

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.8.23>

УДК: 378.1:006

*Л. А. Траченко,
д. е. н., професор, професор кафедри підприємництва та туризму,
Навчально-наукового інституту інформаційних технологій та інноваційного
підприємництва, Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5505-1345>*

*Л. С. Дідур,
ст. викладач кафедри журналістики та мовної комунікації,
заступник начальника навчально-методичного відділу,
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2618-2116>*

МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ В УПРАВЛІННІ ЯКІСТЮ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*L. Trachenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of
Entrepreneurship and Tourism, Educational and Scientific Institute of Information
Technologies and Innovative Entrepreneurship,
Odesa National University of Maritime
L. Didur,
Senior Lecturer of the Department of Journalism and Communication,
Deputy Head of the Educational and Methodological Department,
Odesa National University of Maritime*

INTERNATIONAL STANDARDIZATION IN QUALITY MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Статтю присвячено питанням впровадження сучасних міжнародних стандартів в управління якістю закладів вищої освіти. Обґрунтовано, що євроінтеграційні процеси в Україні вимагають переорієнтування закладів вищої освіти до діяльності в контексті вимог міжнародних стандартів. Доведено необхідність пошуку нових підходів до розвитку освіти і науки, які відповідатимуть вимогам міжнародних стандартів та задовольнятимуть потреби українців. З'ясовано, що нинішній динамічний простір закладів вищої освіти все частіше переймає управлінські практики бізнес-середовища як інтегрованої філософії управління. Визначено основні цілі міжнародної стандартизації у закладах вищої освіти. Встановлено, що міжнародна стандартизація гармонійно поєднується з принципами Болонського процесу. Розглянуто основні компоненти системного процесу управління якістю вищої освіти, складові та принципи стандартів ESG. Доведено доцільність впровадження міжнародного стандарту ISO 9001:2015 в діяльність закладів вищої освіти для забезпечення постійного поліпшення процесів, пов'язаних з наданням освітніх послуг. Обґрунтовано необхідність та основні переваги впровадження міжнародного стандарту ISO 21001:2018 в управління якістю послугами вищої освіти. Розроблено логіко-структурну схему підготовки персоналу для впровадження стандарту ISO 21001:2018 в діяльність закладів вищої освіти. Надано характеристику ключовим аспектам забезпечення ефективності на кожного етапу реалізації програми навчання для персоналу закладів вищої освіти.

The article is devoted to the issues of implementing modern international standards in the quality management of higher education institutions. It is substantiated that the European integration processes in Ukraine require the reorientation of higher education institutions to activities in the context of the requirements of international standards. The need to find new approaches to the development of education and science that will meet the requirements of international standards and satisfy the needs of Ukrainians is proven. Attention is focused on the fact that higher education should be accessible to all social and ethnic groups of the population and the key factor in its progress is the commercial

component, which has the form of valuable services. It is found that the current dynamic space of higher education institutions is increasingly adopting the management practices of the business environment as an integrated management philosophy. The main goals of international standardization in higher education institutions are determined. It is established that international standardization is harmoniously combined with the principles of the Bologna Process. The components and principles of ESG standards are considered. The feasibility of implementing the international standard ISO 9001:2015 in the activities of higher education institutions is proven to ensure continuous improvement of processes related to the provision of educational services. The advantages and challenges of creating quality management systems in the context of the requirements of the ISO 9001:2015 standard in higher education institutions are identified. The need and main advantages of implementing the international standard ISO 21001:2018 in the quality management of higher education services are substantiated. The results of a comparative analysis of the implementation of the ISO 9001:2015 and ISO 21001:2018 standards in the activities of higher education institutions are presented. Attention is focused on an important root cause of the low level of implementation of ISO 21001:2018 by higher education institutions. A logical and structural scheme for training personnel for the implementation of the ISO 21001:2018 standard in the activities of higher education institutions has been developed as a new effective tool for ensuring high quality education and increasing the competitiveness of educational institutions. A description of the key aspects of ensuring efficiency at each stage of the implementation of the training program for personnel of higher education institutions has been provided.

Ключові слова: міжнародна стандартизація, управління якістю, заклади вищої освіти, ESG, ISO 9001:2015, ISO 21001:2018, підготовка персоналу, логіко-структурна схема.

Keywords: international standardization, quality management, higher education institutions, ESG, ISO 9001:2015, ISO 21001:2018, personnel training, logical structure diagram.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та інтеграції в світовий освітній простір якість вищої освіти стає пріоритетним напрямом державної політики й інституційного розвитку університетів та має соціально-економічну й культурно-гуманітарну значущість. Трансформаційні умови українського суспільства потребують модернізації та підтримання належного рівня вищої освіти як важливих засобів виходу українського ринку освітніх послуг на міжнародну арену. Одним з інструментів забезпечення конкурентоспроможності та довіри до дипломів є міжнародна стандартизація в управлінні якістю закладів вищої освіти (ЗВО). Міжнародна стандартизація передбачає створення єдиних правил і норм для забезпечення якості освіти, адаптацію освітніх систем до сучасних викликів та розвитку міжнародного обміну знаннями. У зв'язку з цим актуальним є впровадження міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001 та ISO 21001 в управління якістю закладів вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання щодо управління якістю у сфері освітніх послуг закладів вищої освіти досліджували такі вчені як Сідлецький С., Шандар А., Шанскова Т. І., Галіцан О., Хіль О., Кириленко Я., Вербовський І., Чипорнюк В., Бачинська О., Траченко Л.А., Поліщук О., Овсянкін А., Хімічева Г.І., Волівач А.П., Васілевський О. М., Заєць С. В. та інші.

