

44
11.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



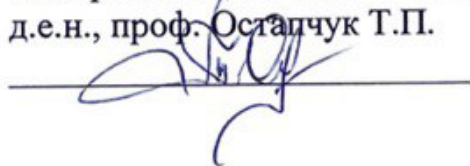
ЗАГРЕБЕЛЬНИЙ Владислав Мар'янович
(здобувач вищої освіти групи МО-67)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

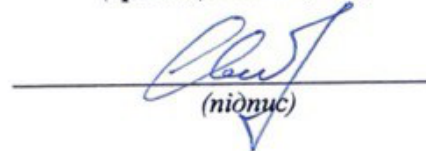
**СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У
ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

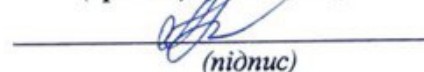


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Світлишин І.І.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Загребельний В.М. Система управління якістю освітніх послуг у Державному університеті «Житомирська політехніка». Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління якістю освітніх послуг в університеті та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: організація, якість, освітні послуги, управління якістю, середовище організації, система.

Annotation

Zagrebelsky V.M. Educational services quality management system at the Zhytomyr Polytechnic State University. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work examines the peculiarities of quality management of educational services at the university are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Key words: organization, quality, educational services, quality management, organizational environment, system.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретико-методичні основи управління якістю освітніх послуг в закладі вищої освіти.....</i>	6
1.1. Сутність якості освітніх послуг у закладі вищої освіти	6
1.2. Система управління якістю освітніх послуг в закладі вищої освіти	14
1.3. Методи оцінювання якості освітніх послуг в закладі вищої освіти	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю освітніх послуг в закладі вищої освіти	28
Висновки до розділу 1	34
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління якістю освітніх послуг у Державному університеті «Житомирська політехніка» та шляхи її поліпшення</i>	36
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності закладу вищої освіти...	36
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану закладу вищої освіти	43
2.3. Оцінка система управління якістю освітніх послуг в університеті.....	51
2.4. Напрями поліпшення системи управління якістю освітніх послуг в університеті	60
Висновки до розділу 2	65
<i>Висновки</i>	68
<i>Список використаних джерел</i>	72
<i>Додатки.....</i>	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Системи управління якістю освітніх послуг закладами вищої освіти – складний і динамічний процес, який з моменту отримання Україною статусу незалежної держави є предметом особливої уваги як з боку науковців, керівництва закладів освіти, так і з боку держави. Основними причинами цьому є наступні: Україна обрала стратегічний курс на інтеграцію у європейський та світовий політико-економічний простір, внаслідок чого з'явилися нові можливості для подальшого розвитку вітчизняної системи освіти та вітчизняних ЗВО; за результатами порівняння систем управління якістю освітніх послуг у вітчизняних та закордонних закладах освіти виявлено принципові відмінності в даних системах; випускникам вітчизняних ЗВО складно продовжувати за обраним фахом навчання за кордоном чи отримати там відповідну роботу через неможливість співставлення результатів їх навчання з результатами навчання їх зарубіжних колег; викладачі ЗВО отримали можливість брати участь у міжнародному розподілі праці; виявилась критеріальна несумісність застосовуваних в Україні та за кордоном систем управління якістю освітніх послуг.

Стосовно проблем розвитку системи управління якістю освітніх послуг у закладах вищої освіти особливої уваги заслуговують наукові праці Багдік'ян С.В., Говоровської О., Грибко О.В., Дерев'янко Б.В., Дмитренко П.В., Загорського В.С., Карамішева Д.В., Кремень В.Г., Крутий К.Л., Лукіної Т.О., Міровської М., Панич О., Почуєвої О., Ревенко Т., Свіжевської С.А., Сидоренко Н.О., Фінікової Т.В., Щудло С. та інших. Проте інструменти державної політики, що визначають пріоритетні напрямки інноваційного розвитку освіти в Україні і впроваджуються в діяльність освітніх закладів, на жаль не забезпечують якісних змін самої системи, маючи більший вплив на формування її кількісних показників, ніж якісних. А відсутність системного підходу в питаннях реформування освітньої галузі в країні, певна функціональна роз'єднаність ринку освітніх послуг і ринку праці є наслідком

функціонування в Україні моделі освіти, зорієнтованої на надлишкове відтворення незатребуваних суспільством професійних знань.

Зазначене у сукупності обумовило вибір теми бакалаврської кваліфікаційної роботи, постановку її мети і завдань.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти, а також визначення напрямів його поліпшення.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- з'ясувати сутність понять «якість освітніх послуг» та «управління якістю освітніх послуг»;

- визначити ключові фактори, що впливають на якість освітніх послуг та на формування ефективної системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти;

- висвітлити методичні підходи до оцінки якості освітніх послуг в закладі вищої освіти;

- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері управління якістю освітніх послуг в закладі вищої освіти;

- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності закладу вищої освіти;

- здійснити діагностику фінансово-економічного стану закладу вищої освіти;

- оцінити систему управління якістю освітніх послуг в університеті;

- визначити напрями та розробити заходи щодо поліпшення управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі є процес управління якістю освітніх послуг у Державному університеті «Житомирська політехніка».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання щодо поліпшення управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано наступні методи: логічне узагальнення та наукова абстракція (для з'ясування понятійного апарату дослідження); дедукції та системного аналізу (для уточнення сутності управління якістю освітніх послуг); порівняння та аналізу часових періодів (для здійснення діагностики фінансово-економічного стану закладу вищої освіти); балансовий, розрахунково-конструктивний та екстраполяції (для визначення та обґрунтування напрямів поліпшення управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти).

Інформаційною базою дослідження є наукові публікації, навчальні та методичні видання щодо управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти, нормативно-правові акти України та міжнародні стандарти якості ISO, дані фінансової звітності та внутрішні нормативні документи закладу вищої освіти.

Практичне значення одержаних результатів полягає у визначенні та обґрунтуванні напрямів поліпшення управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Основний зміст роботи викладено на 71 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 64 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність якості освітніх послуг у закладі вищої освіти

Проблема якості освіти – одна з центральних у сучасній освітній політиці і науці, оскільки вона пов'язана з вирішенням комплексу завдань, спрямованих на розвиток особистості, її підготовку до життя у швидкозмінливому і суперечливому світі, особистості з високими моральними устремліннями та мотивами до творчої діяльності.

Основне завдання сучасного закладу вищої освіти – забезпечити здобувачів якісною освітою, тобто виплекати активну, самодостатню, інноваційну особистість, здатну вчитися впродовж життя, орієнтуватися в новому швидкозмінному світі і бути конкурентоспроможною в ньому [8].

З метою з'ясування сутності поняття «якість освітніх послуг» уточнено сутність термінів «якість», «освіта» та «освітня послуга». Так, результати опрацювання наукових досліджень вчених свідчать про наявність розбіжностей у їх поглядах ще на етапі тлумачення сутності категорії «якість», що ускладнює процес пізнання особливостей управління нею, не дає змоги сформулювати дієвий підхід до поліпшення управління якістю освітніх послуг в існуючих умовах господарювання.

Наразі якість є не лише способом задоволення потреб людини, громади, суб'єкта господарювання, вона є джерелом нових потреб і формує відповідний рівень світосприйняття, свідомості. Якість визначає спосіб життя, формує економічну, соціальну та екологічну основу для сталого розвитку особистості та суспільства, є вирішальним фактором розвитку цивілізації [3]. Тому категорія «якість» є багатогранною.

Результати опрацювання наукової, нормативної та довідникової літератури свідчать, що категорію «якість» можна розглядати щонайменше з шести

позицій: філософської, соціальної, екологічної, технічної, економічної, правової (рис. 1.1).

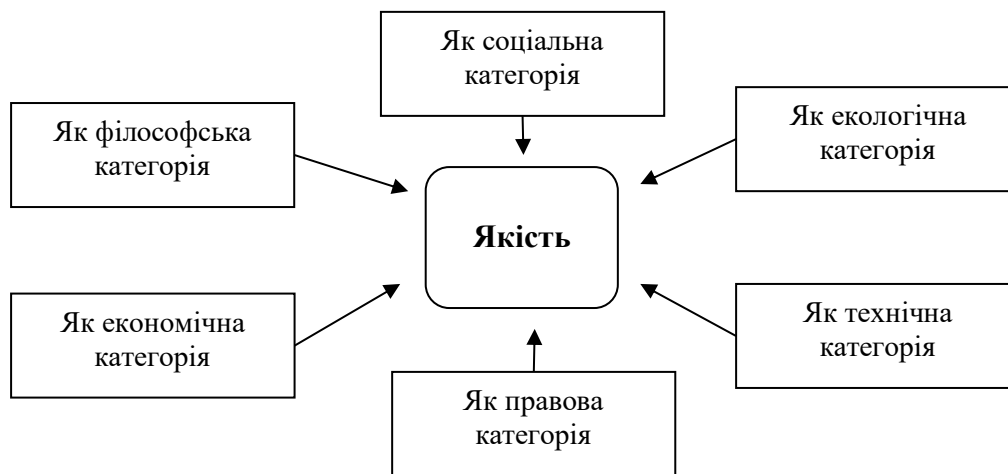


Рис. 1.1. Багатогранність категорії «якість»

Джерело: сформовано автором на основі [2, 9, 10, 35, 41, 42, 47, 48, 50, 51, 58, 60, 61].

Давньогрецький науковець, філософ Арістотель (384 до н.е.-322 до н.е.) визначає якість як видову відмінність сутності [2]. З чого слідують висновки, що: якість не тотожна сутності; якість є результатом порівняння сутностей; якість суб'єктивна.

Англійський філософ Джон Локк (1632-1704) розрізняв первинні і вторинні якості. Первинні якості – ті, що постійно знаходяться в речах. Вторинні якості – ті, що не виконують жодної функції в речах, але являються силами, які визивають певні відчуття [10]. З даного положення сформовано висновок, що первинні якості є об'єктивними і тотожні внутрішнім характеристикам об'єкта. Вторинні якості – суб'єктивні, відображають сприйняття людиною первинних якостей (внутрішніх характеристик об'єкта).

Німецький філософ Георг Вільгельм Фрідріх Гегель (1770-1831) ототожнював якість з буттям. Будь-що завдяки своїй якості є те, що воно є, і, втрачаючи свою якість, перестає бути тим, що воно є. Якість як певна визначеність є реальністю тобто, з однієї сторони, наслідком трансформації чогось внутрішнього, суб'єктивного у дійсне (буття), з іншої сторони, – відповідністю чогось дійсного власному визначенню або поняттю [60, 61].

Отже, якість як філософська категорія характеризує сутність об'єкта, його сприйняття людиною.

З соціальної позиції якість відображає здатність об'єкта через наявні у ньому властивості задовольняти потреби та очікування людини (соціуму) у соціальних ефектах (безпечність харчування, модність одягу, комфортність житла, рівень охорони здоров'я, освіти тощо) [9, 47].

Визначення якості здійснюється за об'єктивним або суб'єктивним підходом. Основи «об'єктивного» підходу сформовані такими вченими, як Р. Бауер, А. Бідерман, Б. Гросс, Д. Джонстон, М. Моріс, Ф. Форрестер, які запропонували визначали якість через систему статистичних показників або шляхом використання інтегрального показника (індекса), який дозволяє враховувати ступінь важливості окремих компонентів якості [50].

Прихильники «суб'єктивного» підходу (М. Бредберн, С. Маккол, Т. Логолетті, У. Роджерс, А. Кемпбел, Ф. Ендрюс) вважають, що якість можна визначити лише через призму свідомості суб'єкта. При цьому суттєвий вплив здійснюють такі фактори як мотивація, сприйняття, установлення і переконання особистості [51].

З екологічної позиції сутність якості виявляється у збереженні та/або покращенні навколишнього природного середовища під час створення та/або споживання (використання) об'єкта. Це проявляється у зменшенні викидів парникових газів, зниженні забруднення довкілля, зменшенні обсягу відходів, попередженні виснаження природних ресурсів у процесі функціонування підприємства та/або використання продукції [58].

В контексті технічної позиції якість характеризує параметричні, експлуатаційні, споживчі, технологічні, дизайнерські властивості об'єкта, рівень його стандартизації та уніфікації, надійність та довговічність використання [48].

Як економічна категорія «якість» трактується як:

—суспільна оцінка, що відображає ступінь задоволення потреб споживачів (зацікавлених сторін) у певній сукупності властивостей, що виражені або закладені в об'єкті;

–сукупність характеристик об’єкта, які здатні задовольняти потреби й очікування споживачів (зацікавлених сторін);

–сукупність властивостей об’єкта, що формують його здатність відповідати специфічному призначенню [35].

З позиції права якість – це відповідність об’єкта вимогам, встановленим законодавством, нормативними документами та умовами договору. Зокрема, у Законі України «Про освіту» зазначено, що якість освіти – це відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг [42].

У Законі України «Про захист прав споживачів» зазначено, що належна якість товару, роботи або послуги – це властивість продукції, яка відповідає вимогам, встановленим для цієї категорії продукції у нормативно-правових актах і нормативних документах, та умовам договору із споживачем [41].

Узагальнюючи наведені позиції щодо сутності категорії «якість» сформовано висновок, що дана категорія відображає: по перше, внутрішню природу, структуру, властивості, а також динамічність, упорядкованість та специфічність об’єкта; по друге, зв’язок об’єкта через його внутрішні властивості із вимогами. При цьому вимоги можуть стосуватися соціальних, екологічних, технічних, економічних та інших аспектів. А зв’язок – носити дійсний або потенційний характер.

Нажаль, таке визначення категорії «якість», на нашу думку, не дає змоги розробити і запровадити дієвий підхід до управління якістю. Тому продовжено дослідження змісту даної категорії через вивчення положень міжнародних та вітчизняних стандартів, зокрема стандартів серії ISO.

У ДСТУ ISO 9000:2015 (ISO 9000:2015, IDT) «Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів» зазначено, що організація, орієнтована на якість, сприяє формуванню культури, що має результатом поведінку, ставлення, діяльність і процеси, які додають цінність через задоволення потреб і очікувань замовників й інших відповідних зацікавлених сторін.

Якість визначають здатністю задовольняти замовників, а також передбаченим і непередбаченим впливом на відповідні зацікавлені сторони. Якість об'єкта охоплює не тільки його передбачені функції та характеристики, але також його сприймані цінність і користь для замовника [15].

Отже, якість (quality) – це ступінь відповідності власних характеристик об'єкта вимогам, які постійно прогресують і формують ці власні характеристики. Причинами зміни вимог до об'єкта можуть бути не лише вплив на них факторів середовища, а й вплив власних характеристик об'єкта

Стосовно сутності терміну «освіта», то у Законі України «Про освіту» зазначено: «Освіта є основою інтелектуального, духовного, фізичного і культурного розвитку особистості, її успішної соціалізації, економічного добробуту, запорукою розвитку суспільства, об'єднаного спільними цінностями і культурою, та держави» [42].

Розкриваючи сутність освіти Міровська М. окреслює її суть так: уява (здатність уявити собі бажане майбутнє й вибрати найкращі способи його досягнення); критичне мислення та рефлексія; системне мислення; розвиток партнерських відносин, навчання взаємодії; участь у схваленні рішень [30].

На думку Лукіної Т.О. [27], характерними особливостями освіти є: інтегрований підхід до економічного та соціального розвитку; розуміння різноманітності у всіх її виявах (культурі, побуті, природі та економіці); формування відповідальності за умови життя та навколишнє середовище; розвиток громадянської активності (участь суспільства в ухваленні рішень); врахування регіональних, національних та глобальних контекстів; інтегрований процес навчання.

Категорія «освіта» є однією з найбільш досліджених, проте, як правило, дослідники зосереджують свою увагу на окремих її аспектах. У найбільш широкому сенсі термін «освіта» означає спеціальну сферу соціального життя, унікальну систему, своєрідний соціокультурний феномен, який сприяє нагромадженню знань, умінь і навичок, інтелектуальному розвитку людини. Це «процес та результат засвоєння особистістю певної системи наук, знань, практичних умінь і навичок та пов'язаного з ними того чи іншого рівня

розвитку її розумово-пізнавальної і творчої діяльності, а також моральної культури, які у своїй сукупності визначають соціальне обличчя й індивідуальну своєрідність цієї особистості» [21].

Західне трактування поняття «освіта (education)» є дещо ширшим: поряд із навчанням (засвоєнням знань, умінь, навичок та способів пізнавальної діяльності) до нього включають також і виховання (формування особистості), і просвіту (розповсюдження знань) [28].

