

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-147>

УДК 378.014.6-047.44:005](045)

ІНДИКАТОРИ ЯКОСТІ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

INDICATORS OF THE QUALITY OF EDUCATION IN THE TOTAL QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Слатвінський Максим Анатолійович

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4096-2901>**Slatvinskyi Maksym**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

У статті розглянуто трансформацію поняття «якість» в контексті суспільних змін та відповідних потреб, зокрема в освітніх послугах. Сфера вищої освіти все частіше переймає управлінські практики бізнес-середовища, що сприяють підвищенню продуктивності та якості надання освітніх послуг. Трансформація сфери вищої освіти пов'язана з формуванням інноваційного доступного якісного освітнього середовища. В статті також розглянуто принципи загального управління якістю (TQM) та їх впровадження у сферу вищої освіти. Зокрема, розглядаються пропозиції Е. Демінга щодо реорганізації підприємств на основі чотирнадцяти інноваційних індикаторів управління якістю. У статті висвітлено ключові проблеми вітчизняних закладів вищої освіти та можливості їх подолання через впровадження функціональної системи управління вищою освітою.

Ключові слова: якість, освітні послуги, загальне управління якістю, інноваційний розвиток.

The article examines the transformation of the concept of "quality" in the context of the changes and needs of society. Educational institutions are increasingly adopting the methods used to manage businesses. The transformation of higher education is linked to the creation of an innovative, accessible, and high-quality educational environment. The article is aimed at studying the essence of the concept of "quality" in the field of higher education, clarifying the indicators of quality of education in the total quality management as an effective mechanism for ensuring the implementation of a functional management system of education. The modern understanding of the concept of "quality" in education includes quality indicators that are successfully implemented in the business environment and are constantly modernized according to new consumer needs. These include increasing efficiency and productivity, rapid adaptation to the dynamics of social and economic changes, resource management, human centricity, focus on customers and the needs of society, innovation and modernization of the material and technical base and all activities. These indicators form a model of the educational quality management system. They contribute to the innovative development of an educational institution and its competitiveness. The article analyzes the impact of total quality management (TQM) concepts on the understanding of quality in education. The influence of Deming's principles on the development of higher education institutions is highlighted. It is noted that the achievement of quality is based on successful change management and rapid response to new challenges of society. The author proposes the introduction of a functional management system of education based on the four basic principles of J. J. Bonstingl. Given the modernization processes already underway in the higher education system, it is advisable to emphasize the introduction of a functional management system of education based on these fundamental principles, which will combine the structure of interpretive modeling of the quality assurance system and will become the basis for designing conceptual quality indicators and their relationships with key markers, combining them into a systemic model of education quality assurance.

Keywords: quality, educational services, total quality management, innovative development.

Постановка проблеми. Сутність поняття «якість» модернізувалася та видозмінювалася відповідно до трансформаційних змін суспільства та його потреб. Така трансформація прослідковується від абсолютного до відносного розуміння сутності ключових

компонентів забезпечення якісного продукту чи послуги до кінцевого результату в значенні «якості» та якісного забезпечення кожного етапу створення певного продукту, чи поетапній якісній реалізації певної послуги, відповідно, сталим залишається ключовий

критерій якості – вимоги суспільства на якісне задоволення потреб різних груп споживачів.

Нинішній динамічний простір освіти все частіше переймає управлінські практики бізнес-середовища як інтегрованої філософії управління, ефективність якої доведена фрагментарністю впровадження в організаційну структуру закладів освіти таких управлінських практик, що сприяють продуктивності, зниженню витрат та підвищенню якості надання освітніх послуг поряд із зростанням їх конкурентоспроможності [1].