Сідлецький С. та Шандар, А. досліджують особливості розвитку вищої освіти в Україні в умовах воєнного стану та виявляють пов'язані з цим виклики. Шанскова Т. І. вивчає управління якістю в закладах вищої освіти на кафедральному рівні. Галіцан О., Хіль О. та Кириленко Я. розглядають управління якістю вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів як один із важливих структурних елементів у системі закладів вищої освіти України в сучасних міжнародних відносинах. Вербовський І. та Чипорнюк В. виокремлюють основні етапи розвитку й реалізації системи управління якістю вищої освіти та пропонують заходи щодо її вдосконалення в сучасних трансформаційних умовах. Бачинська О. зосереджується на питаннях досягнення належного рівня якості освітніх послуг як індикаторів високої

якості життя, інструментом соціальної і культурної злагоди. Траченко Л.А. розглядає впровадження систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 900:2015 як засобу забезпечення належного рівня якості послуг, стимулювання конкурентоспроможності організацій та їхнього інноваційного потенціалу. Поліщук О. та Овсянкін А. пропонують підсистему управління вимогами в системі менеджменту освітньої організації. Хімичева Г.І. та Волівач А.П. здійснюють порівняльний аналіз вимог стандартів ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 21001. Васілевський О.М. аналізує міжнародні та європейські стандарти у сфері забезпечення якості освіти на основі процесного підходу, зокрема ISO 21001:2018. Заєць С. В. наводить характеристику та переваги стандарту ISO 21001:2018.

Незважаючи на великий обсяг праць науковців, недостатньо уваги надається дослідженню питань щодо впровадження сучасних міжнародних стандартів у діяльність закладів вищої освіти як стратегічного напрямку ефективного управління якістю освітніми послугами та пошуку ефективних інструментів для їх розвитку та постійного поліпшення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження важливих аспектів впровадження сучасних міжнародних стандартів в управління якістю закладів вищої освіти та розробка ефективного інструменту підготовки персоналу для діяльності за вимогами ISO 21001:2018.

Виклад основного матеріалу. Інтеграція України в Європейський Союз спонукає до необхідності впровадження принципів, методів та визначення способів реалізації європейських норм і правил управління економікою. Зважаючи на те, що вища освіта є визначальним елементом існування та еволюції нації, засобом підготовки компетентних спеціалістів для розвитку економіки країни, трансформаційні процеси в цій галузі неминучі та мають призвести до ефективних результатів. Перш за все, євроінтеграційні процеси в Україні вимагають переорієнтування закладів вищої освіти до діяльності в контексті вимог міжнародних стандартів. Принаймні під впливом науково-технічного та соціального прогресу вища освіта повинна швидко реагувати на зміни та відповідно адаптуватися.

Нині перед вищою освітою в Україні стоїть безліч завдань, які потрібно вирішити, включаючи забезпечення належної якості послуг, створення умов для навчання в умовах війни та вимушеної міграції, боротьбу з корупцією, забезпечення євроінтеграційних процесів і врахування глобалізаційних тенденцій. Це підкреслює необхідність пошуку нових підходів до розвитку освіти і науки, які відповідатимуть вимогам міжнародних стандартів та задовольнятимуть потреби українців [1].

Міжнародна стандартизація в управлінні якістю ЗВО – це процес впровадження міжнародно визнаних стандартів якості, зокрема стандартів ISO серії 9000, а також спеціалізованих освітніх стандартів, як от ISO 21001:2018. Ці стандарти слугують інструментами для вдосконалення освітніх процесів, підвищення прозорості, відповідальності та орієнтації на здобувача освіти.

Основними цілями міжнародної стандартизації у ЗВО є:

- забезпечення якості освітніх послуг відповідно до міжнародних норм;
- підвищення конкурентоспроможності вищого навчального закладу на національному та міжнародному рівнях;
- гармонізація внутрішніх систем управління якістю з міжнародними вимогами;
- фокус на задоволеність здобувача освіти.

Трансформація вищої освіти базується на її доступності та невідривно пов'язана з формуванням інноваційного якісного освітнього середовища. Основними характеристиками якості освіти є внутрішні та зовнішні, що описують освітній процес, його результат і систему освіти загалом. Ці характеристики необхідні у зв'язку з тим, що оцінка якості освіти має як утилітарний вимір, так і вимір, пов'язаний з розвитком інтелекту, компетентності й творчого потенціалу студента [2].