Таким чином, дійшли висновку, що поняття «освіта» вживається в трьох значеннях: 1) як процес підготовки особистості до умов життя в суспільстві; 2) як результат процесу навчання та рівень досягнення освіченості, сформованості навичок і вмінь; 3) як сукупність навчально-виховних настанов.

Стосовно сутності терміну «освітня послуга», то наразі позиції науковців також різняться. Н.В. Федорченко зазначає, що змістом послуг для набуття освіти є дії закладу освіти з передання (поширення) інформації, яка відповідає вимогам (стандартам), установленим законодавством [56].

На думку Т.В. Фінікової і В. І. Терещука, освітня послуга – це діяльність закладу освіти, спрямована на задоволення освітніх потреб здобувачів освіти та інших осіб, а саме на формування певних навичок і вмінь, необхідних для здобуття освіти [4].

Тобто під освітньою послугою розуміється організована, цілеспрямована, стійка діяльність (дії), здійснювана одним чи кількома суб'єктами (науково-педагогічним або педагогічним працівником) у вигляді комунікативних засобів (особистої, безпосередньої взаємодії з іншим суб'єктом – здобувачем) щодо передавання знань, формування вмінь, прищеплення навичок, справляння впливів, які формують особистість шляхом організації та управління її навчальної діяльності (дій). Іншими словами, освітні послуги визначаються як послуги з виховання та навчання, тобто дії з передавання здобувачу освіти інформації, спрямовані на засвоєння її здобувачем у вигляді знань, навичок та умінь.

Освітні послуги як процес і результат визначаються в роботі С.В. Багдік'яна, який пише, що освітні послуги можна охарактеризувати як

цілеспрямований систематичний процес передавання й отримання знань, інформації, умінь і навичок та результат інтелектуального, культурного, духовного, соціально-економічного розвитку суспільства й держави [1].

На думку Дерев'янко Б.В., освітня послуга – специфічний товар, який задовольняє потребу людини в набутті певних знань, навичок і вмінь для їх подальшого використання в професійній діяльності [12]. Отже, у цьому визначенні зауважується, що освітня послуга є товаром, призначеним для продажу.

А.Я. Дмитрів характеризує освітню послугу як сукупність корисних властивостей, які повинні задовольнити пов'язані з одержанням кваліфікації потреби споживачів, зауважуючи, що освітні послуги задовольняють особистісні (кінцевий споживач), колективні (стейкхолдери) та суспільні (держава, громада) потреби. Тобто підкреслюється тривимірна сутність освітньої послуги та надається визначення послуги вищої освіти як «процесу», але за такими аспектами: із погляду особистості – це процес передачі кінцевому споживачеві сукупності знань, умінь та навичок професійного змісту, які необхідні для задоволення його особистих потреб в отриманні професії, а також самовдосконаленні та самоствердженні; цей процес здійснюється за тісної взаємодії зі споживачем відповідно до встановленої програми та за певною формою (денна, заочна, вечірня або дистанційна) [14].

Доцільно зауважити, що освітня послуга як результат процесу – це продукт спільної праці викладачів та здобувачів освіти, тому із цієї точки зору система відносин між ними розглядається як процес, забезпечений необхідними матеріальними і нематеріальними ресурсами для здійснення навчання та оволодіння здобувачем освіти програмних результатів; 2) із погляду закладу освіти – це процес фахової підготовки, підвищення кваліфікації або перепідготовки персоналу, які необхідні для забезпечення його подальшої працездатності, підтримки конкурентоздатності й розвитку людського капіталу в мінливому ринковому середовищі; 3) із погляду держави – це процес, який забезпечує формування й розвиток особистісного та інтелектуального

потенціалу суспільства [21]. Проте слід зазначити, що дане формулювання не враховує доєднання до освітньої діяльності роботодавця.

Під іншим кутом зору розглядає сутність освітніх послуг Лукіна Т. О., яка зауважує, що в теорії маркетингу освітніх послуг створено чотиривимірну систему характеристик, притаманних послугам, а саме: невідчутність (нематеріальність), невіддільність, мінливість (або її ще називають непостійністю) та незбереженість [27].

У В.С. Загорського надано таке визначення: «Освітня послуга є комплексом цілеспрямованих дій юридичної або фізичної особи, результати яких виражаються в корисному ефекті, що задовольняє освітні, наукові і виховні потреби іншої юридичної або фізичної особи». Автор вважає освітню послугу особливим видом товару, який створюється в освітній галузі і має споживчу вартість, задовольняє освітні потреби особи, суспільства і держави [55].

Підсумовуючи наведені позиції науковців, можна виділити такі основні підходи до поняття «освітня послуга» (рис. 1.2):

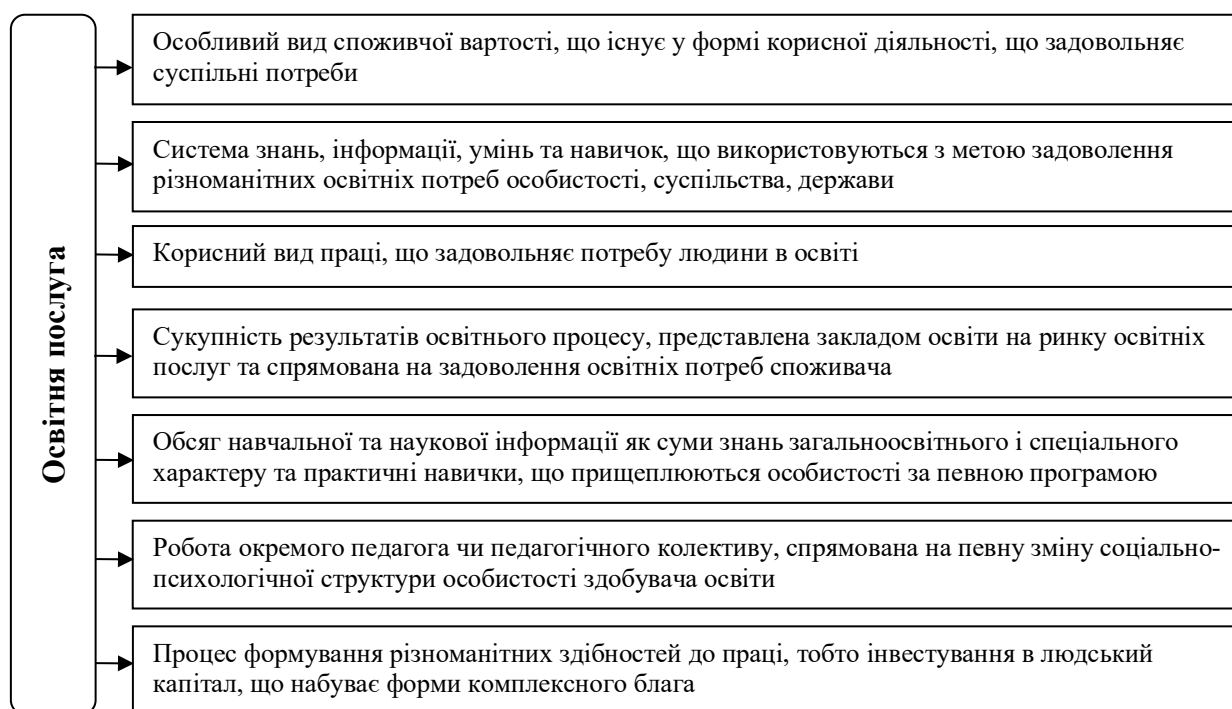


Рис. 1.2. Підходи науковців до поняття «освітня послуга»

Джерело: сформовано автором на основі [1, 4, 12, 14, 21, 27, 55, 56].

Отже, вважаємо, що освітня послуга – це насамперед соціально значуща категорія, що є діяльністю, у процесі якої одна особа (виконавець, надавач послуги) передає іншій особі (замовнику, споживачу послуги) комплекс інформації та знань, націлений на розвиток особистості, духовне та інтелектуальне зростання, оволодіння професійними вміннями та навичками, залучення до досвіду людства, втіленого у певних наукових, культурних та духовних ідеях, концепціях та відкриттях.

Таким чином, авторська позиція стосовно поняття «якість освітніх послуг» полягає у наступному – це результат відповідності власних характеристик освітньої послуги (інформації та знань, націлених на розвиток особистості, її духовне та інтелектуальне зростання, оволодіння професійними вміннями та навичками, залучення до досвіду людства тощо) вимогам споживачів (здобувачів освіти) та інших ключових стейкхолдерів (держави і суспільства). При цьому вимоги стейкхолдерів постійно прогресують і формують власні характеристики освітньої послуги.

1.2. Система управління якістю освітніх послуг в закладі вищої освіти

Світовий досвід підтверджує, що зростаюча динаміка розвитку ринку, у тому числі ринку освітніх послуг, постійні зміни в зовнішньому середовищі та загострення конкуренції ставлять перед вітчизняними суб'єктами господарювання завдання знаходження нових інструментів управління. Не зважаючи на галопуючі темпи впровадження штучного інтелекту та тотальної цифровізації, підвищення якості управління залишається ключовим фактором забезпечення конкурентних переваг будь-якої організації, у тому числі закладу вищої освіти [43].

Основний фокус керівництва закладу вищої освіти в даний час спрямований на підвищення ефективності управління знаннями, вважаючи це ключовим фактором для генерації нових ідей та інтелектуалізації бізнес-

процесів закладу вищої освіти. У цифровій епосі заклади вищої освіти повинні підвищити ефективність використання фінансових, енергетичних та часових ресурсів, щоб отримати максимальний рівень віддачі від авансованих вкладень.

Важливо зауважити, що в предметній області існує велика кількість наукових досліджень відомих вчених як в Україні, так і за кордоном. Проте, методологічні та практичні аспекти управління якістю в закладі вищої освіти потребують подальшого дослідження через унікальні вимоги вітчизняних суб'єктів господарювання та особливості ринкового середовища. Важливо розробляти та впроваджувати сучасні стратегії та інструменти для забезпечення високої якості управління, оскільки це є необхідною передумовою для стійкого успіху закладу вищої освіти [28].

Результати опрацювання наукової літератури свідчать, що наразі серед науковців не існує єдиної позиції щодо сутності поняття «управління якістю». Перелік визначень поняття «управління якістю» представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Позиції науковців щодо сутності поняття «управління якістю»

Автор	Сутність поняття «управління якістю»
Т. В. Фінікова, В. І. Терещук	Система управління для спрямування та контролювання діяльності закладу вищої освіти стосовно якості.
Дмитренко П.В.	Не специфічна відокремлена функція спеціальних підрозділів, а процес, що охоплює всі підрозділи закладу вищої освіти, а також його споживачів та постачальників
Вотченікова О.В., Лойко Д.П., Удовіченко О.П.	Процес покращення усієї сукупності параметрів якості об'єкта управління шляхом послідовного наближення їх характеристик до заданих цільових значень
Крутий К. Л.	Комплексне поняття, що характеризує ефективність усіх сторін діяльності закладу вищої освіти: розробка стратегії, організація діяльності, маркетинг
Почуєва О.	Процес, що забезпечує покращення управління закладом освіти за одночасного зниження витрат діяльності
В.С. Загорський	Система управління, що спрямована на розробку і впровадження комплексного підходу щодо забезпечення та підвищення якості освітніх послуг, процесів та загалом діяльності закладу вищої освіти
Криворучко О.М., Овчаренко А.Г.	Система управління, яка визначає політику, цілі та відповідальність у сфері якості, а також забезпечує якість за допомогою таких засобів, як планування якості, оперативне управління якістю та поліпшення якості

Джерело: сформовано на основі [3, 4, 13, 22, 23, 38, 55].

Поділяємо позицію науковців, що управління якістю передбачає застосування комплексного підходу до відповідної діяльності та прагнення до її постійного вдосконалення. У той же час необхідно підкреслити доцільність залучення у даний процес усіх підрозділів закладу вищої освіти, як запоруку ефективного управління якістю. Також погоджуємося з тим, що управління якістю стосується усіх сфер діяльності закладу вищої освіти.

Узагальнюючи вище зазначене, сформовано авторську позицію стосовно поняття «управління якістю» - система управління, що спрямована на забезпечення та поліпшення якості діяльності закладу вищої освіти відповідно до встановленої політики та цілей, за участю усіх підрозділів закладу вищої освіти.

Основною метою управління якістю є забезпечення високої якості усіх бізнес-процесів, послуг закладу вищої освіти відповідно до стандартів та вимог клієнтів, зменшення непродуктивних витрат та підвищення конкурентоспроможності закладу вищої освіти. Даний підхід включає в себе постійний аналіз та вдосконалення бізнес-процесів закладу вищої освіти, визначення ключових показників ефективності, стандартизацію операцій та залучення персоналу для досягнення спільних цілей закладу вищої освіти [23].

У сучасній економічній науці виділяють два основні підходи до управління якістю в закладі вищої освіти. Перший підхід, відомий як функціонально-орієнтований, зосереджений на організаційній структурі закладу вищої освіти та передбачає управління діяльністю шляхом регулювання окремих структурних компонентів та співробітництво через посадових осіб.

Другий підхід, процесно-орієнтований, передбачає управління якістю як послідовність взаємодіючих процесів закладу вищої освіти. Однак використання даного підходу є досить складним, оскільки потребує формування чітких цільових орієнтирів, необхідних для ефективного виконання бізнес-процесів закладу вищої освіти [6].

Стосовно управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти, то науковими дослідженнями і практикою доведено доцільність застосування системного підходу до даного процесу. При цьому освітню діяльність закладу вищої освіти слід розглядати як систему, що складається з тісно пов'язаних і взаємодіючих елементів [13].

Крім того, за маркетингового підходу мірою якості освітніх послуг у закладі вищої освіти доцільно вважати рівень задоволення потреб споживача (здобувача вищої освіти) освітньою послугою [8].

Маркетинговий підхід надає можливість керівництву закладу вищої освіти звернути увагу на наступні ключові моменти:

- результат зіставлення вимог здобувачів вищої освіти та інших стейкхолдерів із властивостями освітньої послуги;
- якість освітньої послуги як споживча вартість існує лише за існування потреби в ній;
- якість освітньої послуги визначають лише функціонально корисні властивості, які впливають на її призначення та здатність задовольняти потреби споживача (здобувача вищої освіти);
- якість освітньої послуги як певну упорядковану сукупність властивостей можна реалізувати лише за умови відповідності застосування освітньої послуги її цільовому призначенню.

Також наразі набуває поширення у сфері освіти й система загального управління якістю (Total quality management - TQM). Загальне управління якістю – це система організації праці, за якої всі працівники закладу вищої освіти, на всіх рівнях, беруть участь у безперервному процесі поліпшення якості. TQM – це система керівництва закладом вищої освіти, яка спрямована на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення потреб споживачів (здобувачів вищої освіти) й отримання вигоди працівниками закладу вищої освіти і суспільством [64].

Система загального (тотального) управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти ґрунтується на таких засадах:

1. Якість освітніх послуг оцінює споживач (здобувач вищої освіти);
2. Якість освітніх послуг виявляється не тільки у власних властивостях даних послуг, але й у результатах від їх надання;
3. Якість освітніх послуг потребує участі в даному процесі кожного працівника закладу вищої освіти;
4. Для досягнення високої якості освітніх послуг необхідно, щоб усі партнери працювали на одному рівні;
5. Програма дій щодо забезпечення якості освітніх послуг не здатна поліпшити первісно неякісну освітню послугу;
6. Підвищувати якість освітніх послуг необхідно постійно;
7. Для забезпечення та підвищення якості освітніх послуг потрібно застосовувати кількісні індикатори стосовно оцінювання якості [63].

Управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти охоплює сукупність взаємозв'язаних факторів, які можна згрупувати на такі: технічні, організаційні, економічні та соціальні (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Фактори управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти

Джерело: сформовано автором на основі [45, 51, 63].

Отже, управління якістю освітніх послуг є невід'ємною частиною загальної системи управління закладом вищої освіти. Система управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти є об'єктом регулярного аналізування й оцінювання з боку керівництва закладу вищої освіти, результати якого використовують, щоб планувати поліпшування результативності, удосконалення освітніх послуг, розподіл ресурсів тощо.

Система управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти призначена, щоб:

- забезпечувати результативну діяльність і здатність постійно надавати освітні послуги, які задовольняють вимоги замовника, застосовні законодавчі чи регламентовані вимоги через виключення невідповідностей у діяльності;
- виявляти та реалізовувати можливості в розвитку (поліпшуванні), в тому числі спрямовані на підвищення задоволеності замовників і удосконалення освітніх послуг через аналізування даних та аналізування системи управління якістю з боку керівництва закладу вищої освіти;
- виявляти та управляти ризиками, що пов'язані з середовищем закладу вищої освіти, його цілями та процесами, через запровадження стратегічного управління;
- знаходити баланс між результативністю та ефективністю через встановлення показників діяльності, моніторингу та вимірюванням процесів;
- демонструвати відповідність встановленим вимогам до системи управління якістю освітніх послуг через проведення аудитів [44].

