

УДК 351.851:378.113.1-047.44(477)

DOI: 10.35432/tisb352026363605

Володимир Бульба

*доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
Навчально-наукового інституту «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
<https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>
e-mail: vol.bulba@gmail.com*

Віктор Оробей

*доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
перший заступник голови правління АТ «Трест Житлобуд – 1»
<https://orcid.org/0009-0001-9152-0188>
e-mail: viktor-orobej@ukr.net*

РОЛЬ ДОРАДЧИХ ОРГАНІВ ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ

У статті розглянуто реалізацію одного з напрямків трансформації системи вищої освіти України в умовах євроінтеграції та глобалізаційних викликів, що полягає у формуванні різних форм співпраці з громадськістю, однією з яких є діяльність дорадчих органів вищих навчальних закладів. Роль таких інституцій в умовах демократичних впливів і швидких технологічних змін цілеспрямовано збільшується.

Виявлено можливості та перешкоди, що існують в нормативно-правовому забезпеченні продуктивної співпраці університетів з представниками громадськості. На основі аналізу Закону України «Про вищу освіту» представлено перелік нормативно визначених форм створення та діяльності дорадчих органів вищих навчальних закладів.

Наголошено, що перспективною формою залучення громадськості до управління вищими навчальними закладами є корпоративне управління, що передбачає створення наглядових рад з числа відомих науковців, організаторів та практиків, задіяних у різних сферах політичного, соціально-економічного розвитку. Розглянуто досвід роботи українських університетів щодо налагодженню корпоративної співпраці зі стейкхолдерами та залученню їх представників до роботи наглядових рад. Виявлено, також, позитивний досвід закордонних університетів в питаннях налагодження партнерства між адміністрацією освітніх установ і незалежних експертів.

Сформульовано систему практичних рекомендацій щодо використання потенціалу дорадчих органів університетів через впровадження інноваційних рішень на законодавчому та інституційному рівнях. Рекомендації ґрунтуються на матеріалах аналізу результатів експерименту з розширення повноважень наглядових рад у трьох українських університетах. Експеримент довів можливість трансформації управлінської моделі вищих навчальних закладів у напрямку більшої автономії та залучення зовнішніх експертів.

Отримані результати підтверджують, що подальше впровадження напрацьованих моделей є критичним фактором для підвищення конкурентоспроможності вітчизняної вищої освіти та сприятиме розбудові дієвого соціального партнерства та забезпечить прозорість управлінських процесів в університетському середовищі.

Ключові слова: публічне управління, вищі навчальні заклади, університети, дорадчі органи вищих навчальних закладів, освітній процес, корпоративне управління, підвищення якості освіти, управління якістю освіти, якість освіти.

Volodymyr Bulba

*Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor,
Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration" of
Kharkiv National University named after V.N. Karazin
<https://orcid.org/0000-0002-0622-0966>
e-mail: vol.bulba@gmail.com*

Viktor Orobey

*Doctor of Philosophy in Public Management and Administration,
First Deputy Chairman of the Board of Trust Zhytlobud-1 JSC
<https://orcid.org/0009-0001-9152-0188>
e-mail: viktor-orobey@gmail.com*

THE ROLE OF ADVISORY BODIES OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF UKRAINE IN ENSURING THE IMPROVEMENT OF THE QUALITY OF EDUCATION

The article examines the implementation of one of the vectors of transformation of Ukraine's higher education system in the context of European integration and globalization challenges, which consists in developing various forms of cooperation with the public, one of which is the activity of advisory bodies of higher education institutions. The role of such institutions is purposefully increasing under the influence of democratic trends and rapid technological changes.

The study identifies the opportunities and obstacles that exist in the regulatory and legal framework for productive cooperation between universities and public representatives. Based on the analysis of the Law of Ukraine "On Higher Education," a list of statutorily defined forms of creation and operation of advisory bodies in higher education institutions is presented.

It is emphasized that corporate governance is a promising form of public involvement in the management of higher education institutions, which involves the creation of supervisory boards comprising prominent scientists, organizers, and practitioners involved in various fields of political, socio-economic development. The experience of Ukrainian universities in establishing corporate cooperation with stakeholders and involving their representatives in the work of supervisory boards is reviewed. Additionally, the positive experience of foreign universities in establishing partnerships between the administration of educational institutions and independent experts is identified.

