: від макрорівня (державного) до індивідуального рівня здобувача із зазначенням основних та контекстних факторів, що впливають на оцінювання якості⁵⁶. Можемо говорити про формування цілісного підходу до сучасного управління якістю вищої освіти, в якому оцінювання і аналітика відіграють не другорядну, а визначальну роль. Університети можуть впровадити сучасні цифрові інструменти для збору та обробки інформації, створивши ієрархію інформаційних потоків — від здобувачів і викладачів до адміністративних підрозділів і ректорату. Використання статистичних моделей і методів динамічного аналізу, зокрема підходу «Measure of Change», дасть змогу відстежувати динаміку покращень або проблем в освітньому процесі згодом і вчасно коригувати управлінські рішення.

В умовах воєнного стану забезпечення якості освіти в університеті потребує переорієнтації на управлінську гнучкість, ефективну координацію процесів та ухвалення рішень. Такий підхід передбачає розгляд системи якості як комплексу взаємопов'язаних бізнес-процесів, кожен з яких має чітку мету, відповідальних осіб, індикатори результативності та механізми зворотного зв'язку. Зокрема, процеси навчання, моніторингу академічної успішності, організації дистанційного доступу до ресурсів мають бути формалізовані, стандартизовані та адаптовані до нестабільного середовища. Університет у таких умовах має діяти як єдина керована система: систематизоване збирання інформації про труднощі здобувачів вищої освіти, наявність альтернативних форматів навчання (відеозаписи, гнучкі дедлайни, індивідуальні графіки) і готовність оперативно коригувати процеси. Усе це має бути частиною циклу управління якістю. Орієнтація на результат, а не

⁵⁰ Зарівна, «Управління якістю освіти: досвід та інновації».

⁵¹ Там само.

⁵² Миронова, «Оціночно-аналітична діяльність в управлінні якістю вищої освіти».

⁵³ Там само.

⁵⁴ Там само.

⁵⁵ Там само.

⁵⁶ Там само.

на формальність процедур, дає змогу зберігати стійкість навіть за умов обмежених ресурсів. Отже, у межах TQM система якості в університеті перетворюється з сукупності звітів на інструмент реального управління, що забезпечує адаптивність, прозорість і постійне вдосконалення освітнього процесу.



Рис. 2. Розподіл відповідей здобувачів освіти на запитання щодо процедур у разі асинхронного режиму навчання, які дають змогу зробити освітній процес зручним та ефективним

Джерело: власні дослідження авторів

Застосування філософії TQM у ЗВО передбачає поєднання підходів Kaizen та Kairyo: перший — як основа повсякденної практики поступового вдосконалення освітнього процесу, що підтверджується результатами опитування здобувачів освіти, а другий — як стратегія радикальних змін у разі виявлення критичних розривів у якості (наприклад, заміна навчальної платформи або реформування політики академічної доброчесності).

Результати внутрішнього опитування «Забезпечення якості освіти під час освітнього процесу в асинхронному режимі в умовах війни. Погляди здобувачів освіти», проведеного в березні 2025 р. в Національному технічному університеті «Дніпровська політехніка» (рис. 2), свідчать про високий рівень адаптивності освітнього середовища: понад 60 % здобувачів вищої освіти зазначили, що мають доступ до відеозаписів занять, можуть користуватись повним обсягом навчальних матеріалів у Moodle, а також викладачі створюють гнучкі умови для здачі робіт чи проходження заліків у разі технічних труднощів. Усі ці елементи є прикладами щоденних «малих» поліпшень, які формують довіру та задоволення в освітньому процесі. Натомість підхід Kairyō передбачає реалізацію кардинальних змін у разі виявлення критичних розривів у якості. Наприклад, якщо аналіз таких опитувань виявить системні проблеми з цифровою інфраструктурою або неефективністю платформи Moodle, це може стати підставою для запровадження нових технологічних рішень, зміни політик або організаційної реструктуризації. Отже, комбінація Kaizen і Kairyo дає змогу університету підтримувати динамічну та гнучку систему управління якістю, яка реагує як на повсякденні, так і на стратегічні виклики.