Система управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти включає наступні елементи:

- планування якості;
- моніторинг та контролювання якості;
- забезпечування якості;
- поліпшування (постійне поліпшування) якості [45].

Система управління якістю освітніх послуг закладу вищої освіти базується на таких принципах:

– орієнтація на здобувачів освіти та інших стейкхолдерів. Основним завданням системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти є задоволення вимог здобувачів освіти, в тому числі осіб з особливими потребами, та вимог інших зацікавлених сторін, а також перевершення їх очікувань. Заклад вищої освіти активно залучає здобувачів освіти до власного навчання з урахуванням потреб суспільства, візії та місії закладу вищої освіти, а також цілей і результатів навчання;

– далекоглядне лідерство, що полягає у залученні всіх здобувачів освіти та інших стейкхолдерів до створювання, написання та реалізації місії, візії та цілей закладу вищої освіти;

– залучення до системи управління якістю освітніх послуг усього персоналу закладу вищої освіти. При цьому залучений персонал є компетентний і наділений відповідними повноваженнями для створювання цінностей;

– процесний підхід, що передбачає управління освітньою діяльністю як взаємопов'язаними процесами, що функціонують як цілісна система, охоплюючи входи та виходи;

– поліпшування освітнього процесу закладу вищої освіти та його виходів (освіти), з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищі;

– прийняття рішень на підставі фактичних даних. Що передбачає попереднє визначення, вимірювання та моніторинг основних показників освітньої діяльності закладу вищої освіти, а також їх аналізування та оцінювання за допомогою відповідних методів;

– керування взаємовідносинами. Заклад вищої освіти керує взаємовідносинами зі всіма своїми заінтересованими сторонами з тим, щоб оптимізувати їх вплив на освітню діяльність;

– соціальна відповідальність. Заклад вищої освіти відповідає за вплив своїх рішень та освітню діяльність на суспільство, економіку та довкілля, дотримуючись прозорості та етичної поведінки;

– доступність та неупередженість. Для закладу вищої освіти характерними є інклюзивність, гнучкість, прозорість та підзвітність функціонування, що уможлиблює врахування індивідуальних та особливих потреб, інтересів, здібностей і базових знань і досвіду здобувачів освіти. Заклад вищої освіти забезпечує, щоб якнайширше коло осіб могли мати доступ до його освітніх послуг відповідно до своїх можливостей та ресурсів, а також щоб усі здобувачі освіти могли використовувати та отримувати вигоду від освітніх послуг на неупередженій основі;

– етична поведінка учасників освітнього процесу, що пов'язано зі здатністю закладу вищої освіти створювати етичне професійне середовище з рівним ставленням до всіх заінтересованих сторін, запобіганням виникненню конфліктних ситуацій і провадженням діяльності на користь суспільства;

– безпека та захист даних. Заклад вищої освіти створює середовище, у якому всі заінтересовані сторони можуть взаємодіяти за цілковитої впевненості у тому, що вони зберігають контроль за використанням їх власних даних і що заклад вищої освіти буде ставитися до їх даних з належною обережністю та конфіденційністю [13].

Типова функціональна схема системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти наведена на рис. 1.4.

Механізм управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти включає наступні етапи:

1. Вивчення пропозицій, зауважень органів управління освітою, побажань батьків, абітурієнтів, випускників, НПП, здобувачів вищої освіти, громадськості щодо якості освітніх послуг, які надає заклад вищої освіти;

2. Визначення цілей та завдань розвитку закладу вищої освіти, зважаючи на вимоги стейкхолдерів до якості освітніх послуг;

3. Визначення параметрів, за якими будуть оцінюватися результати освітньої діяльності; розробка й реалізація методики діагностування за цими параметрами кожного здобувача освіти;

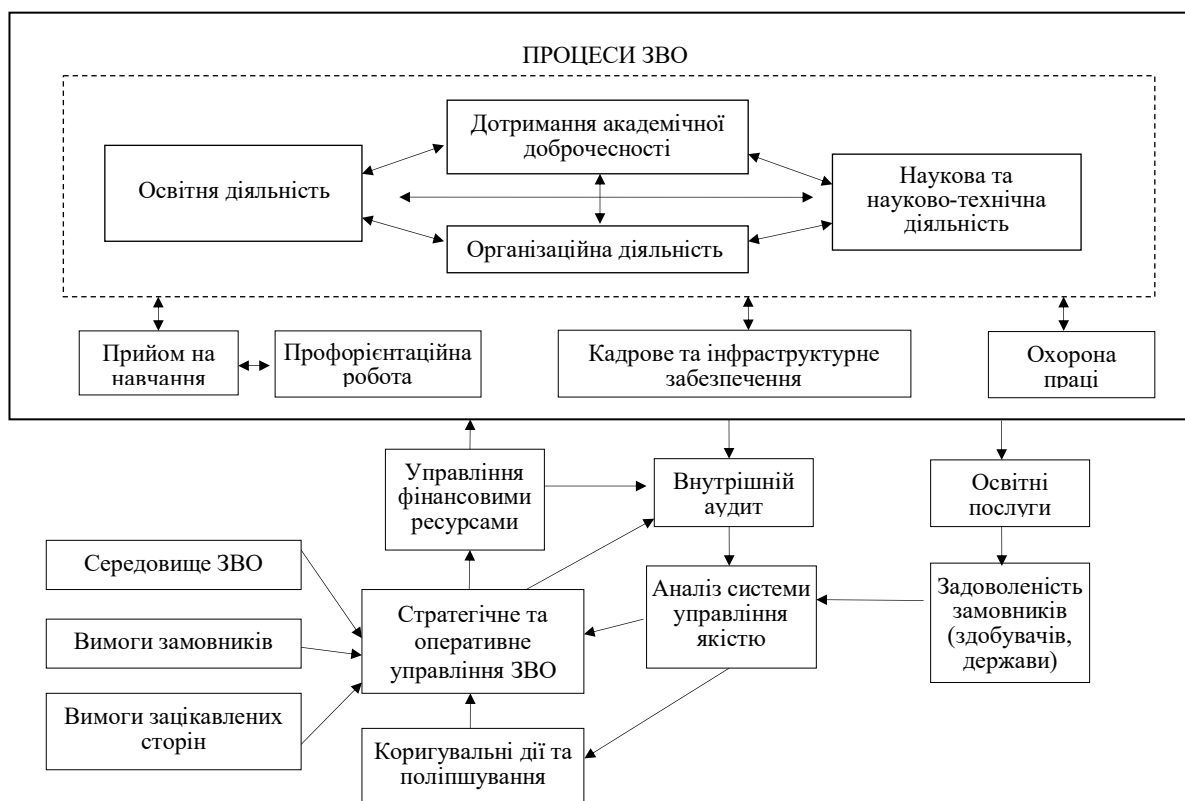


Рис. 1.4. Типова функціональна схема системи управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти

Джерело: сформовано автором на основі [13, 44, 30, 45].

4. Аналіз внутрішнього середовища закладу вищої освіти: кадри, їх потенціал, кваліфікація; організація управління; освітній процес (організація, науково-методичне, технологічне забезпечення тощо); фінансування закладу вищої освіти; організаційна культура та ін.; виявлення недоліків (проблем) в освітній діяльності закладу вищої освіти;

5. Визначення факторів, реалізація яких забезпечить поліпшення якості освітніх послуг та якості освіти. До таких факторів можуть належати: зміст освіти (уведення нових навчальних дисциплін; періодичний перегляд, модернізація освітніх програм; опанування ціннісних орієнтацій освіти та ін.); організація освітнього процесу (нові технології навчання, виховання і розвитку; впровадження нових інформаційних технологій; забезпечення необхідних ресурсів для організації самостійної роботи студентів за кожною освітньою програмою; здійснення моніторингу та ін.); умови, в яких відбувається освітній

процес (кадрові, науково-методичні, матеріальні, фінансові, правові, психологічні, організаційні, інформаційні, комунікаційні, санітарно-гігієнічні та ін.); впровадження інформаційних систем для ефективного управління освітнім процесом;

6. Розробка програми поліпшення управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти й мобілізація колективу для її реалізації [30].

1.3. Методи оцінювання якості освітніх послуг в закладі вищої освіти

Якість освітніх послуг, що надаються закладами вищої освіти в Україні, наразі оцінюється державою (Міністерством освіти і науки України), адміністрацією закладу вищої освіти, роботодавцями, студентами, випускниками та незалежними експертами. При цьому оцінювання відбувається даними стейкхолдерами незалежно один від одного та із застосуванням, як правило, різних критеріїв.

Експертне середовище констатує, що акредитаційні процедури, що нині діють в Україні, на практиці не працюють належним чином на покращення якості освіти. Аналіз традиційної освітньої практики в Україні та акредитаційних процедур дає можливість дійти висновків щодо причин, які породжують таку ситуацію. Серед основних експерти називають абсолютну монополію держави у сфері акредитування освітньої діяльності, неконкурентність, непрозорість, непідзвітність та заформалізованість самого механізму акредитації [44].

Протягом останніх років на фоні реформування багатьох сфер життя українського суспільства, впровадження освітніх інновацій акредитаційні вимоги та процедури не зазнали суттєвих змін. Такий стан речей фактично позбавляє як споживачів освітніх послуг (здобувачів вищої освіти), так і важливих стейкхолдерів (в першу чергу – роботодавців) будь-якого реального впливу на процес забезпечення якості освіти. Проблему ускладнює те, що державні стандарти освіти, на які повинні орієнтуватися заклади вищої освіти,

розробляються неприпустимо повільно. Як результат, з цілої низки спеціальностей українські університети позбавлені сучасних якісно розроблених державних орієнтирів підготовки фахівців, які б утілювали в собі вимоги Закону «Про вищу освіту», відображали потреби ринку праці та суспільства загалом.

Так званий «диплом державного зразка» став для багатьох лише самоціллю, необхідним атрибутом певного соціального статусу, а не об'єктивним засвідченням рівня освіченості людини, що визначає її подальший професійний розвиток. Знеціненню дипломів про вищу освіту сприяє справжнє полювання університетів за абітурієнтом в намаганні зберегти штати та поповнити власний бюджет – полювання, в якому питання якості поступаються фінансовим чинникам. Очевидно, що якісні перетворення змісту і форм освіти є складним, болісним процесом, який дасть результати лише через кілька поколінь випускників, а університетам потрібно «виживати» сьогодні [46].

Основними компонентами, за якими здійснюється нині оцінка якості освітніх послуг закладу вищої освіти, належать: ресурси, процеси і результати (рис.1.5).

При цьому слід зазначити, що різні стейкхолдери інтерпретують поняття «якісні освітні послуги», орієнтуючись на різні групи показників:

- роботодавці – орієнтуються на показники стосовно оцінки результатів освітньої діяльності закладу вищої освіти;
- державні органи – на показники щодо оцінки ресурсів, які застосовує заклад вищої освіти для надання освітніх послуг;
- здобувачі вищої освіти та науково-педагогічні працівники (викладачі) – на показники, які характеризують освітній процес, що здійснюється у закладі вищої освіти [23].

В Україні процедури ліцензування та акредитації здебільшого спрямовані на оцінку ресурсів та результатів. Тому й внутрішнє оцінювання в закладі вищої освіти переважно зорієнтоване на ресурсні та результативні показники. Натомість, на нашу думку, більш важливим є аналіз та вдосконалення процесів,

оскільки саме вони відіграють ключову роль в мотивуванні працівників закладу вищої освіти до роботи, а здобувачів вищої освіти – до навчання [34].



Рис. 1.5. Показники оцінки якості освітніх послуг у закладі вищої освіти
Джерело: сформовано автором на основі [6, 21, 23, 34].

При цьому якість роботи кафедри оцінюється адміністрацією закладу вищої освіти, як правило, за такими показниками:

- якість кадрового складу;
- визнання науково-педагогічних працівників (звання, премії, винагороди тощо);
- наукові та навчально-методичні публікації викладачів та здобувачів вищої освіти, участь в конференціях, діяльність наукових гуртків;
- навчально-методичне забезпечення освітніх компонентів;

- перемоги здобувачів вищої освіти у конкурсах та олімпіадах;
- міжнародні зв'язки, академічна мобільність здобувачів вищої освіти і викладачів;

- матеріально-технічна база;
- кількість іноземних студентів, які навчаються на освітній програмі;
- наявність на кафедрі госпдогвірної теми;
- успішність здобувачів вищої освіти тощо [6].

Проте належної уваги не приділяється оцінюванню:

- професіонального рівня кожного викладача;
- педагогічної майстерності кожного викладача;
- авторитету викладача у здобувачів вищої освіти;
- рівня психологічного комфорту роботи викладачів і навчання здобувачів вищої освіти;

- реального, а не паперового, професійного самовдосконалення кожного викладача;

- стосунків між здобувачами вищої освіти та викладачами, культури взаємин та спілкування;

- культури комунікації між адміністрацією закладу вищої освіти та викладачами і здобувачами вищої освіти;

- рівню корупційності [21].

Для здобувача вищої освіти якість освіти – це насамперед якість викладача, освітнє середовище, кар'єрні можливості, що вони отримують в результаті навчання, мобільність та комунікації, які дозволяють їм відчувати себе частиною європейського та світового освітнього та наукового простору, тобто, все те, що замало або дуже формально відображається в ліцензійних та акредитаційних справах.

Чому те, що важливо для здобувачів вищої освіти, повинно бути важливим для адміністрації закладу вищої освіти і для викладачів? Відповідь очевидна:

- здобувач вищої освіти – найкраща реклама університету;
- здобувачів вищої освіти – це якість університету для роботодавця;

– здобувач вищої освіти – це те, для чого існує університет і без чого існувати він не може.

Ті вітчизняні заклади вищої освіти, які не наважуються на справжні довготермінові якісні перетворення, ігнорують об'єктивну оцінку здобувачів вищої освіти та їхні потреби, самі позбавляють себе перспективи, не даючи споживачам своїх освітніх послуг те, заради чого здобувачі вищої освіти самі вишукувались би у чергу і тим самим вирішили раз і назавжди проблему «виживання» університету [27].

Світовий досвід засвідчує, що для оцінювання якості освітніх послуг закладу вищої освіти дієвими є наступні індикатори:

- доступність викладання навчального матеріалу, можливість отримати консультацію;
- пояснення мети, змісту та результатів навчального курсу;
- чітка і прозора система оцінювання результатів навчання;
- адекватність змісту дисципліни, навчальних завдань, методики викладання рівню освіти, меті дисципліни;
- ефективне використання аудиторного часу;
- сучасні знання, якісна підготовка до занять;
- відповідність змісту контролю матеріалу навчального курсу;
- здатність донести навчальний матеріал здобувачу вищої освіти;
- ввічливість, тактовність, повага у взаємостосунках зі здобувачами вищої освіти;
- відкрите освітнє середовище, яке заохочує до питань, коментарів, дискусії, взаємодії;
- відсутність дискримінації та улюбленців;
- пунктуальність (своєчасний початок та закінчення навчальних занять);
- своєчасне попередження про відсутність викладача, зміни у завданнях, розкладі, відповідні заміни;
- об'єктивність в обговоренні питань навчальної програми, навіть складних та суперечливих;

- розумні механізми компенсації пропущених занять або завдань;
- супроводження оцінок відповідними коментарями та поясненнями;
- розумні терміни перевірки робіт здобувачів вищої освіти, які дозволяють останнім урахувати недоліки під час виконання наступних завдань;
- уникнення особистих стосунків, які компрометують професіональний статус відносин «викладач- здобувач вищої освіти» [45, 51].

Інформація за даним переліком показників – це якісна пропозиція закладу вищої освіти як продуцента освітніх послуг його споживачам, майбутнім здобувачам вищої освіти. У центрі цієї пропозиції знаходиться саме процесний компонент оцінки якості освітніх послуг.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю освітніх послуг в закладі вищої освіти

Нормативно-правове забезпечення системи вищої освіти, інтегрованої у Європейський простір освіти, є однією із цілей реформування системи вищої освіти в Україні. Формування та вдосконалення нормативно-правового регулювання сфери вищої освіти, зокрема забезпечення якості освіти в Україні відповідно до європейських стандартів, є одним з пріоритетів діяльності як вищих органів влади у сфері освіти, так і закладів вищої освіти.