Безперечно, вища освіта має бути доступною для всіх соціальних та етнічних верств населення. Разом з тим, все частіше акцентується увага на тому, що ключовим фактором її прогресу є комерційна складова, яка має форму цінних послуг. Це обґрунтовано тим, що плата за знання є потужним

фактором створення надлишкової вартості й інвестування в знання – основне джерело економічного зростання країни [3].

Не випадково нинішній динамічний простір закладів вищої освіти все частіше переймає управлінські практики бізнес-середовища як інтегрованої філософії управління. Ефективність цієї філософії визначається фрагментарністю впровадження в організаційну структуру ЗВО таких управлінських практик, які сприяють підвищенню продуктивності, зниженню витрат та поліпшенню якості надання освітніх послуг разом із зростанням їх конкурентоспроможності.

Забезпечення високої якості послуг вищої освіти в сучасних трансформаційних умовах розвитку вітчизняного суспільства стало ключовим аспектом забезпечення успішної інтеграції України в міжнародний освітній простір. Набуття молодими фахівцями знань, умінь та компетенцій, необхідних для конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародних ринках праці є підґрунтям економічного розвитку держави. Основні етапи розвитку та реалізації систем управління якістю ЗВО здебільшого спрямовуються на ефективний документообіг, цифровізацію й автоматизацію основних бізнес-процесів та реалізацію основних засад НАЗЯВО [4].

Питання щодо забезпечення якості послуг вищої освіти можна розділити на три групи. У першій групі оцінюється якість підготовки спеціалістів, тобто аналізується наявність методики оцінювання якості підготовки випускників навчальних закладів як кінцевого продукту навчального процесу. У другій групі розглядаються механізми формування системи управління якістю освітніх послуг у ЗВО. У третій – аналізуються системи оцінювання якості вищої освіти у різних країнах [5].

До основних складових якості освіти, зокрема у ЗВО, відносять: якість цінностей, цілей і норм; якість умов; якість навчально-виховного процесу та результату освіти. У структурному плані вона становить сукупність якостей освітніх систем різного рівня, що реалізуються у ЗВО, кожна з яких розглядається як підсистема якості [2;3]: якість освітньої системи ЗВО загалом; якість освітніх систем, що реалізуються інститутами й

факультетами університету; якість освітньої системи, реалізованої на кафедрі; якість викладання окремих дисциплін; якість навчальної діяльності студента.

Міжнародна стандартизація гармонійно поєднується з принципами Болонського процесу (мобільність, сумісність, привабливість європейської освіти). Також важливими є стандарти та рекомендації для забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG), які містять три складових:

- ESG-1: внутрішні системи забезпечення якості;
- ESG-2: зовнішнє забезпечення якості;
- ESG-3: агенції із забезпечення якості.

Стандарти ESG ґрунтуються на чотирьох принципах: ЗВО несуть відповідальність за якість надання освітніх послуг; забезпечення якості сприяє розвитку культури у сфері якості та відповідає різноманітності систем вищої освіти, ЗВО, програм та здобувачів освіти; забезпечення якості враховує потреби та очікування здобувачів освіти, усіх інших зацікавлених сторін [6].

На нашу думку, оптимальним засобом вирішення проблем управління якістю послуг вищої освіти є застосування системного підходу, який містить комплекс дій, спрямованих на забезпечення та покращення якості освітнього процесу, а саме: планування, організацію, контроль та регулювання освітньої діяльності з метою досягнення відповідності встановленим стандартам, потребам суспільства та індивідуальним потребам здобувачів освіти. Основними компонентами системного процесу управління якістю вищої освіти є:

- забезпечення якості вищої освіти: комплекс заходів, що спрямовані на створення умов для досягнення високої якості освітнього процесу (розробка освітніх програм, підбір професорсько-викладацького складу кадрів, створення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних методів навчання тощо)

– управління якістю вищої освіти: процеси координації та контролю за діяльністю ЗВО з метою забезпечення відповідності встановленим стандартам та цілям (планування якості, моніторинг та оцінювання освітнього процесу, аналіз результатів та вжиття заходів для покращення тощо)

– поліпшення якості вищої освіти: безперервний процес вдосконалення освітнього процесу, який ґрунтується на аналізі результатів моніторингу та оцінювання, зворотному зв'язку від учасників освітнього процесу та впровадженні інновацій.

Ефективним інструментом реалізації системного підходу задля підвищення конкурентних переваг ЗВО на ринку освітніх послуг, підвищення якості підготовки випускників та ефективності управління освітнім закладом є створення та впровадження систем управління якістю (СУЯ) в контексті вимог міжнародних стандартів ISO серії 9000.

