

Вакуленко В.Л.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту ім. проф. Й. С. Завадського
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Лю Юнтао

*доцент Школи бізнесу
Нового західного університету, США*

Плис О.О.

*здобувачка вищої освіти
Національного університету біоресурсів і природокористування України*

Vakulenko Vitalii

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Management
named after Professor of Josyp S. Zavadskyi
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

Liu Yuntao

*Associate Professor, School of Business
New Western University, USA*

Plys Oleksandra

*Higher Education Applicant
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

ІНТЕГРОВАНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методичні засади розробки інтегрованих стратегій управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти, які забезпечують узгодженість між місією ЗВО, його стратегічними пріоритетами та релевантними індикаторами результативності. Показано необхідність синхронізації внутрішніх та зовнішніх вимірів якості, включно з імплементацією стандартів ESG, принципів TQM та вимог міжнародних стандартів ISO 9000:2015. Обґрунтовано концепцію стратегічного управління, яка поєднує нормативні орієнтири, інституційні практики, цифрові інструменти та механізми зворотного зв'язку. Наголошено на важливості партнерського управління, інклюзивності та адаптації зарубіжного досвіду до національного контексту. Стаття спрямована на поглиблення наукового дискурсу щодо формування стратегій, здатних забезпечити ефективне функціонування закладів вищої освіти в умовах воєнного стану України, а також динамічних змін та глобальних викликів.

Ключові слова: якість вищої освіти, стратегічне управління, інтегровані стратегії, індикатори результативності, ESG, TQM, ISO 9001:2015, публічне управління, місія ЗВО, стейкхолдери, внутрішні системи забезпечення якості, культура якості.

Вступ та постановка проблеми. У XXI столітті вища освіта є інструментом особистісного розвитку та ключовим чинником соціально-економічного зростання та глобальної конкурентоспроможності держав. Забезпечення якості перестає бути виключно внутрішньою справою закладів освіти і набуває стратегічного значення у сфері публічного управління. Водночас, традиційні підходи до управління якістю роз'єднані між місією, цілями закладу і фактичними показниками результативності і дедалі частіше виявляються недостатніми для забезпечення гнучкості, прозорості та інноваційності освітньої системи.

Зростаюча потреба в інтегрованих моделях управління якістю, які синхронізують стратегічні пріоритети вищої освіти із механізмами вимірювання ефективності, диктується як внутрішніми викликами (академічна доброчесність, діджиталізація, автономія

ЗВО), так і зовнішніми імперативами, зокрема, процесами євроінтеграції, імплементацією ESG-стандартів, потребами стейкхолдерів. Відповідно, особливої актуальності набуває розробка інтегрованих стратегій, які б охоплювали всі етапи від формулювання місії ЗВО до побудови системи релевантних індикаторів результативності, на основі яких можна приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Незважаючи на наявність окремих досліджень, що стосуються стандартів якості, акредитаційних процедур, моделей управління чи ролі індикаторів, все ще залишається невирішеним питання їх об'єднання в єдиний стратегічний контур. У цьому контексті виникає потреба у формуванні методології, що дозволила б забезпечити як цілісність управлінського процесу, так і його відповідність сучасним вимогам ефективності, прозорості та підзвітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління якістю вищої освіти привертає пильну увагу як українських, так і зарубіжних науковців. Артюхов О., Михайліченко М., Щоголева Л. зосереджують увагу на потребі створення ефективної національної системи забезпечення якості, впровадження сучасної нормативно-правової бази, удосконалення процесів акредитації та посилення ролі Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти у трансформації оціночних механізмів [1, с. 28–34; 10; 16].

У роботах Дж. Беккер, Т. Буш, Х. Гантер, К. Джеймс, К. Еверс, Л. Еванс, С. Губер [1, с. 39] та ін. розглядаються індикатори результативності, принципи побудови культури якості, а також вплив автономії та багатовекторного підходу до залучення зацікавлених сторін (stakeholders) в управлінські процеси освітньої сфери. Важливе місце займає аналіз інтеграції стандартів ESG у системи внутрішнього контролю якості, що стало викликом для національних моделей освіти, зокрема в умовах впровадження Болонського процесу [3, с. 44].