Трансформація вищої освіти базується на її доступності та невідривно пов'язана з формуванням інноваційного доступного якісного освітнього середовища, адже зменшення кількості студентів та підвищення вимог до ключової моделі випускника закладу вищої освіти спричиняє збільшенню конкуренції серед таких закладів освіти, моделюючи у подальшому перспективну стратегію такого конкурентоспроможного закладу, націлену на дотримання балансу між якісною реалізацією освітніх програм та проведенням наукових пошуків, проєктуванням та наданням додаткових освітніх послуг при постійній взаємодії із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, громадою, враховуючи потреби сьогодення та долаючи сучасні виклики: обмеження ресурсів, зменшення державної підтримки та посилення конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Сучасні науковці суголосні щодо необхідності модернізації системи вищої освіти через покращення якості у сфері освітніх послуг, зміни цілісних показників якості та моделі провадження менеджменту системи вищої освіти С. Мороз [2], С. Баббар [3], М. Дж. Манатос, К. С. Сарріко, М. Х. Роза [4], Л. Гарник, В. Шерстюк та Е. Шеянова [5], А. П. М. Пінеда [6]. Питання застосування принципів загального менеджменту у сфері надання освітніх послуг в українських закладах вищої освіти піднімала Н. Сас [7; 8]; у наукових доробках С. Мороз [2] виокремлювала окремі аспекти системи забезпечення якості діяльності закладів вищої освіти через провадження принципів загального менеджменту в структуру управлінської діяльності; взаємозв'язок рівня залежності якості вищої освіти від рівня її фінансування простежували О. Романовський та Л. Грень [9]. Відповідно, нинішні рішення щодо модернізації структури вищої освіти також свідчать про потребу в удосконаленні механізмів управління якістю надання освітніх послуг та пошуку функціональних індикаторів її забезпечення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Трансформація поняття «якість» із системи контролю в систему управління є стратегічним для формування дієвого механізму впровадження функціональних індикаторів якості освіти.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Дослідити сутність поняття «якість» у сфері вищої освіти, з'ясувати індикатори якості освіти у системі загального менеджменту як дієвого механізму забезпечення впровадження функціональної управлінської системи освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Видозміна сутності поняття «якість» з позицій загального менеджменту розпочалася ще з 1950 року у зв'язку із збільшенням конкуренції у сфері бізнесу та вимог споживачів до якості товару / послуг, збільшенням вимог до показників ефективності, індикаторів продуктивності та функцій якості як структурного моделювання шляхів розвитку організації чи підприємства у динаміці світових змін [10] (табл. 1).

Пошук якісно нових концепцій організації освітнього простору звернув увагу науковців на ефективність філософії загального управління якістю (TQM), яка успішно зреалізувала себе у бізнес-середовищі. У формулювання концептуальних принципів та практик інтегрованої моделі TQM покладені ідеї В. Е. Демінга, Дж. М. Джурана, П. Б. Кросбі, А. В. Фейгенбаума, де «якість» не є предметом контролю, а переходить у те, чим управляють [10].

Пропозиції В. Е. Демінга щодо реорганізації підприємств зосереджувалися на чотирнадцяти інноваційних індикаторах управління якістю: 1) стала мета, в основі якої закладені довготривалі перспективи: людиноцентризм, перспективний розподіл ресурсів орієнтованих на довготривалі цілі та перспективи, підвищення якості надання послуг, конкурентоспроможність; 2) нова філософія започаткована на врахуванні мінливості соціальних потреб та розумінні економічних перспектив; 3) відмова від масових перевірок та інспекцій, шляхом уникнення співпраці з тими, хто статистично не може підтвердити якість надання таких послуг, встановлення довготривалих та довірливих відносини з партнерами, адже більше – не означає краще; 5) модернізація кожного етапу надання послуг; трансформація видів діяльності, через моніторинг якості, кожна проблема має стати черговим етапом змін, адже підвищення якості та продуктив-