Варто наголосити, що пандемія COVID-19, повномасштабне воєнне вторгнення РФ на територію України призвели до суттєвих перешкод в організації якісного освітнього процесу закладами вищої освіти. Виникла необхідність у запровадженні нових законодавчих, нормативних, медичних та освітніх новацій і заходів, в їх швидкій адаптації до життя різних категорій населення, зокрема здобувачів вищої освіти. Внесені зміни в організацію освітніх процесів суттєво вплинули на управління якістю ЗВО, відповідно до вимог міжнародних стандартів, ключовим з яких є ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015).

Сучасні умови функціонування закладів вищої освіти вимагають створення системи управління якістю на нижчих, базових рівнях управління, до яких у структури закладу вищої освіти належать кафедри. Згідно зі статтею 33 Закону України «Про вищу освіту», кафедра – це базовий структурний підрозділ закладу вищої освіти державної (комунальної) форми власності (його філій, інститутів, факультетів), що впроваджує освітню, методичну та/або наукову діяльність за певною спеціальністю (спеціалізацією) чи міжгалузевою групою спеціальностей [7].

Створення та впровадження системи менеджменту якості організації, зокрема ЗВО, має на меті забезпечити належний рівень якості послуг. Але одного прагнення замало, існує потреба грамотного компетентного підходу до її створення та впровадження. Для інтеграції вітчизняних організацій у світову економічну спільноту необхідна корінна перебудова насамперед державної системи стандартизації. Стандарти, гармонізовані з міжнародними нормами, формують базу для виконання обов'язкових вимог до якості послуг, що сприяє їхній ідентифікації та впровадженню інновацій. Застосування міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001:2015, створює рівноправні умови для міжнародного співробітництва ЗВО, є засобом підвищення їхньої конкурентоспроможності [8].

Доцільно зосередитись більш детально на характеристиці ключових міжнародних стандартів як засобів поліпшення якості освітніх послуг та діяльності ЗВО загалом.

ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015) «Система управління якістю. Вимоги» – універсальний стандарт, застосовний у будь-якій сфері діяльності, який широко впроваджується у бізнесі для досягнення ключових цілей та забезпечення конкурентоспроможності. Стандарт ISO 9001:2015 доцільний для впровадження в діяльність ЗВО з метою забезпечення постійного поліпшення процесів, пов'язаних з наданням освітніх послуг [9].

У контексті вищої освіти стандарт ISO 9001:2015 дозволяє:

- стандартизувати внутрішні освітні процеси;
- підвищити прозорість та підзвітність;
- забезпечити постійне вдосконалення;
- зміцнити довіру до дипломів і кваліфікацій.

До переваг впровадження стандарту ISO 9001:2015 в ЗВО можна віднести: підвищення ефективності управління, зміцнення репутації закладу, посилення академічної мобільності, відповідність міжнародним вимогам. Викликами у цій сфері є: потреба у фінансових ресурсах; опір змінам з боку персоналу; складність адаптації ISO до специфіки освітньої діяльності.

ISO 21001:2018 (ДСТУ ISO 21001:2019) «Освітні організації. Системи управління в освітніх організаціях. Вимоги та настанови щодо застосування» є спеціалізованим стандартом для закладів освіти та передбачає побудову системи управління, орієнтованої на потреби та очікування здобувачів освіти, персоналу та інших зацікавлених сторін [10].

Впровадження стандарту ISO 21001:2018 в діяльність ЗВО дозволить:

- підвищувати якість освіти: удосконалення процесів навчання та організації навчального процесу для досягнення кращих результатів;
- здійснювати ефективне управління: поліпшення управлінських процесів у ЗВО;
- забезпечувати задоволеність учасників: залучення студентів, викладачів, батьків і інших учасників освітнього процесу до активної участі та співпраці.

ISO 21001:2018 (ДСТУ ISO 21001:2019) – це міжнародний стандарт, що визначає вимоги до систем управління для освітніх організацій (EOMS). Він спрямований на підвищення якості освітніх послуг та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін. Цей стандарт є частиною сімейства стандартів ISO і схожий на ISO 9001, але сфокусований на специфічних потребах освітніх організацій. ISO 21001:2018 є потужним інструментом, який може допомогти освітнім організаціям покращити якість своїх послуг, забезпечити задоволеність учасників освітнього процесу, а також прозорість і підзвітність в управлінні ЗВО. Впровадження цього стандарту може значно підвищити конкурентоспроможність освітньої установи та її привабливість для потенційних студентів.

Для ефективного впровадження міжнародного стандарту ISO 21001:2018 в діяльність ЗВО необхідно керуватись певними принципами (табл. 1).