У контексті національного наукового дискурсу дослідження В. Андрущенка, Л. Антонюк, В. Бахрушина, Т. Васильєвої, В. Вікторова, А. Волохін [11], О. Гринькевич, Ю. Данька [1], О. Длугопольського, С. Калашнікової, С. Квіта [1], С. Клепка [10], В. Кременя, М. Култаєвої, О. Локшиної, С. Ніколаєнка, В. Панасюк, О. Савченко [10] охоплюють широке коло тем: реформування стандартів, забезпечення прозорості оцінювання освітніх програм, а також впровадження системного моніторингу якості в умовах європейської інтеграції [1, 3, 10, 11].

Окремо слід згадати роботу О. В. Дроздова, у якій висвітлюється актуальність формування внутрішніх систем якості, заснованих на місійних засадах закладів вищої освіти та принципах вимірюваності результатів. Проте, як засвідчує аналіз, більшість концептуальних підходів обмежується організаційною або інституційною перспективою. Водночас залишається недостатньо вивченою проблема цілісної інтеграції стратегічного управління з поточними освітніми процесами, операційною діяльністю та системою індикаторів ефективності [5, с. 46–49].

Метою статті є обґрунтування та розробка інтегрованої стратегії управління якістю вищої освіти, яка забезпечує узгодженість між місією закладу, його стратегічними пріоритетами та вимірюваними індикаторами результативності. Основні завдання передбачають аналіз існуючих підходів до забезпечення якості в освітньому просторі, визначення ключових викликів імплементації стандартів якості на рівні управління, а також пропозиції щодо концептуальної моделі стратегічного управління, що зорієнтована на підвищення ефективності та прозорості функціонування закладів вищої освіти.

Результати дослідження. У межах стратегічного управління якістю вищої освіти необхідним є концептуальне осмислення ключових термінів, таких як «якість освіти» та «управління якістю», що уможливає побудову єдиної методологічної рамки для

подальшого аналізу. Категорія «якість» у сучасному науковому дискурсі інтерпретується як здатність об'єкта або явища відповідати конкретним суспільним запитам і стандартам. Такий підхід охоплює кілька аспектів: відповідність соціальним потребам, нормативним очікуванням, здатність забезпечувати користь у функціональному чи духовному вимірах, а також досягнення встановлених параметрів ефективності.

Міжнародний стандарт ISO 9000:2015, адаптований в Україні як ДСТУ ISO 9000, подає якість як ступінь відповідності властивостей об'єкта установленим вимогам, що свідчить про стандартизований підхід до визначення якості в усіх сферах, включно з освітньою [4, с. 13].

Освіта, зокрема вища, розглядається не лише як процес передачі знань, умінь і соціального досвіду, а й як стратегічний ресурс розвитку держави. Забезпечення якісної вищої освіти є не лише обов'язком держави згідно з конституційними нормами, а й ключовим чинником інтеграції до європейського освітнього простору. Важливо відзначити, що якість освіти не має єдиного трактування в науковій літературі.

Так, Т. Лукіна трактує якість освіти крізь призму відповідності стандартам і здатності задовольняти потреби зацікавлених сторін, поєднуючи нормативний і управлінський підходи [10, с. 148–149]. Р. Кубанов виокремлює багаторівневу структуру категорії якості освіти, зосереджуючи увагу на її багатосуб'єктному й багатокритеріальному характері. Автор акцентує на поділі якості на зовнішній (якість результату, тобто, готовність випускників відповідати ринковим та стандартним вимогам) та внутрішній виміри (системні характеристики освітнього середовища: зміст, ресурси, організація освітнього процесу) [9, с. 29].

