

DOI: 10.52363/2414-5866-2026-1-21

УДК: 378.1:005.334:351.851

Круглов Віталій, д. держ. упр., проф, професор кафедри соціології і публічного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків.
ORCID: 0000-0002-7228-8635

Терещенко Діна, д. держ. упр., проф, професор кафедри соціології і публічного управління, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків.
ORCID: 0000-0003-0633-0097

Kruhlov Vitalii, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Sociology and Public Administration, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv.

Tereshchenko Dina, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Sociology and Public Administration, National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», Kharkiv.

ТРАНСФОРМАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ ПІД ВПЛИВОМ КРИЗ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ АСИМЕТРИЙ

TRANSFORMATION OF THE INSTITUTIONAL MODEL OF HIGHER EDUCATION QUALITY ASSURANCE UNDER THE INFLUENCE OF CRISES AND MANAGERIAL ASYMMETRIES

У статті здійснено дослідження процесів трансформації інституційної моделі публічного управління якістю вищої освіти в умовах екзогенних макроекономічних шоків та ендогенних структурних деформацій, зокрема виникнення управлінських асиметрій в академічному середовищі. Метою дослідження є концептуалізація нормативно-правових та практичних засад розвитку державної освітньої політики у сфері управління якістю вищої освіти, а також обґрунтування шляхів подолання дисфункцій адміністрування для забезпечення повноцінної інтеграції національної системи до Європейського простору вищої освіти (ЄПВО). Методологія дослідження ґрунтується на застосуванні

системного, інституційного та структурно-функціонального підходів, методів критичного аналізу нормативно-правової бази. За останні 5 років пришвидшилася імплементація інноваційних механізмів (постакредитаційний моніторинг, інституційна акредитація, дистанційні форми експертизи). Виявлено, що надмірне адміністрування вищої освіти породжують владні, інформаційні та ресурсні асиметрії між адміністрацією, викладачами та студентами. Зазначене перетворює забезпечення якості на формальні підходи, що нівелює академічну свободу та колегіальність. Висновки підтверджують критичну необхідність переходу від ієрархічних моделей зовнішнього контролю до розбудови інклюзивної системи довіри та внутрішньої «культури якості», посилення ролі стейкхолдерів через механізми розподіленого управління.

Ключові слова: *публічне управління, забезпечення якості вищої освіти, управлінські асиметрії, кризовий менеджмент, стейкхолдери, Європейський простір вищої освіти, НАЗЯВО, освітня політика, інституційна акредитація.*

The article examines the transformation processes of the institutional model of public governance of higher education quality under conditions of exogenous macroeconomic shocks and endogenous structural distortions, including the emergence of managerial asymmetries in the academic environment. The aim of the study is to conceptualize the regulatory and practical foundations of the development of state educational policy in the field of higher education quality governance, as well as to substantiate ways to overcome administrative dysfunctions in order to ensure the full integration of the national system into the European Higher Education Area (EHEA). The research methodology is based on the application of systemic, institutional, and structural-functional approaches, along with methods of critical analysis of the regulatory and legal framework. Over the past five years, the implementation of innovative mechanisms has accelerated, including post-accreditation monitoring, institutional accreditation, and remote forms of evaluation. The study finds that excessive administration in higher education generates power, informational, and resource asymmetries between administration, academic staff, and students. This transforms quality assurance into formalized practices, which undermines academic freedom and collegiality. The conclusions confirm the critical need to shift from hierarchical models of external control toward the development of an inclusive system of trust and an internal "quality culture," as well as to strengthen the role of stakeholders through mechanisms of distributed governance.

Keywords: *public administration, higher education quality assurance, managerial asymmetries, crisis management, stakeholders, European Higher Education Area, NAQA, educational policy, institutional accreditation.*

Постановка проблеми. У сучасному глобалізованому суспільстві вища освіта виступає не лише простором для трансляції знань, але й фундаментальним чинником соціально-економічного прогресу, інноваційного технологічного розвитку та формування конкурентного людського капіталу держави. Відповідно, забезпечення якості освітніх послуг перетворюється на ключовий пріоритет публічного управління, що вимагає розбудови дієвих, прозорих та гнучких інституційних моделей, здатних своєчасно й адекватно реагувати на виклики динамічного середовища. Для України процеси трансформації системи забезпечення якості вищої освіти обтяжені безпрецедентним накладанням кількох руйнівних кризових хвиль, які формують стан перманентної турбулентності. Від наслідків пандемії COVID-19, що спричинила екстрену цифровізацію освітнього процесу та виявила прогалини в інфраструктурній готовності інституцій, система перейшла до подолання руйнівних екзогенних шоків, зумовлених повномасштабною збройною агресією та запровадженням правового режиму воєнного стану [1].

