

УДК 338.22.021.1:338.242.2:37.07:378.11
DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-21>

ВИЗНАЧЕННЯ ОБ'ЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПРАЦІ ВИКЛАДАЧА У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ

DEFINITION OF OBJECTS OF TEACHER'S QUALITY OF WORK MANAGEMENT IN HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Решетова І.О.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Донбаський державний педагогічний університет

Чередник О.В.

кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту,
Донбаський державний педагогічний університет

Reshetova Iryna

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
Donbass State Pedagogical University

Cherednyk Olena

Candidate of Pedagogical Sciences,
Associate Professor of the Department of Management
Donbass State Pedagogical University

У сучасних умовах розвитку економіки навчальний заклад став розглядатися як підприємство, яке виробляє певний продукт, рівень якості якого дає змогу конкурувати з іншими виробниками. Коли вибирається для вступу вищий навчальний заклад, абітурієнт оцінює його за якістю освіти, здатністю знайти відповідну роботу після його закінчення, тому для підвищення рівня цього показника необхідно докладати багато зусиль. Складна економічна ситуація в країні, інфляція, відсутність належного фінансування з боку держави поставили багато навчальних закладів на межу виживання. Реформа вищої освіти в 2019–2020 рр. передбачає нову формулу фінансування ВНЗ – «не кількість, а якість». Університети при цьому зможуть розпоряджатися коштами, майном (частково), самостійно формувати заробітні плати. Для цього від МОН адміністрація вищих навчальних закладів отримає навчання з менеджменту освіти. Планується проведення ліцензування в електронному форматі. На жаль, екстрені заходи, на які змушено піти керівництво більшості вищих навчальних закладів, були спрямовані лише на залучення фінансування, що негативно позначалося на якості освіти у цілому.

Ключові слова: освіта, реформування, вищий навчальний заклад, економічні відносини, абітурієнт, управління, менеджмент, автономність, фінансування, надійність, якість праці, якість освіти.

В современных условиях развития экономики учебное заведение стало рассматриваться как предприятие, производящее определенный продукт, уровень качества которого позволяет конкурировать с другими производителями. Когда выбирается для поступления высшее учебное заведение, абитуриент оценивает его по качеству образования, способности найти подходящую работу после его окончания, поэтому для повышения уровня этого показателя необходимо прилагать много усилий. Сложная экономическая ситуация в стране, инфляция, отсутствие должного финансирования со стороны государства поставили многие учебные заведения на грань выживания. Реформа высшего образования в 2019–2020 гг. предусматривает новую формулу финансирования вузов – «не количество, а качество». Университеты при этом смогут распоряжаться средствами, имуществом (частично), самостоятельно формировать заработную плату. Для этого от Министерства образования и науки Украины администрация высших учебных заведений получит цикл обучения по менеджменту образования. Планируется проведение лицензирования в электронном формате. К сожалению, экстренные меры, на которые пришлось пойти руководству большинства высших учебных

заведений, были направлены только на привлечение финансирования, что негативно сказалось на качестве образования в целом.

Ключевые слова: образование, реформирование, высшее учебное заведение, экономические отношения, абитуриент, управление, менеджмент, автономность, финансирование, надежность, качество труда, качество образования.

In modern conditions of economic development, an educational institution has become regarded as an enterprise producing a certain product, the quality level of which allows it to compete with other manufacturers. When a higher educational institution is selected for admission, an applicant evaluates it by the quality of education, the ability to find a suitable job after graduation, therefore, it is necessary to make a lot of efforts to increase the level of this indicator. In the scientific article such methods are applied: morphological analysis – for generalization of the theoretical going near determination of essence and concept-category vehicle of the article of research; theoretical generalization, scientific abstraction, analysis of the systems – for further development of theoretical principles and research of problems of organization of management in higher educational establishments; comparative – at research of the normatively-legal providing of management of education and analytical providing of process of controlling of financing of educational establishments. During the years of independence of Ukraine there were intensive processes of formation of a network of higher education institutions. The number of higher education institutions of III-IV levels of accreditation has increased, and the number of higher education institutions of I-II levels of accreditation has decreased. It is planned to further reduce higher education institutions in order to optimize their financing. The quality management system of educational services can be divided into three subsystems: a subsystem of control, regulation, reliability determination; a subsystem of the organization of the provision of educational services; a subsystem for managing the quality of the content of the educational process. Reform of higher education in 2019-2020 Provides a new formula for financing universities. At the same time, universities will be able to manage funds, property (partially), and independently form salaries. The difficult economic situation in the country, inflation, and the lack of adequate funding from the state put many educational institutions on the brink of survival. Unfortunately, the emergency measures that the leadership of most higher education institutions had to go to were aimed only at attracting funding, which negatively affected the quality of education in general. Management of the quality of education implies compliance with a certain algorithm of actions: design, organizational measures, leadership, control, coordination of the educational process, the activities of all structures of the educational institution. Thus, the application of such an algorithm will lead to an improvement in the quality of education. The process of developing parameters for assessing the quality of the system, the process and the results of education, taking into account the development of a competency-based approach, continues and requires operational and instrumental specification and further improvement as soon as possible.

