

7. Savchenko, A., & Kibysh, O. (2024). Orhanizatsiino-informatsiina model analizu rozrakhunkiv z pokuptsiamy ta zamovnykamy [Organizational and information model for analyzing settlements with customers and clients]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 68, pp. 1–4. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-152>.

8. Tiutiunyyk, Yu., Dorohan-Pysarenko, L., & Tiutiunyyk, S. (2020). *Finansovyi analiz: navchalnyi posibnyk* [Financial analysis: A study guide]. PP «Astrai».

#### Abstract.

**Biloivanenko O.** Methodology for analysis of settlement with buyers and customers at enterprises.

In modern conditions of conducting business activities, characterized by the volatility of the market environment, the growth of risks of insolvency of counterparties, and increased competition, special attention is paid to the issue of effective management of receivables, which is an essential component of the current assets of the enterprise and directly affects its liquidity, solvency, and financial stability. An unbalanced credit policy, a significant number of overdue payments, and insufficient control over settlement balances with buyers and customers can significantly increase financial risks and complicate the achievement of the enterprise's strategic goals. In conditions of sustainable development, which involves a balanced combination of economic, social, and environmental aspects of the enterprise's functioning, the receivables management system must ensure not only financial stability but also minimize long-term risks. Establishing a practical accounting and analytical foundation that enables qualitative analysis of the state of settlements and the prediction of potential financial threats is an essential prerequisite for business sustainability. This necessitates refining analytical methods, improving analytical tools, and identifying factors that shape the quality of accounts receivable in modern conditions. The purpose of the article is to examine the methodology for analyzing accounts receivable as a key indicator of an enterprise's financial stability in conditions of sustainable development – method (methodology). In the research process, methods of comparison, analysis, theoretical and logical generalization were applied. As a result of the study, it was found that the effectiveness of managing settlements with buyers and customers largely determines the enterprise's financial stability and liquidity. The information supporting the analysis of accounts receivable was systematized, allowing the identification of key data sources and ensuring their consistency in forming an analytical base. Five main stages of the analysis were identified, ensuring the consistency of diagnostics for the receivable portfolio's state and dynamics. The study found that traditional ratio indicators are relevant for assessing short-term sustainability but do not address strategic aspects of sustainable development. The need to expand the system of indicators by including criteria for the stability of partnership relations, risk-oriented parameters, and ESG characteristics of counterparties is proven. Conceptual directions for improving the methodology for the economic analysis of customer payments in the context of the enterprise's long-term financial stability are proposed.

**Keywords:** accounts receivable, analysis, payments to customers, sustainable development, financial stability.

Стаття надійшла до редакції 25.08.2025 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Білоіваненко О. М. Методика аналізу розрахунків з покупцями та замовниками на підприємствах. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. 2025. № 5. С. 70-73.

Biloivanenko O. Methodology for analysis of settlement with buyers and customers at enterprises. Actual problems of innovative economy and law. 2025. No. 5, pp. 70-73.

УДК: 378.014.6:005.6(477); JEL classification: I23, I28, O33, H12

DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-5-17>

ПЕНКІН Андрій Костянтинівич, старший викладач кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи Державного біотехнологічного університету, <https://orcid.org/0000-0002-0452-0324>

КОЛІСНИК Лариса Олексіївна, кандидат соціологічних наук, доцент, доцент кафедри історії та політичної теорії, завідувач відділу аспірантури і докторантури Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», <https://orcid.org/0000-0002-0933-933X>

## МЕНЕДЖМЕНТ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Пенкін А.К., Колісник Л.О. Менеджмент системи забезпечення якості вищої освіти в Україні в період цифрової трансформації та воєнного стану.

У статті досліджено особливості менеджменту внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти України в умовах цифрової трансформації та воєнного стану. Показано, що якість вищої освіти в сучасному дискурсі розглядається не як набір формальних процедур відповідності стандартам, а як інтегральний результат стратегічного, тактичного та операційного управління освітнім процесом. Проаналізовано ключові міжнародні та національні підходи до забезпечення якості, зокрема положення ESG (2015), законодавчі норми України та аналітичні звіти НАЗЯВО. Визначено, що цифрова трансформація вищої освіти змінює логіку управління якістю, посилюючи роль аналітики даних, цифрових платформ, доказового менеджменту та автоматизованих процедур моніторингу. Одночасно цифровізація супроводжується викликами – цифровою нерівністю, питаннями кібербезпеки та модифікацією форм академічної доброчесності. Воєнний стан створив додаткові ризики для функціонування внутрішніх систем забезпечення якості, які пов'язані з релокацією університетів, нестабільністю інфраструктури, психологічним навантаженням учасників освітнього процесу та нерівним доступом до технологій. На основі системного аналізу запропоновано концептуальну модель управління внутрішньою системою якості, що ґрунтується на циклі PDCA, ризик-орієнтованому підході та цифровому менеджменті. Сформульовано практичні рекомендації для керівництва ЗВО, структур якості, викладачів, органів влади та НАЗЯВО щодо підвищення ефективності внутрішніх систем забезпечення якості в умовах тривалої кризи.