A system of practical recommendations has been formulated on utilizing the potential of university advisory bodies through the introduction of innovative solutions at the legislative and institutional levels. The recommendations are based on the analysis of the results of an experiment aimed at expanding the powers of supervisory boards in three Ukrainian universities. The experiment proved the possibility of transforming the management model of higher education institutions towards greater autonomy and the involvement of external experts.

The findings confirm that the further implementation of the developed models is a critical factor for increasing the competitiveness of domestic higher education, and will contribute to the development of an effective social partnership, ensuring transparency of management processes within the university environment.

Ключові слова: public administration, higher education institutions, universities, advisory bodies of higher education institutions, educational process, corporate governance, improving the quality of education, education quality management, quality of education.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями. Трансформація системи вищої освіти України в умовах євроінтеграції та глобалізаційних викликів актуалізує питання удосконалення механізмів

управління такою важливою сферою суспільного життя. За новими умовами університети поступово перетворюються в технологічну платформу формування державних політик у різних сферах політичного, соціально-економічного і суспільного розвитку. Зберігати таку відповідальну функцію вищим навчальним закладам допомагає тісна співпраця з громадськістю, яка є індикатором забезпечення університетами належного рівня та якості знань і, одночасно, представляє інтереси численних стейкхолдерів освітніх послуг. До одного з інструментів такої співпраці варто віднести дорадчі органи вищих навчальних закладів, роль яких в умовах демократичних впливів і швидких технологічних змін цілеспрямовано збільшується.

Дорадчі органи університетів, зокрема наглядові ради, вчені ради та різноманітні консультативні комітети, відіграють ключову роль у формуванні стратегії розвитку та забезпеченні якості освітньої діяльності. Запровадження ефективних моделей колегіального управління з залученням зовнішніх експертів, представників бізнесу та міжнародної академічної спільноти є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності українських університетів та сприяє забезпеченню підвищенню якості освіти.

Зв'язок окресленої проблеми з важливими науковими завданнями актуалізує необхідність теоретичного обґрунтування розробки цілісної і ефективної системи залучення незалежного експертного середовища в питаннях моніторингу і оцінки якості надання освітніх послуг в вищих навчальних закладах України. А на практичному рівні вирішення цієї проблеми набуває надзвичайної значущості для підвищення партнерської взаємодії університетів і представників різноманітних сфер політичного, соціально-економічного і суспільного життя, які є потенційними замовниками навчальних закладів в отриманні наукових розробок і підготовці високопрофесійних спеціалістів.

Таким чином, дослідження ролі дорадчих органів вищих навчальних закладів у забезпеченні якості освіти є актуальним теоретичним і практичним завданням на шляху трансформації вищої освіти України до високих європейських і світових стандартів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Проблематика забезпечення якості вищої освіти та удосконалення системи управління закладами вищої освіти перебуває у фокусі активних наукових досліджень українських учених. Лукіна Т.О., доктор наук з державного управління, професор, розробила фундаментальні основи державного управління якістю освіти, дослідивши концептуальні засади моніторингу та оцінювання освітніх систем [13]. У своїх працях дослідниця обґрунтувала багатовимірність поняття якості освіти та необхідність комплексного підходу до її вимірювання через систему індикаторів і показників [14]. Фініков Т. та Ставицький А. акцентували увагу на необхідності трансформації внутрішніх систем забезпечення якості у відповідності до європейських стандартів, наголошуючи на важливості залучення всіх стейкхолдерів до процесів оцінювання [223].

Васильюк А., Дей М. та Базелюк В. у колективній праці "Якість вищої освіти: теорія і практика" комплексно розглянули теоретико-технологічні засади забезпечення якості, проаналізувавши міжнародний досвід та специфіку впровадження стандартів Європейського простору вищої освіти в Україні [3]. Белова Л., Бульба В., Поступна О. розглядали питання управління якістю освіти в контексті експертного оцінювання [1]. Карамішев Д.В., Гришина Н.М., Гришко О.В. та Ревенко Т.В. дослідили внутрішню систему забезпечення якості освіти, розробивши практичні механізми її імплементації у закладах вищої освіти з урахуванням студентоцентричного підходу [12]. Білявська О. проаналізувала гносеологічні аспекти становлення інституту якості освіти, визначивши філософські основи концепції якості в освітньому контексті [2].

Питання функціонування та удосконалення роботи дорадчих органів університетів досліджуються в контексті реформування системи управління закладами вищої освіти і обґрунтовується необхідність переходу до корпоративного управління, коли наглядова рада

реально здійснює врядування в університеті, а не виконує декоративну функцію [22]. Аналіз експериментального впровадження нової моделі управління у трьох університетах України показав диференційовані підходи до формування компетентних наглядових рад з залученням представників бізнесу, державного управління та міжнародної академічної спільноти [19].