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління якістю освітніх послуг – це сукупність нормативно-правових засобів, за допомогою яких здійснюється правове регулювання суспільних відносин у сфері якості освіти. Правові норми, які здійснюють вказане регулювання суспільних відносин формують систему з характерною для неї ієрархією рівнів зв'язків та структурою. Зокрема, нині можна виділити нормативно-правові документи, які безпосередньо стосуються забезпечення якості вищої освіти, так і такі, що мають опосередкований вплив, однак в тій чи іншій мірі визначають процеси чи процедури забезпечення якості освіти [55].

За результатами опрацювання нормативно-правових актів України стосовно управління якістю освітніх послуг, європейських та міжнародних стандартів якості, наукової та довідникової літератури сформовано відповідну нормативно-правову базу за наступними напрямками:

1. Політика забезпечення якості;
2. Розробка та затвердження освітніх програм;
3. Студентоцентричне навчання, викладання та оцінювання;
4. Зарахування, навчання, визнання кваліфікацій студентів;
5. Викладацький склад;
6. Навчальні ресурси та підтримка студентів;
7. Управління інформацією;
8. Публічна інформація;
9. Поточний моніторинг і періодичний перегляд освітніх програм;
10. Зовнішнє забезпечення якості.

Так, стосовно політики забезпечення якості освіти:

– основними зовнішніми нормативними документами закладів вищої освіти є: Закон України «Про освіту» (розділ 5 (ст. 41-51)); Закон України «Про вищу освіту» (розділ V (ст. 16)); Указ Президента України «Про заходи щодо забезпечення пріоритетного розвитку освіти в Україні» (2010 р. № 926/2010); Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 роки; Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року»; Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів з реалізації Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року»;

– основними внутрішніми нормативними документами закладів вищої освіти є: Статут закладу вищої освіти; Стратегія розвитку закладу вищої освіти; План заходів щодо забезпечення якості освітньої діяльності та вищої освіти; Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти; Положення про структурний підрозділ із забезпечення якості освіти.

Щодо розробки та затвердження освітніх програм:

– основними зовнішніми нормативними документами закладів вищої освіти є: Закон України «Про освіту» (ст. 33); Закон України «Про вищу освіту» (п. 17 ч. 1 ст. 1, ч. 3 ст. 10, п. 8 ч.1 ст. 36); Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності» від 02 березня 2015 р.; Наказ МОН України від 01 червня 2016 № 600 «Про затвердження та введення в дію Методичних рекомендацій щодо розроблення стандартів вищої освіти»;

– основними внутрішніми нормативними документами закладів вищої освіти є: Статут закладу вищої освіти; Положення про внутрішню систему забезпечення якості освітньої діяльності та якості вищої освіти; Положення про порядок розробки, реалізації, моніторингу та періодичного перегляду освітніх програм у закладі вищої освіти; Положення про гарантів та робочі групи освітніх програм.

Студентоцентричне навчання, викладання та оцінювання регулюється наступними нормативними документами:

– зовнішніми: Закон України «Про освіту» (ст. 58); Закон України «Про вищу освіту» (п. 5, 6 ст. 40); Постанова Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2016 р. № 1050 «Деякі питання стипендіального забезпечення»;

– внутрішніми: Положення про організацію освітнього процесу у закладі вищої освіти; Положення про порядок оцінювання знань студентів; Положення про організацію практики студентів; Положення про порядок опитування студентів щодо якості освіти; Положення про порядок подання та розгляду скарг студентів; Порядок забезпечення дотримання академічної доброчесності працівниками закладів вищої освіти та здобувачами вищої освіти; Положення про наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених; Порядок забезпечення вільного вибору студентами навчальних дисциплін; Порядок переведення студентів на вакантні місця державного замовлення.

Зарахування, навчання, визнання кваліфікацій студентів регулюється наступними нормативними документами:

– зовнішніми: Закон України «Про вищу освіту» (ст. 6, 7, розділ VIII (ст. 44, 45, 46); Постанова КМУ від 12.08.2015 р. № 579 «Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність»; Положення про порядок переведення, відрахування та поновлення студентів вищих закладів освіти, затверджене наказом Міністерства освіти і науки України від 15.07.1996 р. № 245; Постанова Кабінету Міністрів України від 31.03.2015 року № 193 «Про документи про вищу освіту (наукові ступені) державного зразка»; Наказ МОН України від 12.05.2015 №525 «Про затвердження форм документів про вищу освіту (наукові ступені) державного зразка та додатків до них, зразка академічної довідки»;

– внутрішніми: Правила прийому до закладу вищої освіти; Положення про визнання результатів попереднього навчання; Положення про академічну мобільність; Положення про екзаменаційну комісію у закладі вищої освіти; Порядок замовлення, виготовлення документів про вищу освіту; Положення про оцінювання здобувачів вищої освіти, науково-педагогічних і педагогічних працівників закладу вищої освіти; Порядок визнання здобутих в іноземних вищих навчальних закладах ступенів вищої освіти.

Питання стосовно викладацького складу закладу вищої освіти регулюється наступними нормативними документами:

– зовнішніми: Закон України «Про освіту» (ст. 54, 57-61); Закон України «Про вищу освіту» (ст. 52-60); Постанова КМУ від 12 серпня 2015 р. № 579 «Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність»; Постанова КМУ від 30.12.2015 р. № 1187 «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти», Наказ МОН України від 24.01.2013 р. № 48 «Про затвердження Положення про підвищення кваліфікації та стажування педагогічних і науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів»; Наказ МОН України від 05.10.2015 № 1005 «Про затвердження Рекомендацій щодо проведення конкурсного відбору при заміщенні вакантних посад науково-педагогічних працівників та укладання з ними трудових договорів (контрактів)»; Наказ МОН України від 14.01.2016 №

13 «Про затвердження Порядку присвоєння вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам»;

– внутрішніми: Статут закладу вищої освіти; Положення про порядок періодичного оцінювання професійної компетентності науково-педагогічних працівників; Положення про академічну мобільність науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти; Положення про відділ управління персоналом; Порядок проведення конкурсного відбору на заміщення вакантних посад науково-педагогічних працівників; Порядок присвоєння закладами вищої освіти та науковими установами вчених звань науковим і науково-педагогічним працівникам, а також порядок позбавлення вчених звань; Порядок забезпечення дотримання академічної доброчесності працівниками закладів вищої освіти та здобувачами вищої освіти; Положення про підвищення кваліфікації педагогічних, наукових і науково-педагогічних працівників; Положення про визнання іноземних документів про вищу освіту, наукові ступені та вчені звання під час прийняття на роботу педагогічних, наукових, науково-педагогічних та інших працівників; Положення про преміювання працівників, докторантів, аспірантів і студентів за наукові здобутки.

Навчальні ресурси та підтримка студентів регулюється наступними нормативними документами:

– зовнішніми: Закон України «Про освіту» (ст. 78) Закон України «Про вищу освіту» (п.6. ст. 26); Постанова КМУ від 30.12.2015 р. № 1187 «Про затвердження ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти»; Постанова КМУ від 12 серпня 2015 р. № 579 «Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність»;

– внутрішніми: Положення про навчально-методичне забезпечення освітнього процесу; Положення про організацію практики студентів; Положення про кураторів груп; Положення про кафедру; Положення про академічну мобільність; Положення про Центр працевлаштування; Положення про бібліотеку; Порядок призначення академічних стипендій; Порядок призначення соціальних стипендій.

Питання стосовно управління інформацією регулюється наступними нормативними документами:

- зовнішніми: Закон України «Про освіту» (ст. 79, 74) Закону України «Про вищу освіту» (ст. 8); Постанова КМУ від 13.07.2011 р. № 752 «Про створення Єдиної державної електронної бази з питань освіти»;

- внутрішніми: Положення про організацію освітнього процесу; Положення про порядок оцінювання знань студентів; Положення про кафедру; Положення про Вчену раду факультету; Положення про комітети освітніх програм; Положення про інформаційний центр; Положення про відділ маркетингу.

Стосовно публічної інформації закладу вищої освіти, то дане питання регулюється наступними нормативними документами:

- зовнішніми: Закон України «Про освіту» (ст. 30); Закон України «Про вищу освіту» ч. 2 ст. 16, п.п.4 п.3 ст.32, ст. 79; Закон України «Про інформацію»; Закон України «Про доступ до публічної інформації»;

- внутрішніми: Порядок подання публічної інформації (наказ чи положення) на веб-ресурсах та ЗМІ; Порядок забезпечення публічності інформації про освітні програми, ступені вищої освіти та кваліфікації; Положення про веб-ресурси; Порядок надання платних освітніх та інших послуг у закладі вищої освіти.

Поточний моніторинг і періодичний перегляд освітніх програм регулюється наступними нормативними документами:

- зовнішніми: Закону України «Про вищу освіту» (п.2 ч. 2 ст. 16);
- внутрішніми: Положення про організацію освітнього процесу у закладі вищої освіти; Положення про порядок оцінювання знань студентів; Положення про моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм.

Зовнішнє забезпечення якості регулюється наступними нормативними документами:

- зовнішніми: Закон України «Про освіту» (ст. 46, 48, 49); Закон України «Про вищу освіту» (ст. 24, ст. 25); Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»; Постанова КМУ № 1187 від 30.12.2015 р. «Про

затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності закладів освіти»;

- внутрішніми: Рішення Вченої ради закладу вищої освіти про ініціювання процедури зовнішнього оцінювання якості вищої освіти; Договір між закладом вищої освіти та незалежним агентством забезпечення якості вищої освіти про проведення процедури зовнішнього оцінювання якості освітньої програми/програм.

Крім того, інформаційне забезпечення відносин у сфері управління якістю освітніх послуг в закладі вищої освіти реалізується через функціонування внутрішніх інформаційних систем. Такими, наприклад, є:

- інформаційна система на платформі Moodle, яка містить навчальні та навчально-методичні матеріали за освітніми компонентами;
- інформаційна система для моніторингу якості кадрів, освітніх програм та навчальних планів, процесів стосовно забезпечення якості;
- інформаційна система для внутрішньої комунікації в закладі вищої освіти;
- інші інформаційні системи.

Основними користувачами інформації стосовно якості освітніх послуг є внутрішні та зовнішні стейкхолдери закладу вищої освіти, зокрема: адміністрація закладу вищої освіти, здобувачі, персонал, випускники, роботодавці, органи державної влади у сфері освіти, громадськість та ін.

Висновки до розділу 1

1. Системи управління якістю освітніх послуг закладами вищої освіти – складний і динамічний процес, який з моменту отримання Україною статусу незалежної держави є предметом особливої уваги як з боку науковців, керівництва закладів освіти, так і з боку держави.

2. За результатами опрацювання наукової, нормативної та довідникової літератури встановлено, що якість освітніх послуг – це результат відповідності

власних характеристик освітньої послуги (інформації та знань, націлених на розвиток особистості, її духовне та інтелектуальне зростання, оволодіння професійними вміннями та навичками, залучення до досвіду людства тощо) вимогам споживачів (здобувачів освіти) та інших ключових стейкхолдерів (держави і суспільства). При цьому вимоги стейкхолдерів постійно прогресують і формують власні характеристики освітньої послуги.

3. Управління якістю освітніх послуг є невід'ємною частиною загальної системи управління закладом вищої освіти і включає: планування якості; моніторинг та контролювання якості; забезпечування якості; поліпшування якості.

4. Управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти охоплює сукупність взаємозв'язаних факторів, які можна згрупувати на такі: технічні, організаційні, економічні та соціальні.

5. Якість освітніх послуг, що надаються закладами вищої освіти, наразі оцінюється державою (Міністерством освіти і науки України), адміністрацією закладу вищої освіти, роботодавцями, студентами, випускниками та незалежними експертами. При цьому оцінювання відбувається даними стейкхолдерами незалежно один від одного та із застосуванням, як правило, різних критеріїв.

6. Основними компонентами, за якими здійснюється оцінка якості освітніх послуг закладу вищої освіти, належать: ресурси, процеси і результати. При цьому слід зазначити, що різні стейкхолдери інтерпретують поняття «якісні освітні послуги», орієнтуючись на різні групи показників.

7. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління якістю освітніх послуг складають зовнішні та внутрішні нормативні документи закладу вищої освіти. Основними зовнішніми документами є: Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про ліцензування видів господарської діяльності» та інші. Основними внутрішніми документами є: Статут закладу вищої освіти; Положення про організацію освітнього процесу у закладі вищої освіти; Положення про моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм та інші.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ДЕРЖАВНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ ПОЛІПШЕННЯ

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності закладу вищої освіти

Державний університет «Житомирська політехніка» - це людиноцентричний університет, осередок сучасних знань, освіти, технологій та інноваційних рішень, що розвиває лідерів змін, об'єднаних спільними цінностями та культурними сенсами.

Університет, в якому освітній процес спрямований на інтелектуальну, соціокультурну та особистісну трансформацію здобувача освіти у лідера змін, здатного створювати інновації у глобальному світі. Освітні програми гармонійно поєднують здобуття фундаментальних знань, прикладних вмінь і навичок, дослідницьке та проектне навчання з оволодінням іноземними мовами, цифровими й інформаційними технологіями.

Університет, здатний розвивати нові знання та забезпечувати трансфер технологій. Розвинена екосистема дослідницьких, партнерських і бізнес-структур, таких як наукові центри, наукові школи та лабораторії, хаби, стартап-клуби, бізнес-інкубатори, підсилюють спроможність проявляти інноваційність і креативність в дослідженнях через процес відкритого відповідального залучення та обміну між усіма стейкхолдерами.

Університет, який забезпечує можливості для міжнародної мобільності у глобальному освітньому та дослідницькому просторах, поєднуючи формальну, неформальну, інформальну освіту та розвиток компетентностей у роботі з національними та закордонними стейкхолдерами.

Університет, який формує простір, що стимулює розвиток культури, концентрує творчу енергію та нарощує інтелектуальний капітал. Інноваційна та

креативна платформа соціалізації молоді, середовище здорового способу життя, майданчик публічних інтелектуальних дискусій та міжкультурної взаємодії.

Університет, який створює комфортне, безпечне та інклюзивне середовище, інтегруючи сучасний дизайн, передові технічні рішення та інформаційні технології. Докладає зусиль для забезпечення екологічної безпеки, фінансової та енергетичної незалежності Університету, базуючись на принципах сталого розвитку в щоденній діяльності та стратегічному плануванні. Створює громадські простори, що надихають та налаштовують на ефективну взаємодію.

Загальні відомості про Державний університет «Житомирська політехніка» наведені в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про Державний університет «Житомирська політехніка»

Показник (ознака)	Зміст
Установа	Державний університет «Житомирська політехніка»
Місцезнаходження, телефон, ел. пошта, вебсайт	Вул. Чуднівська, 103, м. Житомир, Житомирська область, 10005 Тел.: (0412) 24-14-22. Факс: (0412) 24-14-22 Ел. пошта: rector@ztu.edu.ua Офіційний вебсайт: https://ztu.edu.ua
Організаційно-правова форма господарювання	Державна організація (установа, заклад)
Орган державного управління	Міністерство освіти і науки України
Код ЄДРПОУ	05407870
КАТОТТГ	UA18040190010115253
Ректор	Євдокимов Віктор Валерійович
Види діяльності	Основний: 85.42 Вища освіта

Джерело: сформовано на основі звітності університету.

Університет є юридичною особою публічного права, права і обов'язки якої він набув з дня його державної реєстрації та є закладом вищої освіти державної форми власності.

Університет належить до сфери управління Міністерства освіти і науки України та здійснює цивільну правоздатність у повному обсязі для виконання функцій та завдань, передбачених Статутом.

Університет має самостійний баланс, розрахунковий, поточний, валютний та інші рахунки в установах банків, реєстраційні рахунки в органах Державної казначейської служби України, може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і мати обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді.

Мета діяльності університету – провадження освітньої, наукової, науково-технічної, інноваційної та методичної діяльності, забезпечення організації освітнього процесу і здобуття особами вищої освіти, післядипломної освіти, повної загальної середньої освіти з урахуванням їхніх покликань, інтересів і здібностей.

Структура університету, статус і функції його структурних підрозділів визначаються Статутом та положеннями про відповідні структурні підрозділи університету. Основними структурними підрозділами університету є факультети, кафедри та бібліотека. Зокрема, нині в університеті функціонують шість факультетів і 26 кафедр, ряд центрів (Центр міжнародної освіти та науки, Центр розвитку професійної кар'єри, Центр «Офіс цифрової трансформації», Центр сертифікації, атестації та освітніх інновацій, Центр ветеранського розвитку Державного університету «Житомирська політехніка», Навчально-науковий центр «Інноваційний хаб Житомирської політехніки») та лабораторій.