Таблиця 1

Тракування поняття «якість» з позицій загального менеджменту

Сутність поняття	Розробники
Якість стосується людей, а не продукції, задоволеність споживачів визначає якість продукції	В. Е. Демінг (1986)
Якість як цінність. Підвищення якості має бути спрямоване на задоволення вимог різних груп споживачів	А. В. Фейгенбаум (1951)
Якість можна визначити як придатність, а дати їй оцінку можуть тільки споживачі	Дж. М. Джуран (1988)
Відповідність певним вимогам	П. Б. Кросбі (1979)
Уникнення дефектів	П. Б. Кросбі (1984)
Практичний аспект реалізації	Дж. М. Юран, Ф. М. Гріна (1988)
Зміна контролю якості та управління якістю	Дж. М. Юран, Ф. М. Гріна (1988)
Якість як стратегія успіху	Дж. А. Белохав (1993), Н. Кано (1993)
Концептуалізація управління якістю освіти	С. Л. Петерсон (1997), Б. А. Клірі (1999), Х. Віклунд (1999), Л. Харві (2002)
Стратегічне планування якості, орієнтація на споживача, людиноцентризм та технічний прогрес	Б. Г. Дейл (1996), Т. Тьягараган (2001)
Управління якістю освіти має різні орієнтації та перспективи, що пов'язані з концептуалізацією, вимірюванням і контролем	М. С. Оуліа, Е. М. Аспінволл (1996)
Інтеграція всіх функцій і процесів організації з метою досягнення постійного удосконалення якості продукту чи надання послуг	В. К. Омачону та Дж. Е. Росс (2004)
Якість освіти має системний підхід	Ф. Мізікаці (2006)
Система якості освіти має мету, враховує тенденції трансформаційних змін суспільства, його потреб та в повній мірі їх задовольняє	Б. Х. Банаті (2000)
Системний підхід якості освіти концентрується на вхідних (студенти, науково-педагогічний персонал, інфраструктура, всі види діяльності закладу вищої освіти) та вихідних ресурсах (конкурентоспроможні випускники)	С. Сахні (2002)

Джерело: сформовано на основі [1; 6; 10]

ності відбувається паралельно зі зменшенням витрат через покращення системи розробки, проектування, обслуговування, модернізацію обладнання, зміну методів управління та організації, підвищення кадрового потенціалу через його підготовку та перепідготовку; 6) необхідність у постійному підвищенні професійної кваліфікацій всіх працівників, включаючи керівників, формуючи нові професійні компетентності у руслі трансформаційно-модернізаційних світових змін; 7) упровадження практики лідерства, як стимулюючемомотиваційного методу, адже підвищення якості стимулює підвищення продуктивності. Керівники стають аналітиками успішності, а не статистами (швидко реагують на перешкоди у наданні якісної послуги та вправно

долають їх, створюючи безбар'єрний простір якості); 8) атмосфера успіху, комфортної психологічної обстановки та командної роботи (успіх команди – це успіх кожного члена колективу, уникнення непорозумінь та конфліктів, командна робота з базисом на довірі, впевненості, повазі та розвитку потенційних можливостей кожного члена колективу; 9) безбар'єрний міжособистий простір організації роботи колективу (дотримання умов функціональної взаємодії: всі функціональні підрозділи організації мають працювати як одна єдина команда; 10) чітке встановлення цілей з обов'язковим обґрунтуванням методів і засобів їх досягнення; 11) заміна довільних норм для працівників чіткими інструкціями щодо підвищення продуктивності та якості;

12) введення стимулів для відзначення високих показників якості працівників, відмова від щорічних рейтингів діяльності натомість перехід від статистики до реальних досягнутих цілей; 13) упровадження та функціонування різнопланових тренінгових програм для самовдосконалення та підвищення професійної кваліфікації працівниками; 14) зміна системи менеджменту: від контролю якості до її управління, щоденно стимулюючи колектив працювати у визначених цілях функціональної продуктивності у наданні якісних послуг [6].

Технологія Дж. М. Джурана [11] систематизує основні індикатори управління якістю в три управлінські маркери: планування якості (чіткість, послідовність встановлення мети та планування довготривалої перспективи); підвищення якості освіти (розподілення ресурсів, модернізація, людиноцентризм, підвищення продуктивності, система стимулів та мотивів для персоналу, чіткість методів та засобів для досягнення цілей); контроль якості (моніторинговий процес ефективності; партнерська взаємодія з усіма учасниками освітнього середовища як єдиної команди).