Дослідження Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, зокрема щорічні доповіді про стан якості вищої освіти в Україні, комплексно аналізують системні проблеми та визначають пріоритетні напрями розвитку, включаючи необхідність посилення автономії закладів вищої освіти та удосконалення механізмів колегіального управління [25]. Власенко Ф., Головенкін В., Капелюк З., Пуденко Т. та Щудло С. акцентували увагу на важливості залучення студентів до процесів забезпечення якості та участі у роботі колегіальних органів як ключової складової студентоцентричної моделі управління [6].

Дослідники підкреслюють необхідність комплексного підходу до оцінювання якості освіти, що передбачає участь різних стейкхолдерів у процесах управління університетами. Проте, виглядає недостатньо вивченим питання щодо ролі дорадчих інституцій у забезпеченні підвищення якості освіти в університетах України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у комплексному теоретичному обґрунтуванні та розробці системи науково-практичних рекомендацій щодо ефективності функціонування інституту дорадчих органів вищих навчальних закладів України у забезпеченні підвищення якості освіти.

Для досягнення окресленої мети здійснено спробу систематизувати нормативно-правові засади функціонування дорадчих органів у закладах вищої освіти України, здійснити аналіз міжнародного досвіду організації роботи консультативних рад університетів та дослідити практику діяльності дорадчих органів у вітчизняних університетах у напрямку забезпечення якості надання освітніх послуг.

Даний аналіз має бути спрямований на виявлення системних проблеми у функціонуванні наглядових та вчених рад і стати основою обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності дорадчих органів як інструменту забезпечення якості освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Розгляд проблеми впливу дорадчих органів університетів на досягнення очікуваного суспільством рівня якості освіти доречно розпочати з виявлення рівня нормативно-правового забезпечення такої діяльності. Зазначимо, що регулювання функціонування таких інституцій базується на комплексі нормативних актів. Конституція України гарантує право на освіту та визначає загальні засади її розвитку. Базовим документом є Закон України "Про вищу освіту" від 01.07.2014 № 1556-VII, який визначає правові, організаційні, фінансові засади функціонування системи вищої освіти [18]. Розділ VII Закону присвячений управлінню закладом вищої освіти, а Стаття 36 регулює діяльність Вченої ради як колегіального органу управління закладу вищої освіти, що утворюється строком на п'ять років. До повноважень вченої ради належить визначення стратегії розвитку університету, затвердження освітніх програм, оцінка науково-педагогічної діяльності структурних підрозділів та інші ключові питання академічної політики. Стаття 37 присвячена наглядовій раді, яка створюється за рішенням засновника для здійснення нагляду за управлінням майном закладу вищої освіти, додержанням мети його створення. Наглядова рада має право вносити вищому колегіальному органу громадського самоврядування подання про відкликання керівника закладу вищої освіти. Порядок формування, строк повноважень, компетенція і порядок діяльності наглядової ради визначаються статутом закладу вищої освіти.

Закон України «Про вищу освіту» передбачає, також, створення робочих та дорадчих органів для вирішення окремих питань діяльності університету. Так, Стаття 40 регулює студентське самоврядування як важливий елемент системи управління, що забезпечує участь здобувачів освіти в процесах забезпечення якості.

Таким чином, базові нормативно-правові підстави для залучення дорадчих органів вищих навчальних закладів до просування демократичних змін в управлінні університетами створено. Але, на думку представників експертного середовища, на правовому і інституційному рівнях система вищої освіти України все ще не відповідає замовленню суспільства на створення ефективних каналів комунікації основних цільових груп суспільства, зацікавлених у якісній і практико орієнтованій освіті.

Така константа актуалізує потребу здійснення компаративного аналізу міжнародного та вітчизняного досвіду використання інструментів дорадчих органів вищих навчальних закладів в питаннях їх впливу на підвищення якості надання якісних освітніх послуг.

Зазначимо, що міжнародний досвід функціонування дорадчих органів в університетах та коледжах демонструє різноманітні моделі залучення зовнішніх експертів до процесів стратегічного управління та забезпечення якості. Дослідження Altbach P.G., Mihut G. та Salmi J. показує, що міжнародні консультативні ради (International Advisory Councils, IACs) стали важливим елементом інтернаціоналізації управління університетами, особливо в країнах, які прагнуть досягти статусу світового класу [26].