Варто погодитись з позицією таких науковців як: Воробійова О., Луговий В., Паламарчук О., Слюсаренко О., Таланова Ж., Ткаченко В., котрі спираючись на синергетичний і системний підхід, підкреслюють відкритість і міждисциплінарність системи вищої освіти, визначаючи її якість як результат динамічної взаємодії компонентів, здатних до адаптації та розвитку [2, с. 15]. У свою чергу, Л. Щоголева пропонує бачити якість освіти не лише як підсумок навчального процесу, а й як індикатор інституційної спроможності, державної політики та ідеалу освіченості громадянина [16, с. 37]. Що ж стосується Михайліченка М., він вважає, що якість вищої освіти є багатовимірною категорією, яка охоплює весь спектр освітніх послуг, оцінюваних крізь призму інтересів особи, суспільства та держави, що відповідає сучасним критеріям інтегрованого стратегічного підходу [11, с. 47].

Таким чином, сучасне трактування якості вищої освіти відображає її багатогранність, процесуальний і результативний характер, необхідність балансу між нормативними приписами й очікуваннями зацікавлених сторін. Це визначає необхідність системного, інтегрованого підходу до управління якістю, в якому поєднуються місія ЗВО, стратегічні цілі та вимірювані індикатори ефективності.

У сучасній науковій думці якість освіти дедалі частіше розглядається як багатоаспектне соціокультурне

явище, що має міждисциплінарну природу. На думку Сігасвою Л., якість освіти можна інтерпретувати як соціальну категорію, що відображає рівень інтелектуального потенціалу суспільства [13, с. 224]. Однак ця категорія не обмежується лише соціальним контекстом. У науковій літературі також окреслено політичний (як відображення стратегій освітньої політики держави), педагогічний (як результат формування компетентностей), філософський (як постійна характеристика системи), а також управлінський виміри якості (як інструмент досягнення цілей і забезпечення відповідності стандартам) [12, с. 64].

У дослідженнях Грабовенко Н. систематизовано підходи до трактування поняття «якість освіти» у шість основних напрямів: абсолютне розуміння як досконалості; як набір характеристик освітньої послуги; як здатність виконувати соціальні функції; як відповідність стандартам; як об'єкт управлінського регулювання; і як ступінь задоволення потреб стейкхолдерів, що відповідає сучасним міжнародним тенденціям [3, с. 49–50].

Особливої уваги заслуговує позиція Клімової Г., яка аналізує категорію «якість вищої освіти» у трьох площинах: через призму очікувань стейкхолдерів, характеристик конкретної академічної галузі та особливостей певного історичного етапу розвитку освітньої системи [8, с. 203]. Авторка підкреслює, що якість вищої освіти є інтегрованою характеристикою, яка охоплює інституційні умови, зміст і процеси навчання, а також кінцеві результати, включно з рівнем сформованих компетентностей.

До ключових моделей розуміння якості вищої освіти належить концепція Л. Харві та Д. Гріна, які виділяють п'ять домінант: винятковість, стабільність, відповідність меті, ефективність інвестицій та орієнтацію на потреби клієнта [14].

Крім того, у світовій педагогічній практиці, як вказує Кубанов Р., домінують три методологічні підходи до аналізу якості: об'єктивістський, що ґрунтується на вимірюваних вхідних та вихідних параметрах; релятивістський, який передбачає оцінювання відповідності навчальних результатів стандартам; та розвитковий, з акцентом на постійне вдосконалення освітнього процесу [9, с. 28].

Системно узагальнюючи підходи українських науковців, Н. Опар пропонує комплексне визначення якості вищої освіти як гармонійної відповідності всіх компонентів освітньої системи встановленим державним і міжнародним стандартам,

здатної задовольняти потреби громадян та суспільства в цілому [14, с. 55].

У контексті розробки стратегій управління якістю вищої освіти важливо звернути увагу на офіційні дефініції цього поняття, закріплені в міжнародних нормативно-правових актах і національному законодавстві України.