Освітній процес забезпечують окрім деканатів, кафедр та бібліотеки ряд відділів та служб, зокрема: навчально-методичний відділ, відділ міжнародних зв'язків, аспірантура, відділ моніторингу та забезпечення якості та інші.

Відокремленим структурним підрозділом університету є «Науковий ліцей» Державного університету «Житомирська політехніка».

Безпосереднє управління діяльністю університету здійснює ректор. Його права, обов'язки та відповідальність визначаються законодавством України, Статутом університету та контрактом. Ректор університету є представником

університету у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених Законом України «Про вищу освіту» і Статутом університету.

Для здійснення нагляду за управлінням майном університету, дотриманням мети його створення функціонує Наглядова рада університету. Наглядова рада сприяє розв'язанню перспективних завдань розвитку університету, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, ефективній взаємодії університету з державними органами та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, суспільно-політичними організаціями та суб'єктами господарської діяльності в інтересах розвитку та підвищення якості освітньої діяльності і конкурентоспроможності університету, здійснює громадський контроль за діяльністю університету тощо.

Для вирішення основних питань діяльності університету функціонують колегіальні, робочі та дорадчі органи: Конференція трудового колективу університету, Вчена рада університету, ректорат, науково-методична рада, Вчена рада факультету та інші.

В університеті та його структурних підрозділах діє студентське самоврядування, яке є невід'ємною частиною громадського самоврядування університету. Студентське самоврядування об'єднує всіх студентів університету і забезпечує захист прав та інтересів студентів, а також їх участь в управлінні університетом. Студентське самоврядування здійснюється студентами безпосередньо і через органи студентського самоврядування.

В університеті діє наукове товариство студентів, аспірантів, докторантів і молодих вчених, яке є частиною системи громадського самоврядування. Наукове товариство забезпечує захист прав та інтересів осіб, які навчаються або працюють в університеті, зокрема щодо питань наукової діяльності, підтримки наукоємних ідей, інновацій та обміну знаннями.

Державний університет «Житомирська політехніка» - це найрейтинговіший університет Житомирського регіону. У 2024 році університет увійшов до престижного міжнародного рейтингу QS World University Rankings: Europe 2025. Наразі університет посідає 22 місце у рейтингу «Times Higher Education Impact Rankings», 33 місце у рейтингу «uniRank University 22 Ranking», 46 місце у рейтингу «Консолідований рейтинг ЗВО України», 54 місце у рейтингу «Webometrics Ranking Web of Universities in Ukraine», 56 місце у рейтингу «Топ 200 України», 80 місце у рейтингу «Рейтинг університетів за показниками Scopus».

Навчання в університеті проводиться за 23 галузями знань і 45 спеціальностями, зокрема:

- 45 за освітнім ступенем «бакалавр» (57 освітньо-професійних програм»)
- 34 за освітнім ступенем «магістр» (36 освітньо-професійних програм»)
- 17 за освітнім ступенем «доктор філософії» (17 освітньо-професійних програм»).

У 2024 році загальний контингент здобувачів вищої освіти Житомирської політехніки склав 8849 осіб, що на 120 осіб більше порівняно з 2023 роком. У тому числі: кількість здобувачів вищої освіти денної форми склала 7007 осіб, заочної форми – 1842 осіб.

В університеті працюють 494 осіб професорсько-викладацького складу, 81,21% серед яких працюють на постійній основі, 62 % мають наукові ступені та вчені звання. Серед штатних співробітників університету 61 % становлять особи вищої кваліфікації (доктори наук і професори, кандидати наук і доценти). На постійній основі в університеті працюють 76 докторів наук, професорів та 173 кандидатів наук, доцентів, а на умовах сумісництва – 24 докторів наук, професорів і 4 кандидатів наук, доцентів.

Професійний розвиток працівників університету забезпечується функціонуванням на постійній основі п'яти Спеціалізованих вчених рад:

- Спеціалізована вчена рада Д 14.052.01 з правом прийняття до розгляду та проведення захисту докторської (кандидатської) дисертації особи, яка

здобуває науковий ступінь доктора (кандидата) наук за спеціальностями: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)», 08.00.08 «Гроші, фінанси і кредит» та 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)»;

– Спеціалізована вчена рада Д 14.052.02 з правом прийняття до розгляду та проведення захисту докторської (кандидатської) дисертації особи, яка здобуває науковий ступінь доктора (кандидата) наук за спеціальностями: 05.03.01 «Процеси механічної обробки, верстати та інструменти» та 05.02.08 «Технологія машинобудування»;

– Спеціалізована вчена рада Д 14.052.03 з правом прийняття до розгляду та проведення захисту докторської (кандидатської) дисертації особи, яка здобуває науковий ступінь доктора (кандидата) наук за спеціальностями: 25.00.02 «Механізми державного управління» та 25.00.05 «Державне управління у сфері державної безпеки та охорони громадського порядку»;

– Спеціалізована вчена рада Д 14.052.04 з правом прийняття до розгляду та проведення захистів дисертацій на здобуття наукового ступеня доктора (кандидата) технічних наук за спеціальностями: 05.15.03 «Відкрита розробка родовищ корисних копалин» та 21.06.01 «Екологічна безпека»;

– Спеціалізована вчена рада Д 14.052.05 з правом прийняття до розгляду та проведення захисту докторської (кандидатської) дисертації особи, яка здобуває науковий ступінь доктора (кандидата) наук за спеціальностями: 08.00.02 «Світове господарство та міжнародні економічні відносини» та 21.04.01 «Економічна безпека держави».

Університет є найкращим на Житомирщині за кількістю реалізованих проєктів міжнародної академічної мобільності, а також серед лідерів ЗВО України за кількістю діючих проєктів ЄС Еразмус+ KA171 ICM. У 2024 році 53 студенти, 7 аспірантів/докторантів та понад 90 науково-педагогічних працівників університету скористалися можливістю отримати нові знання та поділитися досвідом через навчання/стажування у рамках програми Еразмус+ ICM. Станом на 2024 рік університет має 53 проєкти міжнародної кредитної

мобільності з 37 закладами вищої освіти країн-членів Програми Еразмус+, зокрема: із закладами вищої освіти Болгарії, Греції, Іспанії, Італії, Кіпру, Латвії, Польщі, Румунії, Сербії, Словенії, Туреччини, Чехії, Литви, Франції, Хорватії та Швеції.

Унікальною особливістю Житомирської політехніки є також те, що в університеті розроблена та запроваджена онлайн-система управління «Цифровий університет». Це інноваційне програмне рішення, що трансформує університет, налагоджуючи цифрові бізнес-процеси та створюючи комплексну екосистему управління, що відповідає найвищим вимогам сучасної освіти і українського законодавства. Дана система забезпечує безпаперове середовище, яке оптимізує робочі процеси, заощаджує час та ресурси, дозволяючи керівництву та науково-педагогічним працівникам університету зосередитись на ключових послугах.

Наразі в онлайн-системі управління Житомирської політехніки впроваджено та функціонує 28 модулів даної електронної системи, серед яких: синхронізація з ЄДЕБО; вступна кампанія; здобувачі вищої освіти; професійна активність викладачів; залікова книжка; календар заходів і подій; опитування здобувачів; гуртожиток онлайн; онлайн-голосування; електронні відомості успішності; обхідні листи; стипендіальна комісія; безпаперова підготовка та захист кваліфікаційних робіт; електронні табелі; академічні довідки; конкурс на вакантні посади; онлайн кабінет аспіранта; вибіркові навчальні дисципліни; онлайн-розклад; навчальні картки; публікації викладачів; рейтингування здобувачів за результатами сесії; профіль студента; навчальне навантаження; Науковий ліцей; тренувальне НМТ; альбом форм; реєстр сертифікатів про акредитацію.

Окрім того, онлайн-система управління Житомирської політехніки забезпечує мультимедіальність цифрового навчання за рахунок використання платформ електронних курсів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану закладу вищої освіти

Діагностика фінансово-економічного стану є однією з найважливіших складових економічного аналізу, що надає можливість визначати конкурентоспроможність організації, здійснювати контроль за її ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою та ринковою стійкістю, розробляти заходи щодо запобігання банкрутства [36].

Завдяки комплексній діагностиці фінансово-економічного стану з'являється можливість значно зменшити невизначеність та ризик, які притаманні будь-якому процесу прийняття управлінських рішень в ринковому середовищі [26].

Основна мета діагностики фінансово-економічного стану Державного університету «Житомирська політехніка» – своєчасно виявляти і попереджувати недоліки у фінансовій діяльності, знаходити резерви покращення фінансового становища закладу вищої освіти та його платоспроможності.

Фінансово-економічний стан Державного університету «Житомирська політехніка» є дуже містким поняттям. Для його характеристики застосовано такі критерії, як:

- фінансова стійкість закладу вищої освіти – такий стан його фінансових ресурсів, їх розподілу та використання, який забезпечує розвиток закладу вищої освіти на основі зростання капіталу при збереженні платоспроможності та кредитоспроможності в умовах допустимого ризику;

- платоспроможність – здатність закладу вищої освіти розраховуватися за своїми зобов'язаннями;

- кредитоспроможність – здатність до отримання кредитів та їх своєчасного погашення власними коштами та іншими фінансовими ресурсами;

- оптимальність з точки зору розподілу фінансових ресурсів закладу вищої освіти, що залишаються в його розпорядженні після сплати податків і обов'язкових відрахувань;

- раціональне розміщення основних і оборотних коштів (власних і позикових), перш за все, недопущення відволікання грошей у запаси непотрібного закладу вищої освіти устаткування, яке довгий час не використовується, понаднормативні запаси товарно-матеріальних цінностей, витрат у дебіторську заборгованість, інші позапланові й непродуктивні витрати;

- наявність власних фінансових ресурсів (основних і оборотних коштів) не нижче мінімально необхідного рівня для організації освітньо-наукового та інших процесів закладу вищої освіти;

- ліквідність балансу – ступінь покриття зобов'язань закладу вищої освіти такими активами, строк перетворення яких у грошові кошти відповідає терміну погашення зобов'язань.

Так, дані щодо динаміки і складу активів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.2.

Результати аналізу активів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр. дали змогу сформулювати наступні висновки:

- матеріально-технічна база університету нині є досить потужною про свідчать такі дані: балансова вартість основних засобів хоча і має певну тенденцію до зменшення – на 4% до рівня 197,0 млн. грн., проте коефіцієнт придатності даних засобів має досить високе значення і складає 0,74% (що вказує на той факт, що університет оновлює власні основні засоби); при цьому вартість запасів збільшилася за даний період на 18% і становить 8,6 млн. грн; зросла також вартість нематеріальних активів – у 782 разів до рівня 0,5 млн. грн;

- забезпеченість фінансовими активами університету досить суттєво зросла, на що вказують такі дані: сума грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів за даний період збільшилася у 2,1 разів і склала 77,1 млн. грн; у 5,8 разів або до рівня 11,0 млн. грн збільшилася сума інших фінансових активів університету; як

наслідок, загальна сума фінансових активів університету за вказаний період збільшилася у 2,2 разів і склала 91,9 млн. грн.

Таблиця 2.2

Динаміка і склад активів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр., тис. грн

Актив	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
I. НЕФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Основні засоби	205096,1	158571,5	197013,4	-8082,7	-3,9
Нематеріальні активи	0,6	545,5	498,9	498,3	782 р.
Незавершені капітальні інвестиції	401,8	395,9	200	-201,8	-50,2
Запаси	7326,8	8741,3	8632,4	1305,5	17,8
Усього за розділом I	212825,4	168254,2	206344,7	-6480,7	-3
II. ФІНАНСОВІ АКТИВИ					
Довгострокові фінансові інвестиції			591,4	591,4	-
Поточна дебіторська заборгованість	1990,1	2024,2	3262,6	1272,5	63,9
за наданими кредитами	5,5	5,5	5,5	0	0
за виданими авансами		1,2			
інша поточна дебіторська заборгованість	1984,6	2017,5	3257,1	1272,5	64,1
Грошові кошти та їх еквіваленти розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів	37361,9	58182,7	77062	39700,1	2,1 р.
Інші фінансові активи	1880,9	14544,9	11001,1	9120,2	5,8 р.
Усього за розділом II	41232,9	74751,8	91917,1	50684,2	2,2 р.
РАЗОМ АКТИВІВ	254058,3	243005,9	298261,8	44203,4	17,4

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності університету.

Дані щодо динаміки і складу пасивів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр. наведено в табл. 2.3.

Результати аналізу пасивів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр. дали змогу сформулювати наступні висновки:

Таблиця 2.3

Динаміка і склад пасивів Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Пасив	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
I. ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ					
Внесений капітал	104190,0	125488,1	161270,3	57080,3	54,8
Капітал у дооцінках	122183,1	59664,0	68813,7	-53369,4	-43,7
Фінансовий результат	14379,0	33114,1	45804,2	31425,1	3,2 р.
Капітал у підприємствах			591,4	591,4	-
Цільове фінансування	401,8	395,9	200,0	-201,8	-50,2
Усього за розділом I	241153,9	218662,1	276679,6	35525,7	14,7
II. ЗОБОВ'ЯЗАННЯ					
Поточні зобов'язання:					
за розрахунками за товари, роботи, послуги	68,2			-68,2	-
за кредитами	5,5	5,5	5,5	0,0	0,0
інші поточні зобов'язання	12663,5	8480,3	21453,8	8790,3	69,4
Усього за розділом II	12737,2	8485,8	21459,3	8722,1	68,5
IV. ДОХОДИ МАЙБУТНІХ ПЕРІОДІВ	167,3	15858,0	122,9	-44,4	-26,5
РАЗОМ ПАСИВІВ	254058,3	243005,9	298261,8	44203,4	17,4

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності університету.

— для поліпшення власної матеріально-технічної бази, забезпечення належного функціонування усіх процесів, реалізації місії та досягнення поставлених стратегічних і поточних цілей діяльності університет застосовує переважно власні кошти: сума власного капіталу університету за даний період збільшилася на 14,7% і склала 276,7 млн. грн, коли сума поточних зобов'язань склала лише 21,5 млн. грн;

— збільшення власного капіталу університету зумовлено збільшенням суми внесеного капіталу — на 54,8% до рівня 161,3 млн. грн, а також поліпшення фінансового результату від діяльності — у 3,2 разів до рівня 45,8 млн. грн.;

– стосовно динаміки поточних зобов'язань університету, то за даний період сума останніх збільшилася на 68,5% або на 8,7 млн. грн і становить 21,5 млн. грн.

Запровадження відповідної політики управління активами і пасивами сприяло покращенню доходів університету, про що свідчать дані табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка доходів Державного університету «Житомирська політехніка»
за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
ДОХОДИ ВІД ОБМІННИХ ОПЕРАЦІЙ					
Бюджетні асигнування	116134,5	114424,6	142393,2	26258,7	22,6
Доходи від надання послуг (виконання робіт)	72769,0	100823,3	123730,2	50961,2	70,0
Доходи від продажу активів	11,4	178,1	305,4	294,0	26,8 р.
Фінансові доходи	1007,6		1086,3	78,7	7,8
Інші доходи від обмінних операцій	174,1	2793,2	1915,8	1741,7	11,0 р.
Усього доходів від обмінних операцій	190096,5	218219,3	269430,9	79334,4	41,7
ДОХОДИ ВІД НЕОБМІННИХ ОПЕРАЦІЙ					
Трансферти	3629,8	11577,6	6224,9	2595,1	71,5
Інші доходи від необмінних операцій	2562,2	8983,1	7487,7	4925,5	2,9 р.
Усього доходів від необмінних операцій	6191,9	20560,7	13712,5	7520,6	2,2 р.
РАЗОМ ДОХОДІВ	196288,4	238780,0	283143,4	86855,0	44,2

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності університету.

З даних табл. 2.4 видно, що загальна сума доходів від обмінних операцій університету у 2024 році проти 2022 року збільшилася на 41,7% і склала 269,4 млн.грн, що зумовлено наступними причинами:

– сума бюджетних асигнувань за даний період збільшилася на 22,6% і склала 142,4 млн. грн;

- сума доходів від надання освітніх та інших послуг збільшилася на 70% і склала 123,7 млн. грн;

- сума інших доходів від обмінних операцій збільшилася в 11 разів і склала 1,9 млн. грн.

