

УДК 005.336.3:005.332.4:378(4/9)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2026-16-6>**Деліні М. М.**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри виробничого та інвестиційного менеджменту,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1016-2305>

**Maryna Dielini**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

**Деліні О. С.**

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня,  
Національний університет біоресурсів і природокористування України  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-3406-5468>

**Olga Dielini**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## РОЛЬ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ПІДВИЩЕННІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### ROLE OF QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN INCREASING COMPETITIVENESS UNDER MODERN CONDITIONS

**Анотація.** Стаття присвячена актуальному питанню забезпечення конкурентоспроможності вітчизняних закладів вищої освіти, що набуває особливої важливості в умовах відтоку потенційних абітурієнтів закордон в силу різних обставин. За таких умов необхідним є збереження соціального капіталу в країні, чому можуть сприяти українські заклади вищої освіти, які беруть безпосередню участь в підготовці висококваліфікованих фахівців для ринку праці. Це обумовило актуальність дослідження та визначило мету статті, яка полягає у визначенні ролі управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти як засобу конкурентоспроможності в сучасних умовах. Досягненню цього сприяло розкриття категоріального апарату дослідження, аналіз наукових поглядів вітчизняних вчених, узагальнення аналітичного матеріалу та вивчення сучасних тенденцій на ринку освітніх послуг. Визначено, що важливим в конкурентоспроможності закладів вищої освіти є його імідж, його репутаційний капітал, який формується за рахунок й високої якості наданих освітніх послуг. Імідж закладів вищої освіти дозволяє забезпечити попит на їхні послуги. Зазначено, що якість освітніх послуг залежить від рівня викладання, врахування потреб ринку праці, налагодженій співпраці з різними групами стейкхолдерів, врахуванні їхніх вимог при розробці освітніх програм. Зауважено, що управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в Україні як процес має формувати в здобувачів ті компетентності, які наразі є затребуваними, що, в свою чергу, підвищує конкурентоспроможність випускників на ринку праці. Важливу роль приділено цифровізації, яка дозволяє як підвищити ефективність процесу управління шляхом автоматизації процесів діяльності, зменшенню часу на виконання завдань, так й покращити якість реалізації освітніх послуг та викладання. Визначено, що управління якістю освітніх послуг в закладах вищої освіти має ґрунтуватись на принципах відповідальності, цифровізації, цінності. Це є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності вітчизняних закладів освіти як на внутрішньому, так й закордонному ринку.

**Ключові слова:** якість освітніх послуг, управління якістю освітніх послуг, конкурентоспроможність ЗВО, імідж, репутаційний капітал, цифровізація.

**Abstract.** The article is devoted to the urgent issue of ensuring the competitiveness of domestic higher education institutions, which is of particular importance in the context of the outflow of potential applicants abroad due to various circumstances. Under such conditions, it is necessary to preserve social capital in the country, which can be facilitated by Ukrainian higher education institutions that are directly involved in the training of highly qualified specialists for the labor market. This determined the relevance of the study and establish the purpose of the article, which is to identify the role of quality management of educational services of higher education institutions as a means of competitiveness under modern conditions. This was achieved by revealing the categorical apparatus of the study, analyzing the scientific views of domestic scientists, summarizing analytical material and studying modern trends in the educational services market. It was determined that the image and reputation capital of higher education institutions are important in the competitiveness of higher education institutions, which are formed due to the high quality of the educational services provided. The image of higher education institutions allows ensuring demand for their services. It is noted that the quality of educational services depends on the level of teaching, taking into account the needs of the labor market, established cooperation with various groups of stakeholders, taking into account their requirements when developing educational programs. It is noted that the management of the quality of educational services of higher education institutions in Ukraine as a process should form in applicants those competencies that are currently in demand, which, in turn, increases the competitiveness of graduates in the labor market. An important role is given to digitalization, which allows both to increase the efficiency of the management process by automating activity processes, reducing the time to complete tasks, and to improve the quality of the implementation of educational services and teaching. It is determined that the management of the quality of educational services in higher education institutions should be based on the principles of responsibility, digitalization,



