



УДК 378.4

[https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7\(13\)-428-439](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-7(13)-428-439)

Вербовський Ігор Андрійович кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри професійно-педагогічної, спеціальної освіти, андрагогіки та управління, Житомирський державний університет імені Івана Франка, вул. Велика Бердичівська, 40, м. Житомир, 10008, <https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

Кіт Наталя Володимирівна кандидат філософських наук, доцент кафедри іноземних мов, Військова академія (м. Одеса), вул. Фонтаська дорога, 10, м. Одеса, 65009, <https://orcid.org/0000-0002-7934-9138>

Спольська Олена Володимирівна аспірантка кафедри академічного і естрадного вокалу та звукорежисури, Національна академія керівних кадрів культури і мистецтв, провідний фахівець ректорату, Тернопільський національний педагогічний університет імені Володимира Гнатюка, вул. Максима Кривоноса, 2, м. Тернопіль, 46000, <https://orcid.org/0000-0002-2397-2035>

МЕХАНІЗМИ ТА ПРИНЦИПИ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

Анотація. Система вищої освіти в Україні є важливим фактором національного розвитку та потребує вдосконалення управлінських процесів. Ефективні механізми та принципи управління є важливими умовами для підвищення якості освіти, рівності доступу та готовності до викликів сучасності.

Мета статті – забезпечення комплексного розуміння поточного стану управління вищою освітою в Україні, зокрема механізмів та принципів, що відповідають сучасним потребам суспільства. Для дослідження використовується комплекс методів, включаючи аналіз інтернаціонального досвіду, порівняльний аналіз, методи групування, індукції та дедукції.

Механізми державного управління вищою освітою в Україні є багатогранними і спрямовані на формування середовища, сприятливого для академічної свободи, інновацій та якісної освіти. Сучасна система управління вищою освітою має бути динамічною, прогностичною та здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.



Дослідження робить свій внесок у поточний дискурс, детально розглядаючи ці питання в контексті проблем сьогодення.

Результати дослідження показують, що установлені механізми та принципи управління системою вищої освіти потрібно удосконалювати із врахуванням поточних викликів та обставин. Основні механізми управління системою вищої освіти включають: регуляторний, економічний, координаційний, інтеграційний, технологічний, антикризовий, контролюючий. Основні принципи включають: автономія та самоврядування, дотримання нормативних вимог, академічна свобода, співпраця та взаємодія, забезпечення якості, соціальна відповідальність, інтернаціоналізація, інновації та постійне вдосконалення, адаптивність, актуальність.

Щоб ефективно функціонувати в умовах війни, в умовах євроінтеграції та пошуку рішень сучасних викликів, система вищої освіти в Україні повинна бути гнучкою, міцною і динамічною. Такі механізми як адаптація, забезпечення сумісності з європейськими стандартами, використання технологій і міжнародне співробітництво, допоможуть протистояти цим викликам. Водночас принципи адаптивності мають бути основою для вдосконалення системи вищої освіти в Україні.

Результати дослідження можуть бути використані органами державного управління, закладами вищої освіти, викладачами та дослідниками для вдосконалення управління системою вищої освіти в Україні. Це допоможе підвищити якість освіти, доступ до неї та зробити систему вищої освіти більш привабливою для студентів і викладачів.

Ключові слова: механізми, принципи, заклади вищої освіти, державне управління.

Verbovskiy Igor Andriiovych Candidate of Pedagogic Sciences, Docent, Associate Professor of the Department of Professional and Pedagogical, Special Education, Andragogy and Management, Zhytomyr Ivan Franko State University, Velyka Berdychivska St., 40, Zhytomyr, 10008, <https://orcid.org/0000-0001-7202-3429>

Kit Natalia Volodymyrivna Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor of the Department of Foreign Languages, Odesa Military Academy, Odesa, 65009, Fontanska Doroha St., 10, <https://orcid.org/0000-0002-7934-9138>



Spolska Olena Volodymyrivna Postgraduate Student of the Department of Academic and Popular Vocal and Sound Directing, National Academy of Managers of Culture and Arts, Leading Specialist of the Administration, Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Maxyma Kryvonosa St., 2, Ternopil, 46000, <https://orcid.org/0000-0002-2397-2035>

MANAGEMENT MECHANISMS AND PRINCIPLES OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM IN UKRAINE

Abstract. The higher education system in Ukraine is an important factor in national development and requires improvement of management processes. Effective mechanisms and principles of governance are important conditions for improving the quality of education, equality of access and readiness for the challenges of our time.