Динамічність світових тенденцій вимагає зміни моделі освітньої системи, що має трансформуватися від традиційного менеджменту до менеджменту заснованого на якісних показниках конкурентоспроможності. Новий підхід до розуміння якості в освіті включає індикатори якості, які успішно реалізують себе у бізнес-середовищі та постійно модернізуються залежно від нових потреб споживачів. Відповідно, індикаторами якості мають бути показники конкурентоздатності в системі управління освітою: підвищення ефективності та продуктивності, швидка адаптація до динамічності соціальних та економічних змін, управління ресурсами, людиноцентризм, орієнтованість на споживача та вимоги суспільства, інновації та модернізація матеріально-технічної бази та всіх видів діяльності. Такі індикатори і формують модель системи управління якістю освіти та сприяють інноваційному розвитку закладу освіти та його конкурентоспроможності (рис. 1).

Чотирнадцять пунктів В. Е. Демінга спрямовані на подолання бар'єрності у розвитку закладів вищої освіти, встановлення конкрет-



Рис. 1. Індикатори якості освіти в системі загального менеджменту

Джерело: сформовано автором

них цілей та підвищення конкурентоздатності, упровадження їх у технологію управлінських рішень в системі забезпечення якості освіти та організації стратегії управління закладом в цілому, що дозволить зреалізувати успішну модель надання освітніх послуг, яка буде в повній мірі відповідати нинішнім запитам суспільства.

Структурне моделювання системи забезпечення якості освіти складно систематизувати без виокремлення принципів як фундаментальних складових, що упорядкують складні маркери та індикатори та їх концептуальні зв'язки з іншими структурними компонентами такої моделі. Дж. Дж. Бонстінгл розглядав загальне управління якістю як підбір фундаментальних принципів та виокремив їх як базис для формування структурної моделі управління якістю (табл. 2).

Гарник Л., Шерстюк В., Шеянова Е. виокремили ключові проблеми вітчизняних закладів освіти, що знижують потенціал розвитку

такого закладу та впливають на його конкурентоспроможність: бюрократизація процесу управління, конфлікт інтересів, формальність в інноваційних пошуках, недофінансування, високі професійні вимоги, що не відповідають низькому рівню заробітної плати, відсутність функціональної стратегії та невідповідності запитам суспільства [5]. Відповідно, досвід інших країн у модернізації стратегії управлінських процесів у закладах освіти із впровадження загального менеджменту [11] (Китай, Корея, Австралія, Сінгапур, Нова Зеландія, Марокко, ОАЕ, країни Європейського Союзу та Північної Америки) може слугувати основою щодо забезпечення якості надання освітніх послуг та підвищення рівня конкурентоздатності українських закладів освіти, впровадження таких індикаторів якості із трансформацією розуміння сутності «якості» з категорії контролю в категорію управління, надасть таким закладам нових ресурсів і перспектив розвитку та можливості конкурувати

Таблиця 2

Фундаментальні принципи загального управління якістю (за Дж. Дж. Бонстінглом)

I Орієнтація на внутрішнього та зовнішнього споживача послуг	II Вдосконалення всіх видів діяльності	III Системність	IV Відповідальність
<p>У структурі організації управління TQM дієвим є системний характер роботи спрямований на довгострокову перспективу партнерської взаємодії студентів та викладачів, у результаті такої партнерської взаємодії відбувається постійний моніторинг якості роботи з урахуванням потреб та можливостей кожного із учасників освітнього процесу, максимізуючи його результати, спрямовані на розвиток та вдосконалення</p>	<p>Кожен із учасників освітнього процесу має працювати як єдина команда з удосконалення та постійного моніторингу широкого спектру впливів на якість надання освітніх послуг: постійний перегляд освітніх програм, програм практик, укладання перспективних планів з чіткими механізмом його реалізації у діалозі із зацікавленими сторонами (стейкхолдерами, бізнес-організаціями, громадами, впроваджувати нові стратегії розвитку потенціалу закладу освіти побудованих на людиноцентризмі та інноваціях динамічного суспільства</p>	<p>Організацію роботи закладу освіти варто розглядати як безперервний процес вдосконалення системи якості та процесів модернізації, успіх якої залежить не тільки від поставленої мети, результатів діяльності, сприйняття, ресурсів, а й якості процесів функціонування освітнього та наукового середовища, що відображаються в результатах діяльності</p>	<p>Індикатори, принципи та маркери якості освіти мають стати загальною академічною культурою (моніторинг, модернізація та вдосконалення), має бути створене таке освітньо-наукове середовище, щоб кожен із учасників освітнього процесу мав змогу в ньому реалізувати свій потенціал. Освітньо-науковий контент має відповідати запитам сучасності</p>

Джерело: сформовано на основі [6]

із закордонними закладами вищої освіти в якості надання освітніх послуг.

