

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-3>

УДК 378.014.61

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

PECULIARITIES OF QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES OF THE HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

Балановська Тетяна Іванівнакандидат економічних наук, професор,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6814-5888>**Чжен Яньцзя**здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-9850-4699>**Balanovska Tetiana, Zheng Yanjia**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

У статті наведено визначення понять «освітня послуга» та «управління якістю». Встановлено, що поняття «якість освіти» є набагато ширшим ніж «якість освітньої послуги». Розглянуто погляди науковців щодо визначення поняття «якість освітніх послуг». Встановлено, що основними характерними рисами управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти є їх відповідність внутрішнім та зовнішнім вимогам. Доведено, що забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти має включати: розробку та оновлення освітніх програм, організацію освітнього процесу, підтримку здобувачів вищої освіти та оцінювання знань. На основі аналізу інформаційних джерел встановлено, що сам процес управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти повинен включати шість етапів, дотримання яких забезпечує цілісність, системність та ефективність даного процесу.

Ключові слова: управління, якість, освітні послуги, заклад вищої освіти, якість освітніх послуг, здобувачі вищої освіти, управління якістю.

The article provides definitions of the concepts of "educational service" and "quality management". The main tasks of education in modern conditions are continuity, quality, demand and accessibility. It has been established that the concept of "quality of education" is much broader than "quality of educational service" and includes all aspects of the formation, implementation and, if necessary, adjustment of the education system in accordance with national and international quality standards. The views of scientists on the definition of the concept of "quality of educational services" are considered. The generalization of research shows that the quality of educational services is a multi-component category that covers not only the academic quality of teaching, but also the organizational, communication, service, informational and emotional components of the interaction of a higher education institution with applicants. Quality management processes in higher education institutions are characterized by a number of features and challenges associated with the autonomy of institutions, changes in legislation, digital transformation and the need to synchronize internal and external control mechanisms. It has been established that the main characteristic features of quality management of educational services of a higher education institution are their compliance with internal and external requirements. This approach contributes to the coherence of the activities of a higher education institution and to its efficiency. It has been proven that ensuring the quality of educational services of a higher education institution should include: development and updating of educational programs, organization of the educational process, support of applicants of higher education and assessment of knowledge. Based on the analysis of information sources, it has been established that the process of quality management of educational services of a higher education institution itself should include six stages. This approach contributes to increasing the transparency of management decisions, timely identification of problems, the formation of a result-oriented quality assurance system, and also allows adapting educational activities to the requirements of education students, employers and standards of the external environment. As a result, the competitiveness of a higher education institution and the level of trust in its educational services increase.

Keywords: management, quality, educational services, higher education institution, quality of educational services, applicants of higher education, quality management.

Постановка проблеми. Сучасна система вищої освіти в Україні перебуває в стані динамічних змін, що зумовлено як внутрішніми потребами реформування, так і зовнішніми викликами – інтеграцією у європейський освітній простір, цифровізацією, демографічними змінами та наявністю воєнного стану на території країни. В умовах зростання вимог до якості освіти з боку держави, здобувачів вищої освіти, роботодавців та суспільства в цілому, особливої актуальності набуває проблема ефективного управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти.

Попри наявність нормативної бази та впровадження окремих елементів системи якості, в багатьох закладах вищої освіти спостерігається фрагментарність підходів до управління якістю освітніх послуг, відсутність чітко структурованих процедур, низький рівень залучення стейкхолдерів, а також нерівномірність взаємодії між внутрішніми та зовнішніми системами забезпечення якості. Саме тому актуальним є дослідження особливостей управління якістю освітніх послуг як інтегрованого процесу, що об'єднує внутрішню відповідальність закладу вищої освіти за якість та зовнішню відповідність установленим стандартам і критеріям.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблеми управління якістю освіти та освітніх послуг закладу вищої освіти широко висвітлені у працях українських та зарубіжних учених. Зокрема, Єршова О. [3] досліджує структурні елементи системи управління якістю та пропонує моделі її впровадження у закладі вищої освіти. Ничкало Н. [8] наголошує на цілісному підході до якості освіти як соціально значущого результату, що формується в умовах академічної свободи та відповідальності.