*and value. This is an important component of increasing the competitiveness of domestic educational institutions both in the domestic and foreign markets.*

**Keywords:** *quality of educational services, quality management of educational services, competitiveness of higher education institutions, image, reputational capital, digitalization.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах воєнного стану в Україні важливим є забезпечення не тільки фізичної та економічної безпеки населення, але й збереження соціального капіталу. Значну роль в цьому відіграє освіта, яка є основним джерелом розвитку людини, її інтелектуальних здібностей, розкриття потенціалу та засобом створення конкурентних переваг для більш ефективної участі на ринку праці. Саме тому необхідним є забезпечення високої якості освітніх послуг, що допоможе найбільш ефективний спосіб забезпечити розвиток людини та її здібностей. В українських реаліях ситуація на ринку освітніх послуг, в т.ч. й закладів вищої освіти (ЗВО), погіршується з урахуванням відтоку потенційних абітурієнтів закордон. Тому питання забезпечення високої якості освітніх послуг набуває особливої актуальності як інструменту власного репутаційного капіталу та забезпечення конкурентоспроможності ЗВО. Вищезазначене й обумовлює важливість та нагальність теми наукового дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Предметом своїх наукових досліджень питання якості освітніх послуг закладів вищої освіти зробили вітчизняні вчені, які досліджували сутність цього поняття, основні засади забезпечення конкурентоспроможності, важливості ролі викладачів в цьому процесі та ін. Серед таких дослідників можемо виділити Черненко О. [2], Бардась А.В., Замковий М.Ю. [3], Воевідко Л.М. [4], Долгальова О., Бутко К. [5], Ковальчук Н., Гаврилюк Р. [6], Мартинюк І.А., Теслюк В.М. [9].

Крім того, питання якості освітніх послуг є об'єктом законодавчого врегулювання. Так, в Україні прийнято закон України «Про освіту», який надає характеристику основним поняттям дослідження – «якість освіти» та «освітня послуга» [1]. Аналітичному огляду міграційних процесів та відтоку потенційних споживачів послуг приділено увагу з боку практиків та працівників відомчих міністерств [7; 8].

**Метою статті** є визначення ролі управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти як засобу конкурентоспроможності в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В розвиток теми нашого дослідження розкриємо сутність основних понять. Так, згідно Закону України «Про освіту», «якість освіти – відповідність результатів навчання вимогам, встановленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання послуг» [1].

Цей же Закон визначає освітню послугу як «комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [1]. Як бачимо, в обох зазначених категоріях важливу роль відіграють результати навчання. На створення цих результатів, які відповідають вимогам, й спрямована діяльність в тому числі й ЗВО.

О. Черненко розглядає якість освіти не тільки як результат, але й процес. За його думкою, саме цей про-

цес й має вплив на ефективність отриманих знань та компетенцій [2].

Тобто управління процесом надання освітніх послуг має бути побудовано на таких засадах, які б сприяли найбільш ефективному засвоєнню знань, компетенцій, навичок та кращим результатам навчання.

Для контролю якості освітніх послуг та управління ними в освітній процес почали впроваджуватись стандарти, які побудовані з урахуванням досвіду бізнесу відносно контролю якості вироблених товарів та послуг. В розвиток цього на території Європи було запропоновано та в подальшому розвинено Болонський процес, який став фундаментом розробки єдиних критеріїв відносно якості освіти. Завдяки процесам стандартизації ЗВО постійно адаптують власні освітні програми під нові вимоги, під запити ринку праці та ін. [3]. Одним з основних критеріїв успішності ЗВО є працевлаштування їхніх випускників, що обумовлює важливість орієнтації на потреби ринку праці.

Крім того Воевідко Л.М. зазначає, що якість освітнього процесу в ЗВО також має забезпечувати, додатково до вищезазначених, й компетентності, які сприяють самореалізації, активній громадянській позиції та соціальній злагоді [4]. Тобто, додатково до основних своїх компетентностей, які стосуються безпосередньо професії, ще й ті, які спрямовані на соціальні інтереси суспільства, які виходять далі самої професійної підготовки, але є дуже важливими з урахуванням євроінтеграційного вектору України, де суспільство є активним діячем сьогодення.