Таблиця 1. Принципи впровадження стандарту ISO 21001:2018

№ з/п	Принцип	Характеристика принципу
1.	Орієнтація на здобувачів освіти	Пріоритетом є задоволення потреб та очікувань здобувачів освіти. Необхідно створювати цінності для студентів та забезпечувати їх успішність
2.	Далекоглядне лідерство	Розроблення місії, чітких стратегій та єдиного бачення, спрямованих на досягнення освітніх цілей і вдосконалення процесів навчання
3.	Залучення персоналу (учасників)	Активна участь професорсько-викладацького складу, адміністрації та допоміжного персоналу в управлінні якістю освіти
4.	Процесний підхід	Освітні послуги розглядаються як взаємопов'язані процеси, що сприяє ефективному управлінню системою та досягненню цілей навчання
5.	Поліпшення	Систематичний аналіз процесів, оцінка та впровадження змін для поліпшення якості освітніх послуг
6.	Прийняття рішень на підставі фактичних даних	Використання даних, аналізу та фактів для прийняття обґрунтованих рішень для забезпечення якості освіти
7.	Керування взаємовідносинами	Побудова партнерств із зацікавленими сторонами (батьками, громадами, роботодавцями тощо).
8.	Соціальна відповідальність	Визнання ролі освіти у формуванні відповідального суспільства. Повага до прав людини, рівності, інклюзії
9.	Доступність та неупередженість	Надання рівного доступу до якісної освіти для всіх груп населення
10.	Етична поведінка в освітній організації	Виховання доброчесності, прозорості, поваги у відносинах між учасниками освітнього процесу
11.	Безпека та захист даних	Забезпечення конфіденційності, цілісності та доступності даних, які зберігаються в освітній установі

Джерело: сформовано на основі [10].

Міжнародний стандарт ISO 21001:2018 є інструментом управління якістю для закладів, які надають освітні послуги і здатні задовольнити потреби слухачів та інших зацікавлених сторін у сфері освіти і науки. Важливо акцентувати увагу на тому, що зазначений стандарт є окремим незалежним стандартом системи управління якістю, що базується на міжнародному стандарті ISO 9001:2015 та узгоджений з іншими стандартами систем управління ISO шляхом застосування структури високого рівня. Загалом вимоги стандарту ISO 21001:2018 зосереджені на специфічній взаємодії між освітньою установою, здобувачами освіти та іншими зацікавленими сторонами [11].

За результатами порівняльного аналізу вимог стандартів ДСТУ ISO 9001 та ДСТУ ISO 21001 встановлено, що ДСТУ ISO 21001 є більш придатним для освітніх установ. Це обумовлено тим, що цей стандарт розроблено з урахуванням специфічних вимог освітніх установ різних рівнів навчання незалежно від форми їх власності. Разом з тим, у стандарті ДСТУ ISO 21001 зберігаються основні переваги стандарту ДСТУ ISO 9001, зокрема принципи ризик-менеджменту [12].

У таблиці 2 наведено основні переваги впровадження міжнародного стандарту ISO 21001:2018 в діяльність ЗВО.

Таблиця 2. Основні переваги впровадження міжнародного стандарту ISO 21001:2018 в діяльність ЗВО

№ з/п	Переваги	Сутність
1.	Орієнтація на студента	Зосередження уваги на потребах здобувача освіти (індивідуальні траєкторії, якість викладання, підтримка)
2.	Прозорість та підзвітність	Чітка система оцінювання, контроль якості, зворотній зв'язок
3.	Стандартизовані процеси	Від прийому студентів до випуску – все оптимізується і документується
4.	Безперервне вдосконалення	Механізми внутрішнього аудиту, оцінки та покращення освітніх програм
5.	Міжнародне визнання	Сертифікат на відповідність стандарту ISO 21001:2018 підтверджує якість освіти на міжнародному рівні
6.	Залучення стейкхолдерів	Враховуються думки студентів, викладачів, батьків, партнерів, роботодавців

Джерело: сформовано на основі [10].

Формування внутрішньої системи управління якістю ЗВО, відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 21001, можливе завдяки таким складовим: концепції забезпечення якості освіти; розробленим й затвердженим освітнім та робочим програмам; студентоорієнтованому навчанню; професійному зростанню здобувачів; професорсько-викладацькому складу; навчальному контенту та підтримці здобувачів освіти тощо [13].

Варто зазначити, що стандарти ISO 21001 та ESG потрібно розглядати як симбіоз стандартизованих систем задля ефективного впровадження, забезпечення та удосконалення якості у сфері вищої освіти. Виконання вимог цих стандартів є однією з умов поліпшення діяльності закладів вищої освіти, забезпечення реалізації міжнародних інтеграційних процесів, гармонізації освітнього простору та соціально-економічного розвитку країни.

Набуття чинності стандартом ISO 21001:2018 призвело до сумнівів у більшості ЗВО щодо впровадження в діяльність вимог стандарту ISO 9001:2015, який містить вимоги до загальної системи управління якістю. Стандарт ISO 21001:2018 розроблено спеціально для освітніх організацій і його впровадження активно пропагується в багатьох країнах, проте й досі не знайшло широкого застосування. Схожість структур зазначених стандартів очевидна, однак виконання специфічних вимог стандарту ISO 21001:2018 може стати більш ефективним і дозволить ЗВО суттєво підвищити рівень якості освітніх послуг та конкурентоспроможність закладів [14].