У дослідженнях Фінікова Т. та Олійника О. [11] акцент зроблено на поєднанні внутрішніх та зовнішніх механізмів забезпечення якості у контексті європейських практик. Автори аналізують вплив ESG (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area) на українську систему вищої освіти.

У європейському контексті важливу роль відіграють документи Європейської асоціації із забезпечення якості у вищій освіті (ENQA), зокрема Стандарти та рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Вони акцентують увагу на внутрішніх системах забезпечення якості, орієнтації на результати навчання та прозорості [14].

Супріянто А., Фаузі А. та Ахмад Н. [15] довели, що якість освітніх послуг безпосередньо підвищує задоволеність студентів, а через неї – їх лояльність до закладів вищої освіти.

Важливий акцент у сучасних дослідженнях робиться також на оцінюванні задоволеності студентів освітніми послугами як ключового критерію якості. Морзе Н. та Спіріна О. [7] зазначають, що за допомогою анкетування, цифрової аналітики та зворотного зв'язку можна ефективно здійснювати моніторинг реальних очікувань студентів та оперативно коригувати управлінські рішення.

Незважаючи на ґрунтовні напрацювання, низка аспектів досі залишається недостатньо вивченою. Зокрема, це стосується розробки чітких алгоритмів взаємодії внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості освітніх послуг, підходів щодо формування послідовності етапів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, тощо.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість досліджень, присвячених загальним підходам до управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, потребує подальшого дослідження реалізація механізмів інтеграції внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості освітніх послуг у контексті автономії закладу вищої освіти, особливо з огляду на швидкі зміни в законодавстві, цифровізації процесів та зовнішніх викликів (наявність воєнних дій на території України, демографічні зміни, міграція здобувачів вищої освіти тощо).

Окрім того, існує потреба у створенні гнучких, адаптивних моделей управління якістю, що враховують інституційні особливості закладу вищої освіти та дозволяють оперативно реагувати на виклики сучасності, а також підходів щодо формуванні переліку етапів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти, що враховували б особливості внутрішньої структури закладу вищої освіти, специфіку освітніх програм, участь стейкхолдерів та потребу в постійному моніторингу й коригуванні освітнього процесу відповідно до стандартів якості та очікувань здобувачів вищої освіти. Все це свідчать про необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на комплексне вивчення особливостей управління якістю освітніх послуг у контексті сучасних трансформацій вищої освіти.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідити особливості управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти в контексті взаємодії внутрішньої та зовнішньої систем забезпечення якості, а також обґрунтувати напрями удосконалення управління якістю освітніх послуг, які враховували б особливості функціонування закладу вищої освіти, потреби академічної спільноти та вимоги зовнішніх контролюючих і акредитаційних органів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах функціонування закладів вищої освіти питання забезпечення якості освітніх послуг набуває особливого значення. Якість освіти стає ключовим чинником конкурентоспроможності закладів вищої освіти як на національному, так і на міжнародному рівнях. Від ефективності управлінських рішень у цій сфері залежить не лише задоволеність здобувачів вищої освіти та роботодавців, а й довіра суспільства до системи вищої освіти в цілому.

На думку Мінакової Т. [6] освітня послуга – це інформаційно-інтелектуальний продукт, що є сукупністю знань, умінь, навичок і компетенцій, який створюється в освітній сфері задля подальшого використання замовником за призначенням у професійній діяльності.

Згідно з визначенням Суботи О. [10], освітні послуги – це результат взаємодії між суб'єктом і об'єктом освітнього процесу, який забезпечує формування компетентностей відповідно до державних стандартів освіти.

Розвиток ринку вищої освіти йде пліч-о-пліч зі зростанням і розширенням інтересу до питань якості, зосереджуючись на задоволенні потреб і очікувань різних зацікавлених сторін шляхом розгляду та збалансування цих вимог на різних інституційних рівнях діяльності [13].