Key words: education, reform, higher education institution, economic relations, applicant, management, management, autonomy, financing, reliability, quality of work, quality of education.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Система вищої освіти постійно знаходиться в стані реформування. Міжнародні стандарти [1], Закон України «Про освіту» [13], Стратегія розвитку освіти [6] кардинально змінюють як структуру вищих освітніх закладів, так режими їх функціонування. Ці зміни викликані бажанням інтегрування української системи освіти з європейською та іншими міжнародними освітніми програмами. Попит на фахівців із вищою освітою у світі та в Україні постійно зростає, що зумовлено розвитком «нової економіки», жорсткими вимогами приватного сектору до фахівців, орієнтацією молоді на престижні професії. Багато експертів справедливо стверджують, що сьогодні розвиток країни безпосередньо залежить від інвестування в освітню галузь.

Питання якості завжди мають гостру актуальність. В умовах жорсткої конкуренції поняття якості послуг набуває вирішального значення поряд із ціною та обсягом послуг, й освітянська сфера не є винятком. Від рівня освіти населення прямо залежить добробут країни. А якість освіт-

ніх послуг знаходиться в прямій залежності від якості праці викладачів. Отже, особливого значення набуває створення оптимальної структури суб'єктів управління якістю праці професорсько-викладацького складу вишів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Значний внесок у вирішення теоретичних і практичних проблем розвитку вищої освіти, її реформування та фінансування зробили такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Л. Белова [2], В. Бульба [3; 4], О. Поступна [4], В. Кремень [5], В. Кузьмин [7], Т. Лукіна [8], О. Моргулець [9; 10], О. Шевченко [10], О. Нестеренко [11], І. Орлова [12], Т. Хлебнікова [14], Я. Тінберген, Т. Шульц та ін.

На відміну від інших галузей у педагогіці якість є багатогранною, що за своєю сутністю відображає різні аспекти освітнього процесу (філософські, соціальні, педагогічні, політичні, демографічні, економічні тощо) та розглядається як сукупність властивостей освіти, що визначають її здатність задовольняти відповідні потреби особистості, суспільства, держави відповідно до призначення освіти [2, с. 9]. Отже,

якість залежить від установлених вимог, що висуваються з урахуванням мети використання.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основною метою дослідження є теоретичне обґрунтування змісту організаційного складника управління освітнім процесом у вищому навчальному закладі в умовах реформування процесу надання освітніх послуг, який має специфічні особливості та закономірності.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Щодо поняття «якість освіти», на думку Т. Лукіної [8, с. 620–622], розрізняють два основних підходи до визначення його сутності: нормований – розглядається з погляду задоволення потреб та досягнення певних норм, стандартів, цілей (особистості, суспільства, держави), що нормативно затверджені відповідними документами; управлінський – подається з позицій сучасної теорії та практики управління якістю (якість освіти як об'єкт управлінського впливу розглядається одночасно з позицій якості освітньої системи, якості освітнього процесу (як процес споживання освітніх послуг) та якості особистості випускника як результату діяльності освітньої системи за показниками його сформованості суспільно значущих цінностей).

За словами авторки, якість освіти відбиває розвиток системи освіти й суспільства в певний період та змінюється з часом залежно від вимог особистості, суспільства і держави [8, с. 621–622]. Таким чином, якість освіти є показником, що визначає результативність національної системи освіти та ефективність управління нею, що є обов'язковим складником державного управління освітою.