Висновки. У результаті глибокого аналізу проблематики управління якістю освіти в закладах вищої освіти стає очевидним: ідеться не лише про технічне або адміністративне завдання, а й про глибоко системну, ціннісну та стратегічну трансформацію вищої освіти, яка торкається всіх рівнів функціонування університетів — від щоденної організації освітнього процесу до формування національної політики. Вища освіта не може існувати окремо від ринку праці, міжнародних стандартів, потреб здобувачів і динаміки цифрового середовища. Якість — не формальна

категорія, а ознака живого, гнучкого та рефлексивного організму, здатного адаптуватися, змінюватися й навчатися разом із суспільством. Забезпечення якості вищої освіти — це не окремий проєкт чи модна ініціатива. Це спосіб існування сучасного університету. Якість — це довіра. А довіра — це основа розвитку. Українські ЗВО, які зуміють побудувати систему якості не на страху перед перевітками, а на цінностях відкритості, партнерства і вдосконалення, матимуть шанс не лише вижити, а й стати справжніми центрами формування майбутнього.

Список використаної літератури

- Верховна Рада України. *Про вищу освіту*. Закон України 1556-VII. Ухвалено 1 липня 2014. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>.
- Зарівна, О. «Управління якістю освіти: досвід та інновації». *Наукові записки [Національного університету «Острозька академія»]*. Серія «Філологічна» 25 (2012): 179–81.
- Кравченко, Юлія. «Внутрішня система забезпечення якості вищої освіти як індикатор ризиків у діяльності закладу вищої освіти». *Науковий вісник: Державне управління* 1(13) (2023): 259–73. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-259-273](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-259-273).
- Кузьмак, Олена, і Олег Кузьмак. «Управління якістю вищої освіти в Україні на шляху інтеграції у європейський простір (досвід Європейського Союзу)». *Наукові записки Національного університету «Острозька академія»*. Серія «Економіка» 23(51) (2021): 16–21. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-16-21](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-16-21).
- Миронова, Руслана. «Оціночно-аналітична діяльність в управлінні якістю вищої освіти». *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. Серія: Публічне управління та адміністрування 1(2) (2022): 60–67.
- Поліщук, Світлана, і Оксана Горбатюк. «Проблема якості та ефективності управління закладом освіти». *Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника* 10, № 1 (2023): 197–204. <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.1.197-204>.
- Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG)*. Ухвалено Міністерською конференцією в Єревані, 14–15 травня 2015 року. Київ: ТОВ «ІЦ», 2015.
- Abbas, Jawad, Kalpina Kumari, and Waleed Mugahed Al-Rahmi. “Quality Management System in Higher Education Institutions and Its Impact on Students’ Employability with the Mediating Effect of Industry–Academia Collaboration.” *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Published online January 2021. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2021-0135>.
- Alzafari, Khaled, and Ursin Jani. “Implementation of Quality Assurance Standards in European Higher Education: Does Context Matter?” *Quality in Higher Education* 25, no. 1 (2019): 58–75. <https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1578069>.
- Andrade-Girón, Daniel Cristóbal, William Joel Marín-Rodríguez, Marcelo Zúñiga-Rojas, Edgar Tito Susanibar-Ramirez, and Irina Patricia Calvo-Rivera. “Quality Management System for Higher Education: A Systematic Review.” *Data and Metadata* 2 (2023): 100. <https://doi.org/10.56294/dm2023100>.
- Bondarchuk, Julia, Tetiana Vlasuk, and Nataliia Fastovets. “Selected Issues of Assuring Quality in Higher Education in Ukraine in Modern Realia.” *Journal of Strategic Economic Research* 3 (2021): 8–17. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.1>.
- Horban, O., T. Kuprii, R. Martych, and L. Panasiuk. “Implications of Total Quality Management in Ukrainian Higher Education Institutions: International Experience.” *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu* 2 (2020): 126–30. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/126>.
- Khomyshyn, Irina. “The Notion and Content of Quality Assurance of Higher Education in Ukraine.” *Scientific Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences* 861 (2016): 341–45.
- Savga, Larisa, Olena Kryklii, and Konstantin Kyrychenko. “The Role of Internal and External Stakeholders in Higher Education System in Ukraine.” *Business Ethics and Leadership* 2, no. 1 (2018): 32–43. [https://doi.org/10.21272/bel.2\(1\).32-43.2018](https://doi.org/10.21272/bel.2(1).32-43.2018).
- Velychko, Oleksandr, Svitlana Khalatur, Nataliia Bondarchuk, and Mariia Bahorka. “Self-Regulation System of Continual Improvement of Quality and Efficiency in Higher Education: A Case of Ukraine.” *Knowledge and Performance Management* 6, no. 1 (2022): 11–26. [https://doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02).