У Великій Британії, США та інших англосаксонських країнах університети традиційно мають розвинену систему рад попечителів (Board of Trustees) або управлінських рад (Governing Boards), які включають зовнішніх членів з бізнесу, індустрії та громадського сектору. Ці органи мають реальні повноваження щодо призначення керівництва, затвердження бюджетів та стратегічних планів розвитку [28]. Дослідження BoardEffect підкреслює, що університетські консультативні ради забезпечують критичний зв'язок між академічним середовищем, адміністрацією та зовнішньою експертизою, допомагаючи інституціям навігувати у складному освітньому ландшафті [30].

Європейські університети, зокрема в Польщі, Литві та Естонії, активно впроваджують моделі корпоративного управління з участю зовнішніх експертів [12]. Університет імені Адама Міцкевича у Познані та Лундський університет у Швеції мають міжнародні консультативні ради, до складу яких входять визнані науковці та керівники з різних країн [27]. Ці ради надають незалежні поради щодо стратегічного розвитку, допомагають у розбудові міжнародних партнерств та забезпечують трансфер найкращих практик [27].

Дослідження Stensaker B., Jungblut J. та Mihut G. вказує на формування нової моделі "контрольованої колегіальності" (controlled collegiality), де стратегічні консультативні ради функціонують у "тіні" формальних структур управління, створюючи взаємні залежності між представниками рад та інституційним керівництвом [26]. Ця модель дозволяє поєднувати переваги колегіального підходу з ефективністю менеджерського управління.

Практика бізнес-шкіл, акредитованих AACSB, демонструє ефективність створення як дорадчих рад декана (Dean's Advisory Boards), орієнтованих на місцеву спільноту та фандрейзинг, так і міжнародних консультативних рад (International Advisory Boards), що надають глобальну перспективу для стратегічного планування та забезпечення якості освітніх програм [29]. Дослідження показують, що оптимальний склад таких рад включає 6-10 членів, серед яких принаймні половина представляє міжнародну академічну спільноту або глобальний бізнес [27].

Серед ключових детермінант успішного функціонування міжнародних консультативних рад є: надання незалежних порад через регулярні засідання та участь у проєктах; сприяння розвитку корпоративних та інституційних зв'язків на національному і міжнародному рівнях; підтримка організаційних змін; збільшення внеску практиків у дослідження, навчання та викладання; трансфер досвіду світових університетів та компаній у питаннях освіти, досліджень, технологічного трансферу та міжнародної співпраці [25].

Водночас, треба зазначити, що існує позитивний досвід лібералізації системи управління вищими навчальними закладами в Україні. Він відкрив можливості для залучення до консультативної і дорадчої діяльності представників різних сфер соціально-

економічного, політичного і суспільного життя як держави в цілому, так і окремих регіонів. Але, такий досвід певний час мав фрагментарний характер. Українська практика функціонування дорадчих органів у закладах вищої освіти тривалий час характеризувалася формальним підходом, коли наглядові ради виконували здебільшого декоративну функцію. Проте останні роки демонструють суттєві зміни у цьому напрямку, особливо в контексті реформи вищої освіти. Важливим імпульсом позитивного підходу до справи стала Постанова Кабінету Міністрів України № 1029 від 06.09.2024, що передбачала запровадження експерименту з розширення автономії окремих закладів вищої освіти через посилення ролі наглядових рад. Піонером трансформації став Національний авіаційний університет (НАУ), де з січня 2024 року експериментально запрацювала перезапущена наглядова рада з реальними повноваженнями щодо управління та прийняття кадрових рішень [17]. Очолив раду колишній CEO "Київстар" Петро Чернишов, що символізує залучення професійних менеджерів з бізнес-сектору до управління університетами. Новий підхід передбачав перехід до корпоративного управління, коли наглядова рада реально здійснює врядування в університеті [20].

Згодом експеримент щодо переходу до корпоративного управління вищим навчальним закладом було поширено на три університети: Київський авіаційний інститут (КАІ), Запорізький національний університет (ЗНУ) та Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника. Відбір членів наглядових рад здійснювався через відкритий конкурс з публічними співбесідами незалежним комітетом, до складу якого увійшли визнані експерти, зокрема Тарас Кицьмей та колишній міністр оборони Естонії [19].