Щодо управління якістю освітніх послуг, більшість дослідників розглядають його як цілісну систему дій, спрямованих на планування, організацію, контроль, оцінювання та вдосконалення освітньої діяльності. На думку Савченко О. [9], управління якістю – це процес безперервного вдосконалення освітнього середовища відповідно до потреб здобувачів освіти, роботодавців та суспільства загалом. У свою чергу, Засєкіна Т. [4] вказує на важливість стратегічного підходу до управління якістю, що включає аналіз освітньої політики, внутрішнього середовища закладу вищої освіти, результатів освітньої діяльності.

У європейському контексті, згідно зі Стандартами і рекомендаціями щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти [14], управління якістю передбачає активну участь усіх стейкхолдерів, прозорість процесів та орієнтацію на результати навчання.

У наш час якісна освіта є одним з індикаторів високої якості життя, інструментом соціальної і культурної злагоди, економічного зростання та декларується як на державному, так і на міжнародному рівнях. Відповідальність за якість освіти лежить, в першу чергу, на кожному окремому закладі освіти. Головними завданнями освіти у сучасних умовах виступають безперервність, якість, затребуваність та доступність.

Безперервність освіти означає забезпечення умов для навчання людини упродовж усього життя. Якість освіти визначається ступенем відповідності набутих знань і практичних навичок сучасним вимогам суспільства та ринку праці. Показником затребуваності освітніх послуг є їхня узгодженість із поточною структурою ринку праці. Доступність освіти охоплює як географічну, так і економічну складову: фізична доступність забезпечується розвитком мережі освітніх установ, включаючи створення нових або перепрофілювання наявних закладів, а також відкриття філій у регіонах. Це сприяє розширенню можливостей для здобуття освіти ширшому колу населення [2].

У ході дослідження встановлено, що деякі науковці, коли надають визначення поняття «якість освітньої послуги», то зазвичай отожднюють його із поняттям «якість освіти», з чим ми не можемо погодитися. На відміну від поняття «якість освіти», яке здебільшого охоплює освітні результати, компетентності випускників і загальні характеристики освітнього процесу, якість освітніх послуг розглядається у дослідженнях як сукупність характеристик, що визначають задоволеність здобувачів освіти, сервісну складову, доступність, організацію та ефективність надання освітніх дій з боку закладу вищої освіти.

Згідно з підходом Калініної С. [5], якість освітніх послуг полягає у відповідності наданих послуг очікуванням споживачів – студентів, батьків, роботодавців. Авторка зазначає, що важливо враховувати такі складові, як комунікація з викладачами, зручність електронних платформ, логістика освітнього процесу, підтримка мобільності студентів тощо. Таким чином, освіта розглядається не лише

як продукт, а як послуга, яка має бути конкурентоспроможною на ринку.

Єршова О. [3] пропонує багаторівневий підхід до оцінювання якості освітніх послуг, який включає як академічні критерії (якість навчального контенту, методів викладання), так і нефінансові послуги – інформаційну підтримку, адміністративний супровід, технічну інфраструктуру тощо. Авторка підкреслює, що в контексті ринкових умов якості освітньої послуги формується через довіру до закладу вищої освіти, репутацію, зручність та професійність взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу.

Проблема становлення управління якістю освіти в Україні має важливе наукове та практичне значення. Зростання конкуренції в освітньому секторі та потреба у випускниках з актуальними навичками ставлять перед закладами освіти завдання підвищення якості надання освітніх послуг. Це приводить до потреби впровадження системи управління якістю, яка допоможе ефективно організувати роботу закладів освіти та задовольняти вимоги студентів, викладачів та роботодавців [12].

Управління якістю освітніх послуг передбачає не лише формальне дотримання стандартів і процедур, але й створення внутрішньої культури якості, яка охоплює всі рівні функціонування закладу: від стратегічного планування до щоденного освітнього процесу. Це вимагає нових підходів, орієнтованих на постійне вдосконалення, відкритість до зворотного зв'язку, аналітичну підтримку рішень та активну участь усіх стейкхолдерів. Водночас процеси управління якістю у закладі вищої освіти характеризуються рядом особливостей і викликів, пов'язаних із автономією закладів, змінами у законодавстві, цифровою трансформацією та потребою у синхронізації внутрішніх і зовнішніх механізмів контролю.