Саме тому важливим є управління процесом забезпечення якості освітніх послуг ЗВО, так як це є запорукою формування конкурентоспроможної молоді, яка є фахівцем як за основною професією, так й активними членами суспільства. Якість освітніх послуг ЗВО залежить від багатьох чинників, які мають безпосередній вплив на результати навчання. Дані чинники можуть як гальмувати та зменшувати якість освітніх послуг, так й пришвидшувати їх, як наприклад, цифровізація. Але важливим є розуміння ролі ЗВО в цьому процесі, а також значення для нього надання якісних послуг, які забезпечать його конкурентні позиції на ринку освіти, в тому числі й з урахуванням міжнародного ринку освіти.

Одним з факторів конкурентоспроможності ЗВО Долгальова О. та Бутко К. бачать його імідж, який складається з багатьох складових, серед яких можна виділити імідж ЗВО, імідж освітньої послуги та імідж колективу. Й саме імідж викладацького складу та здобувачів вищої освіти є одним із найбільш важливих чинників формування позитивного іміджу [5], який є надійною складовою репутаційного капіталу. Саме репутаційний капітал в значній мірі визначає успіх роботи ЗВО та є фактором конкурентоспроможності закладів освіти. В умовах управління якістю освіти ЗВО з урахуванням репутаційної складової мова йде про репутаційний менеджмент як засобу формування позитивного іміджу та залучення потенційних абітурієнтів. Крім того, позитивний імідж ЗВО сприяє залу-

ченню випускників, представників бізнес-структур та інших стейкхолдерів до діяльності ЗВО [6], що є наразі дуже важливим для забезпечення сталої діяльності ЗВО, для моніторингу ефективності його роботи, для обміну досвідом, для передавання найкращих практик тощо. Для підприємців є дуже важливим також імідж своїх партнерів, так як це складає й частку їхнього іміджу. А залучення підприємців до діяльності ЗВО може мати значний позитивний ефект на якість наданих освітніх послуг, так як вони напряду дотичні до сучасного ринку праці, окреслюють актуальні вимоги до майбутніх фахівців, діляться досвідом у відповідних сферах перед студентами та викладачами. Тому, позитивний імідж відіграє значну роль не тільки для абітурієнтів та їхніх батьків, але й для інших груп стейкхолдерів, які відіграють все більшу роль в сучасній діяльності ЗВО.

Надання якісних освітніх послуг також пов'язано із вже зазначеною проблемою відтоку закордон та зменшенню українських абітурієнтів. Станом на вересень 2025 р. зазначається, що кількість студентів з України, які навчаються закордоном, зросла більше ніж в 5 разів за останні 15 років. За оцінками, у 2023-2024 рр. їхня кількість приблизно дорівнювала 115 тисяч осіб. Хоча й в Україні кількість студентів зростала у 2023-2024 рр. [7].

За оцінками заступниці міністра освіти і науки України Надії Кузьмичової, кількість українських дітей шкільного віку, які на березень 2025 р. перебувають за кордоном, сягає 2,1 млн осіб [8]. Ця цифра є великою та означає, що існує загроза неповернення даної молоді та зменшення кількості потенційних абітурієнтів в університетах. За таких умов важливим є збереження довіри до закладу освіти. Значну роль в цьому відіграє

його імідж, репутаційний капітал. Саме тому необхідним є зростання конкурентоспроможності ЗВО, що сприятиме залученню тих абітурієнтів, які шукають можливості навчання в Україні.

Основними засадами конкурентоспроможності ЗВО стають якісне викладання дисциплін, освітні програми, які забезпечують отримання тих компетентностей та результатів навчання, які є затребуваними на ринку праці та відповідають вимогам роботодавців, матеріально-технічна база університет, сформований на основі цього імідж ЗВО та ін.

Управління освітніми послугами ЗВО має ґрунтуватись на цих засадах, що дозволить забезпечити той рівень, який відповідає вимогам сьогодення. Роль якості освітніх послуг є однією зі складових репутаційного капіталу ЗВО, що є вагомим в формуванні конкурентоспроможних позицій освітніх закладів.