Аналіз результатів використання інструментів корпоративного управління університетами показав, що кожний навчальний заклад продемонстрував диференційований підхід до формування «обличчя» наглядових рад кожного університету. КАІ орієнтований на активну співпрацю з бізнес-середовищем, залучаючи представників технологічних компаній та інноваційного сектору. До складу наглядової ради увійшли Володимир Цой (засновник МТІ Груп), Ігор Маркевич (інноваційний сектор), Ірина Вольницька (SET University) та інші експерти з різних галузей [19]. Запорізький університет характеризується сильною залученістю регіональної влади та відповідальністю за підготовку громадян на прифронтових територіях, що робить його потужним регіональним центром. Прикарпатський університет демонструє сильну академічну команду, розвинені міжнародні зв'язки та унікальні для України ініціативи, такі як обсерваторія на горі Піп Іван та молодіжний центр у Микуличині [22].

Традиційні університети також мають наглядові ради, хоча з менш розширеними повноваженнями. Наприклад, Національний університет "Києво-Могилянська академія" має наглядову раду, до складу якої входять представники бізнесу та громадського сектору, які сприяють розв'язанню перспективних завдань розвитку університету та залученню фінансових ресурсів [22]. Київський національний економічний університет має наглядову раду, затверджену постановою КМУ ще у 1998 році.

Загальними здобутками української практики є: створення прецеденту реального врядування через наглядові ради; залучення до управління університетами професіоналів з бізнесу, державного управління та міжнародної спільноти; диверсифікація компетенцій у складі рад для забезпечення збалансованого підходу до прийняття рішень; підвищення прозорості процесів управління через публічні конкурси та співбесіди.

Попри позитивні зрушення, система дорадчих органів у вищій освіті України стикається з низкою системних проблем. На рівні державної політики спостерігається недостатня законодавча визначеність повноважень та механізмів відповідальності дорадчих органів. Закон "Про вищу освіту" надає університетам значну автономію у визначенні функцій наглядових рад, що призводить до фрагментації практик та неможливості сформувати єдині стандарти ефективного управління.

Експериментальний характер реформи обмежує її масштаб – лише три університети з понад 200 закладів вищої освіти отримали розширені повноваження наглядових рад. Це створює ситуацію нерівних умов та не дозволяє швидко трансформувати всю систему. Відсутність чіткої методології оцінювання ефективності роботи дорадчих органів ускладнює моніторинг результатів та поширення кращих практик.

На університетському рівні основною проблемою залишається опір змінам з боку традиційних академічних структур. Як зазначають очевидці конкурсних відборів, частина учасників відверто не розділяє ідеї реформи та обурена тим, що рішення приймає наглядова рада, а не колектив. Це відображає глибший конфлікт між традиційною моделлю колегіального управління та новими підходами корпоративного менеджменту.

Суттєвою проблемою є обмежене залучення студентів до роботи дорадчих органів. Хоча Закон передбачає участь представників студентського самоврядування у вчених радах, їх роль у наглядових радах не визначена [21]. Це суперечить принципам студентоцентричності та може знижувати якість рішень щодо освітньої діяльності.

Фінансові обмеження також є бар'єром для ефективної роботи. Винагорода членів наглядових рад наразі фінансується за рахунок проекту Світового банку "Удосконалення вищої освіти в Україні заради результатів", що ставить під питання сталість цієї практики після завершення проекту. Недостатнє фінансування не дозволяє залучати найкращих міжнародних експертів та проводити регулярні засідання з належною підготовкою.

Відсутність культури корпоративного управління та обмежений досвід взаємодії між академічним середовищем та бізнесом створюють комунікаційні бар'єри. Членам наглядових рад може бракувати глибокого розуміння специфіки університетського життя, тоді як академічна спільнота може бути скептично налаштованою щодо залучення "зовнішніх" до управління освітніми процесами. До цих недоліків варто додати ще і відсутність систематичного навчання та професійного розвитку для членів дорадчих органів, що знижує їх спроможність ефективно виконувати свої функції.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Дорадчі органи вищих навчальних закладів України відіграють потенційно важливу роль у забезпеченні якості освіти, проте реалізація цього потенціалу вимагає системних змін на законодавчому та інституційному рівнях. Закордонний досвід та результати експерименту з розширення повноважень наглядових рад у трьох університетах України демонструє можливість трансформації управлінської моделі у напрямку більшої автономії та залучення зовнішніх експертів.

Для подальшого розвитку системи дорадчих органів університетів виникає потреба внесення зміни до Закону України "Про вищу освіту" для чіткішого визначення повноважень, відповідальності та механізмів формування наглядових рад. Важливим завданням є, також, розробка інноваційного типового положення про наглядову раду, яке б враховувало міжнародний досвід, специфіку української системи освіти та результати експерименту по запровадженню моделі активної наглядової ради. Важливо законодавчо закріпити участь студентів у наглядових радах як окрему квоту, що забезпечить реалізацію принципу студентоцентричності.