Основними характерними рисами управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти є їх відповідність внутрішнім та зовнішнім вимогам (рис. 1).

Управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти базується на чіткому орієнтирі на потреби усіх зацікавлених сторін: здобувачів вищої освіти, викладачів, роботодавців та суспільства. Це забезпечує адресність і релевантність освітніх програм. Важливо застосовувати комплексний підхід, який охоплює, як внутрішні, так і зовнішні вимоги – від розробки освітніх програм і застосування новітніх мето-

дів навчання до взаємодії із випускниками й роботодавцями. Такий підхід сприяє узгодженості діяльності закладу вищої освіти й підвищенню його ефективності.

Забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти схематично зображено на рис. 2.

Основою даної схеми є розробка та оновлення освітніх програм, що включає розробку цілей, змісту та критеріїв оцінювання, відповідно до стандартів і потреб ринку праці. Впровадження програм супроводжується організацією освітнього процесу та підтримкою здобувачів вищої освіти.

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

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

Таким чином, розроблена схема забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти передбачає цілісний системний підхід, що дозволяє забезпечити відповідність сучасним стандартам і вимогам ринку праці.

На основі аналізу інформаційних джерел встановлено, що сам процес управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти повинен включати кілька етапів (рис. 3).

На першому етапі визначається місія, цілі та стратегія закладу вищої освіти. Місія закладу вищої освіти визначає його унікальність та основне призначення, відображаючи не лише освітню функцію, а й цінності, які він прагне впроваджувати. Вона визначає цільову аудиторію, на яку спрямовуються зусилля, та суспільний внесок, який здійснює заклад освіти. Ключовими елементами місії є заявлення про свої цінності, ідеали, цілі, а також позиціонування закладу вищої освіти на академічній та соціальній мапі.

Всі цілі закладу вищої освіти повинні бути узгоджені з місією університету для забезпечення послідовності та єдності дій. Ефективні цілі мають відповідати критеріям SMART – бути конкретними (Specific), вимірюваними (Measurable), досяжними (Achievable), релевантними (Relevant) та обмеженими в часі (Time-bound). Такий підхід допомагає сфокусувати зусилля і забезпечує чіткий механізм