Зважаючи на результати проведених вище досліджень, виявлено, що більшість ЗВО нині здійснюють діяльність на основі сертифікованих систем управління якістю, відповідно до вимог стандарту ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015), а ISO 21001:2018 не є широко застосовним. На нашу думку, однією з першочергових причин такого стану є відсутність знань і компетенцій керівництва та персоналу ЗВО щодо переваг застосування ISO 21001:2018 у сфері освітніх послуг. Вважаємо за доцільне зосередити увагу на підготовці персоналу ЗВО до впровадження міжнародного стандарту ISO 21001:2018 як нового ефективного інструменту забезпечення високої якості вищої освіти та підвищення конкурентоспроможності освітніх закладів. Для досягнення цієї мети розроблено логіко-структурну схему підготовки персоналу ЗВО (рис. 1).

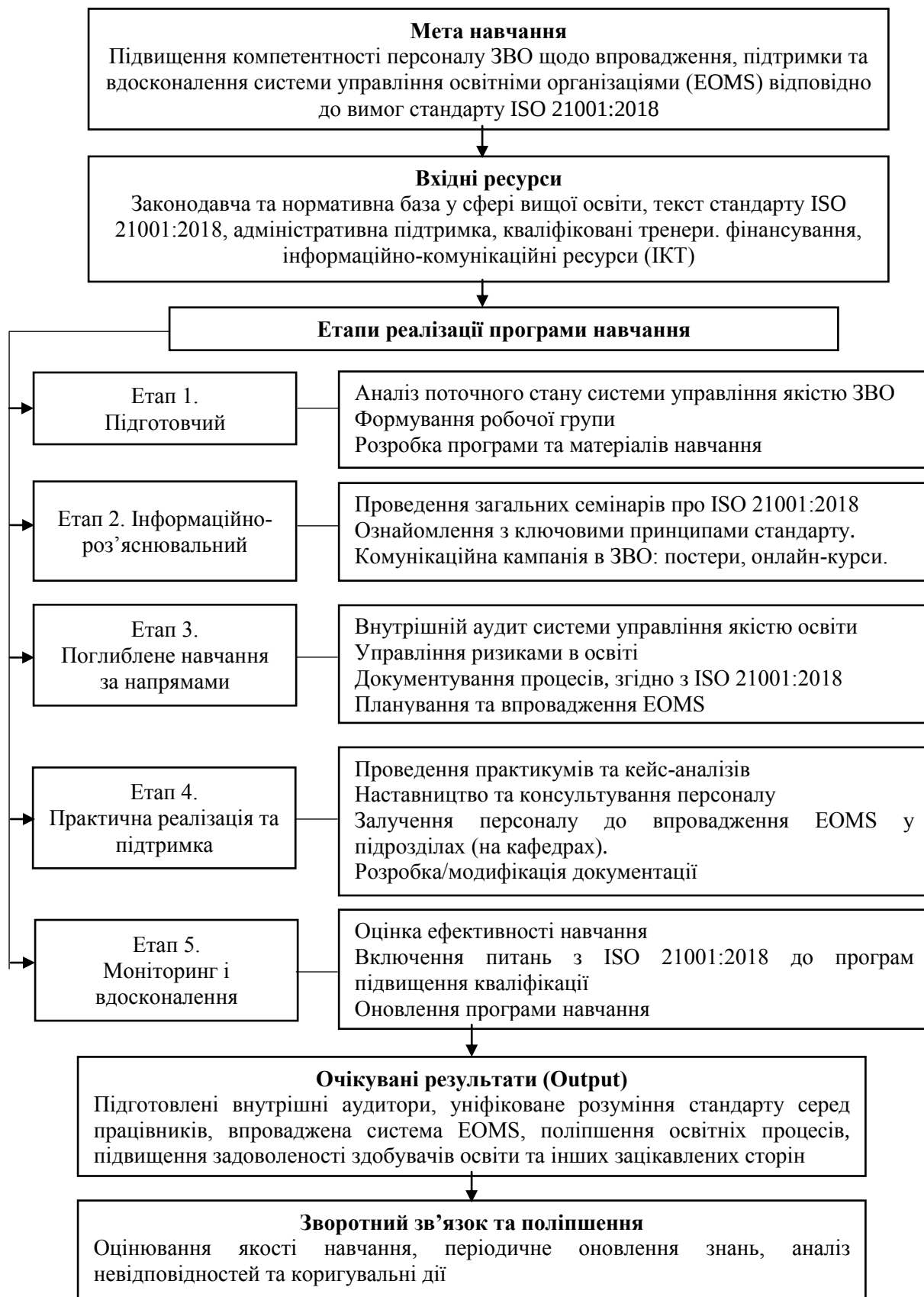


Рис. 1. Логіко-структурна схема підготовки персоналу до впровадження стандарту ISO 21001:2018 в закладах вищої освіти

Джерело: розроблено авторами

Запропонована логіко-структурна схема відображає мету навчання персоналу щодо впровадження стандарту ISO 21001:2018 в діяльність ЗВО, вхідні ресурси, етапи реалізації програми навчання з характеристикою кожного з них, очікувані результати, зворотний зв'язок та поліпшення.