Висновки. Успішне управління змінами та швидке реагування на нові виклики суспільства і формують досягнення якості, адже якість та ефективність, передусім, тісно переплітаються з постійним розвитком науково-освітнього потенціалу кадрового ресурсу закладу вищої освіти. Отже, зважаючи на процеси модернізації, що вже відбуваються у системі вищої освіти доцільно

виокремити впровадження функціональної управлінської системи освіти, що базуватиметься на чотирьох фундаментальних принципах, виокремлених Дж. Дж. Бонстінглом та об'єднуватиме структуру інтерпретаційного моделювання системи забезпечення якості освіти і стане базисом у проектуванні концептуальних індикаторів якості (В. Е. Демінг) та їх взаємозв'язків з ключовими маркерами (Дж. М. Джуран), об'єднавши їх в системну модель забезпечення якості вищої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Zubair S. S. Total Quality Management in Public Sector Higher Education Institutions. *Journal of Business & Economics*. 2013. Vol. 5. No. 1. P. 24–55.
- Мороз С. А. Використання принципів міжнародного стандарту якості в системі державного управління якістю вищої освіти. *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»)*. 2021. Вип. 2 (15). С. 124–131. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14592/1/Moroz.pdf> (дата звернення: 07.02.2024)
- Babbar S. Applying total quality management to educational instruction. *International Journal of Public Sector Management*. 1995. Vol. 8. Iss. 7. P. 35–55. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513559510103175/full/html> (дата звернення: 06.02.2024)
- Manatos M. J., Sarrico C. S., Rosa M. J. The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*. 2017. Vol. 28. No. 1–2. P. 159–175. URL: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/14783363.2015.1050180> (дата звернення: 06.02.2024)
- Гарник Л. П., Шерстюк В. С., Шеянова Е. Д. Інновації у менеджменті якості освітніх послуг для українських ЗВО: запровадження CRM-систем. *Проблеми сучасної освіти*. 2020. № 10. С. 24–30. URL: <https://periodicals.karazin.ua/issuesedu/article/view/16028> (дата звернення: 07.02.2024)
- Pineda A. P. M. Total quality management in educational institutions: influences on customer satisfaction. *Asian Journal of Management Sciences and Education*. 2013. Vol. 2. No. 3. P. 31–54. URL: [http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2\(3\)/AJMSE2013\(2.3-04\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2(3)/AJMSE2013(2.3-04).pdf) (дата звернення: 08.02.2024)
- Сас Н. М. Забезпечення якості надання освітніх послуг ЗВО України. *SWorldJournal*. 2020. Issue 4. Part 4. URL: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj04-04-026> (дата звернення: 07.02.2024)
- Сас Н. М. Застосування принципів TQM (Тотального керування якістю) у забезпеченні якості надання освітніх послуг ЗВО. 2019. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/14649/1/Застосування%20%принципів%20TQM.pdf> (дата звернення: 07.02.2024)
- Мороз С. А., Романовський О. Г., Мороз В. М., Грень Л. М., Попова О. В. Залежність якості вищої освіти від джерел її фінансування та спеціалізації ЗВО: аналіз думки роботодавців і напрями вдосконалення державної політики. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 2. № 37. С. 521–538.
- Sahney S. Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of Total Quality Management in higher education. *International Journal of Educational Management*. 2016. Vol. 30. No. 3. P. 326–353. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-09-2014-0126/full/html> (дата звернення: 08.02.2024)
- Alauddin N., Yamada S. Overview of Deming Criteria for Total Quality Management Conceptual Framework Design in Education Services. *Journal of Engineering and Science Research*. 2019. Vol. 3. No. 5. P. 12–20.