Для цього потрібно конкретизувати поняття суб'єкта управління, розглянути всі важелі, що діють у регулюванні ефективності діяльності викладачів, визначити їхні компетенції, недоліки в організації роботи.

Під управлінням якістю розуміється носій предметно-практичної діяльності та пізнання, джерело активності, яке спрямоване на об'єкт [2, с. 12], під управлінням якості – встановлення, забезпечення та підтримка необхідного рівня якості, які здійснюються шляхом систематичного контролю якості та розроблення методів впливу на нього [3, с. 4].

Суб'єктами управління джерелами активності професорсько-викладацького складу будуть виступати: Міністерство освіти та науки України, навчально-методичні об'єднання ВНЗ, Вища атестаційна комісія, обласні та місцеві органи виконавчої влади, підрозділи ВНЗ (вчені ради, дисертаційні ради, відділ аспірантури та докторантури, центри підвищення кваліфікації) [4].

Управління вищою освітою України здійснюється державними органами управління та органами громадського самоврядування (рис. 1).

Управління вищим навчальним закладом здійснюється на основі принципів: автономії та само-

врядування; розмежування прав, повноважень та відповідностей власника, органів управління, керівництва вишем та його структурних підрозділів; поєднання колегіальних і єдиноначальних засад навчання; незалежності від політичних партій, громадських та релігійних організацій [7, с. 187].

Автономія та самоврядування вищого навчального закладу реалізуються відповідно до законодавства і передбачають право [9]:

- самостійно визначати форми навчання, форми та види організації навчального процесу;
- приймати на роботу педагогічних, науково-педагогічних та інших працівників;
- надавати додаткові освітні послуги;
- самостійно розробляти та запроваджувати власні програми наукової і науково-виробничої діяльності;

- створювати у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, інститути, коледжі, технікуми, факультети, відділення, філії, навчальні, методичні, наукові, науково-дослідні центри та лабораторії, конструкторські та конструкторсько-технологічні бюро, територіально відокремлені та інші структурні підрозділи;

- здійснювати видавничу діяльність, розвивати власну поліграфічну базу;

- на підставі відповідних угод провадити спільну діяльність з іншими вищими навчальними закладами, підприємствами, установами та організаціями;

- брати участь у роботі міжнародних організацій;

- запроваджувати власну символіку та атрибутику;

- звертатися з ініціативою до органів управління вищою освітою про внесення змін до чинних або розроблення нових нормативно-правових актів у галузі вищої освіти, а також брати участь у роботі над проектами щодо їх удосконалення;

- користуватися земельними ділянками в порядку, встановленому Земельним кодексом України.

Реформа вищої освіти в 2019–2020 рр. передбачає нову формулу фінансування ВНЗ – «не кількість, а якість». Університети при цьому зможуть розпоряджатися коштами, майном (частково), самостійно формувати заробітні плати. Для цього від МОН адміністрація вищих навчальних закладів отримає навчання з менеджменту освіти. Планується проведення ліцензування в електронному форматі.

Як же формується етапність змін системи оплати праці?

Перший етап – березень 2020 р. Проведення зміни тарифної сітки з повним її скасуванням для університетів.

Другий етап – вересень 2020 р. Університети самостійно визначають кількість ставок, без прив'язки до студентів.

Третій етап – вересень 2020 р. Університети самостійно встановлюють рівень оплати праці викладачів залежно від якості роботи.



Рис. 1. Управління освітою в Україні

Проаналізуємо кількість ВНЗ у сьогоднішній динаміці (табл. 1).

За роки незалежності в Україні відбулися інтенсивні процеси формування мережі вищих навчальних закладів. Кількість вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації зростає з 149 до 282, а вищих навчальних закладів I–II рівнів акредитації – зменшилася з 742 до 370.

Певне скорочення мережі освітніх закладів відбулося за рахунок приєднання технікумів до університетів та ліквідації окремих вищих навчальних закладів чи їх структурних підрозділів за результатами перевірок і рішень Державної акредитаційної комісії України (ДАК).

Планується й подальше скорочення вищих навчальних закладів із метою оптимізації їх фінансування.