The purpose of the article is to provide a comprehensive understanding of the current state of higher education governance in Ukraine, including mechanisms and principles that meet the current needs of society. The study uses a range of methods, including analysis of international experience, comparative analysis, grouping, induction and deduction methods.

Mechanisms of state management of higher education in Ukraine are multifaceted and aimed at creating an environment conducive to academic freedom, innovation and quality education. The modern management system of higher education should be dynamic, predictive and able to quickly adapt to changes in the external environment. The study contributes to the current discourse by examining these issues in detail in the context of today's challenges.

The results of the study show that the established mechanisms and principles of higher education system management need to be improved in view of current challenges and circumstances. The main mechanisms for managing the higher education system include: regulatory, economic, coordination, integration, technological, anti-crisis, and controlling. The main principles include autonomy and self-government, compliance with regulatory requirements, academic freedom, cooperation and interaction, quality assurance, social responsibility, internationalization, innovation and continuous improvement, adaptability, relevance.

In order to function effectively in the conditions of war, in the conditions of European integration and finding solutions to modern challenges, the system of higher education in Ukraine must be flexible, strong and dynamic. Such mechanisms as adaptation, ensuring compatibility with



European standards, use of technologies and international cooperation will help to face these challenges. At the same time, the principles of adaptability should be the basis for improving the system of higher education in Ukraine.

The results of the study can be used by public authorities, higher education institutions, teachers and researchers to improve the management of the higher education system in Ukraine. This will help improve the quality of education, access to it and make the higher education system more attractive to students and teachers.

Keywords: mechanisms, principles, higher education institutions, public administration.

Постановка проблеми. Ландшафт вищої освіти в Україні формується складною взаємодією механізмів і принципів, покликаних сприяти успішному функціонуванню та зростанню цього критично важливого сектору. Вища освіта робить значний внесок у соціально-економічний розвиток країни, забезпечуючи основу для наукових досліджень, технологічного прогресу та підготовки кваліфікованої робочої сили, готових до сьогоднішніх викликів ринку праці. Як наслідок, дедалі більшого визнання набуває потреба в ефективному та результативному управлінні цією системою.

Стаття присвячена дослідженню механізмів та принципів управління системою вищої освіти в Україні в умовах сьогоднішніх викликів. Ґрунтуючись на аналізі вітчизняних досліджень з теоретико-методологічних основ управління вищою освітою, зокрема праць Домбровської С. М. [1], Древаль Ю. Д. [2], Онаць О. М. [3], Поступної О. В. [4], Радченко О. В. [5], Степанова В. Ю. [6], Чирви Г. М. [7], Чміль А. І. [8], Шевченко В. М. [9] та Шевченко С. О. [10] це дослідження висвітлює ключові аспекти структури управління, регуляторних норм, механізмів та принципів управління в українській вищій освіті. Крім того, воно висвітлює такі важливі принципи, як адаптивність, інтелектуальність, актуальність, соціальної відповідальності.

Ці механізми та принципи не лише притаманні структурі вищої освіти, але й відіграють важливу роль у просуванні необхідних реформ, задоволенні потреб соціально-економічного ландшафту, що швидко змінюється, та підвищенні стандартів освіти до європейських, що вкрай важливо напередодні євроінтеграційних процесів. Крім того, ці механізми гарантують, що заклади вищої освіти функціонують з відносною незалежністю, дотримуючись при цьому певних правил, які підтримують якість і стандартизують освітній процес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нещодавні дослідження системи управління вищою освітою в Україні містять важливі висновки. Література, присвячена механізмам і принципам управління системою вищої освіти в Україні, є обширною і різноманітною. Вона охоплює теоретичні аспекти [1] практичні проблеми [2, 4], організаційні механізми та технології [3] механізми забезпечення якості [6, 8]. Деякі автори також заглиблюються в поняття механізмів у суспільних науках [5] принципи формування системи управління якістю в умовах реформ [7] та державну політику щодо вищої освіти в контексті інноваційного розвитку [9]. Шевченко С. О. [10] розглядає державно-громадський механізм управління якістю вищої освіти як своєчасну відповідь на сучасні виклики. Ці дослідження в сукупності надають всебічний огляд теми і пропонують життєво важливе розуміння управління вищою освітою в Україні.