Майданюк І.А. та Теслюк В.М. в своєму дослідженні доходять певних висновків щодо якості вищої освіти, які ми поділяємо та можемо екстраполювати й на якість освітніх послуг ЗВО. Унаочнимо ці ідеї на рис. 1.

Таким чином, ми бачимо, що якість освітніх послуг ЗВО є вагомим процесом з огляду на свої суспільні результати, а також потребує ретельного управління з урахуванням своєї значущості та результативності. Важливим для розуміння стає те, що оцінка ефективності управлінського процесу та його результатів здійснюється не тільки студентами, але й роботодавцями, які наразі відіграють значну роль в вищій освіті, беручи участь в розробках освітніх програм, їхній експертизі, передаванні досвіду та сприянні працевлаштування випускників.

Важливою складовою управління якістю освітніх послуг в ЗВО є цифровізація, яка надає багато можли-

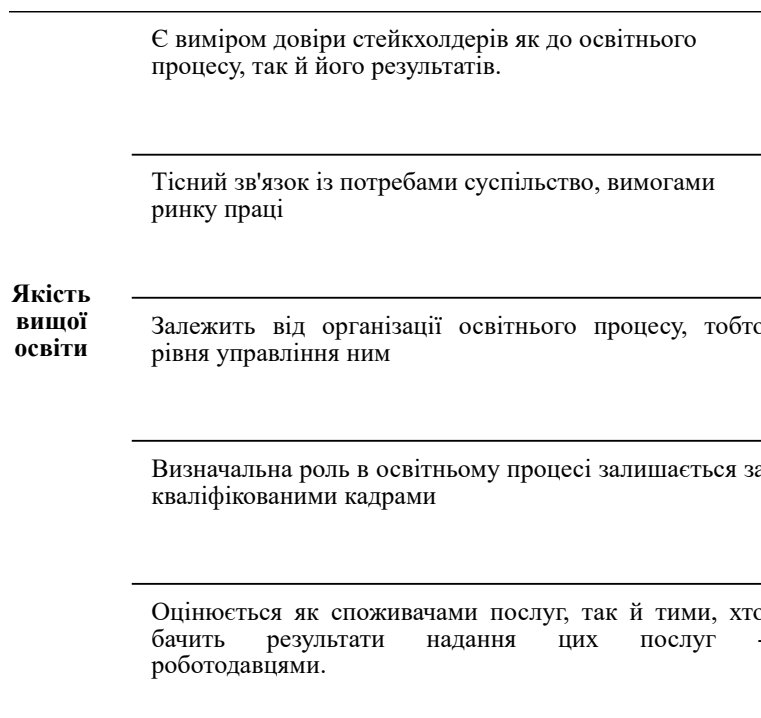


Рисунок 1 – Основне розуміння якості вищої освіти за Мартинюк І.А. та Теслюк В.М.

Джерело: сформовано авторами за [9]

востей як щодо самого процесу управління, так й щодо підвищення якості освітніх послуг. Завдяки цифровізації пришвидшуються процеси передачі даних, автоматизується діяльність згідно потреб закладів освіти, зростає якість процесу управління, підвищується комфорт викладацького та допоміжного персоналу за рахунок зменшення паперової роботи, за рахунок добросчесного впровадження ШІ інструментів цей ефект ще зростає тощо. Цифровізація також є важливим інструментом підвищення самої якості освіти, так як вона передбачає використання різноманітних цифрових засобів, які можуть бути реалізовані в професійній діяльності. Вона сприяє ефективному поширенню даних, залученню більшої кількості населення з різних вразливих груп, використання різних програм дозволяє більш якісно презентувати та закріпити навички здобувачам освіти та ін. Це й обумовлює те значення, яке має цифровізація в управлінні якістю освітніх послуг. Використання цифрових інструментів є безумовною складовою будь-яких сучасних процесів, які орієнтовані на найвищий рівень ефективності, що не оминає й освітню сферу, а навіть підвищує їхню роль. Впровадження цифрових інструментів в діяльність ЗВО та управління ним з їх використанням створить додаткові конкурентні переваги за рахунок сучасного підходу до управління. Саме тому ми виділяємо особливе місце цифровізації в процесі управління якістю освітніх послуг.