Так, програмний документ ЮНЕСКО «Реформа і розвиток вищої освіти» (1995 р.) визначає якість як пріоритетну цінність, навколо якої формується освітня політика [8, с. 204]. У Всесвітній декларації про вищу освіту (1998 р.) якість освіти трактується як комплексна багатовимірна характеристика, що охоплює всі сфери функціонування ЗВО: академічні програми, дослідницьку діяльність, кадровий склад, інфраструктуру, умови навчання та взаємодію із суспільством.

У документі Європейського центру вищої освіти ЮНЕСКО (2007 р.) визначено ключові компоненти якості: відповідність мінімальним стандартам, адаптивність до змін середовища, орієнтація на потреби стейкхолдерів та прагнення до постійного вдосконалення [6].

Комітет міністрів Ради Європи у 2012 р. запропонував у «Рекомендаціях...» більш соціально орієнтовану інтерпретацію якості, яка передбачає інклюзивність, повагу до прав людини, розвиток громадянських компетентностей і можливостей для працевлаштування [1, с. 14–17].

Стандарти ESG (2015 р.) трактують якість як результат взаємодії студентів, викладачів та освітнього середовища, підкреслюючи динамічність і процесуальність цього феномена [6, с. 13–14].

Національне законодавство також еволюціонувало в напрямку розширення трактування поняття. У редакції Закону України «Про вищу освіту» (2014 р.) поняття ЯВО охоплювало лише рівень сформованих компетентностей. Згодом, згідно з редакцією 2019 року, до визначення були включені додаткові параметри відповідності міжнародним стандартам, потребам суспільства і наявність внутрішніх та зовнішніх процедур забезпечення якості [15].

У Таблиці 1 представлено основні підходи до визначення якості вищої освіти, що закріплені в ключових міжнародних і національних нормативних документах.

Порівняльний аналіз дозволяє виокремити основні компоненти цього поняття: багатовимірність, відповідність стандартам, орієнтація на потреби стейкхолдерів, інклюзивність і динамічна взаємодія всіх учасників освітнього процесу.

Таблиця 1

Підходи до визначення якості вищої освіти у нормативних документах

Джерело	Основні аспекти визначення якості
ЮНЕСКО (1995, 1998)	Багатовимірність: академічні, матеріальні, кадрові, соціальні компоненти
UNESCO-CEPES (2007)	Мінімальні стандарти, цілісність системи, задоволення потреб споживачів
Рада Європи (2012)	Інклюзивність, безпечне середовище, права людини, професійний розвиток
ESG (2015)	Якість як результат взаємодії стейкхолдерів і освітнього середовища
Закон України (2014–2019)	Від рівня сформованих компетентностей до відповідності стандартам і очікуванням

Джерело: створено за [14; 15; 17; 18]

У сучасній практиці побудови систем управління якістю особливу роль відіграє концепція загального управління якістю (TQM), що слугує основою для розробки багатьох міжнародних стандартів, зокрема ISO 9000. Як зазначає А. Озаровська, хоча обидві концепції переслідують схожі цілі, TQM суттєво відрізняється від стандартів ISO 9000 через відсутність жорстко регламентованих процедур. На її думку, TQM базується на «м'яких» інструментах, серед яких формування корпоративних цінностей, розвиток організаційної культури, розширення повноважень працівників і командний підхід до прийняття рішень [12, с. 64].

М. І. Скиба підкреслює, що відмінною рисою TQM є повне залучення всіх працівників до процесу забезпечення якості, що передбачає залежність кінцевого результату не стільки від технологічних, скільки від людських і управлінських чинників [14, с. 34].

Серія міжнародних стандартів ISO 9000 розглядається як нормативна база для впровадження систем управління якістю в різних організаціях. Остання редакція, ISO 9000:2015, визначає СУЯ як узгоджену сукупність процесів, що забезпечують досягнення організаційних цілей через ефективне управління ресурсами, взаємодією та відповідальністю [11, с. 23].

У таблиці 2 систематизовано основні елементи та принципи управління якістю згідно з положеннями стандартів ISO 9000:2015 і ISO 9001:2015.