Варто більш детально зупинитись на ключових аспектах для забезпечення ефективності на кожного етапу реалізації програми навчання.

На підготовчому етапі головним завданням є аналіз поточного стану, тобто проведення діагностики діючої системи управління якістю ЗВО і виявлення невідповідностей вимогам ISO 21001:2018. Якщо заклад вже здійснює діяльність на основі сертифікованої системи управління якістю, відповідно до вимог ISO 9001:2015 (ДСТУ ISO 9001:2015), то кількість невідповідностей буде значно меншою, оскільки структура вимог зазначених стандартів за багатьма процесами однакова. Безперечно, це суттєво облегшить подальшу розробку та впровадження процесів системи управління якістю освітніми послугами, згідно зі стандартом ISO 21001:2018.

Робоча група формується та призначається наказом ректора ЗВО. До неї входять завідувачі кафедр, керівники підрозділів та інші працівники, які є учасниками освітніх процесів та мають забезпечувати якість послуг.

Ефективність інформаційно-роз'яснювального етапу передусім залежить від комунікаційної кампанії, від ступеня охоплення участі персоналу ЗВО в процеси впровадження стандарту ISO 21001:2018. Як свідчить досвід, тільки вище керівництво ЗВО може донести персоналу важливість і необхідність цих заходів та надихнути на активну участь для успішної діяльності закладу.

Етапи поглибленого навчання за напрямками та практичної реалізації й підтримки потребують залучення професійного та компетентного консультанта з питань впровадження стандарту ISO 21001:2018. Саме такий підхід дозволить слухачам отримати необхідні знання й практичні навички для участі у створенні адекватної системи управління якістю освітніми послугами.

На етапі моніторингу і вдосконалення проводять відповідні заходи для оцінювання ефективності навчання (тестування, практичні завдання). Це дасть змогу виявляти слабкі місця в знаннях та планувати оновлені програми навчання. Процеси моніторингу і вдосконалення мають бути постійними.

Для більш широкого залучення ЗВО до застосування стандарту ISO 21001:2018 шляхом розроблення, впровадження та сертифікації систем управління якістю освітніми послугами доцільними є додаткові інструменти, такі як:

- платформи для навчання: Moodle, Google Classroom, корпоративні LMS;
- методи навчання: вебінари, тренінги, кейс-методи, навчальні відео;
- матеріали: офіційний стандарт ISO 21001:2018, гіді ISO, національні методичні рекомендації (від МОН або НАЗЯВО).

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, розбудова системи внутрішнього забезпечення якості є основною складовою оцінювання, забезпечення та удосконалення якості вищої освіти. Міжнародні стандарти ESG, ISO 9001:2015, ISO 21001:2018 є базисом для управління якістю у сфері вищої освіти. Доведено, що стандарти ESG та ISO 21001:2018 створюють синергію для розвитку та ефективного функціонування системи внутрішнього забезпечення якості в ЗВО. Виявлено низьку зацікавленість ЗВО щодо впровадження освітнього стандарту ISO 21001:2018, нині універсальний стандарт ISO 9001:2015 є найбільш застосовний в управлінні якістю ЗВО, що підтверджується наявністю сертифікатів на відповідність його вимогам. Запропоновано логіко-структурну схему підготовки персоналу закладів вищих навчальних закладів як засобу забезпечення більш активного впровадження стандарту ISO 21001:2018 в діяльність. Подальші дослідження будуть спрямовані на методологічні аспекти щодо розробки систем управління якістю освітніми послугами у ЗВО.

Література

1. Сідлецький С., Шандар А. Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>(дата звернення: 30.07.2025).
2. Шанскова Т. І. Сучасні пріоритети управління якістю освіти закладів вищої освіти: кафедральний рівень. *Парадигмальна модель керівника сфери освіти у контексті євроінтеграційних процесів: матеріали міжнародного форуму управлінської діяльності* (18-19 травня 2019 р., м. Тернопіль). Тернопіль: КРОК, 2019. С. 98-103.
3. Галіцан О., Хіль О., Кириленко Я. Управління якістю вищої освіти в умовах євроінтеграційних процесів. *Український педагогічний журнал*. 2021. № 2. С.103-112.
4. Вербовський І., Чипорнюк В. Основні етапи розвитку системи управління якістю вищої освіти. *Витоки педагогічної майстерності*. 2024. Вип. 34. С.24-31.
5. Бачинська О. Управління якістю освітніх послуг закладів вищої освіти в умовах ринкового середовища. *Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем: монографія*. Т.: ФОП Паляниця В.А., 2021. С.64-72.
6. Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Київ: ТОВ «ЦС», 2015. 32 с.
7. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 01.08.2025).
8. Траченко Л. А. Важливі аспекти формування систем управління якістю в контексті вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2015. *Ефективна економіка*. 2018. №4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (дата звернення: 03.08.2025).

9. ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. [Чинний від 2016-07-01]. Вид. офіц. Київ, ДП «УкрНДНЦ». 2016.22 с.