Мета статті – забезпечення комплексного розуміння поточного стану управління вищою освітою в Україні, зокрема механізмів та принципів, що відповідають сучасним потребам суспільства.

Основне завдання дослідження – актуалізувати та зробити значний внесок у вирішення проблематики формування механізмів та принципів управління системою вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Механізми та принципи державного управління є унікальними, оскільки формуються суспільними структурами, в яких вони функціонують. Ці механізми, засновані на встановлених соціальних нормах і методах контролю, регулюють соціальні дії та людську взаємодію. У минулому ідеалом було знайти універсальну модель управління. Сьогоднішні механізми та принципи управління вищою освітою в Україні мають враховувати широкий спектр чинників. Протистояння у війні потребує створення гнучких структур та підготовки фахівців, які можуть працювати в умовах конфлікту та невизначеності. Євроінтеграція вимагає адаптації системи освіти до європейських стандартів та реалій, що включає підвищення якості освіти, забезпечення її доступності та мобільності. Глобальні виклики, зокрема пандемії, кліматичні зміни та цифрова трансформація, вимагають від освітньої системи впровадження новітніх технологій, екологічної освіченості та прогнозування майбутніх потреб ринку праці.

Розуміння державного управління освітою вимагає визначення того, що таке механізм державного управління. Питання досліджене Радченком О. В. [5], який визначає суть поняття механізм в державному управлінні. Механізми державного управління – це сукупність методів, інструментів, процедур та ресурсів, що застосовуються для ефективного



регулювання та координування в різних сферах суспільного життя, включаючи сферу освіти. Ці механізми можуть включати законодавчі норми, адміністративні процедури, фінансові стимули, систему контролю якості та інші.

Принципи державного управління в сфері освіти – це фундаментальні засади та орієнтири, на які спирається державне управління в освітній сфері. Вони визначають загальні цілі, цінності та напрямки діяльності в управлінській системі. Вони можуть включати принципи рівного доступу до освіти, якості освіти, прозорості та об'єктивності в оцінюванні тощо.

Механізми та принципи державного управління в сфері освіти тісно взаємопов'язані. Механізми управління використовуються для реалізації принципів управління. З іншого боку, принципи управління виступають як основа, на якій формуються і діють механізми управління. Тому ефективність механізмів управління залежить від того, наскільки добре вони відображають та слугують реалізації встановлених принципів управління.

Механізми управління розглядаються вітчизняними науковцями через призму конкретної проблематики, вирішити яку необхідно. Через це на сьогодні різні автори по різному визначають суть та складові механізмів та принципів державного управління системою вищої освіти. Наприклад, Чирва Г. М. визначає механізм державного управління через управлінські функції. Планування розглядається як ключовий аспект управління системою вищої освіти. Організаційні аспекти розглядаються як ключ до створення ефективних структур, що максимізують продуктивність. Мотивація розглядається як інструмент підтримки та заохочення працівників, а координація – як засіб забезпечення безперебійного виконання завдань і досягнення цілей. Розподіл розглядається як спосіб управління ресурсами, а облік, контроль і аналіз – як важливі механізми для відстеження продуктивності, підтримання якості та прийняття рішень щодо вдосконалення на основі даних [7].

Шевченко В. М. [9] класифікував механізми управління вищою освітою за функціональним призначенням, суб'єктом управління та об'єктом управління. До основних механізмів автор відносить нормативно-правове забезпечення, інформаційне забезпечення та фінансово-економічне забезпечення.

• Нормативно-правове забезпечення – це система норм і правил, що регулюють діяльність у сфері вищої освіти. Воно формує поведінку всіх учасників освітнього процесу.



• Інформаційне забезпечення, з іншого боку, стосується доступності, точності та своєчасності даних та інформації для прийняття рішень.

• Фінансово-економічне забезпечення стосується розподілу та використання ресурсів для підтримки освітнього процесу. Це може включати механізми фінансування, економічні стимули та стратегічне використання ресурсів для досягнення бажаних результатів у вищій освіті.