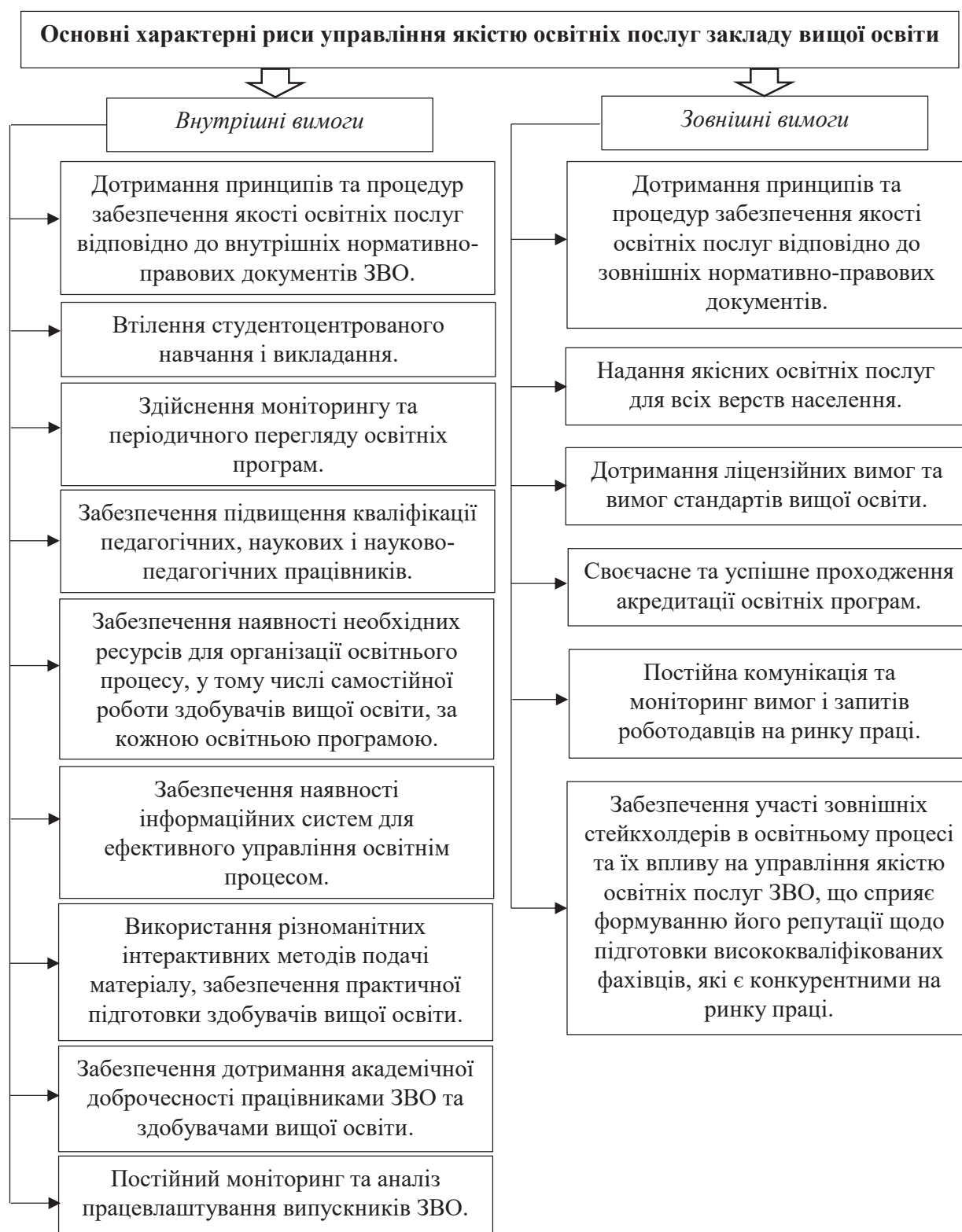


Рис. 1. Основні характерні риси управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти

Джерело: розроблено авторами

забезпечення якості освітніх послуг. Стратегія закладу вищої освіти має визначати пріоритетні напрями діяльності, зокрема: наукові дослідження, освітні програми, міжнародна співпраця, інновації та проєкти.

На етапі оцінки впливу внутрішнього та зовнішнього середовища на управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти доцільно провести аналіз відповідності ресурсного забезпечення існуючим нормативним вимо-