**Ключові слова:** менеджмент, якість вищої освіти, внутрішня система забезпечення якості, освітній менеджмент, цифрова трансформація, воєнний стан, управління якістю освіти, академічна доброчесність.

Постановка проблеми у загальному вигляді. У другій декаді XXI століття забезпечення якості вищої освіти стало одним із ключових маркерів конкурентоспроможності як національних систем освіти, так і окремих закладів вищої освіти (ЗВО). Якість вже не розглядається як сукупність формальних показників виконання стандартів, а дедалі більше осмислюється як результат цілісного менеджменту освітнього процесу, що охоплює стратегію університету, організаційну культуру, кадрову політику, цифрову інфраструктуру, академічну доброчесність і залучення здобувачів освіти та стейкхолдерів. У європейському просторі вищої освіти відповідну рамку задають Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area [4] (ESG), у яких наголошено на провідній відповідальності ЗВО за внутрішнє забезпечення якості та необхідності системного, циклічного підходу до управління нею.

Для України, яка інтегрується в Європейський простір вищої освіти, проблема якості набуває

особливої ваги. Законодавчі зміни, створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО), розвиток процедур акредитації освітніх програм і формування внутрішніх систем забезпечення якості орієнтують університети на перехід від контролю до менеджменту якості. В аналітичних звітах НАЗЯВО підкреслюється [10], що стійкий розвиток системи вищої освіти неможливий без зрілих внутрішніх систем забезпечення якості, які реально впливають на управлінські рішення, а не існують лише як набір регламентів та положень.

Водночас саме внутрішні системи залишаються найбільш вразливою ланкою: частина ЗВО декларує політику якості, але не завжди має достатні управлінські, аналітичні та цифрові ресурси для її реалізації в умовах швидких зовнішніх змін.

Окремим вектором трансформації виступає цифровізація та цифрова трансформація вищої освіти. Сучасні дослідження наголошують, що цифрова

трансформація виходить далеко за межі «оцифрування» процедур: вона змінює організаційну поведінку, архітектуру бізнес-процесів університету та логіку управління, включаючи управління якістю (quality management) [6].

Цифрові платформи, системи управління навчанням, аналітика освітніх даних, онлайн-опитування, електронні системи моніторингу створюють принципово нові можливості для прозорості, оперативного зворотного зв'язку й прийняття рішень на основі даних. Водночас вони актуалізують нові виклики: цифрову нерівність, перевантаження даними, потребу в нових компетентностях у керівників і викладачів, питання кібербезпеки та захисту персональних даних.

Повномасштабна війна проти України стала безпрецедентним стрес-тестом для системи управління якістю вищої освіти. ЗВО зіткнулися з релокацією, руйнуванням інфраструктури, масовою міграцією студентів і викладачів, психологічними травмами учасників освітнього процесу та різкою нестабільністю умов провадження освітньої діяльності. Звіти НАЗЯВО за 2022 рік [10] фіксують суперечливу картину: з одного боку, університети продемонстрували здатність оперативно переходити до дистанційних і змішаних форматів, зберігаючи формальні параметри якості; з іншого респонденти вказують на суттєве навантаження, нерівний доступ до якісних освітніх послуг у різних регіонах, складнощі з реалізацією внутрішніх процедур контролю та оцінювання в умовах воєнного стану.

Таким чином, дискурс якості вищої освіти вимушено поєднує два виміри: забезпечення базової безперервності навчання та збереження/підвищення стандартів якості в умовах тривалої кризи.

На перетині цих процесів цифрової трансформації та воєнного стану менеджмент внутрішніх систем забезпечення якості постає як складна управлінська задача. Керівництво ЗВО має одночасно:

- підтримувати виконання вимог законодавства та орієнтацію на ESG [4];
- адаптувати політики й процедури забезпечення якості до гібридних форматів навчання;
- інтегрувати цифрові інструменти моніторингу й оцінювання в управлінські цикли;
- враховувати підвищені ризики для психологічного благополуччя, академічної доброчесності та освітньої нерівності в умовах війни.