Доцільним виглядає завдання організації системної роботи з формування культури корпоративного управління в університетському середовищі через семінари, конференції, публікації кращих практик. Важливо демонструвати успішні приклади співпраці академічної спільноти та зовнішніх експертів у досягненні стратегічних цілей університету. Доречною буде розробка та запровадження національної програми підготовки членів наглядових рад університетів, яка б включала модулі з корпоративного управління, специфіки вищої освіти, фінансового менеджменту та стратегічного планування. Корисним буде регулярний обмін досвідом між членами наглядових рад різних університетів та міжнародні стажування.

З метою методологічного супроводження робіт дорадчих органів і виявлення

ефективності їх рішень у напрямку забезпечення якості освіти варто запровадити систему регулярного моніторингу роботи дорадчих органів з використанням чітких показників (якість управлінських рішень, залучення інвестицій, покращення позицій у рейтингах, задоволеність стейкхолдерів). Результати моніторингу мають бути публічними та використовуватися для коригування політики.

Незадіяним резервом в питаннях забезпечення продуктивної взаємодії вищих навчальних закладів і представників незалежного експертного середовища є залучення міжнародних спеціалістів до складу наглядових рад, особливо у університетах з дослідницьким статусом. Доцільно створювати міжнародні консультативні ради за прикладом провідних світових університетів, що сприятиме інтернаціоналізації та підвищенню якості управління.

Актуальним завданням у посиленні ролі дорадчих органів вищих навчальних закладів у забезпеченні якості освіти є, також, необхідність проведення системної роботи з формування культури корпоративного управління в університетському середовищі через семінари, конференції, публікації матеріалів щодо кращих практик. Важливо демонструвати успішні приклади співпраці академічної спільноти та зовнішніх експертів у досягненні стратегічних цілей університету.

У зазначених напрямках повинна зосереджуватись робота державних інституцій, освітніх установ, громадських організацій, а також виглядати теми перспективних наукових розвідок.

Таким чином, реалізація визначених узагальнень і сформульованих пропозицій дозволить перетворити дорадчі органи на дієвий інструмент підвищення якості вищої освіти, забезпечення автономії університетів та їх інтеграції у глобальний освітній простір. Успіх трансформації залежатиме від політичної волі, послідовності реформ та готовності всіх стейкхолдерів до конструктивного діалогу заради спільної мети – розбудови конкурентоспроможної системи вищої освіти України.

Список використаних джерел

1. Белова Л. О., Бульба В. Г., Поступна О. В. Стан і проблеми здійснення управління якістю освіти та освітньої діяльності в Україні: експертне оцінювання. Теорія та практика державного управління. Харків, 2018. № 2 (61). С. 1–10.
2. Біляковська О. О. Якість освіти: до генези поняття. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки. 2017. Вип. 76 (1). С. 24–28.
3. Василюк А., Дей М., Базелюк В. та ін. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. 176 с.
4. Вища освіта в Україні: які зміни хочуть впровадити у ЗВО. Економічна правда, 10 жовтня 2024. URL: <https://pravda.com.ua/publications/2024/10/10/720390/>
5. Відбулися перші засідання наглядових рад університетів. Міністерство освіти і науки України, 10 лютого 2025. URL: <https://mon.gov.ua/news/vidbulysia-pershi-zasidannia-nahliadovykh-rad-universytetiv>
6. Власенко Ф., Головенкін В., Капелюк З., Пуденко Т., Щудло С. Студентство як головний стейкхолдер вищої освіти та ключовий партнер в системі забезпечення її якості: практичні пораки. Інститут вищої освіти НАПН України, 2020. 96 с.
7. Гриневич Л. М. Освітні індикатори для міжнародного оцінювання (на прикладі доповіді "Погляд на освіту 2011: індикатори ОЕСР"). Теорія і методика управління освітою. 2011. № 7. URL: http://arhive.nuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/3.pdf
8. Гришина Н. М. Європейські підходи до побудови системи внутрішнього забезпечення якості освіти в університеті. Державне будівництво. Харків, 2018. № 2. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/index.html>