Відповідно до ISO 9001:2015, основою управління якістю є цикл PDCA (Plan-Do-Check-Act), що забезпечує безперервне вдосконалення системи. Важливою умовою впровадження СУЯ є облік внутрішніх і зовнішніх чинників, які можуть впливати на ефективність організації. Крім того, для повного функціонування СУЯ необхідно забезпечити належні ресурси (кадрові, матеріальні, інформаційні), а також сформувати внутрішню політику, орієнтовану на якість і задоволення потреб замовників.

У контексті розвитку стратегій забезпечення якості вищої освіти доцільним є поглиблення теоретичних підходів шляхом включення інноваційних управлінських векторів, які узгоджують місію закладу вищої освіти (ЗВО) з індикативними параметрами його ефективності. Одним із перспективних напрямів є інтеграція місії в систему формування організаційної культури якості, де декларовані цінності мають знаходити практичне втілення у політиці

управління освітніми процесами, доборі персоналу та механізмах зворотного зв'язку.

Варто також враховувати вплив ESG-підходів (екологічного, соціального та управлінського виміру) на стратегічне управління якістю, що забезпечує його зв'язок зі сталим розвитком. Суттєве місце в сучасних інтегрованих стратегіях посідає цифровізація, зокрема впровадження навчальної аналітики, адаптивних платформ, систем раннього виявлення ризиків академічної неуспішності, що підвищує точність оцінювання якості освітніх результатів [7, с. 117].

Крім того, ефективною є побудова системи індикаторів результативності на основі життєвого циклу здобувача освіти – від етапу вступу до реалізації професійного потенціалу після завершення навчання. Такий підхід дозволяє здійснювати динамічне моніторингування, що охоплює як академічні, так і постакадемічні результати діяльності ЗВО.

Іншим важливим напрямом є порівняльне вивчення практик країн Європейського Союзу та України в частині поєднання стратегічної місії з якісними індикаторами, що дає змогу адаптувати зарубіжний досвід до вітчизняного контексту, зважаючи на нормативно-правове середовище, ресурсну забезпеченість та інституційну зрілість.

Окремої уваги заслуговує концепція партнерського управління (participatory governance), яка передбачає залучення широкого кола зацікавлених сторін – здобувачів освіти, викладачів, роботодавців – до формування стратегій якості. Таке інклюзивне управління сприяє легітимізації цілей та індикаторів, підвищенню прозорості й підзвітності закладу.

Висновки. Інтегровані стратегії управління якістю вищої освіти потребують урахування не лише внутрішніх нормативних та організаційних аспектів, але й зовнішніх викликів, зокрема цифрової трансформації, соціальної відповідальності та зміни парадигми освітнього менеджменту. Сучасне стратегічне планування в ЗВО повинно ґрунтуватися на динамічному, міждисциплінарному та орієнтованому на результат підході, що дозволяє забезпечити стійке академічне зростання та суспільну релевантність вищої освіти.

Ефективне забезпечення освітньої якості потребує системного підходу, орієнтованого на здобувача освіти, врахування міжнародних стандартів (зокрема ISO 9000:2015 та ESG), а також впровадження механізмів публічного управління, які передбачають

Таблиця 2

Основні складові системи управління якістю згідно з ISO 9000:2015

Компонент	Характеристика
Орієнтація на споживача	Урахування потреб замовників у процесах планування та реалізації продукту
Лідерство	Активна участь керівництва у формуванні цілей та політики якості
Залучення персоналу	Мотивація, компетентність, відповідальність працівників
Процесний підхід	Управління діяльністю через взаємопов'язані процеси
Прийняття рішень на основі фактів	Опора на дані моніторингу, аналізу та вимірювань
Поліпшення	Постійне вдосконалення процесів та результатів
Управління відносинами	Співпраця із зацікавленими сторонами, зокрема постачальниками

Джерело: створено за [14; 17; 18]

співпрацю держави, закладів вищої освіти, роботодавців та громадянського суспільства. Упровадження принципів TQM у вищій школі здатне підвищити ефективність внутрішніх процесів, залучення учасників освітнього процесу до управління, а також сприяти формуванню культури якості. Для національного

освітнього простору ключовим викликом залишається адаптація міжнародних моделей до вітчизняних умов. Відтак, доцільним є формування цілісної системи оцінювання, моніторингу, зворотного зв'язку та коригувальних дій як елементів забезпечення сталого розвитку якості освіти в Україні.