Онаць О. М. і Калініна Л. М. [3] запропонували глибоке дослідження організаційних механізмів і принципів в управлінні системою вищої освіти, що застосовуються в публічному та державному управлінні. У своєму дослідженні вони виокремили низку механізмів, які використовуються в практичній діяльності загальноосвітніх навчальних закладів. Серед них ключовими є механізми, що сприяють взаємодії органів влади та громадськості в управлінні. Вони також підкреслили важливість механізмів співпраці між школою та громадою, які сприяють формуванню синергетичних відносин, вигідних для обох сторін. Механізми формування професійної рольової культури викладача та самовизначення студентів відіграють вирішальну роль у формуванні освітніх результатів. Так само фундаментальними є механізми, що сприяють формуванню організаційної культури в освітніх установах.

Таким чином, система вищої освіти в Україні, як і в багатьох інших країнах, є складною сферою, що потребує ефективного та динамічного управління в умовах сьогодення. Її ключовими компонентами є автономія та самоврядування, академічні свободи, державне регулювання та підтримка. Однак поряд із установленими механізмами, державі потрібно випрацювати низку нових, що відповідають викликам сьогодення.

Таблиця 1

Механізми державного управління вищою освітою в Україні

Механізми	Опис
Регуляторний	Держава визначає правові норми і стандарти, регулює вищу освіту через законодавчу базу. Міністерство освіти і науки України відіграє важливу роль у цьому аспекті.
Економічний	Держава надає фінансову підтримку закладам вищої освіти, здійснює нагляд за розподілом та ефективним використанням коштів. Це також включає фінансову автономію та право ЗВО надавати додаткові освітні послуги.
Координаційний	Держава координує діяльність різних закладів вищої освіти, сприяє їх співпраці з міжнародними організаціями та підтримує спільні ініціативи.



Інтеграційний	Приведення системи освіти України у відповідність до європейських стандартів, що може передбачати інтеграцію Європейської кредитної трансферно-накопичувальної системи (ECTS), узгодження рамок кваліфікацій та забезпечення якості освіти. Розширення партнерства з міжнародними установами для надання можливостей студентам і співробітникам, включаючи обмін студентами та викладачами, спільні дослідження та програми подвійних дипломів.
Технологічний	Використання цифрових технологій для вирішення сучасних проблем, таких як платформи електронного навчання, електронні бібліотеки та дистанційні іспити.
Антикризовий	Закладам може знадобитися працювати в розосередженому або віддаленому форматі, щоб продовжувати освітню діяльність в умовах викликів війни та пандемій.
Контролюючий	Держава здійснює моніторинг та оцінювання якості освітніх послуг, наукової та науково-технічної діяльності. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти відіграє ключову роль у підтримці та підвищенні якості освіти.

Примітка: систематизовано авторами

Відповідно до Закону України «Про вищу освіту», держава розробляє і встановлює правову базу та стандарти вищої освіти. Міністерство освіти і науки відіграє вирішальну роль у формуванні освітньої політики та стратегій. Крім того, ЗВО мають право пропонувати зміни до існуючих нормативно-правових актів або брати участь у розробці нових нормативно-правових актів.

Відповідно до Закону «Про вищу освіту», держава надає фінансову підтримку ЗВО. Державне фінансування ґрунтується на принципі академічної конкуренції, що забезпечує виділення коштів закладам, які довели високі освітні та наукові результати. Крім того, ЗВО мають право надавати додаткові освітні послуги, що сприяє їх фінансовій стійкості.

Крім того, держава заохочує ЗВО до співпраці між собою, з бізнесом, організаціями та міжнародними структурами. Спільна діяльність сприяє обміну досвідом, інноваційними практиками та підвищенню загальної якості освіти.

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти здійснює нагляд за якістю освітніх послуг та наукової діяльності. Агентство оцінює та акредитує заклади вищої освіти, забезпечуючи їх відповідність встановленим стандартам якості.

Що стосується принципів управління системою вищої освіти, то вони також вварюються в залежності від обраних чи досліджуваних механізмів. Наприклад, Чміль А. І. [8] виділяє ключові принципи



управління вищою освітою, серед яких принцип державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, оптимізації, ініціативи та активності, об'єктивності в оцінці роботи, а також поєднання колегіальності з персональною відповідальністю. Ці принципи дозволяють ефективно управляти закладами вищої освіти, забезпечуючи високий рівень професіоналізму і підтримуючи гуманні стосунки між усіма учасниками навчального процесу.