Також позитивним явищем є збільшення суми доходів від необмінних операцій – у 2,2 разів до рівня 13,7 млн. грн. Що є наслідком збільшення суми трансфертів на 71,5% до рівня 6,2 млн. грн та суми інших доходів від необмінних операцій – у 2,9 разів до рівня 7,5 млн. грн.

Таким чином, загальна сума доходів Державного університету «Житомирська політехніка» за досліджуваний період збільшилася на 44,2% і склала 283,1 млн. грн.

Сума доходів університету значною мірою залежить від запровадженої політики внутрішнього інвестування бізнес-процесів. Останнє виявляється через величину, динаміку і структуру витрат. Тому наступним етапом проаналізовано витрати Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр. (табл. 2.5).

З даних табл. 2.5 видно, що загальна сума витрат за обмінними операціями університету у 2024 році проти 2022 року збільшилася на 42,7% і склала 227,5 млн.грн, що зумовлено наступними причинами:

- сума витрат на виконання бюджетних програм за даний період збільшилася на 22,7% і склала 108,6 млн. грн;

- сума витрат на надання освітніх та інших послуг збільшилася на 64,5% і склала 115,8 млн. грн;

- сума інших витрат за обмінних операцій збільшилася у 6,8 разів і склала 3,0 млн. грн.

Також спостерігається збільшення за досліджуваний період суми витрат за необмінними операціями – на 47,7% до рівня 13,8 млн. грн. Що є наслідком збільшення суми інших витрат за необмінними операціями.

Отже, загальна сума витрат Державного університету «Житомирська політехніка» за досліджуваний період збільшилася на 43,5% і склала 270,1 млн. грн.

Таблиця 2.5

Динаміка витрат Державного університету «Житомирська політехніка»
за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення 2024р. до 2022 р.	
	2022	2023	2024	+/-	%
ВИТРАТИ ЗА ОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ					
Витрати на виконання бюджетних програм	88544,6	86849,7	108637,0	20092,4	22,7
Витрати на виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт)	70395,5	99471,1	115821,0	45425,5	64,5
Інші витрати за обмінними операціями	441,2	3132,8	3017,8	2576,6	6,8 р.
Усього витрат за обмінними операціями	159381,3	189453,6	227475,8	68094,4	42,7
ВИТРАТИ ЗА НЕОБМІННИМИ ОПЕРАЦІЯМИ					
Інші витрати за необмінними операціями	28844,2	30980,0	42613,0	13768,8	47,7
Усього витрат за необмінними операціями	28844,2	30980,0	42613,0	13768,8	47,7
РАЗОМ ВИТРАТ	188225,5	220433,6	270088,8	81863,3	43,5

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності університету.

Сума доходів університету значною мірою залежить і від показників його ділової активності. Що обумовило необхідність проведення дослідження за даний напрямом.

Так, динаміка показників ділової активності Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр. наведена в табл. 2.6.

З даних табл. 2.6 видно, що показники оборотності нефінансових активів університету за період 2022-2024 рр. мають тенденцію до збільшення. Зокрема, коефіцієнт оборотності основних засобів – збільшився на 0,48 і становить 1,44; коефіцієнт оборотності запасів – збільшився на 6,0 і становить 32,8; як

наслідок, коефіцієнт оборотності нефінансових активів – збільшився на 0,45 і становить 1,37.

Таблиця 2.6

Динаміка показників ділової активності Державного університету
«Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022р, +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт оборотності активів	0,77	0,98	0,95	0,18
Коефіцієнт оборотності нефінансових активів	0,92	1,42	1,37	0,45
Коефіцієнт оборотності основних засобів	0,96	1,51	1,44	0,48
Коефіцієнт оборотності запасів	26,79	27,32	32,80	6,01
Коефіцієнт оборотності фінансових активів	4,76	3,19	3,08	-1,68
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	98,63	117,96	86,78	-11,85
Коефіцієнт оборотності інших фінансових активів	104,36	16,42	25,74	-78,62
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,81	1,09	1,02	0,21
Коефіцієнт оборотності поточних зобов'язань	15,41	28,14	13,19	-2,22

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності університету.

Разом з тим, показники оборотності фінансових активів університету за досліджуваний період мають негативну тенденцію зміни, на що керівництву університету слід звернути увагу. Так, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – зменшився на 11,85 і склав 86,78; коефіцієнт оборотності інших фінансових активів – зменшився на 78,62 і склав 25,74; як наслідок, коефіцієнт оборотності фінансових активів – зменшився на 1,68 і становить 3,08.

Таким чином, нині Державний університет «Житомирська політехніка» є високо ліквідним, фінансово незалежним і фінансово стійким. Даний висновок підтверджують дані табл. 2.7.

Зокрема, коефіцієнт абсолютної ліквідності Державного університету «Житомирська політехніка» у 2024 році порівняно з 2022 роком збільшився на 1,02 і становить 4,1. Що є високим значенням.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ліквідності та фінансової стійкості Державного університету «Житомирська політехніка» за 2022-2024 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2024 р. до 2022р, +/-
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,24	8,81	4,28	1,05
Коефіцієнт поточної ліквідності	3,24	8,81	4,26	1,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	3,08	8,57	4,10	1,02
Коефіцієнт фінансової автономії	0,95	0,90	0,93	-0,02
Коефіцієнт співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	18,9	25,8	12,9	-6,0

Джерело: сформовано на основі фінансової звітності університету.

Коефіцієнт поточної ліквідності університету також збільшився – на 1,02 і становить 4,26. Що характеризує даний показник як такий, що має високий рівень.

Коефіцієнт загальної ліквідності – збільшився на 1,05 і складає 4,28, що свідчить про високу фінансову стабільність (надійність) і платоспроможність університету.

2.3. Оцінка система управління якістю освітніх послуг в університеті

Система управління якістю освітніх послуг в Державному університеті «Житомирська політехніка» функціонує відповідно до вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», інших нормативних документів у сфері освіти і науки України, вимог міжнародних стандартів якості ISO, зокрема ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги» та ДСТУ ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) «Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування», Статуту університету, Настанови щодо якості, Положення про організацію освітнього

процесу в університеті та інших внутрішніх нормативних документів, які розміщені на сайті університету.

Дієвість (результативність та ефективність) системи управління якістю освітніх послуг в Державному університеті «Житомирська політехніка» щороку підтверджується за результатами проведення зовнішнього та внутрішнього аудитів, акредитаційних експертиз освітніх програм університету Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти, анкетування здобувачів вищої освіти, персоналу, випускників, роботодавців.

Це є наслідком того, що моніторинг та контроль якості освітніх послуг здійснюється в університеті на п'яти рівнях, зокрема:

- студентському;
- викладацькому;
- кафедральному;
- факультетському;
- загально університетському.

Так, університетський рівень контролю за якістю освітніх послуг реалізується ректором, проректорами, Вченою радою, Науково-методичною радою, відділом моніторингу за забезпечення якості та навчально-методичним відділом. Реалізація університетської функції контролю якості освітніх послуг передбачає:

- здійснення систематичних, планових та позапланових перевірок кафедр та факультетів;
- забезпечення звітності керівників усіх структурних підрозділів, пов'язаних з провадженням освітньої діяльності;
- здійснення ефективного управління освітнім процесом через інформаційні системи;
- організація та підтримка взаємного контролю за якістю освітньої діяльності;
- проведення комплексних контрольних робіт;
- проведення моніторингу організації та якості освітнього процесу;

- проведення анонімних опитувань здобувачів вищої освіти щодо визначення потреб та задоволеності наданням освітніх послуг та роботою структурних підрозділів і служб університету.

Факультетський рівень контролю за якістю освітніх послуг реалізується Вченою радою факультету, деканом факультету та його заступниками. Шляхами реалізації факультетської функції контролю якістю є:

- організація проведення круглих столів та стратегічних сесій з основними стейкхолдерами щодо обговорення питань вдосконалення якості освітнього процесу за кожною освітньою програмою факультету;

- формування, спільно з випусковими кафедрами, освітніх програм, структурно-логічних схем, навчальних та робочих навчальних планів за освітніми програмами;

- участь у процесах ліцензування й акредитації;
- перевірка якості організації освітнього процесу кафедрами, якості навчально-методичного забезпечення;

- відвідування відкритих занять деканами факультетів;
- організація звітів завідувачів кафедр на засіданнях вченої ради факультету;

- обрання за конкурсом таємним голосуванням на посади асистентів, викладачів, старших викладачів та доцентів кафедр;

- рекомендація до обрання Вченій раді Університету на посади завідувачів та професорів кафедр;

- організація та проведення контрольних заходів, у тому числі підсумкового контролю, проведення комплексних контрольних робіт, ректорських контрольних робіт тощо;

- контроль за наявністю необхідних ресурсів для організації освітнього процесу, у тому числі самостійної роботи здобувачів вищої освіти за кожною освітньою програмою;

- збір відомостей та укладання звітності за результатами проведених контрольних заходів;

- забезпечення ефективної системи запобігання та виявлення плагіату в наукових та науково-методичних дослідженнях студентів та аспірантів факультету;

- забезпечення перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність плагіату;

- практичне забезпечення тісної взаємодії зі студентським самоврядуванням.

Кафедральний рівень контролю реалізується завідувачем кафедри. Шляхами реалізації завідувачами кафедр функції контролю за якістю освітніх послуг є:

- розробка освітніх програм, навчальних та робочих навчальних планів за рівнями підготовки, спеціальностями та освітніми програмами (для випускових кафедр);

- забезпечення підготовки науково-педагогічними працівниками робочих програм навчальних дисциплін, формування навчально-методичних комплексів для кожної дисципліни кафедри;

- перевірка виконання індивідуальних планів науково-педагогічних працівників, заслуховування річних звітів науково-педагогічних працівників на засіданнях кафедр, відображення цього у протоколах засідань кафедри;

- контрольні відвідування занять науково-педагогічних працівників протягом навчального року з охопленням перевіркою всіх видів навчальної роботи (лекції, практичні та лабораторні заняття, семінари, консультації тощо).

- контроль за проведенням відкритих занять, їх обговоренням на засіданнях кафедр;

- практичне забезпечення тісної взаємодії зі студентським самоврядуванням;

- забезпечення перевірки випускних (кваліфікаційних) робіт на наявність плагіату.

Викладацький рівень контролю за якістю освітніх послуг реалізується науково-педагогічними працівниками відповідно до їх посадових обов'язків.

Шляхами реалізації науково-педагогічними працівниками функції контролю за якістю є:

- безпосередня участь в освітньому процесі, забезпечення виконання вимог освітньої програми, самоконтроль;
- забезпечення та проведення вимірювань якості освітньої діяльності і якості вищої освіти як здобувачів вищої освіти, так і власних;
- дотримання норм педагогічної етики та академічної доброчесності;
- участь у проведенні внутрішніх (кафедральний, факультетський та університетський рівні) та зовнішніх заходів з контролю за якістю освітньої діяльності та якістю вищої освіти, у тому числі моніторингового характеру.

Студентський рівень контролю реалізується органами студентського самоврядування та здобувачами вищої освіти завдяки здійсненню низки моніторингових та контрольних заходів, зокрема:

- безпосередня участь в освітньому процесі, виконання вимог освітньої програми, самоконтроль;
- контроль за академічною чесністю як у студентському, так і у викладацькому середовищі;
- реалізація права вільного вибору навчальних дисциплін, формування індивідуальної освітньої траєкторії;
- участь у проведенні внутрішніх та зовнішніх заходів з контролю за якістю освітньої діяльності та якістю вищої освіти, у тому числі моніторингового характеру;
- ініціювання проведення публічного обговорення якості освітньої діяльності науково-педагогічного працівника і/або кафедри.

Про високу оцінку системи управління якістю освітніх послуг в Державному університеті «Житомирська політехніка» свідчить той факт, що у грудні місяці 2024 року університет вкотре підтвердив відповідність власної діяльності, і перш за все, надання освітніх послуг, вимогам міжнародного стандарту якості ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги», а також успішно пройшов сертифікаційний аудит на

відповідність вимогам міжнародного стандарту ISO 21001:2019 (ISO 21001:2018, IDT) «Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування».

Окрім того, протягом 2024 року університет успішно пройшов акредитацію 6 освітніх програм бакалаврського рівня, 14 освітніх програм магістерського рівня та 4 освітніх програм освітньо-наукового рівня (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Результати акредитації освітніх програм Державного університету
«Житомирська політехніка» за 2024 р.

Освітня програма	Освітній ступінь	Критерій оцінювання									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Соціальне забезпечення Екстремальна психологія Туризм Правоохоронна діяльність	Бакалавр	В	В	В	В	В	В	В	В	В	-
Готельно-ресторанна справа Філологія (прикладна лінгвістика)	Бакалавр	В	В	В	В	В	В	А	В	В	-
Правоохоронна діяльність Підприємництво та торгівля Комп'ютерні науки Комп'ютерна інженерія Готельно-ресторанна справа Туризмознавство Телекомунікації та радіотехніка Прикладна лінгвістика Галузеве машинобудування Прикладна механіка	Магістр	В	В	В	В	В	В	В	В	В	-
Національна безпека (за окремими сферами забезпечення і видами діяльності)	Магістр	В	В	В	В	В	В	А	А	А	-
Біомедична інженерія	Магістр	В	В	В	В	В	В	А	А	В	-
Клінічна та реабілітаційна психологія	Магістр	В	В	В	В	В	В	А	В	В	-
Менеджмент	Доктор філософії	В	В	В	В	В	В	А	В	В	В
Гірництво	Доктор філософії	В	В	В	В	В	В	В	В	А	В
Екологія	Доктор філософії	В	В	В	В	В	А	А	В	В	А
Економіка	Доктор філософії	В	В	В	В	В	В	В	А	В	В

Джерело: сформовано на основі звітності університету.

Висока оцінка системи управління якістю освітніх послуг в Державному університеті «Житомирська політехніка» підтверджується також результатами анкетування ключових стейкхолдерів університету. Зокрема, за результатами анкетування здобувачів вищої освіти, що проводилося протягом 2024 р., встановлено, що загальна задоволеність навчанням за освітніми програмами є досить високою, що підтвердили 85,8% респондентів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Результати анкетування здобувачів вищої освіти щодо якості освітньої діяльності за освітньою програмою, що проводилися в Державному університеті «Житомирська політехніка» протягом 2024 р.

№ з/п	Питання анкети	Варіанти відповідей			
		Відмінно	Добре	Задовільно	Незадовільно
1.	Зміст освітньої програми (набір освітніх компонент) забезпечує можливість отримання необхідних для професійної діяльності компетентностей	84,53%	15,47%	-	-
2.	Зміст навчальних дисциплін є актуальним і не дублюється	82,03%	17,97%		
3.	Викладання навчальних дисциплін здійснюється із застосуванням сучасних інтерактивних методів	81,97%	18,03%	-	-
4.	Практична підготовка забезпечує набуття компетентностей за фахом	85,15%	14,85%	-	-
5.	Під час проведення аудиторних занять залучаються професіонали-практики	84,59%	15,41%	-	-
6.	Освітня програма передбачає набуття навичок «soft skills»	87,03%	12,97%	-	-
7.	Бібліотечні ресурси є достатніми для реалізації освітньої програми	78,83%	21,17%	-	-
8.	Навчальні аудиторії належно обладнані для освітнього процесу	79,51%	20,49%	-	-
9.	Оцінювання набутих знань здійснюється об'єктивно за зрозумілими критеріями	80,84%	19,16%	-	-
10.	Загальна задоволеність навчанням за освітньою програмою	85,78%	14,22%	-	-

Джерело: сформовано на основі звітності університету.

Зміст освітніх програм забезпечує можливість отримання необхідних для професійної діяльності компетентностей – 84,5% респондентів оцінили даний

критерій на «відмінно». Викладання навчальних дисциплін здійснюється із застосуванням сучасних інтерактивних методів навчання – 82,0% респондентів оцінили даний критерій на «відмінно». Практична підготовка забезпечує набуття компетентностей за фахом – 85,2% респондентів оцінили даний критерій на «відмінно». Оцінювання набутих знань здійснюється об'єктивно за зрозумілими критеріями – 80,8% респондентів оцінили даний критерій на «відмінно».

Результати анкетування випускників Державного університету «Житомирська політехніка» 2023 року випуску наведені в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Результати анкетування випускників Державного університету
«Житомирська політехніка» 2023 року випуску

№ з/п	Критерії	Відсоток респондентів-випускників, які дали відповідь на запитання анкети					Середній бал оцінки
		1 бал	2 балів	3 балів	4 балів	5 балів	
1	Відповідність результатів навчання вимогам ринку праці	0	0	11	56,8	32,2	4,2
2	Кадрове забезпечення освітньої програми	0	0	5,5	30,4	64,1	4,6
3	Матеріально-технічне забезпечення освітньої програми	0	0	10,4	62,2	27,4	4,2
4	Інформаційне та навчально-методичне забезпечення освітньої програми	0	0	4,5	24,8	70,7	4,7
5	Перелік та змістове наповнення навчальних дисциплін	0	0	5,5	64,1	30,4	4,2

Джерело: сформовано на основі звітності університету.