Список використаних джерел:

1. Артюхов А. Є. Управління якістю освітньо-наукової діяльності в системі державного регулювання національної економіки: дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Суми, 2024. 480 с.
2. Воробйова О., Луговий В., Паламарчук О., Слюсаренко О., Таланова Ж., Ткаченко В. Розвиток систем забезпечення та вдосконалення якості вищої освіти в контексті стійкого розвитку: монографія / За ред. В. Лугового, Ж. Таланової. Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2024. 92 с.
3. Грабовенко Н. В. Забезпечення якості освіти як пріоритетний напрям державної політики. *Публічне урядування*. 2019. № 5(20). С. 44–55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20))
4. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Вид. офіц. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
5. Дроздов І. В. Механізми забезпечення якості вищої освіти. Київ : НАДУ при Президентові України, 2023. 85 с.
6. Дроздов В. В. Модернізація системи забезпечення якості як стратегічна мета розвитку вищої освіти. *VI Дунайські наукові читання. Імператив соціального партнерства в освітньо-науковому просторі: євроінтеграційні та регіональні виклики сьогодення*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (16 жовтня, 2020 р.). Ізмаїл: РВВ ІДГУ; «ІРБІС», 2020. С. 77–83.
7. Ісаєнко І. Демократична організація публічного управління: теоретико-методологічні засади. *Розвиток вищої освіти в Україні*. 2020. С. 117–129.
8. Клімова Г. П. Якість вищої освіти: європейський вимір. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. Серія: Філософія. 2016. № 1. С. 203–210. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnuua_2016_1_22.pdf (дата звернення: 04.06.2025)
9. Кубанов Р. А. Якість освіти: суть поняття та особливості оцінювання. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2013. № 13(2). С. 25–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2013_13%282%29_5 (дата звернення: 04.06.2025)
10. Лукіна Т. О., Коржевська Г. М. Розробка та запровадження системи управління якістю освіти в системі професійного навчання державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2007. № 3(31). С. 148–157. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32304887.pdf> (дата звернення: 04.06.2025)
11. Михайліченко М. В. Напрями і шляхи оптимізації системи державногромадського управління якістю університетської освіти в умовах українських реалій. *Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія*. 2017. № 1 (9). С. 46–53. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/14830> (дата звернення: 04.06.2025)
12. Озаровська А. В. Поняття «якість» та «менеджмент якості» в системі Total Quality Management. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 2. С. 64–72. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_12 (дата звернення: 04.06.2025)
13. Сігасва Л. Є. Сучасні підходи до якості освіти: теоретичний аспект. *Професійна освіта: методологія, теорія та технології*. 2016. Вип. 4. С. 213–229. URL: <https://educationjournal.org/index.php/journal/article/download/49/47/> (дата звернення: 04.06.2025).
14. Скиба М. І., Красильникова Г. І., Білецька Г. М. Управління якістю вищої освіти в університеті: інноваційні підходи, технології та засоби: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 204 с.
15. Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2024 року. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/2020/01/strat_plan_mon_2024.pdf (дата звернення: 04.06.2025).
16. Стратегія Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти до 2026 р. URL: <https://naqa.gov.ua/місія-та-стратегія-агентства/> (дата звернення: 04.06.2025).
17. Щоголева Л. О. Моніторинг якості освіти: теоретико-методологічний аспект. *Педагогічний пошук*. 2014. № 2. С. 36–40. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/pedp_2014_2_12.pdf (дата звернення: 04.06.2025).
18. ENQA mission statement. URL: <https://enqa.eu/index.php/about-enqa/enqamission-statement> (дата звернення: 04.06.2025).
19. The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation? / Eds.: S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. Cornell University, INSEAD, the World Intellectual Property Organization, 2020. 398 p. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf (дата звернення: 04.06.2025).