Система управління якістю освітніх послуг може бути розділена на три підсистеми: підсистему контролю, нормування, визначення, надійності; підсистему організації освітнього процесу,

надання самої освітньої послуги; підсистему управління якістю проектування, планування, змісту освітнього процесу.

Система управління якістю освітніх послуг включає:

- вироблення політики керівництва ВНЗ у сфері якості, мобілізація на її повсякденне втілення;

- розроблення відповідної документації, нормативів, положень і т. д., у т. ч. регламентацій, які технологічні й здійсненні, а не тільки декларовані;

- розроблення документації перевірок (тестів, рейтингів, анкетувань і т. д.);

- контроль якості вступників до ВНЗ;

- контроль змісту навчальних планів, програм;

- контроль освітнього процесу (планування, кваліфікація викладачів і співробітників, активність студентів, форми контролю знань), у т. ч. контроль якості надання освітніх послуг;

Таблиця 1

Заклади вищої освіти України (на початок навчального року)

	Кількість ЗВО, од.		Кількість осіб у ЗВО, тис	
	коледжі, технікуми, училища	університети, академії, інститути	коледжі, технікуми, училища	університети, академії, інститути
1990/91	742	149	757,0	881,3
1991/92	754	156	739,2	876,2
1992/93	753	158	718,8	855,9
1993/94	754	159	680,7	829,2
1994/95	778	232	645,0	888,5
1995/96	782	255	617,7	922,8
1996/97	790	274	595,0	976,9
1997/98	660	280	526,4	1110,0
1998/99	653	298	503,7	1210,3
1999/00	658	313	503,7	1285,4
2000/01	664	315	528,0	1402,9
2001/02	665	318	561,3	1548,0
2002/03	667	330	582,9	1686,9
2003/04	670	339	592,9	1843,8
2004/05	619	347	548,5	2026,7
2005/06	606	345	505,3	2203,8
2006/07	570	350	468,0	2318,6
2007/08	553	351	441,3	2372,5
2008/09	528	353	399,3	2364,5
2009/10	511	350	354,2	2245,2
2010/11	505	349	361,5	2129,8
2011/12	501	345	356,8	1954,8
2012/13	489	334	345,2	1824,9
2013/14	478	325	329,0	1723,7
2014/15	387	277	251,3	1438,0
2015/16	371	288	230,1	1375,2
2016/17	370	287	217,3	1369,4
2017/18	372	289	208,6	1330,0
2018/19	370	282	199,9	1322,3

– перевірку якості з позиції як надання освітньої послуги, так і її споживання;

– контроль над випробувальними інструментами (тестами, питаннями до іспитів, семінарськими заняттями, рейтинговою системою і т. д.);

– коригування якості всіх підсистем, елементів, форм і методів, технологій та контрольних інструментів;

– фіксацію, документування якості;

– аналіз якості та ефективності заходів, що вживаються;

– внутрішньоуніверситетський контроль над системою підтримки якості, стимулювання її об'єктивності та вдосконалення.

У внутрішній моделі системи забезпечення якості освіти важливий не тільки сьогоdnішній стан, а й вибудовування на перспективу. Система управління якістю освіти повинна бути вибудована так, щоб вона забезпечувала його оцінку за п'ятьма групами показників: опти-

мальності проєкту, процесу, поточних, кінцевих і віддалених результатів освітньої діяльності закладу.

Оптимальність проєкту необхідно оцінювати щорічно за допомогою групи експертів, використовуючи загальноприйняті критерії (актуальність, прогностичність, здатність до швидких змін, раціональність, реалістичність, технологічність, прагматичність).

Оптимальність процесу передбачає досягнення поставлених цілей наявними можливостями (матеріальною базою, кадровим потенціалом, структурою управління, технологіями і т. п.). Реальні справи стануть співвідноситися з програмою і конкретними планами. Порядок з управлінням за цілями будуть застосовуватися управління за відхиленнями, оперативні коригуючі заходи.

Показники оптимальності поточних результатів можуть відслідковуватися за допомогою рей-

тингової системи і моніторингових досліджень, а не тільки успішності на екзаменаційних сесіях. Особливої уваги вимагає підвищення мотивації роботи викладачів і студентів.

Показники кінцевих результатів припускають усебічну оцінку якості випускників із широкого спектру параметрів їх освіченості відповідно до бажаних результатів у рамках вибраної парадигми.