Проте, поряд із зовнішніми кризами, вітчизняна та світова системи вищої освіти стикаються з глибокими ендогенними проблемами, наприклад, виникнення гострих управлінських асиметрій. Управлінські асиметрії являють собою дисбаланси у розподілі влади, інформації та ресурсів між ключовими стейкхолдерами освітнього процесу: державою, адміністрацією закладів вищої освіти (ЗВО), науково-педагогічними працівниками (НПП) та здобувачами вищої освіти [2]. Практика доводить, що механістичне впровадження інструментів якості часто перетворюється на формальний підхід, який замість реального покращення освітніх результатів призводить до відчуження академічної спільноти, втрати довіри, зниження інституційної ефективності та підміни внутрішньої мотивації науковців зовнішніми формальними метриками [1]. Враховуючи стратегічний курс України на повноправне членство в Європейському Союзі та поглиблення інтеграції до Європейського простору вищої освіти (ЄПВО), подолання управлінських асиметрій та формування антикризової, стійкої моделі публічного управління якістю вищої освіти набуває виняткової теоретичної та практичної значущості для забезпечення повоєнного відновлення держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблематики публічного управління якістю вищої освіти та впливу кризових явищ спирається на низку вітчизняних і зарубіжних наукових праць.

Загальнотеоретичні та методологічні засади розбудови публічної політики в освіті ґрунтовно висвітлено в роботах дослідників з державного управління, зокрема Є. Архипової та В. Дроздова [1], М. Бачинського [3], І. Грузинської [4], О. Ковриги [5] та ін. Зазначені автори аргументують необхідність парадигмального переходу від жорсткого ієрархічного державного контролю до концепції публічного управління, де ключову роль відіграє мережева взаємодія державних і недержавних акторів, залучення громадянського суспільства та врахування потреб стейкхолдерів ринку праці.

Проблематика функціонування системи вищої освіти в умовах гострих криз знайшла відображення у дослідженнях О. Кравцова, Т. Кравцова та О. Лащенко [6], І. Назарова [7], І. Усар [8] та ін., де проаналізовано втрати інфраструктури, цифровізацію освітніх процесів, скорочення фінансування та оперативні законодавчі зміни в системі зовнішньої акредитації. Проблема владних асиметрій між адміністрацією та студентами актуалізована у колективному дослідженні, де зазначається щодо символічної ролі студентів, тоді як реальна влада залишається монополізованою управлінцями [9].

Незважаючи на значний масив публікацій, комплексного дослідження, яке б інтегрувало аналіз кризових впливів та ендогенних структурних деформацій на інституційну модель забезпечення якості вищої освіти в Україні, досі бракує. Виникає потреба у комплексному науковому обґрунтуванню шляхів гармонізації управлінських процесів з урахуванням сучасних викликів.

Постановка завдання. Метою статті є концептуалізація процесів трансформації інституційної моделі забезпечення якості вищої освіти в Україні під впливом екзогенних шоків та виявлення природи управлінських асиметрій та обґрунтування напрямів оптимізації публічної політики для досягнення інтеграції до Європейського простору вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. На етапі активного становлення інституційної моделі забезпечення якості система вищої освіти України зіткнулася з безпрецедентними екзогенними шоками. Пандемія COVID-19 стала першим масштабним випробуванням. Вища освіта, маючи значну інституційну інерційність, виявилася не повністю готовою до раптового переходу в онлайн-середовище. З'явилися проблеми цифрової нерівності,

дефіциту інфраструктури (сервери, платформи дистанційного навчання) та нестачі цифрових компетентностей у значної частини науково-педагогічного персоналу. Повномасштабне російське вторгнення 24 лютого 2022 року завдало ще більш нищівного удару по вітчизняній освіті. Запровадження правового режиму воєнного стану супроводжувалося фізичним руйнуванням та пошкодженням значної кількості закладів освіти, масовим внутрішнім та зовнішнім переміщенням студентів і викладачів.