Bibliography

- Abbas, Jawad, Kalpina Kumari, and Waleed Mugahed Al-Rahmi. "Quality Management System in Higher Education Institutions and Its Impact on Students' Employability with the Mediating Effect of Industry–Academia Collaboration." *Journal of Economic and Administrative Sciences*. Published online January 2021. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2021-0135>.
- Alzafari, Khaled, and Ursin Jani. "Implementation of Quality Assurance Standards in European Higher Education: Does Context Matter?" *Quality in Higher Education* 25, no. 1 (2019): 58–75. <https://doi.org/10.1080/13538322.2019.1578069>.
- Andrade-Girón, Daniel Cristóbal, William Joel Marín-Rodríguez, Marcelo Zúñiga-Rojas, Edgar Tito Susanibar-Ramirez, and Irina Patricia Calvo-Rivera. "Quality Management System for Higher Education: A Systematic Review." *Data and Metadata* 2 (2023): 100. <https://doi.org/10.56294/dm2023100>.
- Bondarchuk, Julia, Tetiana Vlasuk, and Nataliia Fastovets. "Selected Issues of Assuring Quality in Higher Education in Ukraine in Modern Realia." *Journal of Strategic Economic Research* 3 (2021): 8–17. <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2021.3.1>.
- Horban, O., T. Kuprii, R. Martych, and L. Panasiuk. "Implications of Total Quality Management in Ukrainian Higher Education Institutions: International Experience." *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu* 2 (2020): 126–30. <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-2/126>.
- Khomyshyn, Irina. "The Notion and Content of Quality Assurance of Higher Education in Ukraine." *Scientific Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences* 861 (2016): 341–45.
- Kravchenko, Yuliia. "The Internal System of Higher Education's Quality Assurance as an Indicator of Risks in the Institution of Higher Education's Activities." *Scientific Herald: Public Administration* 1(13) (2023): 259–73. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2\(12\)-259-273](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-2(12)-259-273) [in Ukrainian].
- Kuzmak, Olena, and Oleh Kuzmak. "Quality Management of Higher Education in Ukraine on the Way of Integration into the European Space (Experience of the European Union)." *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, Economics Series* 23(51) (2021): 16–21. [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-16-21](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-16-21) [in Ukrainian].
- Myronova, Ruslana. "Assessment and Evaluation in Higher Education Quality Management." *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration* 1(2) (2022): 60–67 [in Ukrainian].
- Polishchuk, Svitlana, and Oksana Horbatiuk. "The Problem of Quality and Efficiency of Educational Institution Management." *Journal of Vasyl Stefanyk Precarpathian National University* 10, no. 1 (2023): 197–204. <https://doi.org/10.15330/jpnu.10.1.197-204> [in Ukrainian].
- Savga, Larisa, Olena Kryklii, and Konstantin Kyrychenko. "The Role of Internal and External Stakeholders in Higher Education System in Ukraine." *Business Ethics and Leadership* 2, no. 1 (2018): 32–43. [https://doi.org/10.21272/bel.2\(1\).32-43.2018](https://doi.org/10.21272/bel.2(1).32-43.2018).
- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*. Approved by the Ministerial Conference in Yerevan, 14–15 May 2015. Kyiv: CS Ltd., 2015 [in Ukrainian].
- Velychko, Oleksandr, Svitlana Khalatur, Nataliia Bondarchuk, and Mariia Bahorka. "Self-Regulation System of Continual Improvement of Quality and Efficiency in Higher Education: A Case of Ukraine." *Knowledge and Performance Management* 6, no. 1 (2022): 11–26. [https://doi.org/10.21511/kpm.06\(1\).2022.02](https://doi.org/10.21511/kpm.06(1).2022.02).
- Verkhovna Rada of Ukraine. *On Higher Education*. Law of Ukraine 1556-VII. Adopted July 1, 2014. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
- Zarivna, O. "Upravlinnia yakistiu osvity: dosvid ta innovatsii." *Naukovi Zapysky. Seriya 'Filolohichna'* 25 (2012): 179–81 [in Ukrainian].