У цій ситуації особливо гостро проявляється суперечність між декларованою орієнтацією на студентоцентрированість, культуру якості та автономію університетів і реальними обмеженнями, зумовленими воєнним станом, ресурсним дефіцитом, інституційною інерцією. Частина внутрішніх систем забезпечення якості й надалі відтворює логіку «перевірок» та звітності, тоді як сучасні виклики вимагають управління якістю як безперервного, гнучкого, ризик-орієнтованого процесу, тісно пов'язаного з цифровими інструментами та стратегічним розвитком ЗВО. Саме ця суперечність (між нормативними вимогами, практиками освітнього менеджменту й реаліями цифрової трансформації та війни) визначає проблемне поле цієї статті, зосередженої на осмисленні менеджменту системи внутрішнього забезпечення якості вищої освіти в Україні в нових контекстах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення якості вищої освіти є однією з ключових у сучасних європейських і глобальних освітніх дослідженнях. На міжнародному рівні фундаментальним документом, що задає рамку для побудови систем якості в університетах, є *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area* [4]. У цих стандартах наголошується на відповідальності ЗВО за внутрішню систему забезпечення якості, культуру безперервного вдосконалення та необхідність прозорих процедур оцінювання, моніторингу програм, зворотного зв'язку зі здобувачами та роботодавцями.

Дослідники підкреслюють, що ESG слугують не набором формальних вимог, а інтегральним підходом до управління якістю, який передбачає стратегічну відповідальність, інституційну автономію і прозорість [7; 13].

У науковому дискусії активно розвиваються дві концептуальні лінії: забезпечення якості (quality assurance) та менеджмент якості (quality management). Перша робить акцент на дотриманні стандартів, процедур та зовнішньому контролю; друга – на комплексному управлінні процесами, залученні стейкхолдерів, оцінюванні результатів і формуванні культури якості. Як зазначають Harvey and Williams [5], перехід від контролю до менеджменту якості є характерною ознакою сучасних університетів, що працюють в умовах глобальної конкуренції та інформаційної відкритості.

У контексті України значний обсяг досліджень присвячено імплементації ESG [4], розвитку внутрішніх систем забезпечення якості та становленню інституційної архітектури після створення Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти. Аналітичні огляди НАЗЯВО за 2020–2023 роки демонструють, що внутрішні системи більшості ЗВО перебувають у процесі активної модернізації: удосконалюються процедури акредитації, переглядається роль здобувачів освіти, розширюється участь стейкхолдерів, запроваджуються політики академічної доброчесності. Водночас проблемними залишаються недостатня системність моніторингу, нерівномірний рівень цифрової готовності університетів та обмежені управлінські ресурси.

Особливе місце в сучасних дослідженнях посідає тема цифрової трансформації вищої освіти. Низка наукових робіт [1; 2] підкреслюють, що цифровізація не є технічним процесом, а радше глибокою трансформацією управління, комунікації, педагогічних практик і систем оцінювання. Університети дедалі частіше використовують аналітику освітніх даних (learning analytics), цифрові екосистеми, LMS-платформи, автоматизовані системи зворотного зв'язку, електронні інструменти внутрішнього аудиту якості. Українські автори також акцентують, що цифрові інструменти здатні підвищити прозорість управління якістю та забезпечити evidence-based управлінські рішення [3; 12].

Сучасні роботи у сфері освітнього менеджменту наголошують на зростаючій ролі цифрових компетентностей керівників університетів. За даними досліджень OECD [11], саме цифрова управлінська зрілість визначає, наскільки університети здатні впроваджувати інновації, підтримувати академічну доброчесність у цифровому середовищі та забезпечувати якість у змішаних і дистанційних форматах.

Окремий масив літератури присвячений функціонуванню систем освіти у кризових, нестабільних або воєнних умовах. Дослідження UNESCO [14], INEE та European Training Foundation підкреслюють важливість стійких, ризик-орієнтованих систем управління, здатних забезпечити безперервність освітніх процесів під час війни. У випадку України науковці [8; 9] акцентують на специфічних ризиках: релокації університетів, міграції кадрів, психологічних травмах студентів і викладачів, обмеженості інфраструктурних ресурсів, нерівному доступі до цифрових технологій. Ці фактори безпосередньо впливають на управлінські рішення щодо внутрішньої системи якості.