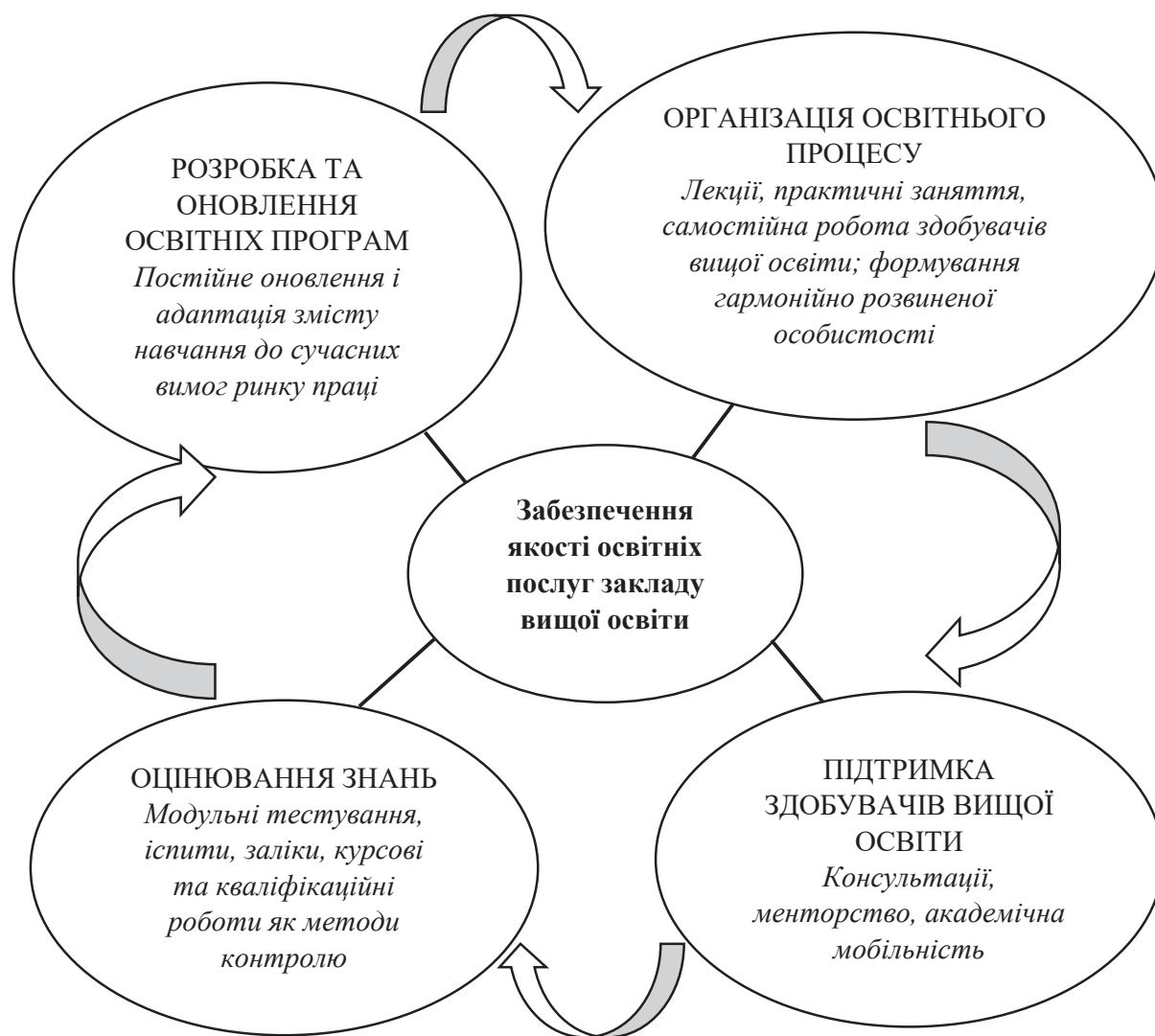


Рис. 2. Забезпечення якості освітніх послуг закладу вищої освіти

Джерело: розроблено авторами

гам; моніторинг успішності і досягнень здобувачів вищої освіти, оцінку ефективності реалізації освітніх програм та результативності управлінських рішень на всіх етапах процесу надання освітніх послуг.

На третьому етапі розробляється і реалізується комплекс заходів із проблемних питань і усунення недоліків, які були виявлені у процесі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, а також виявлення можливостей щодо підвищення якості освітніх послуг.

Важливим етапом у структурі забезпечення належного рівня якості освітніх послуг є інтеграція новітніх практик, технологій та методів навчання з метою підвищення якості освітніх послуг закладу вищої освіти та формування необхідних загальних і спеціальних компетенцій у здобувачів вищої освіти відповідно до сучасних вимог ринку праці.

П'ятим етапом управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти є контроль та оцінка якості освітніх послуг. Оцінка проводиться, як правило, незалежними акредитованими експертами НАЗЯВО з метою виявлення рівня якості освітніх послуг та відповідності освітніх програм стандартам. Крім того, оцінка також може здійснюватися як внутрішніми, так і зовнішніми стейкхолдерами закладу вищої освіти, а також незалежними рейтинговими агентствами.

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

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



Рис. 3. Перелік етапів управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти

Джерело: розроблено на основі [1]

Таким чином, у сучасних умовах глобалізації та зростаючих вимог ринку праці управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти набуває особливого значення. Попит на якісні освітні послуги зростає, адже випускники мають бути не лише теоретично підготовленими, а й володіти практичними навичками, актуальними для сучасного ринку праці. Забезпечення високої якості освітніх послуг стає основною умовою підвищення конкурентоспроможності закладів вищої освіти, що орієнтуються на потреби здобувачів вищої освіти, роботодавців та держави.