**Висновки.** Таким чином, нами було досліджено основні категорії управління якістю освітніх послуг та складові, які є визначальними для досягнення ефективного результату цього процесу. Важливість цієї теми обумовлюється необхідністю збереження соціального капіталу в Україні, що особливо загострюється в умовах повномасштабної війни та міграційного відтоку громадян. Значну роль в цьому відіграються заклади вищої освіти, які готують фахівців, надають нові знання, дозволяють розкрити потенціал здобувачів, фор-

муючи нову формацію конкурентоздатних на ринку праці спеціалістів. В умовах євроінтеграції України, відтоку абітурієнтів закордон важливим для закладів вищої освіти є створення та підвищення власних конкурентоспроможних позицій. Забезпеченню цього сприятиме управління якістю освітніх послуг на засадах відповідальності, цифровізації, цінності кожного стейкхолдера, які визначають майбутнє освітнього закладу. Вагомою складовою конкурентоспроможності ЗВО є його імідж, репутаційний капітал, який, в той же самий час, є результатом процесу управління якістю вищої освіти. Імідж університету так само складається з якості підготовки та роботи викладацького складу, що визначено багатьма вченими як основний чинник якості освітніх послуг. Ми повністю поділяємо думку вчених та вважаємо це одним із основних елементів процесу управління. Немаловажною складовою як конкурентоспроможності, так й іміджу ЗВО є імплементація цифрових інструментів в його діяльність та різні процеси. Це має значний позитивний ефект як для розкриття потенціалу викладацького складу та здобувачів освіти, так й для зростання ефективності процесу управління якістю освітніх послуг. Для зміцнення конкурентних позицій на ринку освіти важливим є врахування думки та практик різних груп стейкхолдерів, в т.ч. й роботодавців, які напряду визначають тенденції ринку праці. В такому випадку, управління якістю освітніх послуг ЗВО має бути спрямовано на врахування інтересів різних груп стейкхолдерів, розкриття потенціалу та можливостей викладацького персоналу та здобувачів вищої освіти на засадах відповідальності, цифровізації та цінності, що дозволить підвищити конкурентоспроможні позиції ЗВО та відповідати потребам та вимогам сучасного як ринку праці, так й ринку освітніх послуг. Розвитку ідей впровадження цифрових інструментів в управлінський аспект діяльності ЗВО будуть присвячені подальші роботи авторів.

#### Бібліографічний список:

1. Закон України «Про освіту». Відомості Верховної Ради. 2017. №38-39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20170905#n38>
2. Черненко О. Порівняльний аналіз моделей систем управління якістю вищою освітою. *Український педагогічний журнал*. 2024. № 2. С. 79-89. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-79-89>
3. Бардась А.В., Замковий М.Ю. До питання управління якістю надання освітніх послуг в закладах вищої освіти. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. № 4. С. 72-90. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.072>
4. Воевідко Л.М. Забезпечення якості освітнього процесу в ЗВО як шлях підготовки конкурентоспроможного фахівця на ринку праці. *Педагогічна освіта: теорія і практика*. 2023. № 34. С.216-234. DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2023-34-216-234>
5. Долгальова О., Бутко К. Формування іміджу ЗВО як фактор конкурентоспроможності та шляхи його удосконалення (на прикладі Донбаської національної академії будівництва і архітектури). *Галицький економічний вісник*. 2021. № 6(73). С. 55-63. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.055](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.055)
6. Ковальчук Н., Гаврилюк Р. Репутаційний менеджмент закладу вищої освіти: сутність та чинники впливу. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 2 (272). С. 145-153. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-272-145-153>
7. Кількість українських студентів за кордоном рекордно зросла після великої війни: перелік країн. ТСН. 05.09.2025 р. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/kilkist-ukrayinskykh-studentiv-za-kordonom-rekordno-zroslo-pislya-velykoyi-viyny-perelik-krayin-2906348.html>
8. 21 березня у Львові з робочим візитом перебувала заступниця міністра освіти і науки України Надій Кузьмичова. Освіта Львівщини. URL: <https://osvita.loda.gov.ua/?page=blog&id=2148>
9. Мартинюк І.А., Теслюк В.М. Сучасні методи забезпечення якості освітніх послуг у ЗВО: аналітичний огляд. *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*. 2023. Vol. 14(1). Рр. 161-169. DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog14\(1\).2023.161-169](https://doi.org/10.31548/hspedagog14(1).2023.161-169)