9. Державна служба якості освіти. Вікіпедія.
URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Державна_служба_якості_освіти
10. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2023. URL: <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Доповідь-2023-року.pdf>
11. Залучення здобувачів освіти до процесів забезпечення якості. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти, 2021.
URL: <https://naqa.gov.ua/2021/03/залучення-здобувачів-освіти-до-проце>
12. Карамішев Д. В., Гришина Н. М., Грибко О. В., Ревенко Т. В. та ін. Внутрішня система забезпечення якості освіти. Національна академія державного управління при Президентові України, 2020. URL: https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_posl.pdf
13. Лукіна Т. О. Державне управління якістю загальної середньої освіти в Україні: Монографія. Київ, 2004. 292 с.
14. Лукіна Т. О. Управління якістю освіти: навчальний посібник. Київ, 2016. 190 с.
15. Наглядова рада. Київський національний економічний університет.
URL: https://kneu.edu.ua/ua/University_en/councils/supervisory_rada/
16. Наглядова рада. Національний університет "Києво-Могилянська академія".
URL: <https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/naglyadova-rada>
17. Наглядові ради у вишах. Кабмін схвалив постанову про експеримент. Forbes Ukraine, 6 вересня 2024. URL: <https://forbes.ua/news/reforma-vishchoi-osviti-uryad-provede-eksperiment-z-korporativnogo-upravlinnya-u-trokh-vishakh-06092024-23472>
18. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
19. Про наглядові ради університетів: робоча історія. Освіта.UA, 6 лютого 2025.
URL: <https://osvita.ua/blogs/94022/>
20. Реформа вищої освіти. МОН створило комітет для відбору наглядових рад у трьох вишах. Forbes Ukraine, 16 жовтня 2024. URL: <https://forbes.ua/news/reforma-vishchoi-osviti-mon-stvorilo-komitet-dlya-vidboru-naglyadovikh-rad-u-trokh-vishakh-16102024-24214>
21. Студентське самоврядування для "чайників". Херсонська гуманітарна ініціатива.
URL: https://hgi.org.ua/?ch=SS_kniga
22. У МОН розповіли, як працює експеримент із наглядовими радами в університетах. 24 Канал, 3 листопада 2025. URL: https://24tv.ua/education/naglyadovi-radi-universitetah-yak-pratsyuye-eksperiment_n2945858
23. Фініков Т. В., Ставицький А. Про якість вищої освіти та механізми її забезпечення в Україні. Міжнародний науковий журнал "Університети і лідерство". 2020. № 2(10). С. 3–22. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/144>
24. Altbach P. G., Mihut G., Salmi J. International Advisory Councils: A New Aspect of Internationalization. ResearchGate, September 2016.
URL: https://www.researchgate.net/publication/313418590_International_Advisory_Councils_A_New_Aspect_of_Internationalization DOI: <https://doi.org/10.6017/ihe.2016.87.9504>
25. International Advisory Boards in the World. SpringerLink, 2016.
URL: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-26380-9_2
26. Stensaker B., Jungblut J., Mihut G. Strategic advisory boards – the emergence of shadow governance in universities? International Journal of Leadership in Education, Vol. 27, No. 4, 2021.
URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2021.1913237>
27. The Benefits of International Advisory Boards. AACSB, September 16, 2024.
URL: <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2023/01/the-benefits-of-international-advisory-boards>
28. What are the responsibilities of a university advisory board? BoardEffect.
URL: <https://www.boardeffect.com/blog/responsibilities-for-a-university-advisory-board/>