Висновки. Узагальнення досліджень свідчить, що якість освітніх

послуг – це багатокомпонентна категорія, яка охоплює не лише академічну якість викладання, а й організаційну, комунікаційну, сервісну, інформаційну та емоційну складові взаємодії закладу вищої освіти зі здобувачами. В умовах конкуренції та зростаючих очікувань здобувачів вищої освіти саме ефективне управління якістю освітніх послуг стає основою для стратегічного розвитку закладу вищої освіти та вимагає системного, інтегровано

ваного підходу, що враховує як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу.

Крім того, для забезпечення управління якістю освітніх послуг необхідно впроваджувати інноваційні управлінські інструменти та формувати культуру якості в академічному середовищі. Особливу увагу слід приділяти формуванню етапів управління якістю освітніх послуг, які мають включати діагностику, планування, реалізацію, моніторинг, оцінювання та вдосконалення освітнього процесу. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості управлінських рішень, своєчасному виявленню проблем, формуванню орієнтованої на результат системи забезпечення якості, а також дозволяє адаптувати освітню діяльність до вимог здобувачів освіти, роботодавців та стандартів зовнішнього середовища. Як наслідок, зростає конкурентоспроможність закладу вищої освіти та рівень довіри до його освітніх послуг.

На основі аналізу сучасних підходів встановлено, що традиційні управлінські моделі поступово втрачають ефективність в умовах автономії закладів вищої освіти, цифровізації, демографічних змін та зрос-

тання ролі стейкхолдерів. Саме тому перспективами подальших досліджень буде розроблення нових підходів до побудови внутрішньої системи якості освітніх послуг

закладу вищої освіти, яка б ефективно поєднувалася із зовнішніми механізмами контролю на основі використання інструментів цифровізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бачинська О. Управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в умовах ринкового середовища. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем* : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2021. С. 64–72.
2. Вінковецька Л. Менеджмент якості освіти в контексті сучасних викликів. *Вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. З. Гжицького*. 2020. Т. 22. № 94. С. 131–137.
3. Єршова О. І. Управління якістю освітніх послуг у закладах вищої освіти: сучасні виклики та рішення. *Педагогічний дискурс*. 2021. № 30. С. 87–91.
4. Засєкіна Т. М. Системний підхід до управління якістю вищої освіти. *Освітній вимір*. 2020. № 1. С. 41–46.
5. Калініна С. В. Якість освітніх послуг у контексті інноваційного розвитку вищої освіти. *Вища освіта України*. 2020. № 2. С. 27–33.
6. Мінакова Т. Удосконалення сутності освітніх послуг на сучасному етапі економічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2015. № 1. С. 123–126.
7. Морзе Н. В., Спіріна О. М. Моніторинг якості освітніх послуг засобами ІКТ. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Т. 89. № 2. С. 58–66.
8. Ничкало Н. Г. Якість освіти в контексті компетентнісного підходу. *Педагогіка і психологія*. 2020. № 1. С. 3–10.
9. Савченко О. Якість освіти: сутність, показники, підходи до управління. *Педагогічна думка*. 2021. № 2. С. 8–13.
10. Субота О. Д. Теоретичні аспекти надання освітніх послуг. *Наукові записки. Серія : Педагогічні науки*. 2020. № 183. С. 54–59.
11. Фініков Т. В., Олійник О. М. Забезпечення якості вищої освіти: європейські виміри. Київ : Таксон, 2018. 160 с.
12. Ямполь Ю. В. Економічні передумови становлення менеджменту якості освіти в Україні. *Академічні візії*. 2023. № 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8163494> (дата звернення: 01.07.2025).
13. Bernhard A. Quality assurance in an international higher education area: A summary of a case-study approach and comparative analysis. *Tertiary Education and Management*. 2012. Vol. 18. No. 2. P. 153–169.
14. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels : ENQA, 2015. 32 p. URL: https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (дата звернення: 01.07.2025).
15. Supriyanto A., Fauzi A., Ahmad N. Exploring academic service quality and student loyalty in higher education: The mediating role of student satisfaction. *The TQM Journal*. 2024. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tqm-10-2023-0334/full/html> (дата звернення: 01.07.2025).