З даних табл. 2.10 видно, що випускники 2023 року випуску оцінили освітні програми, за якими навчалися в Державному університеті «Житомирська політехніка», на 4,4 балів (за п'ятибальною шкалою), що є досить високим значенням. Зокрема, рівень відповідності результатів навчання вимогам ринку праці випускники оцінили на 4,2 балів; рівень кадрового забезпечення освітніх програм оцінено на 4,6 балів; рівень матеріально-технічного забезпечення освітніх програм оцінено на 4,2 балів; рівень

інформаційного та навчально-методичного забезпечення освітніх програм оцінено на 4,7 балів.

Результати анкетування роботодавців, що проводилося у 2024 році, наведені в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Результати анкетування роботодавців, що проводилося у 2024 році

№ з/п	Критерії	Відсоток респондентів-роботодавців, які дали відповідь на запитання анкети					Середній бал оцінки
		1 бал	2 балів	3 балів	4 балів	5 балів	
1.	Зміст загальних компетентностей, які формує освітня програма	0	0	3,0	17,2	79,8	4,8
2.	Зміст фахових компетентностей, які формує освітня програма	0	0	1,2	20,6	78,2	4,8
3.	Відповідність результатів навчання вимогам ринку праці	0	0	0	26,4	73,6	4,7
4.	Кадрове забезпечення освітньої програми	0	0	0	19,5	80,5	4,8
5.	Матеріально-технічне забезпечення освітньої програми	0	0	1,6	14,8	83,6	4,8
6.	Інформаційне та навчально-методичне забезпечення освітньої програми	0	0	0	12,1	87,9	4,9
7.	Перелік та змістове наповнення дисциплін загальної підготовки	0	0	0	34,6	65,4	4,7
8.	Перелік та змістове наповнення дисциплін професійної підготовки	0	0	0	26,9	73,1	4,7

Джерело: сформовано на основі звітності університету.

З даних табл. 2.11 видно, що роботодавці оцінили освітні програми Державного університету «Житомирська політехніка» загалом на 4,8 балів (за п'ятибальною шкалою), що є високим значенням. Так, рівень відповідності результатів навчання вимогам ринку праці оцінено на 4,7 балів; рівень кадрового забезпечення освітніх програм оцінено на 4,8 балів; рівень матеріально-технічного забезпечення освітніх програм оцінено на 4,8 балів; рівень інформаційного та навчально-методичного забезпечення освітніх програм оцінено на 4,9 балів.

Отже, запроваджена в Державному університеті «Житомирська політехніка» система управління якістю освітніх послуг є наразі досить

результативною. На це вказують результати внутрішніх та зовнішніх аудитів, акредитації освітніх програм, анкетування ключових стейкхолдерів університету.

2.4. Напрями поліпшення системи управління якістю освітніх послуг в університеті

Державний університет «Житомирська політехніка» наразі є лідером у Житомирському регіоні на ринку освітніх послуг. Університет розробив та запровадив результативну та досить ефективну систему управління якістю освітніх послуг, що знайшло підтвердження у звітах з внутрішнього та зовнішнього аудиту, у звітах експертів Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, у сертифікатах ISO, що розміщені на сайті.

Разом з тим, як засвідчує світовий досвід, університет має поліпшувати й надалі якість усіх своїх бізнес-процесів та їх виходів, в тому числі й освітніх послуг. Запроваджена в університеті система управління якістю, що відповідає вимогам чинного законодавства та вимогам міжнародних стандартів якості ISO, щороку підтверджує свою дієвість. Проте й дана система має поліпшуватися. Так, досвід рейтингових зарубіжних університетів свідчить, що в Житомирській політехніці наразі слід зосередити увагу на наступні напрями подальшого розвитку.

1. Інноваційні освітні технології:

- технології проблемного та програмованого навчання, технології модульного, особистісно-орієнтованого навчання;
- технології інтерактивного навчання, що включають проведення бінарних занять із широким використанням міжпредметних зв'язків;
- технології інтегрованого навчання, тобто такого навчання, за якого інтеграція трактується як об'єднання, взаємопроникнення, переплетіння, взаємовплив понять і теорій різних галузей знань;

– технології активного використання в освітній діяльності інноваційної інфраструктури, зокрема технопарків, технополісів, бізнес-інкубаторів, інноваційних центрів тощо. Вони можуть створюватися як договірні об'єднання з метою реалізації інноваційних проектів, що пройшли відповідну експертизу та державну реєстрацію [28].

2. Якість освітніх послуг значною мірою залежить від якісного складу професорсько-викладацького колективу. І тут може бути корисним досвід закладів вищої освіти США. Відомо, що нині найбільш конкурентоспроможними є американські заклади вищої освіти. У минулому столітті університети цієї країни, зокрема Гарвардський, Єльський, Принстонський, Колумбійський, Пенсільванський, Дартмутський, Корнельський, Браунський університети, як відомо, об'єдналися у так звану Лігу Плюща. Практично всі вони володіють високим рівнем забезпечення матеріально-технічної бази, новітнім обладнанням для лабораторій, сучасною спортивною базою, а також можливостями запрошувати найкращих викладачів для проведення занять. Фахівці оцінюють капітал, наприклад, Гарвардського університету в 25,9 млрд. дол. Незважаючи на високий рейтинг кожного із зазначених вище університетів, між ними постійно ведеться конкурентна боротьба, що зумовлює підвищення якості освіти та підготовки фахівців [43].

3. Покращення фінансового стану університету, як правило, сприяє поліпшенню якості освітніх послуг. Це може бути реалізовано через запровадження практики фандрайзингу (fundraising), тобто шляхом співпраці університету із бізнесом, фірмами, потужними корпораціями. Прикладами такої співпраці можуть бути:

- надання приватним структурам (бізнесу) освітніх, наукових послуг на платній основі;
- використання приватними структурами бренду університету для підвищення своєї конкурентоспроможності;
- консультування провідними науково-педагогічними працівниками університету комерційних установ тощо [56].

4. Якість освітніх послуг та якість вищої освіти значною мірою залежать від розробленої та запровадженої в університеті системи моніторингу. В контексті зазначеного, доцільним є застосування наступних груп показників для здійснення моніторингу [44]:

4.1. Група показників якості освітнього процесу:

- швидкість та повнота реалізації цілей освітнього процесу;
- рівень якості освітнього процесу;
- якість культурно-пізнавальної спрямованості освітнього процесу;
- якість освітніх програм;
- якість організації самостійної роботи студентів у позааудиторний час тощо.

4.2. Група показників контролю та якості результатів навчання:

- система контролю якості підготовленості студентів;
- якість методів отримання додаткової освіти;
- якісний склад студентів;
- частка випускників, які працевлаштовані за спеціальністю;
- рівень застосування комп'ютерних технологій під час здійснення перевірки модульних контрольних робіт, заліків та екзаменів.

4.3. Група показників інтенсивності та науково-інноваційної діяльності в університеті:

- кількість публікацій викладачів у фахових виданнях України;
- кількість публікацій, що цитуються у міжнародних науково-метричних базах;
- участь студентів у науково-практичних конференціях (кількість доповідей);
- участь викладачів у міжнародних і науково-практичних конференціях (кількість доповідей);
- кількість виданих монографій, навчальних посібників і підручників;
- частка інновацій, розроблених викладачами й студентами університету і впроваджених в освітній процес, наукову або практичну діяльність;

- частка позитивних наслідків упровадження результатів інноваційної діяльності.

4.4. Група показників методичного забезпечення викладання дисциплін:

- рівень якості методичного забезпечення викладання дисциплін;
- кількість дистанційних курсів та онлайн-тренінгів для самостійного вивчення дисципліни.

4.5. Група показників ресурсного забезпечення університету:

- обсяг фінансування університету;
- рівень матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу (стан навчальних приміщень, лабораторій, комп'ютерів, обладнання, забезпеченість необхідними витратними матеріалами);
- показник фінансування методичного забезпечення (необхідна кількість навчальної літератури, макетів, навчальних тренажерів);
- обсяг фінансування для проведення наукових заходів (конференцій, науково-методичних семінарів, конкурсів тощо).

4.6. Група показників, які характеризують рівень ефективності управлінської діяльності:

- частка залучених викладачів до управлінської діяльності на різних рівнях ієрархії університету;
- рівень залучення здобувачів вищої освіти до управлінської діяльності на різних рівнях ієрархії університету;
- якість управлінської діяльності кожного підрозділу університету;
- показник ефективності управлінської діяльності університету.

Крім того, за результатами аналізу пропозицій, наданих здобувачами вищої освіти, випускниками, роботодавцями, а також експертами Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти з метою поліпшення системи управління якістю освітніх послуг, визначено такі напрями подальшого розвитку університету:

1. Впровадження дуальної форми навчання для глибокої інтеграції здобувачів вищої освіти у професійне середовище. Це дасть змогу посилити

інтеграцію з реальними умовами зовнішнього середовища. Адже представники бізнесу зазначили, що рівень підготовки студентів під час виробничої практики не завжди відповідає їхнім очікуванням, існує невідповідність між теоретичними знаннями і практичними вимогами в умовах сучасного ринку, особливо у випадках дистанційного навчання;

2. Створення на базі університету Ради роботодавців, що дасть можливість залучати останніх до освітнього процесу на постійній системній основі через інституційну форму. Адже як зазначили експерти Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти: «Співпраця із роботодавцями не має системного і інституційно оформленого характеру і не підтверджена довготривалими договорами про співпрацю і проведення практики здобувачів»;

3. Внесення до робочих програм навчальних дисциплін розділу «Пререквізити». Це покращить ступінь інформування здобувачів вищої освіти про навчальні дисципліни, які вони вивчатимуть. Особливо дана пропозиція є корисною, на нашу думку, стосовно вибіркових навчальних дисциплін;

4. Для покращення інформування здобувачів вищої освіти стосовно їх поточного рейтингу доцільним є запровадження практики електронного журналу для відображення оцінок за поточний контроль здобувачів. Такий журнал з оцінками варто розмістити на Освітньому порталі на сторінці навчальної дисципліни;

5. Посилення співпраці з органами студентського самоврядування стосовно поліпшення якості освітніх програм університету. Для цього визначити періодичність та проводити відповідно до неї спільні з органами студентського самоврядування заходи, наприклад, наради, стратегічні сесії та круглі столи, з метою інформування органів студентського самоврядування про їх важливу роль у системі забезпечення якості освітніх послуг;

6. Активізація участі здобувачів вищої освіти у програмах міжнародної та внутрішньої (в межах України) академічної мобільності. З цією метою доцільним, на нашу думку, є: покращення інформування здобувачів вищої освіти про існуючі програми академічної мобільності; проведення різних

майстер-класів (семінарів) щодо підготовки до участі у таких програмах; проведення на постійній основі зустрічей із тими здобувачами, які брали участь у програмах академічної мобільності, з метою поділитися отриманим досвідом тощо;

7. Для покращення практичної підготовки здобувачів вищої освіти, залучення їх до реальних бізнес-процесів під час навчання в університеті, Центру розвитку професійної кар'єри поліпшити інформування здобувачів вищої освіти про можливості щодо працевлаштування (на умовах часткової або повної зайнятості). Це дасть змогу на практиці відразу апробувати отримані теоретичні знання і закріпити їх на більш глибокому рівні;

8. Поліпшення системи мотивації здобувачів вищої освіти до навчання та позанавчальної діяльності: участі у волонтерстві; участі у проєктах патріотичного, екологічного спрямування; участі у художній самодіяльності; участі у спортивних заходах (змаганнях) тощо. Це дасть змогу сформувати всебічно розвинену особистість, здатну бути лідером змін.

Вважаємо, що запровадження у діяльність Державного університету «Житомирська політехніка» наведених вище пропозицій сприятиме поліпшенню системи управління якістю освітніх послуг.

Висновки до розділу 2

1. Державний університет «Житомирська політехніка» - це людиноцентричний університет, осередок сучасних знань, освіти, технологій та інноваційних рішень, що розвиває лідерів змін, об'єднаних спільними цінностями та культурними сенсами. У 2024 році університет увійшов до престижного міжнародного рейтингу QS World University Rankings: Europe 2025. Наразі університет посідає 22 місце у рейтингу «Times Higher Education Impact Rankings», 46 місце у рейтингу «Консолідований рейтинг ЗВО України», 56 місце у рейтингу «Топ 200 України».

2. Навчання в університеті проводиться за 23 галузями знань і 45 спеціальностями. У 2024 році загальний контингент здобувачів вищої освіти Житомирської політехніки склав 8849 осіб, що на 120 осіб більше порівняно з 2023 роком. У тому числі: кількість здобувачів вищої освіти денної форми склала 7007 осіб, заочної форми – 1842 осіб. В університеті працюють 494 осіб професорсько-викладацького складу, 81,21% серед яких працюють на постійній основі, 62 % мають наукові ступені та вчені звання. Професійний розвиток працівників університету забезпечується функціонуванням на постійній основі п'яти Спеціалізованих вчених рад.

3. Результати аналізу активів університету за 2022-2024 рр. дали змогу сформулювати висновок, що матеріально-технічна база університету нині є досить потужною адже балансова вартість основних засобів хоча і має певну тенденцію до зменшення – на 4% до рівня 197,0 млн. грн., проте коефіцієнт придатності даних засобів має досить високе значення і складає 0,74 (що вказує на той факт, що університет оновлює власні основні засоби); при цьому вартість запасів збільшилася за даний період на 18% і становить 8,6 млн. грн.

4. Забезпеченість фінансовими активами університету також досить суттєво зросла, на що вказують такі дані: сума грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів за даний період збільшилася у 2,1 разів і склала 77,1 млн. грн; у 5,8 разів або до рівня 11,0 млн. грн збільшилася сума інших фінансових активів університету; як наслідок, загальна сума фінансових активів університету за вказаний період збільшилася у 2,2 разів і склала 91,9 млн. грн.

5. Запровадження відповідної політики управління активами сприяло покращенню доходів університету. Так, загальна сума доходів від обмінних операцій університету у 2024 році проти 2022 року збільшилася на 41,7% і склала 269,4 млн.грн, що зумовлено наступними причинами: сума бюджетних асигнувань за даний період збільшилася на 22,6% і склала 142,4 млн. грн; сума доходів від надання освітніх та інших послуг збільшилася на 70% і склала 123,7 млн. грн; сума інших доходів від обмінних операцій збільшилася в

11 разів і склала 1,9 млн. грн. Також збільшилася сума доходів від необхідних операцій – у 2,2 разів до рівня 13,7 млн. грн. Таким чином, загальна сума доходів університету за досліджуваний період збільшилася на 44,2% і склала 283,1 млн. грн.

6. Щодо показників ділової активності університету, то показники оборотності нефінансових активів мають тенденцію до збільшення. Зокрема, коефіцієнт оборотності основних засобів – збільшився на 0,48 і становить 1,44; коефіцієнт оборотності запасів – збільшився на 6,0 і становить 32,8; як наслідок, коефіцієнт оборотності нефінансових активів – збільшився на 0,45 і становить 1,37. При цьому показники оборотності фінансових активів за досліджуваний період мають негативну тенденцію зміни, на що керівництву університету слід звернути увагу.

7. Система управління якістю освітніх послуг в університеті функціонує відповідно до вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», інших нормативних документів у сфері освіти і науки України, вимог міжнародних стандартів якості ISO, Статуту університету, Настанови щодо якості та інших внутрішніх нормативних документів. Дієвість даної системи щороку підтверджується за результатами проведення зовнішнього та внутрішнього аудитів, акредитаційних експертиз освітніх програм університету, анкетування здобувачів вищої освіти, персоналу, випускників, роботодавців.

8. Досвід рейтингових зарубіжних університетів свідчить, що в Житомирській політехніці наразі слід зосередити увагу на наступні напрями подальшого розвитку: 1. Інноваційні освітні технології; 2. Подальше покращення якісного складу професорсько-викладацького колективу; 3. Подальше покращення фінансового стану університету через запровадження практики фандрайзингу; 4. Вдосконалення діючої в університеті системи моніторингу якості шляхом запровадження 6 груп показників; 5. Запровадження пропозицій, наданих стейкхолдерами університету.