## References:

1. Law of Ukraine "On Education". Bulletin of the Verkhovna Rada. 2017. No. 38-39. Art. 380. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/ed20170905#n38>
2. Chernenko O. (2024) Porivnyal'nyy analiz modeley system upravlinnya yakisty vyshchoy osvity [Comparative analysis of models of higher education quality management systems]. *Ukrayins'kyi pedahohichnyy zhurnal – Ukrainian Pedagogical Journal*, vol. 2, pp. 79-89. DOI: <https://doi.org/10.32405/2411-1317-2024-2-79-89>
3. Bardas' A.V., Zamkovyy M.YU. (2024) Do pytannya upravlinnya yakisty nadannya osvity v zakladakh vyshchoy osvity [On the issue of quality management of educational services in higher education institutions]. *Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoyi politekhniki – Economic Bulletin of the Dnipro Polytechnic*, vol.4, pp. 72-90. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/88.072>
4. Voyevidko L.M. (2023) Zabezpechennya yakosti osvitynoho protsesu v ZVO yak shlyakh pidhotovky konkurentospromozhnogo fakhivtsya na rynku pratsi [Ensuring the quality of the educational process in higher education institutions as a way of training a competitive specialist in the labor market]. *Pedahohichna osvita: teoriya i praktyka – Pedagogical education: theory and practice*, vol.34, pp. 216-234. DOI: <https://doi.org/10.32626/2309-9763.2023-34-216-234>
5. Dolhal'ova O., Butko K. (2021) Formuvannya imidzhu ZVO yak faktor konkurentospromozhnosti ta shlyakhy yoho udoskonalennya (na prykladi Donbas'koyi natsional'noyi akademiyi budivnytstva i arkhitektury) [Formation of the image of higher education institutions as a factor of competitiveness and ways of its improvement (on the example of the Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture)]. *Halys'kyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, vol. 6(73), pp. 55-63. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.06.055](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.06.055)
6. Koval'chuk N., Havrylyuk R. (2024) Reputatsiynnyy menedzhment zakladu vyshchoy osvity: sutnist' ta chynnyky vplyvu [Reputational management of a higher education institution: essence and factors of influence]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current problems of economics*, vol. 2 (272), pp. 145-153. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-272-145-153>
7. TSN. Kil'kist' ukrayins'kykh studentiv za kordonom rekordno zroslo pislya velykoyi viyny: perelik krayin [The number of Ukrainian students abroad has increased by a record amount after the Great War: list of countries]. Available at: <https://tsn.ua/ukrayina/kilkist-ukrayinskykh-studentiv-za-kordonom-rekordno-zroslo-pislya-velykoyi-viyny-perelik-krayin-2906348.html>
8. Education of Lviv Region. 21 bereznya u L'vovi z robochym vyzytom perebuvala zastupnytsya ministra osvity i nauky Ukrayiny Nadiy Kuz'mychova [On March 21, Deputy Minister of Education and Science of Ukraine Nadiy Kuzmychova was on a working visit to Lviv]. Available at: <https://osvita.loda.gov.ua/?page=blog&id=2148>
9. Martynyuk I.A., Teslyuk V.M. (2023) Suchasni metody zabezpechennya yakosti osvitynoho protsesu u ZVO: analitychnyy ohlyad [Modern methods of ensuring the quality of educational services in higher education institutions: an analytical review]. *Humanitarni studiyi: pedahohika, psykholohiya, filosofiya – Humanities: pedagogy, psychology, philosophy*, vol. 14(1), pp. 161-169. DOI: [https://doi.org/10.31548/hspedagog14\(1\).2023.161-169](https://doi.org/10.31548/hspedagog14(1).2023.161-169)

Стаття отримана: 16.04.2026

Стаття прийнята: 23.05.2026

Стаття опублікована: 03.07.2026