REFERENCES:

1. Bachynska O. (2021) Upravlinnia yakistiu osvitnikh posluh zakladiv vyshchoi osvity v umovakh rynkovoho seredovyscha [Managing the quality of educational services of higher education institutions in a market environment]. *Naroshchuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu subiektiv ekonomichnykh vidnosyn yak osnova postupalnoho rozvytku terytorialno-hospodarskykh system : monohafiia* [Increasing the financial and economic potential of economic relations subjects as the basis for the progressive development of territorial and economic systems : monograph]. Ternopil : FOP Palianytsia V. A., pp. 64–72. (in Ukrainian)
2. Vinkovetska L. (2020) Menedzhment yakosti osvity v konteksti suchasnykh vyklykiv [Education quality management in the context of modern challenges]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu veterinarynoi medytsyny ta biotekhnolohii imeni S. Z. Hzytskoho*, vol. 20, no. 94, pp. 131–137.
3. Iershova O. I. (2021) Upravlinnia yakistiu osvitnikh posluh u zakladakh vyshchoi osvity: suchasni vyklyky ta rishennia [Quality management of educational services in higher education institutions: modern challenges and solutions]. *Pedahohichni dyskurs*, no. 30, pp. 87–91.

4. Zasiakina T. M. (2020) Systemnyi pidkhid do upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity [A systematic approach to quality management in higher education]. *Osvitnii vymir*, no. 1, pp. 41–46.
5. Kalinina S. V. (2020) Yakist osvitykh posluh u konteksti innovatsiinoho rozvytku vyshchoi osvity [Quality of educational services in the context of innovative development of higher education]. *Vyshcha osvita Ukrainy*, no. 2, pp. 27–33.
6. Minakova T. (2015) Udoskonalennia sutnosti osvitykh posluh na suchasnomu etapi ekonomichnoho rozvytku [Improving the essence of educational services at the current stage of economic development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 1, pp. 123–126.
7. Morze N. V., Spirina O. M. (2022) Monitoryng yakosti osvitykh posluh zasobamy IKT [Monitoring the quality of educational services using ICT]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, vol. 89, no. 2, pp. 58–66.
8. Nychkalo N. H. (2020) Yakist osvity v konteksti kompetentnisnoho pidkhodu [Quality of education in the context of a competency-based approach]. *Pedahohika i psykhohiia*, no. 1, pp. 3–10.
9. Savchenko O. (2021) Yakist osvity: sutnist, pokaznyky, pidkhody do upravlinnia [Quality of education: essence, indicators, approaches to management]. *Pedahohichna dumka*, no. 2, pp. 8–13.
10. Subota O. D. (2020) Teoretychni aspekty nadannia osvitykh posluh [Theoretical aspects of providing educational services]. *Naukovi zapysky. Seriya : Pedahohichni nauky*, no. 183, pp. 54–59.
11. Finikov T. V., Oliinyk O. M. (2018) Zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: yevropeiski vymiry [Quality assurance in higher education: European dimensions]. Kyiv : Takson, 160 p. (in Ukrainian)
12. Iampol Yu. V. (2023) Ekonomichni peredumovy stanovlennia menedzhmentu yakosti osvity v Ukraini [Economic prerequisites for the establishment of quality management in education in Ukraine]. *Akademichni vizii*, no. 21. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8163494> (accessed July 01, 2025).
13. Bernhard A. (2012) Quality assurance in an international higher education area: A summary of a case-study approach and comparative analysis. *Tertiary Education and Management*, vol. 18, no. 2, pp. 153–169.
14. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). (2015) Brussels : ENQA, 32 p. Available at: https://enqa.eu/wp-content/uploads/2015/11/ESG_2015.pdf (accessed July 01, 2025).
15. Supriyanto A., Fauzi A., Ahmad N. (2024) Exploring academic service quality and student loyalty in higher education: The mediating role of student satisfaction. *The TQM Journal*. Available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/tqm-10-2023-0334/full/html> (accessed July 01, 2025).