Спираючись на попередній літературний аналіз, можна виокремити кілька ключових принципів управління вищою освітою в Україні.

Таблиця 2

Принципи управління системою вищої освіти в Україні

Принципи	Опис
Автономія та самоврядування	ЗВО в Україні мають право управляти собою, встановлюючи власні форми навчання, організаційні структури та наукові програми. Це включає право наймати персонал, створювати інституційні підрозділи, здійснювати видавничу діяльність, встановлювати символіку та надавати додаткові освітні послуги.
Дотримання нормативних вимог	ЗВО повинні дотримуватися правових норм і стандартів, встановлених державою. Це включає відповідальність за дотримання освітніх, фінансових та операційних правил, встановлених Міністерством освіти і науки України та іншими регуляторними органами
Академічна свобода	Академічна свобода є центральним принципом української вищої освіти, що заохочує інтелектуальне розмаїття, інновації та відкритий дискурс в академічних спільнотах. ЗВО мають право розробляти та впроваджувати власні наукові та освітні програми в межах закону.
Співпраця та взаємодія	ЗВО заохочуються до спільної діяльності з іншими ЗВО, підприємствами, організаціями та міжнародними структурами. Це включає угоди про академічні обміни, наукове співробітництво та партнерство, спрямовані на покращення освітнього досвіду та наукової діяльності.
Забезпечення якості	ЗВО несуть відповідальність за дотримання високих стандартів освіти та наукових досліджень. Це включає дотримання вимог оцінювання та акредитації, що проводяться Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти.
Соціальна відповідальність	Очікується, що ЗВО сприятимуть соціальному розвитку, виховуючи відповідальне громадянство, етичну поведінку та громадську активність серед студентів і співробітників.
Інтернаціоналізація	ЗВО заохочуються до активної участі в міжнародних академічних спільнотах, сприяючи міжкультурному обміну, глобальному дослідницькому співробітництву та міжнародному визнанню української вищої освіти



Інновації та постійне вдосконалення	ЗВО заохочуються до постійного вдосконалення, інновацій та адаптації до мінливої динаміки глобальних освітніх і дослідницьких тенденцій.
Адаптивність	Система вищої освіти повинна бути здатною швидко та ефективно пристосовуватися до мінливих обставин.
Актуальність	Підтримка високих стандартів освіти та забезпечення відповідності навчальних програм потребам суспільства та ринку праці, що змінюються.

Примітка: систематизовано авторами

Щоб ефективно функціонувати в умовах війни, в умовах євроінтеграції та пошуку рішень сучасних викликів, система вищої освіти в Україні повинна бути гнучкою, міцною і динамічною. Такі механізми як адаптація, забезпечення сумісності з європейськими стандартами, використання технологій і міжнародне співробітництво, допоможуть протистояти цим викликам. Водночас принципи адаптивності мають бути основою для вдосконалення системи вищої освіти в Україні.

Висновки. Механізми державного управління вищою освітою в Україні є багатограними і спрямовані на формування середовища, сприятливого для академічної свободи, інновацій та якісної освіти. Сучасна система управління вищою освітою має бути динамічною, прогностичною та здатною швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Дослідження робить свій внесок у поточний дискурс, детально розглядаючи ці питання в контексті проблем сьогодення.

Висновки цього дослідження є цінними для політиків, освітніх лідерів, дослідників та зацікавлених сторін, які зацікавлені у розвитку вищої освіти та ефективному управлінні нею. Таким чином, воно робить внесок у постійний діалог про найкращі практики управління вищою освітою, пропонуючи при цьому розуміння специфіки українського контексту.

Література:

1. Домбровська С.М. Теоретичні аспекти формування механізмів державного управління у реформуванні вищої освіти України. Державне будівництво. 2010. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2010_2_9.
2. Древаль Ю.Д. Механізми державного управління вищою освітою в Україні: проблеми формування та вдосконалення. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: "Державне управління". 2014. Вип. 2. С. 107–111.
3. Онаць О. М., Калініна Л. М. Концептуальні засади організаційних механізмів і технологій громадсько-державного управління: посібник. – К.: Видавничий дім «Сам», 2017. – 64 с.