References:

1. Artiukhov A. Ye. (2024). *Upravlinnia yakistiuv osvitno-naukovoi diialnosti v systemi derzhavnoho rehuliuвання natsionalnoi ekonomiky* [Quality management of educational and scientific activities in the system of state regulation of the national economy]: Doctoral dissertation. Sumy. 480 p.
2. Vorobiova O., Luhovyi V., Palamarchuk O., Sliusarenko O., Talanova Zh., Tkachenko V. (2024). *Rozvytok system zabezpechennia ta vdoskonalennia yakosti vyshchoi osvity v konteksti stiiikoho rozvytku* [Development of systems

- for ensuring and improving higher education quality in the context of sustainable development]: monograph. Ed. by V. Luhovyi, Zh. Talanova. Kyiv: Institute of Higher Education, NAPS of Ukraine. 92 p.
3. Hrabovenko N. V. (2019). Zabezpechennia yakosti osvity yak priorityetnyi napriam derzhavnoi polityky [Ensuring education quality as a priority of state policy]. *Publichne uriaduvannia – Public Administration*, no. 5(20), pp. 44–55. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5\(20\)](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-5(20))
 4. DSTU ISO 9000:2015 (2016). *Systemy upravlinnia yakistiu. Osnovni polozhennia ta slovnyk terminiv* [Quality management systems. Fundamentals and vocabulary]. Kyiv: DP “UkrNDNTs”. 49 p.
 5. Drozdov I. V. (2023). *Mekhanizmy zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity* [Mechanisms for ensuring the quality of higher education]. Kyiv: NADU under the President of Ukraine. 85 p.
 6. Drozdov V. V. (2020). Modernizatsiia systemy zabezpechennia yakosti yak stratehichna meta rozvytku vyshchoi osvity [Modernization of the quality assurance system as a strategic goal of higher education development]. In *VI Dunaiski naukovy chytannia* [6th Danube Scientific Readings], Izmail, October 16, 2020, pp. 77–83.
 7. Isayenko I. (2020). Demokratychna orhanizatsiia publichnoho upravlinnia: teoretyko-metodolohichni zasady [Democratic organization of public administration: theoretical and methodological principles]. *Rozvytok vyshchoi osvity v Ukraini* [Development of higher education in Ukraine], pp. 117–129.
 8. Kubanov R. A. (2013). Yakist osvity: sut poniatia ta osoblyvosti otsiniuvannia [Education quality: the essence of the concept and features of assessment]. *Visnyk LNU imeni T. Shevchenka. Pedahohichni nauky*, no. 13(2), pp. 25–31. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vlup_2013_13%282%29_5 (accessed June 4, 2025).
 9. Klimova H. P. (2016). Yakist vyshchoi osvity: yevropeyskyi vymir [Quality of higher education: European dimension]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu “Yurydychna akademiia Ukrainy im. Yaroslava Mudroho”. Seriia: Filosofiia*, no. 1, pp. 203–210. Available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnyua_2016_1_22.pdf (accessed June 4, 2025).
 10. Lukina T. O., Korzhavska H. M. (2007). Rozrobka ta zaprovadzhennia systemy upravlinnia yakistiu osvity v systemi profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv [Development and implementation of education quality management system in public service training]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 3(31), pp. 148–157. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/32304887.pdf> (accessed June 4, 2025).
 11. Mykhailichenko M. V. (2017). Napriamy i shliakhy optymizatsii systemy derzhavno-hromadskoho upravlinnia yakistiu universytetskoï osvity [Directions and ways of optimizing the public-civil governance system of university education quality]. *Problemy sotsialnoi roboty: filosofiia, psykholohiia, sotsiolohiia*, no. 1(9), pp. 46–53. Available at: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/14830> (accessed June 4, 2025).
 12. Ozarovska A. V. (2018). Poniatia “yakist” ta “menedzhment yakosti” v systemi TQM [Concept of “quality” and “quality management” in the TQM system]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, issue 2, pp. 64–72. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_12 (accessed June 4, 2025).
 13. Sihayeva L. Ye. (2016). Suchasni pidkhody do yakosti osvity: teoretychnyi aspekt [Modern approaches to education quality: theoretical aspect]. *Profesiina osvita: metodolohiia, teoriia ta tekhnolohii*, issue 4, pp. 213–229. Available at: <https://educationjournal.org/index.php/journal/article/download/49/47/> (accessed June 4, 2025).
 14. Skyba M. I., Krasyl'nykova H. I., Biletska H. M. (2020). *Upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity v universyteti: innovatsiini pidkhody, tekhnolohii ta zasoby* [Quality management of higher education at university: innovative approaches, technologies and tools]: textbook. Kyiv: KNEU. 204 p.
 15. Strategic Plan of the Ministry of Education and Science of Ukraine until 2024. Available at: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/Новини/2020/01/strat_plan_mon_2024.pdf (accessed June 4, 2025).
 16. Strategy of the National Agency for Higher Education Quality Assurance until 2022. Available at: <https://naqa.gov.ua/мисія-та-стратегія-агентства/> (accessed June 4, 2025).
 17. Shchogolieva L. O. (2014). Monitorynh yakosti osvity: teoretyko-metodolohichni aspekt [Monitoring of education quality: theoretical and methodological aspect]. *Pedahohichni poshuk. – Pedagogical search*. Vol. no. 2, pp. 36–40. Available at: http://nbuv.gov.ua/jpdf/pedp_2014_2_12.pdf (accessed June 4, 2025).
 18. ENQA mission statement. Available at: <https://enqa.eu/index.php/about-enqa/enqamission-statement> (accessed June 4, 2025).
 19. Dutta S., Lanvin B., Wunsch-Vincent S. (Eds.) (2020). *The Global Innovation Index 2020: Who Will Finance Innovation?* Cornell University, INSEAD, World Intellectual Property Organization. 398 p. Available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf (accessed June 4, 2025).