Аналіз літератури засвідчує, що на сьогодні існує значна кількість робіт про якість вищої освіти, цифрову трансформацію та освітній менеджмент окремо, однак досліджень, які комплексно розглядають внутрішнє забезпечення якості в умовах одночасної цифрової трансформації та воєнного стану, практично немає. Саме ця прогалина у науковому дискусії окреслює необхідність узагальнення підходів і формування теоретико-практичної рамки менеджменту якості, релевантної сучасним українським умовам.

**Формулювання цілей статті.** Метою даної статті є наукове обґрунтування підходів до управління внутрішньою системою забезпечення якості вищої освіти України в умовах цифрових трансформацій та збройного конфлікту. Особливу увагу приділено виокремленню ефективних управлінських рішень і практик, здатних забезпечити стійке, адаптивне й результативне функціонування цієї системи в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління якістю вищої освіти спирається на поєднання системного, процесного, ризик-орієнтованого й стейкхолдерського підходів, що забезпечують узгодженість освітньої діяльності з довгостроковими стратегіями університету та зовнішніми стандартами. Якість розглядається як результат функціонування окремих підрозділів, а як характеристика цілісної діяльності закладу, що визначається культурою університету, моделлю управління, системою мотивації персоналу та цифровими ресурсами.

У європейській концепції управління якістю переважає ідея безперервного вдосконалення, реалізована через цикл PDCA (Plan – Do – Check – Act), що забезпечує послідовність змін, їхню прозорість і системність. Залучення основних стейкхолдерів студентів, роботодавців, академічної спільноти до процесу прийняття рішень відповідає принципам студентоцентрированої освіти: учасники освітнього процесу мають змогу брати участь у плануванні, оцінюванні та стратегуванні.

В умовах цифровізації значної актуальності набуває модель data-driven management – управлінська практика, що ґрунтується на аналізі освітніх даних. Завдяки цифровим інструментам університети отримують доступ до комплексної інформації щодо академічних результатів, індивідуальних освітніх траєкторій, залученості студентів у навчання, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення та прогнозувати ризики.

Отже, сучасні теоретико-методологічні основи управління якістю вищої освіти вимагають гармонійного поєднання класичних управлінських моделей з цифровими технологіями, культурою якості та ефективною комунікацією всередині університетського середовища.

Законодавче регулювання внутрішньої системи забезпечення якості в Україні базується на Законах України «Про освіту» (2017) та «Про вищу освіту» (2014), а також діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО). Згідно з правовими нормами, кожен ЗВО зобов'язаний мати внутрішню систему забезпечення якості, яка охоплює політику та процедури якості освітніх програм, механізми моніторингу й оцінювання, а також підтримку академічної доброчесності й ресурсного забезпечення.

НАЗЯВО є ключовим інститутом, який задає вектор розвитку якості через рекомендації, критерії акредитації та аналітичні звіти. Агентство акцентує увагу на необхідності переходу від формального до змістовного забезпечення якості, що передбачає чітку відповідальність, прозорі механізми зворотного зв'язку та регулярне вдосконалення освітніх програм.

Проте в реалізації цієї політики наявні значні труднощі. По-перше, в деяких ЗВО відсутній реальний інструментарій втілення задекларованих політик. По-друге, спостерігається істотна цифрова нерівність між закладами. По-третє, культура якості перебуває в процесі становлення, а участь студентів у забезпеченні якості не завжди підтримується адміністративно.

У таких умовах ключовим стає поєднання нормативної бази з ефективними управлінськими стратегіями, що враховують контекст університету, рівень цифровізації та виклики воєнного часу.

Цифрова трансформація докорінно змінює засади управління якістю у вищій освіті, охоплюючи не тільки впровадження технологій, а й нові підходи до організації комунікацій, оцінювання та взаємодії в освітньому процесі. Інструменти електронного навчання,

аналітики, моніторингу, хмарних сервісів і автоматизації контролю якості є ключовими в новій інфраструктурі внутрішньої системи забезпечення якості.

Завдяки цифровим платформам університети оперативно збирають дані про динаміку засвоєння знань, академічну активність студентів, рівень дотримання доброчесності тощо. Це підсилює практику управління на основі доказів. Розширюються й канали зворотного зв'язку: онлайн-опитування, скриньки для пропозицій, фідбек у режимі реального часу.

Водночас цифровізація супроводжується викликами: нерівний доступ до технологій, питання кібербезпеки, нові форми порушень доброчесності. Це зумовлює потребу в політиках цифрової грамотності, підвищенні кваліфікації працівників та оновленні IT-інфраструктури.