У складних умовах держава постала перед стратегічною дилемою: тимчасово призупинити процеси забезпечення якості та акредитації заради виживання інституцій або адаптувати процеси, зберігаючи курс на європейську інтеграцію. Було обрано другий, інституційно складніший шлях. Вже в березні 2022 року Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову, яка визначила особливості акредитації освітніх програм в умовах воєнного стану [10], що дозволило Національному агентству із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) продовжувати акредитаційну діяльність в дистанційному або гібридному форматах.

Криза стала своєрідним вікном можливостей для прискорення глибинних структурних реформ. Проаналізувавши відгуки національних та іноземних стейкхолдерів щодо ефективності діючої моделі, Верховна Рада України ухвалила Закон України № 3062-IX від 2 травня 2023 року «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення якості вищої освіти» [11]. Відповідний законодавчий акт запровадив критично важливі інструменти (постакредитаційний моніторинг, інституційна акредитація ЗВО, апеляційна палата) і значно наблизив українське законодавство до європейських стандартів. Таким чином, екзогенні кризи не лише продемонстрували життєстійкість української системи вищої освіти, а й виступили чинниками її інституційної еволюції у бік більшої гнучкості, цифровізації та відповідності стандартам ЄПВО.

Нажаль, замість того, щоб слугувати інструментом постійного вдосконалення, процедури забезпечення якості часто перетворюються на «ритуал відповідності» та систему тотального аудиту [2]. Дослідники зазначають, що надлишок акредитаційних вимог, формалізованих звітів і бюрократичних процедур не захищає інституцію від реальних репутаційних ризиків [12]. Сучасні практики системи якості стають внутрішньо ризикованими, оскільки вони знецінюють фахове академічне судження на користь раціональних систем метрик і контролю.

Перманентний тиск щодо виконання кількісних показників (наприклад, кількість публікацій у базах Scopus/Web of Science, залучення грантових коштів, формальні бали студентських опитувань) стимулює

зовнішню мотивацію, витісняючи внутрішню зацікавленість викладача у глибокому науковому пошуку. Зазначене породжує феномен створення «видимості роботи», маніпулятивну поведінку, симуляцію результатів та глибоку недовіру між акторами освітнього процесу. Запровадження індикаторів продуктивності створює своєрідну систему тотального моніторингу, що підвищує рівень стресу серед персоналу та руйнує традиційну академічну солідарність [13]. Зазначена система генерує управлінські асиметрії – нерівномірний, викривлений розподіл влади, ресурсів та інформації. У системі вищої освіти можна виокремити ключові рівні деструктивних проявів (табл. 1).

Таблиця 1

Структура управлінських асиметрій у системі забезпечення якості вищої освіти

Вид управлінської асиметрії	Сторони взаємодії	Сутність дисфункції та наслідки для якості вищої освіти
Інформаційна асиметрія	НАЗЯВО (зовнішній орган контролю) – ЗВО (об'єкт оцінювання)	ЗВО володіє повною інформацією про реальний стан справ, але приховують системні недоліки для успішного проходження акредитації. Орган контролю змушений запроваджувати жорсткіші метрики, що ще більше посилює бюрократизацію та опір.
Владна (структурна) асиметрія	Адміністрація ЗВО (ректорат) – НПП	Зростання адміністративного штату та посилення жорсткої ієрархії. Адміністрація використовує процедури забезпечення якості як інструмент дисциплінування НПП. В результаті втрачається академічна свобода, відбувається професійне вигорання, руйнується колегіальність.
Ресурсна та суб'єктна асиметрія	Адміністрація/ Викладачі – Здобувачі вищої освіти (студенти)	Декларується студентоцентризований підхід, проте на практиці студенти часто виконують лише номінальну роль у радах якості. Адміністрація монополізує формування порядку денного. Студенти стають пасивними реципієнтами, їхній голос ігнорується при прийнятті стратегічних рішень.