ВИСНОВКИ

1. Системи управління якістю освітніх послуг закладами вищої освіти – складний і динамічний процес, який з моменту отримання Україною статусу незалежної держави є предметом особливої уваги як з боку науковців, керівництва закладів освіти, так і з боку держави.

2. За результатами опрацювання наукової, нормативної та довідникової літератури встановлено, що якість освітніх послуг – це результат відповідності власних характеристик освітньої послуги (інформації та знань, націлених на розвиток особистості, її духовне та інтелектуальне зростання, оволодіння професійними вміннями та навичками, залучення до досвіду людства тощо) вимогам споживачів (здобувачів освіти) та інших ключових стейкхолдерів (держави і суспільства). При цьому вимоги стейкхолдерів постійно прогресують і формують власні характеристики освітньої послуги.

3. Управління якістю освітніх послуг є невід'ємною частиною загальної системи управління закладом вищої освіти і включає: планування якості; моніторинг та контролювання якості; забезпечування якості; поліпшування якості.

4. Управління якістю освітніх послуг у закладі вищої освіти охоплює сукупність взаємозв'язаних факторів, які можна згрупувати на такі: технічні, організаційні, економічні та соціальні.

5. Якість освітніх послуг, що надаються закладами вищої освіти, наразі оцінюється державою (Міністерством освіти і науки України), адміністрацією закладу вищої освіти, роботодавцями, студентами, випускниками та незалежними експертами. При цьому оцінювання відбувається даними стейкхолдерами незалежно один від одного та із застосуванням, як правило, різних критеріїв.

6. Основними компонентами, за якими здійснюється оцінка якості освітніх послуг закладу вищої освіти, належать: ресурси, процеси і результати.

При цьому слід зазначити, що різні стейкхолдери інтерпретують поняття «якісні освітні послуги», орієнтуючись на різні групи показників.

7. Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління якістю освітніх послуг складають зовнішні та внутрішні нормативні документи закладу вищої освіти. Основними зовнішніми документами є: Закони України «Про освіту», «Про вищу освіту», «Про ліцензування видів господарської діяльності» та інші. Основними внутрішніми документами є: Статут закладу вищої освіти; Положення про організацію освітнього процесу у закладі вищої освіти; Положення про моніторинг та періодичний перегляд освітніх програм та інші.

8. Дослідження проблем управління якістю освітніх послуг здійснено на базі Державного університету «Житомирська політехніка». Це людиноцентричний університет, осередок сучасних знань, освіти, технологій та інноваційних рішень, що розвиває лідерів змін, об'єднаних спільними цінностями та культурними сенсами. У 2024 році університет увійшов до престижного міжнародного рейтингу QS World University Rankings: Europe 2025. Наразі університет посідає 22 місце у рейтингу «Times Higher Education Impact Rankings», 46 місце у рейтингу «Консолідований рейтинг ЗВО України», 56 місце у рейтингу «Топ 200 України».

9. Навчання в університеті проводиться за 23 галузями знань і 45 спеціальностями. У 2024 році загальний контингент здобувачів вищої освіти Житомирської політехніки склав 8849 осіб, що на 120 осіб більше порівняно з 2023 роком. У тому числі: кількість здобувачів вищої освіти денної форми склала 7007 осіб, заочної форми – 1842 осіб. В університеті працюють 494 осіб професорсько-викладацького складу, 81,21% серед яких працюють на постійній основі, 62 % мають наукові ступені та вчені звання. Професійний розвиток працівників університету забезпечується функціонуванням на постійній основі п'яти Спеціалізованих вчених рад.

10. Результати аналізу активів університету за 2022-2024 рр. дали змогу сформулювати висновок, що матеріально-технічна база університету нині є досить

потужною адже балансова вартість основних засобів хоча і має певну тенденцію до зменшення – на 4% до рівня 197,0 млн. грн., проте коефіцієнт придатності даних засобів має досить високе значення і складає 0,74 (що вказує на той факт, що університет оновлює власні основні засоби); при цьому вартість запасів збільшилася за даний період на 18% і становить 8,6 млн. грн.

11. Забезпеченість фінансовими активами університету також досить суттєво зросла, на що вказують такі дані: сума грошових коштів та їх еквівалентів розпорядників бюджетних коштів та державних цільових фондів за даний період збільшилася у 2,1 разів і склала 77,1 млн. грн; у 5,8 разів або до рівня 11,0 млн. грн збільшилася сума інших фінансових активів університету; як наслідок, загальна сума фінансових активів університету за вказаний період збільшилася у 2,2 разів і склала 91,9 млн. грн.

12. Запровадження відповідної політики управління активами сприяло покращенню доходів університету. Так, загальна сума доходів від обмінних операцій університету у 2024 році проти 2022 року збільшилася на 41,7% і склала 269,4 млн.грн, що зумовлено наступними причинами: сума бюджетних асигнувань за даний період збільшилася на 22,6% і склала 142,4 млн. грн; сума доходів від надання освітніх та інших послуг збільшилася на 70% і склала 123,7 млн. грн; сума інших доходів від обмінних операцій збільшилася в 11 разів і склала 1,9 млн. грн. Також збільшилася сума доходів від необмінних операцій – у 2,2 разів до рівня 13,7 млн. грн. Таким чином, загальна сума доходів університету за досліджуваний період збільшилася на 44,2% і склала 283,1 млн. грн.

13. Щодо показників ділової активності університету, то показники оборотності нефінансових активів мають тенденцію до збільшення. Зокрема, коефіцієнт оборотності основних засобів – збільшився на 0,48 і становить 1,44; коефіцієнт оборотності запасів – збільшився на 6,0 і становить 32,8; як наслідок, коефіцієнт оборотності нефінансових активів – збільшився на 0,45 і становить 1,37. При цьому показники оборотності фінансових активів за

досліджуваний період мають негативну тенденцію зміни, на що керівництву університету слід звернути увагу.

14. Система управління якістю освітніх послуг в університеті функціонує відповідно до вимог Законів України «Про освіту», «Про вищу освіту», інших нормативних документів у сфері освіти і науки України, вимог міжнародних стандартів якості ISO, Статуту університету, Настанови щодо якості та інших внутрішніх нормативних документів. Дієвість даної системи щороку підтверджується за результатами проведення зовнішнього та внутрішнього аудитів, акредитаційних експертиз освітніх програм університету, анкетування здобувачів вищої освіти, персоналу, випускників, роботодавців.

15. Досвід рейтингових зарубіжних університетів свідчить, що в Житомирській політехніці наразі слід зосередити увагу на наступні напрями подальшого розвитку: 1. Інноваційні освітні технології; 2. Подальше покращення якісного складу професорсько-викладацького колективу; 3. Подальше покращення фінансового стану університету через запровадження практики фандрайзингу; 4. Вдосконалення діючої в університеті системи моніторингу якості шляхом запровадження 6 груп показників; 5. Запровадження пропозицій, наданих стейкхолдерами університету.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багдік'ян С.В. Освітні послуги: дослідження поняття, класифікація, базові характеристики. Економіка, Менеджмент, Підприємництво. 2010. № 22(1). С. 97–100.
2. Бліхар В. С., Козловець М. А., Горохова Л. В. Філософія: словник термінів та персоналій. Київ: КВІЦ, 2020. 274 с.
3. Вотченікова О.В., Лойко Д.П., Удовіченко О.П. Управління якістю. Навч. посібник. Львів: Магнолія 2006. 2024. 336 с.
4. Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах : аналітичний звіт. За заг. ред. Т. В. Фінікова, В. І. Терещука. Міжнарод. благод. Фонд «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики». К. : Таксон, 2018. 88 с.
5. Глебова А.О., Карчевський Б.О. Системи управління якістю на підприємстві в умовах євроінтеграційних процесів. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/8-2015/73.pdf>
6. Говоровська О. Вплив суспільних запитів на появу та розвиток систем управління якістю вищої освіти у XX-XXI ст. Humanitarium. 2019. №45. Вип. 2. С. 36-43.
7. Грибко О. В. Основні підходи до визначення поняття “якість освіти”. Актуальні проблеми державного управління. 2018. № 2(54). С. 1-7.
8. Громяк С.І. Система управління якістю як чинник формування національного багатства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. №63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-103>
9. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу: навчальний посібник. Київ. Державний заклад вищої освіти телекомунікацій, 2020. 222 с.
10. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. Філософія : підручник. Харків : Право, 2020. 432 с.
11. Данченко О.Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів. Київ:

Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.

12. Дерев'янко Б.В. Щодо визначення понять «надання освітніх послуг» та «надання послуг у сфері освіти». Вісник Запорізького юридичного інституту Дніпропетровського державного закладу вищої освіти внутрішніх справ. 2011. № 4(57). С. 92–109.

13. Дмитренко П.В. Принципи управління якістю освіти. URL: http://gnpu.edu.ua/files/VIDANNIY/Visnik_19/V19_3_9.pdf

14. Дмитрів А. Я. Характеристика особливостей освітньої послуги з погляду маркетингу. Вісник Національного закладу вищої освіти "Львівська політехніка". 2010. № 690 : Логістика. С. 40-43.

15. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209000.pdf>

16. ДСТУ ISO 9001:2015 Системи управління якістю. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>

17. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України; головний ред. В. Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008. 1036 с.

18. Капінос Г.І., Грабовська В.І. Управління якістю. Навч. посібник. К., 2024. 278 с.

19. Карпенко Ю. В., Саєнко А. Р. Методи та інструменти концепції total quality management як основа реалізації конкурентної стратегії підприємств. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. За ред. В.В. Коваленко. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 1-2 (314-315). С. 84-91.

20. Корнієнко М.В. Основні засади публічного адміністрування освітньою сферою (за матеріалами практики європейського суду з прав людини). Порівняльно-аналітичне право. 2020. № 1. С. 335-339.

21. Кретович С. С. Наукові засади моніторингу розвитку вищого навчального закладу I-II рівня акредитації: автореф. дис. на здобуття наук ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління

освітою». Київ, 2012. 20 с.

22. Криворучко О.М., Овчаренко А.Г. Особливості управління якістю логістичного обслуговування споживачів. Сучасне суспільство: кол. моногр. Харків: СГНТМ «Новий курс», 2022. С. 285-290.

23. Крутій К. Л. Моніторинг як сучасний засіб управління якістю освіти: монографія. Запоріжжя : ЛПС. ЛТД, 2006. 172 с.

24. Линовицька О. Запити ринку праці: виклик для українських університетів. URL : <http://www.euroosvita.net/?category=8&id=226>:

25. Лойко Д.П., Вотченікова О.В., Удовіченко О.П. Управління якістю : навч. посібник. Львів : Магнолія 2006, 2018. 336 с.

26. Лук'янова В. В., Лабунець О. О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. Приазовський економічний вісник. 2018. № 2. С.66–69.

27. Лукіна Т. О. Моніторинг як механізм інформаційного забезпечення якості освіти. Тестування і моніторинг. 2007. № 12. С. 16–20.

28. Ляшенко О. Стратегія якості як основа освітньої політики країн світу. Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи. К. : К.І.С., 2004. 128 с.

29. Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 288 с.

30. Міровська М. Концептуальна модель управління освітнім процесом закладу освіти на основі кейс-менеджменту. Імідж сучасного педагога. 2018. № 3. С. 30–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2018_3_9.

31. Національний освітній глосарій: вища освіта. 2-е вид., перероб. і доп. За ред. В.Г. Кременя. К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. 100 с.

32. Новий світогляд лідерства в умовах четвертої промислової революції та його вплив на вибір технології управління: Колективна монографія за редакцією д.е.н, проф. Полянської А.С. Івано-Франківськ, 2024. 360 с.

33. Ольшанський О.В. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і

менеджмент». 2018. Випуск 6 (76). С. 53-55.

34. Панич О. Зовнішня оцінка якості вищої освіти в Україні: що може бути змінено? URL: <http://education-ua.org/ua/articles/430-zovnishnya>

35. Панченко М.О. Управління якістю: теорія та практика: навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2018. 228 с.

36. Пікун В. Г. Управління фінансовими результатами підприємства. К., 2019. 268 с.

37. Поліщук С. В., Макалюк І. В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 74 с.

38. Почуєва О. Управління якістю діяльності педагогічного колективу навчального закладу. Теорія та методика управління освітою. URL: tme.umo.edu.ua/docs/3/10pochcee.pdf

39. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 №996–XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <http://www.minfin.gov.ua>

40. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. Відомості Верховної Ради. 2014. № 37-38 URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1556-18/page>.

41. Про захист прав споживачів: Закон України від 12.05.1991 № 1023-XII зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

42. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

43. Ревенко Т. Щодо питання сутності освітнього процесу у вищій школі. Публічне управління XXI століття: світові практики та національні перспективи : зб. тез XVIII Міжнар. наук. конгресу, 26 квітня 2018 р. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ “Магістр”, 2018. С. 331–334.

44. Свіжевська С. А. Експертиза якості освіти: Європейський підхід до оптимізації критеріїв акредитації у ВНЗ України. URL: http://www.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/science_met_de

p/statti_aksr/ekspt_yakosti.php.

45. Сидоренко Н. О. Внутрішнє забезпечення якості вищої освіти в Україні як суспільно-освітній пріоритет. Державне управління та місцеве самоврядування. Дніпро, 2016. Вип. 4. С. 8–86.

46. Сисоєва С. О. Сфера освіти як об'єкт дослідження. Польсько–український / українсько–польський щорічний «Освітологія». Київ: ВП «Едельвейс». 2012. Вип. I. С. 22 – 29.

47. Сітнікова Н. П. Підходи до визначення якості життя для використання у процесі стратегічного планування соціально-економічного розвитку. Агросвіт. 2012. № 17. С. 49-53.

48. Стандартизація, метрологія, сертифікація та управління якістю: підручник / Л.В. Баль-Прилипко, Н.М. Слободянюк, Г.Є. Поліщук, М.З.Паска, В. Є. Буряк. Київ : Компринт, 2017. 571 с.

49. Строкович Г. В. Методологічні та методичні основи стратегічного управління якістю функціонування підприємства : монографія. Нар. укр. акад. Харків : НУА, 2013. 395 с.

50. Тельнов А. Тенденції і детермінанти розвитку концепцій управління якістю як імператив конкурентних переваг підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2024. № 2. С. 190-194.

51. Теоретико-методичні засади забезпечення якості освіти : монографія. За заг. ред. Д. В. Карамішева. Х. : Вид-во ХарРІ НАДУ “Магістр”, 2020. 160 с.

52. Тігарєва В.А., Станкевич І.В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського. 2016. Випуск 3 (98). С. 113-121.

53. Томашевський О.М., Цегелик Г.Г., Вітер М.Б., Дудук В.І. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів. Київ : ЦУЛ, 2012. 296 с.

54. Томашук І.В. Управління якістю продукції на підприємстві в умовах входження України в ЄС. Економіка, фінанси, менеджмент. 2022. № 2. С. 123-140.

55. Управління якістю освіти у вищих навчальних закладах: навч. посіб.: у

2 ч. Ч. 1: Теоретичні засади формування систем управління якістю надання освітніх послуг. За заг. ред. В.С. Загорського. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 136 с

56. Федорченко Ю. Про розбудову системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти. 2018. URL: <http://educationua.org/ua/articles/1264-pro-rozbudovu-sistemi-vnutrishnogo-zabezpechennya-yakosti-vishchojiosviti?fbclid=IwAR1oZnOKhw9Adb19BwEdcUCYOUUEk55gub43KVZU6b9U8MTJ252NX-wP1tYw>

57. Шаповал М. І Менеджмент якості : навчальний посібник. Київ. : Центр учбової літератури, 2007. 471 с.

58. Шемаєва Л.Г., Безгін К.С. Управління якістю бізнес-процесів на підприємстві: монографія. Харківський національний економічний ун-т. Харків: Вид. ХНЕУ, 2009. 240с.

59. Шемшученко Ю. С. Юридична енциклопедія. К. : Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2004. Т. 6. 768 с.

60. Шепетяк О. Філософія. Львів : Місіонер, 2020. 784 с.

61. Шинкарук В.І. Філософський енциклопедичний словник. Київ: Абрис, 2002. 742 с.

62. Шуляр Р.В. Розвиток економіко-управлінського інструментарію забезпечення бізнес-процесів: моделювання, регулювання та економічне обґрунтування. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. 276 с.

63. Щудло С. Вища освіта у пошуку якості. Харків; Дрогобич : Коло, 2012. 340 с.

64. TQM – загальне управління якістю. Основні елементи, принципи, переваги та методи впровадження. URL: <https://ukr.mentorbizlist.com/3962526-tqm-totalquality-management-basic-elements-principles-advantages-and-methods-of-implementation>

ДОДАТКИ