Отже, цифрова трансформація відкриває нові можливості для розвитку якості, але потребує цілісного, стратегічно вивіреного підходу для уникнення фрагментарних та технократичних рішень.

Збройний конфлікт в Україні суттєво вплинув на освітню сферу. Зміна географії ЗВО, руйнування інфраструктури, нестача викладачів, еміграція студентів, психологічний тиск і нестабільність середовища створили нову реальність для внутрішніх систем забезпечення якості.

Одним із ключових викликів стало термінове впровадження дистанційного й змішаного навчання, що вимагало адаптації механізмів моніторингу, оцінювання, підтримки академічної доброчесності. Гнучкість, швидкість реагування та орієнтація на ризики стали визначальними принципами управління.

Університети також мають забезпечувати психосоціальну підтримку студентів і викладачів, оскільки стресові фактори впливають на якість засвоєння знань і академічні результати. Важливо також враховувати технічні обмеження: нестабільне інтернет-з'єднання, енергетичні ризики, відсутність цифрових пристроїв. Таким чином, якість в умовах війни – це не лише про стандарти, а й про збереження безперервності освіти, турботу про учасників процесу, адаптацію процедур до реального стану справ.

Враховуючи виклики сьогодення та сучасні теоретичні підходи, запропоновано трирівневу концептуальну модель управління внутрішньою системою забезпечення якості в ЗВО:

- стратегічний рівень: розробка політики якості та цифрової трансформації, антикризове планування, забезпечення відкритості управління й лідерства;
- тактичний рівень: функціонування гаранта та груп забезпечення якості, інтеграція цифрових систем у моніторинг, дотримання доброчесності, участь стейкхолдерів у перегляді програм;
- операційний рівень: збір зворотного зв'язку, оцінка викладацької діяльності, мікродосконалення освітніх курсів, підтримка психоемоційного добробуту.

Цю рамку доцільно представити як адаптивний цикл PDCA, який поєднує цифрові технології, принципи гуманістичного та ризик-орієнтованого управління, забезпечуючи стійкість внутрішньої системи якості до зовнішніх викликів.

Практичні орієнтири для вдосконалення менеджменту внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти в умовах цифровізації та воєнного часу.

Враховуючи виявлені проблеми та представлену концептуальну рамку, доцільно виокремити низку практичних заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління внутрішніми системами забезпечення якості в українських закладах вищої освіти (див. табл. 1).

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведений теоретико-методологічний аналіз підтвердив, що сучасне розуміння якості вищої освіти суттєво виходить за межі нормативного виконання стандартів і процедур. Якість дедалі більше розглядається як інтегрований результат ефективного управління освітньою

діяльністю, що охоплює стратегічне планування, організаційну культуру, етичні принципи академічної взаємодії, цифрову інфраструктуру та активне залучення усіх ключових учасників освітнього процесу. Європейські стандарти ESG визначають відповідальність університетів за

ефективне функціонування внутрішніх систем якості та формують акценти на постійному удосконаленні, відкритості процедур та орієнтації на потреби студентів. Це підходи, які залишаються надзвичайно актуальними для української освітньої реальності.