Джерело: сформовано авторами

Найбільш критичною є асиметрія влади між студентами та адміністрацією. Попри те, що сучасні парадигми вимагають залучення студентів до управління, інституційні структури часто відводять їм роль «символічної інклюзії». Проявом ресурсної асиметрії та формального підходу на інституційному рівні є стан розвитку відділів із забезпечення якості у вітчизняних ЗВО. Згідно з дослідженнями Т. Фіннікова та О. Кузьмак, лише 50,3% українських ЗВО мали у своїй структурі спеціалізовані незалежні підрозділи із забезпечення якості (у 30,1% ці функції делеговані навчально-методичним відділам, у 13,7% – деканам, а у 8,7% створено лише окрему посаду) [14, с. 14]. Перекладання функцій управління якістю на різні структурні відділи свідчить про те, що значна частина ЗВО досі сприймає забезпечення якості не як стратегічний інструмент розвитку та вдосконалення, а як додаткову звітну повинність перед державним регулятором.

Хоча нова процедура акредитації від НАЗЯВО стимулювала масове впровадження анкетувань студентів, випускників і роботодавців, а також механізмів обов'язкової перевірки на плагіат, без системного подолання владних асиметрій відповідні інструменти ризикують залишитися елементами «карго-культу». Ефективна система вимагає переходу до парадигми «розподіленого врядування», яка передбачає реальну участь викладачів і студентів у прийнятті рішень із наданням їм права вето та реального впливу на академічні політики.

З метою інституціоналізації «культури якості» та реалізації стратегічного євроінтеграційного курсу держави, було розроблено «Національний план дій із забезпечення якості вищої освіти в Україні на період 2024-2026 років». Документ розроблено в межах міжнародного проєкту «Підтримка європейських агентств забезпечення якості вищої освіти у досягненні ESG (SEQA-ESG) 2», який безпосередньо координується Європейською асоціацією із забезпечення якості вищої освіти (ENQA). Національний план фіксує перехід від кількісної акумуляції вимог до якісного перезавантаження сутності освітнього процесу. З-поміж ключових критеріїв, імплементація яких вимагається від ЗВО, варто виділити наступні [15]:

1. ЗВО повинні організувати освітній процес таким чином, щоб стимулювати студентів відігравати активну (суб'єктну) роль у формуванні власних освітніх траєкторій та спільному управлінні якістю. Зазначене є прямим інструментом подолання владної асиметрії між адміністрацією та студентом.

2. Запровадження механізмів нульової толерантності до плагіату та фальсифікацій на всіх рівнях. Особливо наголошується на відповідальності наукових керівників та інституційному унеможливленні наукового керівництва аспірантами особами, які раніше вчинили порушення академічної доброчесності.

3. Поєднання викладання та актуальних наукових досліджень, заохочення інтеграції здобувачів у міжнародну академічну спільноту (участь у конференціях, спільних грантових дослідницьких проєктах), що піднімає стандарти ЗВО до європейського конкурентного рівня.

Розбудова мережевої взаємодії та делегування повноважень незалежним, високопрофесійним інституціям переконливо свідчить про еволюційне зростання української публічної політики в освіті [16]. Відбувається перехід від директивного державного управління до сучасної моделі належного врядування, що характеризується широким залученням стейкхолдерів, мінімізацією корупційних ризиків та безпосередньою орієнтацією на глобальні цілі сталого розвитку ООН (зокрема, ЦСР 4 «Якісна освіта»). Запровадження повноцінної інституційної акредитації дозволить істотно знизити бюрократичне навантаження на окремі освітні програми та перенести управлінський фокус на загальну здатність ЗВО формувати й підтримувати внутрішню систему та культуру якості, тим самим ефективно згладжуючи асиметрію контролю між державою і ЗВО.

Висновки. Дослідження процесів трансформації інституційної моделі забезпечення якості вищої освіти в Україні засвідчує, що вітчизняна система проходить складний, але необхідний етап одночасної боротьби з наслідками екзогенних криз і подолання ендогенних структурних дисфункцій, репрезентованих управлінськими асиметріями.

Аналіз показує, що в екстремальних умовах воєнного стану держава не згорнула євроінтеграційні процеси у сфері освіти, а навпаки, істотно пришвидшила їх через прийняття прогресивного законодавства. Впровадження механізмів постакредитаційного моніторингу, інституційної акредитації, створення Апеляційної палати та посилення вимог до академічної доброчесності членів експертних рад забезпечило життєстійкість та гнучкість системи, уможлививши перехід до ефективних цифрових і гібридних моделей оцінювання.