Показники віддалених результатів можна планувати, але досить повно вивчити їх у найближчі роки у вітчизняних вищих навчальних закладах мало ймовірно.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, робота в рамках такої системи управління якістю жадає всебічного і систематичного моніторингу та безперервного аналізу отриманих даних. Управління якістю освіти у ВНЗ передбачає такий алгоритм:

1. Проєктування, що включає у себе прогнозування, програмування і планування. Можна зробити ставку на дослідницьку цільову комплексну програму якості освіти. Чітка постановка цілей і комплексність підходу забезпечують системне забезпечення якості освітніх послуг. Прогноз повинен дати образ майбутнього стану процесу та результату. У планах же конкретно описуються шляхи і засоби досягнення поставлених цілей у підвищенні якості освіти. Саме проєктування може забезпечити приріст якості в інноваційному режимі.

2. Організаційні заходи, які передбачають створення відповідних цілям і завданням структур, що забезпечують управління якістю, необхідні вертикальні й горизонтальні зв'язки, визначення функцій, повноважень і відповідальності кожного суб'єкта з управління якістю освіти, плану їхніх дій.

3. Керівництво як функція управління вимагає створення мотиваційного середовища в університеті, вибудовування системи стимулів для підвищення якості освіти всіма учасниками даного процесу за рахунок нових інформаційних технологій, пошуку нових знань, більшої самовіддачі організаторів, викладачів та учнів. Без стимулювання, прагнення до нового не буде високої якості освіти.

4. Контроль – періодичне відстеження освітнього процесу, діяльності його учасників, поточних результатів навчання, порівняння їх із нормами, поставленими цілями і завданнями. Цей складник алгоритму управління особливо складний і делікатний. Ті, хто звик перевіряти студентів, не люблять, коли перевіряють їх самих. Хворобливу реакцію у викладачів викликають опитування учнів щодо якості навчання.

5. Координація, яка важлива для навчального закладу, оскільки в силу своїх професійних особливостей викладачі, як й інші люди творчих професій, завжди прагнуть до якоїсь автономії та індивідуалізації змісту навчальних дисциплін і методів навчання. Без координації зусиль факультетів, кафедр, окремих викладачів навчальний процес перетвориться на хаос, неминуче дублювання або використання суперечливого один одному навчального матеріалу. Координованість навчального процесу, діяльності всіх структур ВНЗ забезпечує елементарну якість освіти.

Таким чином, застосування такого алгоритму призведе й до поліпшення самої якості освіти. Процес розроблення параметрів для оцінювання якості системи, процесу і результатів вищої освіти з урахуванням розвитку компетентнісного підходу триває і потребує в стислі терміни операційної й інструментальної конкретизації та подальшого вдосконалення.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) K. : CS Ltd., 2015. 32 p.
- Белова Л.О. Якісна освіта як запорука якості життя населення. *Теорія та практика державного управління*. 2016. Вип. 4(54). С. 8–17.
- Белова Л.О., Бульба В.Г., Поступна О.В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. *Розвиток системи державного управління в Україні*. 2018. № 2(61). С. 1–10.
- Бульба В.Г. Соціальні функції держави в умовах глобалізаційних трендів сучасності: державно-управлінський аспект : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.01. Харків, 2012. 399 с.
- Енциклопедія освіти / за заг. ред. В.Г. Кременя. Київ, 2008. 1040 с.
- Комунікаційна стратегія МОН 2017–2020 рр. : Рішення Колегії МОН від 26 травня 2017 р. № 4/1-15. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikacijna-strategiya-mon-2017-2020.pdf> (дата звернення: 14.09.2019).
- Кузьмин В.М. Синергетичні аспекти управління в системі вищої освіти. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 184–189.
- Лукіна Т.О. Управління якістю. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / ред. рада: Ю.В. Ковбасюк (гол.) та ін. Київ : Національна академія державного управління, 2011. Т. 4. С. 620–622.
- Моргулець О.Б. Управління діяльністю вищих навчальних закладів як суб'єктів ринку послуг : монографія. Київ : КНУТД, 2017. 454 с. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9467> (дата звернення: 16.10.2019).
- Моргулець О.Б., Шевченко О.О. Тенденції розвитку економічної діяльності закладів вищої освіти України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 269–277.