INTEGRATED STRATEGIES OF QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Summary. This article investigates the theoretical and methodological foundations for developing integrated strategies for quality management of educational services in higher education institutions (HEIs). The proposed framework ensures coherent alignment between an institution’s mission, its strategic priorities, and relevant performance indicators, contributing to the institutionalization of quality as a systemic value. The study highlights the imperative to harmonize internal and external dimensions of quality assurance, including the implementation of ESG standards, the principles of Total Quality Management (TQM), and the requirements of the ISO 9000:2015 international standards, while also incorporating national regulatory frameworks. The paper substantiates a comprehensive strategic management concept that integrates normative guidelines, institutional practices, digital transformation tools, risk management approaches, and feedback mechanisms aimed at fostering continuous improvement, transparency, and institutional resilience. Emphasis is placed on the importance of multi-stakeholder governance,

inclusivity, and the contextual adaptation of international best practices to the socio-economic and regulatory environment of Ukrainian higher education. Particular attention is paid to the challenges of ensuring sustainable quality under the conditions of martial law in Ukraine, including disruptions in institutional autonomy, resource constraints, and increased demands for accountability. The study contributes to the academic discourse on designing and operationalizing integrated quality strategies capable of maintaining the effective functioning of HEIs amid geopolitical instability, technological disruption, and intensifying global competition. It addresses scholars, institutional leaders, and policymakers seeking to strengthen strategic foresight, enhance scientific capacity, and foster a robust quality culture. The findings also offer practical implications for aligning institutional decision-making with quality benchmarks and policy standards, thereby reinforcing organizational adaptability, institutional legitimacy, and long-term competitiveness within the evolving global academic landscape.

Keywords: quality of higher education, strategic management, integrated strategies, performance indicators, ESG, TQM, ISO 9001:2015, public administration, mission of higher education institutions, stakeholders, internal quality assurance systems, quality culture.