Artem Bardas

Dnipro University of Technology

Maksym Zamkovyi

Dnipro University of Technology

QUALITY MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE

Abstract

The article reveals the content and evolution of quality management systems in higher education institutions in Ukraine and worldwide. It analyzes the integration of international ESG standards and identifies barriers to implementing modern quality models in the Ukrainian context. Particular attention is paid to internal quality assurance systems, digitalization, stakeholder engagement, and practices of quality self-regulation. The article examines the use of metrics and performance indicators, the involvement of students and academic staff in quality assessment processes, and the link between educational quality and graduate employability. A comparative analysis of quality models in European countries is presented, as well as the challenges faced by Ukrainian higher education institutions under martial law. The authors propose a modern interpretation of the educational quality management system as a dynamic and adaptive mechanism that goes beyond formal control. The novelty lies in the conceptualization of a dual model for improving the educational process (Kaizen and Kairyo), in the interpretation of quality as part of organizational culture, and in the proposal of a self-regulatory approach to quality assessment in higher education institutions. The results of the article can be used by university leaders to enhance internal quality assurance systems and to develop strategic documents and institutional development plans. Additionally, the approaches outlined in the article may be applied to the development of institutional strategies for sustainable development, curriculum modernization, and the implementation of innovations in teaching and learning processes. This is particularly relevant in the context of global competition and the need to align with the requirements of the European Higher Education Area.

Keywords: management, quality management system, quality management, organization, higher education institutions, educational process, quality assurance, Total Quality Management (TQM), Kaizen, Kairyo.

*Подано / Submitted: 29.08.2025**Схвалено до публікації / Accepted: 18.09.2025**Оприлюднено / Published: 07.10.2025*

Бардась Артем Володимирович — доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Artem Bardas — Doctor of Economics, Professor, Professor at the Department of Management, Dnipro University of Technology

ORCID iD: 0000-0002-8309-3796

E-mail: bardas.a.v@nmu.one

Замковий Максим Юрійович — здобувач наукового ступеня доктора філософії кафедри менеджменту Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Maksym Zamkovyi — PhD student at the Department of Management, Dnipro University of Technology

ORCID iD: 0000-0001-7697-8978

E-mail: zamkovyi.m.y@nmu.one

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Бардась, Артем, і Максим Замковий. «Управління якістю в умовах трансформації вищої освіти України». *Empirio* 2, спецвипуск (2025): 102–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.102-115>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Bardas, Artem, and Maksym Zamkovyi. “Quality Management in the Context of the Transformation of Higher Education in Ukraine.” *Empirio* 2, Special Issue (2025): 102–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.s.102-115> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)