REFERENCES:

- Zubair S. S. (2013) Total Quality Management in Public Sector Higher Education Institutions. *Journal of Business & Economics*, vol. 5, no. 1, pp. 24–55.
- Moroz S. A. (2021) Vykorystannia pryntsyviv mizhnarodnoho standartu yakosti v systemi derzhavnoho upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity [Use of the principles of the international quality standard in the system of public quality management of higher education]. *Visnyk NUTS ZU (Seriiia «Derzhavne upravlinnia») – Bulletin of NUCDU (Series “State management”)*, vol. 2 (15), pp. 124–131. Available at: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/14592/1/Moroz.pdf> (accessed February 07, 2024) (in Ukrainian)

3. Babbar S. (1995) Applying total quality management to educational instruction. *International Journal of Public Sector Management*, vol. 8, iss. 7, pp. 35–55. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09513559510103175/full/html> (accessed February 06, 2024)
4. Manatos M. J., Sarrico C. S., Rosa M. J. (2017) The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review. *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 28, no. 1–2, pp. 159–175. Available at: <https://www.tandfonline.com/action/showCitFormats?doi=10.1080/14783363.2015.1050180> (accessed February 06, 2024)
5. Garnyk L. P., Sherstyuk V. S., Sheyanova E. D. (2020) Innovatsii u menedzhmenti yakosti osvitnikh posluh dlia ukraïnskykh ZVO: zaprovadzhennia CRM-system [Innovations in educational services quality management for Ukrainian higher educational institutions: implementation of CRM-systems]. *Problemy suchasnoi osvity – The problems of modern education*, no. 10, pp. 24–30. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/issuedu/article/view/16028> (accessed February 07, 2024) (in Ukrainian)
6. Pineda A. P. M. (2013) Total quality management in educational institutions: influences on customer satisfaction. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, vol. 2, no. 3, pp. 31–54. Available at: [http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2\(3\)/AJMSE2013\(2.3-04\).pdf](http://www.ajmse.leena-luna.co.jp/AJMSEPDFs/Vol.2(3)/AJMSE2013(2.3-04).pdf) (accessed February 08, 2024)
7. Sas N. M. (2020) Zabezpechennia yakosti nadannia osvitnikh posluh ZVO Ukrainy [Ensuring the quality of educational services of higher education institutions in Ukraine]. *SWorldJournal*, Issue 4, Part 4. Available at: <https://www.sworldjournal.com/index.php/swj/article/view/swj04-04-026> (accessed February 07, 2024) (in Ukrainian)
8. Sas N. M. (2019) Zastosuvannia pryntsyviv TQM (Totalnoho keruvannia yakistiu) u zabezpechenni yakosti nadannia osvitnikh posluh ZVO [Application of TQM (Total Quality Management) principles in ensuring the quality of educational services provided by higher education institutions]. Available at: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/14649/1/Застосування%20%принципів%20TQM.pdf> (accessed February 07, 2024) (in Ukrainian)
9. Moroz S. A., Romanovskyi O. H., Moroz V. M., Gren L. M., Popova O. V. (2021) Zalezhnist yakosti vyshchoi osvity vid dzherel yii finansuvannia ta spetsializatsii ZVO: analiz dumky robotodavtsiv i napriamy vdoskonalennia derzhavnoi polityky [Dependence of the higher education quality on sources of its financing and specialization of the institute of higher education: analysis of employers' opinions and directions to improve public policy]. *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky – Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2, no. 37, pp. 521–538.
10. Sahney S. (2016) Use of multiple methodologies for developing a customer-oriented model of Total Quality Management in higher education. *International Journal of Educational Management*, vol. 30, no. 3, pp. 326–353. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJEM-09-2014-0126/full/html> (accessed February 08, 2024)
11. Alauddin N., Yamada S. (2019) Overview of Deming Criteria for Total Quality Management Conceptual Framework Design in Education Services. *Journal of Engineering and Science Research*, vol. 3, no. 5, pp. 12–20.