10. Стандарт ISO 21001:2018 для освітніх організацій. *TÜV Thüringen Ukraine*. URL: <https://tuv-thuringen.com.ua/uk/our-news/standardization-news/171-iso-21001-2018-standard-for-educational-organizations> (дата звернення: 02.08.2025)

11. Поліщук О., Овсянкін А. Управління вимогами в системі менеджменту освітньої організації. *Економіка та суспільство*, 2022. №37. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-3>____(дата звернення: 03.08.2025).

12. Хімічева Г. І., Волівач А. П. Застосування ДСТУ ISO 21001 для оцінювання результативності та ефективності освітнього процесу. *Мехатронні системи: інновації та інжиніринг*: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції. 4 листопада 2021 року. Київ: КНУТД. 2021. С. 248-249.

13. Васілевський О. М. Система забезпечення якості вищої освіти в контексті Міжнародного стандарту ISO 21001:2018. *Вимірювальна техніка та метрологія*. 2019. Т.80, Вип.4. С. 41-48. URL: <https://doi.org/10.23939/istcmtm2019.04.041> (дата звернення: 05.08.2025).

14. Заєць С. В. Сертифікація якості в освітній сфері: застосування ISO 9001 та ISO 21001. *Освітня аналітика України*. 2023. № 5 (26). С.5-20.

References

1. Sidlets'kyj, S. and Shandar, A. (2024), “Higher education in Ukraine under martial law: challenges and priorities”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>.

2. Shanskova, T. I. (2019), “ Modern priorities of quality management of higher education institutions: departmental level ”, *Paradyhmal'na model' kerivnyka sfery osvity u konteksti ievrointehratsijnykh protsesiv: materialy*

mizhnarodnoho forumu upravlins'koi diial'nosti [Paradigmatic model of the head of the educational sphere in the context of European integration processes: materials of the international forum of management activities], KROK, Ternopil', Ukraine, pp. 98-103.

3. Halitsan, O., Khil', O. and Kyrylenko, Ya. (2021), “Quality management of higher education under European integration processes”, *Ukrains'kyj pedahohichnyj zhurnal*, vol. 2, pp.103-112.

4. Verbovs'kyj, I. and Chyporniuk, V. (2024), “Main stages of development of the system of quality management of higher education”, *Vytoky pedahohichnoi majsternosti*, vol. 34, pp.24-31.

5. Bachyns'ka, O. (2021), “ Quality management of educational services of higher education institutions in a market environment ”, *Naroschuvannia finansovo-ekonomichnoho potentsialu sub'iektiv ekonomichnykh vidnosyn iak osnova postupal'noho rozvytku terytorial'no-hospodars'kykh system* [Increasing the financial and economic potential of economic relations as a basis for the progressive development of territorial and economic systems], FOP Palianytsia V.A., Ternopil', Ukraine, pp.64-72.

6. European Association for Quality Assurance in Higher Education (2015), *Standarty i rekomendatsii schodo zabezpechennia iakosti v Yevropejs'komu prostori vyschoi osvity (ESG)* [Standards and recommendations for quality assurance in the European Higher Education Area (ESG)], TOV «TsS», Kyiv, Ukraine.

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine “On higher education”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (Accessed 01.08.2025).

8. Trachenko, L. A. (2018), “Important aspects of the formation of quality management systems in the context of the requirement of international standard iso 9001: 2015”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6239> (Accessed 03.08.2025).

9. UkrNDNTs (2016), DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Systemy upravlinnia iakistiu. Vymohy [DSTU ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT). Quality management systems. Requirements], DP «UkrNDNTs», Kyiv, Ukraine.

10. TÜV Thüringen Ukraine (2025), “ISO 21001:2018 standard for educational organizations”, available at: <https://tuv-thuringen.com.ua/uk/our-news/standardization-news/171-iso-21001-2018-standard-for-educational-organizations> (Accessed 02.08.2025)

11. Polischuk, O. and Ovsiankin, A. (2022), “Requirements management in the management system of an educational organization”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol.37. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-3>.

12. Khimicheva, H. I. and Volivach, A. P. (2021), “ Application of DSTU ISO 21001 to assess the effectiveness and efficiency of the educational process ”, *Mekhatronni systemy: innovatsii ta inzhynirynh: tezy dopovidej V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Mechatronic systems: innovations and engineering: abstracts of reports of the V International Scientific and Practical Conference], KNUTD, Kyiv, Ukraine, pp. 248-249.

13. Vasilevs'kyj, O. M. (2019), “ Higher education quality assurance system in the context of the International Standard ISO 21001:2018”, *Vymiriuval'na tekhnika ta metrolohiia*, vol. 80, no. 4, pp. 41-48. <https://doi.org/10.23939/istcmtm2019.04.041>.

14. Zaiets', S. V. (2023), “Quality certification in the educational sector: application of ISO 9001 and ISO 21001”, *Osvitnia analityka Ukrainy*, vol. 5 (26), pp. 5-20.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.