Таблиця 1

**Практичні рекомендації щодо розвитку менеджменту внутрішньої системи забезпечення якості**

| Рівень / Суб'єкт  | Ключовий напрям                                  | Конкретні рекомендації   |
|---|--|--|
| Університетська стратегія (керівництво ЗВО)                             | Інтеграція якості в стратегію                    | Провести актуалізацію стратегічних документів університетів з урахуванням реалій воєнного часу та цифрової трансформації, позиціонуючи внутрішню систему забезпечення якості не як другорядний інструмент, а як ключову управлінську функцію |
|   | Єдина стратегія цифровізації та якості           | Інтегрувати політики цифровізації з політиками якості, закріпивши використання цифрових сервісів, даних та інструментів моніторингу як невід'ємну складову циклу управлінського вдосконалення (PDCA)   |
|   | Лідерство та комунікація                         | Забезпечити лідерську підтримку розвитку системи якості: сприяти регулярній участі керівництва у перегляді моніторингових результатів, організувати відкриті дискусії та комунікацію зі стейкхолдерами                                       |
| Структури забезпечення якості (центри/відділи якості, гаранті програми) | Оцифрування процедур якості                      | Формалізувати й оцифрувати основні етапи внутрішнього контролю якості (анкетування, самооцінювання, збір даних про результати навчання, аналіз доброчесності) шляхом створення єдиної цифрової системи                                       |
|   | Ризик-орієнтований підхід                        | Розробити процесні карти із позначенням потенційних ризиків, зокрема тих, що виникають унаслідок воєнного стану (переміщення закладу, перерви в освітньому процесі, втрати зв'язку), і передбачити адаптивні моделі реагування               |
|   | Залучення стейкхолдерів                          | Інституалізувати участь студентів та зовнішніх партнерів у процедурах забезпечення якості через цифрові інструменти, опитування, фокус-групи, дорадчі платформи  |
| Керівники освітніх програм, декани, завідувачі кафедр                   | Використання даних для управління                | Залучати освітню аналітику (дані з LMS, електронних журналів, систем оцінювання) не лише для оперативного контролю, а й для стратегічного аналізу навчальних маршрутів, ідентифікації зон ризику та перегляду навчальних програм             |
|   | Адаптація навчальних планів                      | Адаптувати навчальні плани до умов війни, впроваджуючи змішані формати, гнучкі дедлайни, асинхронні модулі, зберігаючи при цьому чіткі критерії оцінювання   |
|   | Підтримка академічної доброчесності              | Створити умови для підтримки академічної доброчесності в освітньому процесі: проводити регулярні роз'яснення, впроваджувати електронні інструменти перевірки, формувати культуру довіри та підтримки   |
| Науково-педагогічні працівники  | Розвиток цифрових і педагогічних компетентностей | Підвищувати рівень цифрової та дидактичної компетентності викладачів щодо розробки онлайн-курсів, застосування формульовального оцінювання та організації взаємодії в цифровому середовищі   |
|   | Використання зворотного зв'язку                  | Аналізувати результати зворотного зв'язку (звіти про активність, успішність, анкетування студентів) для вдосконалення змісту навчання та методів викладання  |
|   | Психосоціальна чутливість                        | Звертати увагу на психосоціальні фактори навчання в умовах війни: бути гнучкими в плануванні, підтримувати відкриту комунікацію, адаптувати очікування до індивідуального контексту студента   |
| Органи державної влади, НАЗЯВО  | Методична підтримка ЗВО                          | Продовжити розробку методичних рекомендацій, що враховують специфіку воєнних умов і різний рівень цифрової готовності закладів (наприклад, диференційовані моделі реалізації програм, адаптовані критерії оцінювання)                        |
|   | Цифрова інфраструктура на національному рівні    | Підтримувати розвиток єдиної цифрової інфраструктури для забезпечення якості, включаючи створення інтегрованих інформаційних систем для збору, обробки та аналізу освітніх даних   |
|   | Обмін кращими практиками                         | Сприяти горизонтальному обміну досвідом між університетами шляхом реалізації спільних пілотних проєктів, тренінгів, навчальних мереж щодо організації внутрішніх систем забезпечення якості в умовах нестабільності                          |

Національний контекст демонструє складне поєднання тривалих реформ у сфері вищої освіти, інституційного становлення систем забезпечення якості та глибоких кризових впливів повномасштабної війни. Законодавче забезпечення, активна роль НАЗЯВО та запровадження процедур акредитації створили нормативну основу для розвитку внутрішніх механізмів якості. Однак аналіз показав значну варіативність їх ефективності: поряд із позитивними прикладами функціональних моделей спостерігається переважання формального підходу, обмежені ресурси, а також недостатнє включення студентської спільноти та зовнішніх партнерів до процесу ухвалення рішень.

Цифрова трансформація стала каталізатором змін в управлінні якістю, забезпечуючи нові інструменти для збору даних, аналітики, моніторингу та прозорості управлінських процесів. Водночас цифровізація породжує нові загрози: нерівний доступ до технологій, кіберризики, модифікацію форм порушення академічної доброчесності. Воєнний стан загострює ці проблеми, додаючи чинники релокації, психологічного виснаження, збоїв в освітній комунікації, що безпосередньо впливають на спроможність університетів підтримувати сталість і ефективність внутрішніх систем якості.

Запропонована в дослідженні концептуальна модель менеджменту внутрішньої системи забезпечення

якості передбачає інтеграцію стратегічного, тактичного й операційного рівнів управління в межах циклу PDCA із включенням ризик-орієнтованих підходів та цифрових інструментів. Ця модель підкреслює важливість узгодження регуляторних вимог із реальними практиками освітнього менеджменту, необхідність піклування про психосоціальну підтримку учасників освітнього процесу та формування культури якості як університетської цінності. Практичні рекомендації, спрямовані на різні рівні управління (керівництво ЗВО, центри якості, освітні програми, викладачі, державні органи й НАЗЯВО), можуть стати основою для вдосконалення існуючих систем та формування нових стратегічних рішень.