4. Поступна О.В. Механізми державного управління вищою освітою України. Стратегічні пріоритети. 2010. № 1. С. 107–111.
5. Радченко О.В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. Публічне управління: теорія та практика. 2013. №3. С. 19–25.
6. Степанов В.Ю. Механізми забезпечення якості вищої освіти. Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. Серія: «Державне управління». Харків : Вид-во НУЦЗУ, 2014. № 1. С. 92–97.
7. Чирва Г.М. Механізми державного управління розвитком вищої освіти: орієнтація на якість освітніх послуг. Публічне управління та митне адміністрування, № 3 (22), 2019. Режим доступу: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/20.pdf>.
8. Чміль А.І. Принципи формування системи управління якістю вищої освіти в умовах реформування. Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/21.pdf.
9. Шевченко В.М. Механізми реалізації державної політики у сфері вищої освіти в умовах інноваційного розвитку України. Державне управління: удосконалення та розвиток № 5, 2010. Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=139>.
10. Шевченко С.О. Державно-громадський механізм управління якістю вищої освіти: відповідь на виклики часу. Управління в освіті : зб. мат-лів V Міжнар. наук.-практ. конф., м. Львів, 14–16 квітня 2011 р. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2011. С. 348–349.

References:

1. Dombrovska, S.M. (2010). Teoretychni aspekty formuvannia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia u reformuvanni vyshchoi osvity Ukrainy [Theoretical aspects of the formation of mechanisms of public administration in the reform of higher education in Ukraine]. *Derzhavne Budivnytstvo*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_2_9
2. Dreval, Y.D. (2014). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu v Ukraini: problemy formuvannia ta vdoskonalennia [Mechanisms of state management of higher education in Ukraine: problems of formation and improvement]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu Tsyvilnoho Zakhystu Ukrainy*. Seriya: "Derzhavne Upravlinnia", 2, 107–111.
3. Onats, O.M., & Kalinina, L.M. (2017). *Kontseptualni zasady orhanizatsiinykh mekhanizmiv i tekhnolohii hromadsko-derzhavnoho upravlinnia* [Conceptual foundations of organizational mechanisms and technologies of public administration]. K. : Vydavnytskyi Dim «Sam».
4. Postupna, O.V. (2010). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia vyshchoiu osvity Ukrainy [Mechanisms of state management of higher education in Ukraine]. *Stratehichni Prioritety*, 1, 107–111.
5. Radchenko, O.V. (2013). Rodovi oznaky katehorii «mekhanizm» v sotsialnykh nauках [Gender features of the category "mechanism" in social sciences]. *Publichne Upravlinnia: Teoriia ta Praktyka*, 3, 19–25.
6. Stepanov, V.Y. (2014). Mekhanizmy zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [Mechanisms for ensuring the quality of higher education]. *Visnyk Natsionalnoho Universytetu Tsyvilnoho Zakhystu Ukrainy: Zb. Nauk. Pr. Seriya: "Derzhavne Upravlinnia"*, 1, 92–97.



7. Chirva, G.M. (2019). Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia rozvytkom vyshchoi osvity: oriientatsiia na yakist osvitykh posluh [Mechanisms of state management of the development of higher education: focus on the quality of educational services]. *Publichne Upravlinnia ta Mytne Administruvannia*, 3 (22). Retrieved from <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2019/3/20.pdf>.

8. Chmil, A.I. Principles of formation of the quality management system of higher education in the conditions of reform. Retrieved from http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_1/21.pdf.

9. Shevchenko, V.M. (2010). Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky u sferi vyshchoi osvity v umovakh innovatsiinoho rozvytku Ukrainy [Mechanisms for the implementation of state policy in the field of higher education in the conditions of innovative development of Ukraine]. *Derzhavne Upravlinnia: Udoskonalennia ta Rozvytok*, 5. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=139>.

10. Shevchenko, S.O. (2011). Derzhavno-hromadskyi mekhanizm upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity: vidpovid na vyklyky chasu [State-public mechanism for managing the quality of higher education: a response to the challenges of the time]. In *Upravlinnia v Osviti: Zb. Mat-Liv V Mizhnar. Nauk.-Prakt. Konf., m. Lviv, 14–16 kvitnia 2011 r.* (pp. 348–349). Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi Politekhniky.