В той же час, формалізований підхід породжує критичні управлінські асиметрії в академічному середовищі (владну, інформаційну та ресурсну). Монополізація права на прийняття стратегічних рішень адміністраціями ЗВО та зведення студентів і науково-педагогічних працівників до ролі пасивних споживачів або виконавців руйнують академічну свободу,

колегіальність та внутрішню мотивацію до вдосконалення, підміняючи боротьбу за реальну якість освіти бажанням отримувати формальні метрики.

Подолання зазначених деструктивних асиметрій вимагає парадигмального зсуву від моделей жорсткого зовнішнього аудиту до розбудови інклюзивної «культури якості» в ЗВО. Зазначене можливо здійснити виключно на основі принципів розподіленого врядування та неухильного дотримання Стандартів і рекомендацій ЄПВО. Практична реалізація Національного плану дій із забезпечення якості на 2024-2026 роки, орієнтація на справжній студентоцентризм, припинення порушень академічної доброчесності та посилення інтернаціоналізації є критично важливими кроками на цьому шляху.

Список використаних джерел:

1. Архипова Є. О., Дроздов В. В. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.12.30>.
2. Putnam K., Wolf A. T. Unequal Partners: Examining Power Asymmetries Between Students and Senior Administrators in Shared Governance. *LearnSynergy Global Institute: Journal of Global Insights on Education and Innovation*. 2025. №2(3). P. 1–22. URL: https://www.researchgate.net/publication/398916499_Unequal_Partners_Examining_Power_Asymmetries_Between_Students_and_Senior_Administrators_in_Shared_Governance.
3. Бачинський М. Політика забезпечення якості вищої освіти: європейський досвід. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. №1(15). P. 259–271. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1\(15\)-259-271](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1(15)-259-271).
4. Грузинська І. Понятійно-категоріальний апарат дослідження проблеми публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти як чинника інтеграції України до європейського освітнього простору. *Молодий вчений*. 2023. №3(103). С. 43–48. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-3-103-9>.
5. Коврига О. С. Дослідження процесу формування та трансформації державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти в Україні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Педагогіка*. 2023. №16(31). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-04).
6. Кравцов О. В., Кравцова Т. В., Лашенко О. В. Державна політика в сфері вищої освіти України в умовах цифровізації. *Вісник національного*

університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління». 2021. №1(14). С. 73–85. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-1-10>.

7. Назаров І. В. Законодавчі зміни в системі забезпечення якості вищої освіти в умовах воєнного стану. *Нове українське право*. 2024. №2. С. 102–108. <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.2.13>.

8. Усар І. І. Державна політика в сфері вищої освіти: виклики сьогодення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. Т. 35(74). № 2. С. 99–103. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/17>.

9. Lu T., Zhang C., Xiaofeng J. Tokenistic Participation as a Governance Mechanism in Higher Education: “Asked to Participate, Not to Decide” and Teacher Agency. *Education as Change*. 2026. №30. Р. 1–24. <https://doi.org/10.25159/1947-9417/21355>.

10. Про особливості акредитації освітніх програм, за якими здійснюють підготовку здобувачі вищої освіти, в умовах воєнного стану: постанова КМУ від 16 березня 2022 року № 295. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/295-2022-%D0%BF#Text>.

12. Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення якості вищої освіти: Закон України № 3062-IX від 2 травня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3062-20#Text>.

13. Serrano O., Miranda Gonzalez F., Mourato J. Impact of Quality Assurance on Higher Education Institution Performance: Differences Between Public and Private Institutions. *Societies*. 2026. №16(3). Р. 76. <https://doi.org/10.3390/soc16030076>.

14. Kováts G. Managerialism in higher education: pros, cons, alternatives. *Educatio*. 2020. №29 (1). Р. 3–18. <https://doi.org/10.1556/2063.29.2020.1.1>.

15. Фініков Т. В., Терещук В. І. Розвиток систем внутрішнього забезпечення якості в українських закладах вищої освіти. Аналітичний звіт. Київ: Ваїте, 2020. 58 с.

16. Національний план дій із забезпечення якості вищої освіти в Україні на період 2024-2026 років. НАЗЯВО. 2024. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/Національний-план-дій-із-забезпечення-якості-вищої-освіти-в-Україні-на-період-2024-2026-pp.pdf>.

17. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Реалізація механізмів державного управління якістю вищої освіти: виклики та напрями вдосконалення. *Освітня аналітика України*. 2023. № 4 (25). С. 58–69. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-4-58-69>.

References:

1. Arkhipova, Y. O., & Drozdov, V. V. (2020). Quality of higher education as the object of public administration. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, 12. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.12.30>.
2. Putnam, K., & Wolf, A. T. (2025). Unequal Partners: Examining Power Asymmetries Between Students and Senior Administrators in Shared Governance. *LearnSynergy Global Institute: Journal of Global Insights on Education and Innovation*, 2(3), 1-22. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/398916499_Unequal_Partners_Examining_Power_Asymmetries_Between_Students_and_Senior_Administrators_in_Shared_Governance.
3. Bachynskiy, M. (2024). Higher education quality assurance policy: European experience. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 1(15), 259–271. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1\(15\)-259-271](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1(15)-259-271).
4. Hruzynska, I. (2022). Conceptual and category apparatus of research of the problem of public policy in the field of quality assurance of higher education as a factor of Ukraine's integration into the European educational space. *Young Scientist*, 3(103), 43–48. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-3-103-9>.
5. Kovryha, O. S. (2023). Research of the process of formation and transformation of state policy in the field of higher education quality assurance in Ukraine. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Serii Pedagogika*, 16(31). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-16\(31\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0255-16(31)-04).
6. Kravtsov, O. V., Kravtsova, T. V., & Lashchenko, O. V. (2021). State policy in the field of higher education of Ukraine in the conditions of digitalization. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii "Derzhavne upravlinnia"*, 1(14), 73–85. <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-1-10>.
7. Nazarov, I. V. (2024). Legislative changes in the system of higher education quality assurance under martial law. *Nove ukrainske pravo*, 2, 102–108. <https://doi.org/10.51989/NUL.2024.2.13>.
8. Usar, I. I. (2024). State policy in the field of higher education: Today's challenges. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, 35(2), 99–103. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.2/17>.
9. Lu, T., Zhang, C., & Xiaofeng, J. (2026). Tokenistic Participation as a Governance Mechanism in Higher Education: "Asked to Participate, Not to

Decide" and Teacher Agency. *Education as Change*, 30, 1–24. <https://doi.org/10.25159/1947-9417/21355>.

10. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). Pro osoblyvosti akredytatsii osvitnikh proham, za yakymy zdiisniuiut pidhotovku zdobuvachi vyshchoi osvity, v umovakh voiennoho stanu: Resolution No. 295. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/295-2022-%D0%BF#Text>.

11. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity: Law No. 3062-IX. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3062-20#Text>.

12. Serrano, O., Miranda Gonzalez, F., & Mourato, J. (2026). Impact of Quality Assurance on Higher Education Institution Performance: Differences Between Public and Private Institutions. *Societies*, 16(3), 76. <https://doi.org/10.3390/soc16030076>.

13. Kováts, G. (2020). Managerialism in higher education: Pros, cons, alternatives. *Educatio*, 29(1), 3–18. <https://doi.org/10.1556/2063.29.2020.1.1>.

14. Finikov, T. V., & Tereshchuk, V. I. (2020). Development of internal quality assurance systems in Ukrainian higher education institutions. Analytical report. Vaite.

15. National Agency for Higher Education Quality Assurance. (2024). National action plan for higher education quality assurance in Ukraine for the period 2024-2026. Retrieved from <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2025/08/Національний-план-дій-із-забезпечення-якості-вищої-освіти-в-Україні-на-період-2024-2026-pp.pdf>.

16. Kruhlov, V. V., & Tereshchenko, D. A. (2023). Implementation of mechanisms of state management of the quality of higher education: Challenges and directions of improvement. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 4(25), 58–69. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2023-4-58-69>.

Фінансування. Дослідження виконано без залучення зовнішнього фінансування.

Використання ШІ. Штучний інтелект використовувався виключно для технічного редагування тексту. Автор несе повну відповідальність за зміст статті.

Подяки. Подяки відсутні.

Отримано: 27.03.2026

Прийнято: 25.05.2026

Опубліковано: 22.06.2026