У подальших дослідженнях доцільно зосередитися на: а) емпіричному вивченні функціонування внутрішніх систем забезпечення якості в українських університетах у контексті війни та періоду відновлення; б) порівняльному аналізі підходів до менеджменту якості у вітчизняних та європейських ЗВО; в) вивченні зв'язку між рівнем цифрової управлінської зрілості університету та якістю освітніх результатів, академічною доброчесністю й інституційною стійкістю.

Ці напрями дослідження дозволять поглибити розуміння потенціалу внутрішніх систем забезпечення якості як ресурсу для відновлення й модернізації вищої освіти України в умовах тривалої кризи та цифрових змін.

## Література.

1. Benavides L.M.C., Tamayo Arias J.A., Arango Serna M.D., Branch Bedoya J.W., Burgos D. Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*. 2020. Vol. 20. № 11. P. 3291.
2. Bond M., Bedenlier S., Marin V.L., Händel M. Emergency remote teaching in higher education: A systematic review. *Educational Research Review*. 2021. Vol. 34. P. 100411.
3. Buinytska O., Hrytseliak B., Smirnova V., Tiutiunyyk A. Analysis of digital tools for educational quality assessment at the university. *CPITS 2025: Workshop on Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems: proceedings*. 2025. P. 248-260.
4. ENQA. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education, 2015.
5. Harvey L., Williams J. Fifteen years of quality in higher education. *Quality in Higher Education*. 2020. Vol. 26. № 1. P. 3-25.
6. Kreydun N., Nalyvaiko O., Ivanenko L., Zotova L., Nevoienna O., Iavorovska L., Kharchenko A., Sevostianov P. The quality of education in the conditions of forced distance learning caused by COVID-19. *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. 2022. Vol. 14. № 4. P. 423-448. DOI: <https://doi.org/10.18662/rrem/14.4/649>.
7. Loukkola T., Zhang T. Examining quality culture. Brussels: European University Association, 2010.
8. Marchenko T. Higher education during the war time in Ukraine. *Scientific Journal of Polonia University*. 2023. Vol. 59. № 4. P. 49-57.
9. Moroz V., Tereshchenko A., Buka S., Kruhlov V., Moroz S. Information technologies in ensuring the quality of higher education: Approaches, challenges and prospects. *Information Technologies and Learning Tools*. 2025. Vol. 107. № 3. P. 120-163.
10. National Agency for Higher Education Quality Assurance. Report on higher education quality in Ukraine and its compliance with the tasks of sustainable innovative development of society in 2022. Kyiv: NAQA, 2023.
11. OECD. The State of Higher Education: One year into the COVID-19 pandemic. Paris: OECD Publishing, 2021.
12. Pasichnyi R., Serhieiev V., Shevchenko S., Petrukha N., Hryonak B. Digital transformation of higher education as a factor in Ukraine's integration into the European educational space. *Brazilian Journal of Education, Technology and Society*. 2024. Vol. 17. Special 4. P. 232-245.
13. Rosa M.J., Sarrico C.S., Amaral A. Quality assurance in higher education: Contemporary debates. *Quality in Higher Education*. 2016. Vol. 22. № 2. P. 157-175.
14. UNESCO. Global Annual Results Report 2023: Education. Paris: UNESCO, 2023.