11. Нестеренко О.В. Демографічна ситуація в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 517–527.
12. Орлова І.М. Фінансування системи вищої освіти: світова практика і українське сьогодення. *Популярна економіка: моніторинг реформ*. 2012. № 13. С. 1–13.
13. Про освіту : Закон України від 5 вересня 2017 р. № 2145-VIII / Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 16.10.2019).
14. Хлебнікова Т.М. Кваліметричний підхід до вивчення якості вищої освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2011. Вип. 5. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11hleqhe.pdf> (дата звернення: 13.12.2019).

REFERENCES:

1. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG) K.: CS Ltd., 2015. 32 p.
2. Bielova L.O. (2016) *Yakisna osvita yak zaporuka yakosti zhittya naseleennya* [Quality education as a guarantee of the quality of life of the population]. *Teoriya ta praktika derzhavnogo upravlinnya* [Theory and practice of public administration], no. 4(54), pp. 8–17.
3. Bielova L.O., Bulba V.G., Postupna O.V. (2018) *Stan i problemy zdiysnennia upravlinnia yakistu osvity ta osvitynoi diyalnosti v Ukraini : ekspertne otsinyuvannya* [The state and problems of implementing the management of the quality of education and educational activities in Ukraine: expert assessment]. *Rozvytok systemy derzhavnogo upravlinnya v Ukraini* [Development of public administration in Ukraine], no. 2(61), pp. 1–10.
4. Bulba V.G. (2012) *Sotsialni funktsiy derzhavy v umovakh globalizatsiynykh trendiv suchasnosti : derzhavno-upravlinskiy aspekt*. Diss. dokt. nauk z derzhavnogo upravlinnia [The social functions of the state in the context of the globalization trends of our time: the state-administrative aspect. Dokt, diss]. Kharkiv, 399 pp.
5. Kremen V.G. (ed.) (2008). *Entsiklopedia osvity* [Encyclopedia of Education]. Kyiv : Svit, 1040 pp.
6. Board of the Ministry of Education and Science of Ukraine (2017) "Communication strategy of the MES of Ukraine for 2017-2020". URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/komunikaczijna-strategiya-mon-2017-2020.pdf> (assessed 14 September 2019).
7. Kuzmyn V.M. (2015) *Synergetychni aspekty upravlinnia v systemi vyshchoyi osvity* [Synergetic aspects of management in higher education]. *Globalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and national economic problems], no. 6, pp. 184–189.
8. Lukina T.O. (2011) *Upravlinnia iakistiu* [Quality control]. *Encyclopedia of Public Administration*. Kyiv: NAPA, pp. 620–621.
9. Morgulets O.B. (2017) *Upravlinnia diialnistiu vyshchych navchalnykh zakladiv iak subiekta rynku poslug : monografiya*. [Management of higher education institutions as subjects of the service market : monograph]. Kyiv: KNUTD, 454 p. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/9467> (assessed 16 October 2019).
10. Morgulets O.B., Shevchenko O.O. (2018) *Tendentsii rozvytku ekonomichnoyi dialnosti zakladiv vyshchoyi osvity Ukraine* [Economic development trends in higher education institutions of Ukraine]. *Skhidna levropa : ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe : Economics, Business and Management], no. 6(17), pp. 269–277.
11. Nesterenko O.V. (2018) *Demografichna sytuatsia v Ukraini* [The demographic situation in Ukraine]. *Skhidna levropa : ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economics, Business and Management], no. 6(17), pp. 517–527.
12. Orlova I.M. (2012) *Finansuvannia systemy vyshchijyi osvity : svitova praktyka i Ukrainse syogodennia* [Higher Education Financing: World Practice and Ukrainian Realities]. *Populiarna ekonomika : monitoring reform* [Popular Economy : Reform Monitoring], no. 13, pp. 1–13.
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017) The Law of Ukraine "About education". Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (accessed 16 October 2019).
14. Khlebnikova T.M. *Kvalimetrychnyi pidhid do vyvchennia iakosti vyshchoyi osvity* [Qualimetric approach to the study of the quality of higher education]. *Teoria ta metodyka upravlinnia osvitoiu* [Theory and Methodology of Education Management], no. 5. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11hleqhe.pdf> (accessed 13 December 2019).