## References.

1. Benavides, L.M.C., Tamayo Arias, J.A., Arango Serna, M.D., Branch Bedoya, J.W., Burgos, D. (2020). «Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review». *Sensors*. Vol. 20. № 11. pp. 3291.
2. Bond, M., Bedenlier, S., Marin, V.L., Händel, M. (2021). «Emergency remote teaching in higher education: A systematic review». *Educational Research Review*. Vol. 34. pp. 100411.
3. Buinytska, O., Hrytseliak, B., Smirnova, V., Tiutiunyyk, A. (2025). Analysis of digital tools for educational quality assessment at the university. *CPITS 2025: Workshop on Cybersecurity Providing in Information and Telecommunication Systems: proceedings*. pp. 248-260.
4. ENQA. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels: European Association for Quality Assurance in Higher Education. (2015).
5. Harvey, L., Williams, J. (2020). «Fifteen years of quality in higher education». *Quality in Higher Education*. Vol. 26. № 1. pp. 3-25.
6. Kreydun, N., Nalyvaiko, O., Ivanenko, L., Zotova, L., Nevoienna, O., Iavorovska, L., Kharchenko, A., Sevostianov, P. (2022). «The quality of education in the conditions of forced distance learning caused by COVID-19». *Revista Romaneasca Pentru Educatie Multidimensionala*. Vol. 14. № 4. pp. 423-448. DOI: <https://doi.org/10.18662/rrem/14.4/649>.
7. Loukkola, T., Zhang, T. (2010). Examining quality culture. European University Association. Brussels. Belgium.
8. Marchenko, T. (2023). «Higher education during the war time in Ukraine». *Scientific Journal of Polonia University*. Vol. 59. № 4. pp. 49-57.
9. Moroz, V., Tereshchenko, A., Buka, S., Kruhlov, V., Moroz, S. (2025). «Information technologies in ensuring the quality of higher education: Approaches, challenges and prospects». *Information Technologies and Learning Tools*. Vol. 107. № 3. pp. 120-163.
10. National Agency for Higher Education Quality Assurance. Report on higher education quality in Ukraine and its compliance with the tasks of sustainable innovative development of society in 2022. (2023). NAQA. Kyiv. Ukraine.
11. OECD. The State of Higher Education: One year into the COVID-19 pandemic. (2021). OECD Publishing. Paris. France.
12. Pasichnyi, R., Serhieiev, V., Shevchenko, S., Petrukha, N., Hryonak, B. (2024). «Digital transformation of higher education as a factor in Ukraine's integration into the European educational space». *Brazilian Journal of Education, Technology and Society*. Vol. 17. Special 4. pp. 232-245.
13. Rosa, M.J., Sarrico, C.S., Amaral, A. (2016). «Quality assurance in higher education: Contemporary debates». *Quality in Higher Education*. Vol. 22. № 2. pp. 157-175.
14. UNESCO. Global Annual Results Report 2023: Education. (2023). UNESCO. Paris. France.

## Abstract.

Penkina A., Kolisnyk L. Management of the quality assurance system in higher education in Ukraine during the period of digital transformation and martial law.

The article examines the management of internal quality assurance systems in Ukrainian higher education amid the digital transformation and wartime disruptions. The study argues that the contemporary understanding of educational quality extends beyond compliance with formal standards and is increasingly viewed as an integrated outcome of strategic, tactical, and operational management practices. The article reviews key international and national frameworks, including the ESG (2015), Ukrainian legislation, and analytical reports by the National Agency for Higher Education Quality Assurance (NAQA). It is shown that digital transformation reshapes the logic of quality management by strengthening the role of data analytics, digital platforms, automated monitoring procedures, and evidence-based decision-making. At the same time, digitalisation introduces new risks, including digital inequality, cybersecurity threats, and evolving forms of academic misconduct. The wartime context imposes additional challenges, including the relocation of universities, instability in educational infrastructure, psychological burdens on students and staff, and unequal access to technological resources. Based on the analysis, the article proposes a conceptual model of internal quality management that relies on the PDCA cycle, risk-oriented management, and digital tools. Practical recommendations are offered for university leadership, quality assurance units, academic staff, governmental bodies, and NAQA to strengthen internal quality assurance systems amid ongoing crises. The conceptual model of management for the internal quality assurance system proposed in the study integrates strategic, tactical, and operational levels of management within the PDCA cycle, incorporating risk-based approaches and digital tools. This model emphasizes the importance of harmonizing regulatory requirements with real practices of educational management, the need to prioritize psychosocial support for participants in the educational process, and the formation of a culture of quality as a university value. Practical recommendations for different levels of management (HEI management, quality centers, educational programs, teachers, state bodies, and the National Agency for Higher Education and Science) can serve as a basis for improving existing systems and for formulating new strategic decisions.

**Keywords:** management; higher education quality; internal quality assurance; educational management; digital transformation; martial law; quality management; academic integrity.

Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 р.

## Бібліографічний опис статті:

Penkina A.K., Kolisnyk L.O. Менеджмент системи забезпечення якості вищої освіти в Україні в період цифрової трансформації та воєнного стану. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 5. С. 73-77.

Penkina A., Kolisnyk L. Management of the quality assurance system in higher education in Ukraine during the period of digital transformation and martial law. *Actual problems of the innovative economy and law*. 2025. No. 5, pp. 73-77.