References

1. Bielova, L. O., Bulba, V. H., & Postupna, O. V. (2018). Stan i problemy zdiisnennia upravlinnia yakistiu osvity ta osvitnoi diialnosti v Ukraini: ekspertne otsiniuvannia [State and problems of education quality management and educational activity in Ukraine: expert assessment]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and Practice of Public Administration*, 2 (61), 1–10 [in Ukrainian].
2. Biliakovska, O. O. (2017). Yakist osvity: do genezy poniattia [Quality of education: to the genesis of the concept]. *Zbirnyk naukovykh prats Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Pedagogichni nauky – Research Papers of Kherson State University. Pedagogical Sciences*, 76 (1), 24–28 [in Ukrainian].
3. Vasyliuk, A., Dei, M., Bazeliuk, V. et al. (2019). *Yakist vyshchoi osvity: teoriia i praktyka: navchalno-metodychnyi posibnyk* [Quality of higher education: theory and practice: a textbook] / za nauk. red. A. Vasyliuk, M. Dei. Kyiv; Nizhyn: Vydavets PP Lysenko M.M. [in Ukrainian].
4. Vyshcha osvita v Ukraini: yaki zminy khochut vprovadyty u ZVO [Higher education in Ukraine: what changes they want to introduce in HEIs]. (2024, October 10). *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. Retrieved from <https://epravda.com.ua/publications/2024/10/10/720390/> [in Ukrainian].
5. Vidbulysia pershi zasidannia nahliadovykh rad universytetiv [The first meetings of university supervisory boards took place]. (2025, February 10). *Ministerstvo osvity i nauky Ukraini – Ministry of Education and Science of Ukraine*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/vidbulysia-pershi-zasidannia-nahliadovykh-rad-universytetiv> [in Ukrainian].
6. Vlasenko, F., Holovenkin, V., Kapeliuk, Z., Pudenko, T., & Shchudlo, S. (2020). *Studentstvo yak holovnyi steikkholder vyshchoi osvity ta kliuchovy partner v systemi zabezpechennia yii yakosti: praktychni porady* [Students as the main stakeholder of higher education and a key partner in the system of its quality assurance: practical advice]. Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
7. Hrynevych, L. M. (2011). Osvitni indykatory dlia mizhnarodnoho otsiniuvannia (na prykladi dopovidi "Pohliad na osvitu 2011: indykatory OESR") [Educational indicators for international assessment (on the example of the report "Education at a Glance 2011: OECD Indicators")]. *Teoriia i metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and Methods of Educational Management*, 7. Retrieved from http://arhive.nuv.gov.ua/e-journals/ttmuo/2011_7/3.pdf [in Ukrainian].
8. Hryshyna, N. M. (2018). Yevropeiski pidkhody do pobudovy systemy vnutrishnoho zabezpechennia yakosti osvity v universyteti [European approaches to building a system of internal quality assurance of education in the university]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, 2. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2018-2/index.html> [in Ukrainian].
9. Derzhavna sluzhba yakosti osvity [State Service of Education Quality]. *Wikipediia – Wikipedia*. Retrieved from https://uk.wikipedia.org/wiki/Державна_служба_якості_освіти [in Ukrainian].
10. *Dopovid pro yakist vyshchoi osvity v Ukraini, yii vidpovidnist zavdanniam staloho innovatsiinoho rozvytku suspilstva* [Report on the quality of higher education in Ukraine, its compliance with the tasks of sustainable innovative development of society]. (2023). Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity. Retrieved from <https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2024/05/Доповідь-2023-року.pdf> [in Ukrainian].
11. Zaluchennia zdobuvachiv osvity do protsesiv zabezpechennia yakosti [Involving students in quality assurance processes]. (2021). *Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity*. Retrieved from <https://naqa.gov.ua/2021/03/залучення-здобувачів-освіти-до-проце> [in Ukrainian].
12. Karamyshev, D. V., Hryshyna, N. M., Hrybko, O. V., Revenko, T. V. et al. (2020). *Vnutrishnia systema zabezpechennia yakosti osvity* [Internal system of education quality assurance].

Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Retrieved from https://ipa.karazin.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/Karamyshev_posl.pdf [in Ukrainian].

13. Lukina, T. O. (2004). *Derzhavne upravlinnia yakistiu zahalnoi serednoi osvity v Ukraini: Monohrafiia* [State management of the quality of general secondary education in Ukraine: Monograph]. Kyiv [in Ukrainian].

14. Lukina, T. O. (2016). *Upravlinnia yakistiu osvity: navchalnyi posibnyk* [Education quality management: a textbook]. Kyiv [in Ukrainian].

15. Nahliadova rada [Supervisory Board]. *Kyivskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet – Kyiv National Economic University*. Retrieved from https://kneu.edu.ua/ua/University_en/councils/supervisory_rada/ [in Ukrainian].

16. Nahliadova rada [Supervisory Board]. *Natsionalnyi universytet "Kyievo-Mohylianska akademiia" – National University of Kyiv-Mohyla Academy*. Retrieved from <https://www.ukma.edu.ua/index.php/about-us/sogodennya/naglyadova-rada> [in Ukrainian].

17. Nahliadovi rady u vyshakh. Kabmin skhvalyv postanovu pro eksperyment [Supervisory boards in universities. Cabinet of Ministers approved the resolution on the experiment]. (2024, September 6). *Forbes Ukraine*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/reforma-vishchoi-osvity-uryad-provede-eksperiment-z-korporativnogo-upravlinnya-u-trokh-vishakh-06092024-23472> [in Ukrainian].

18. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine dated 01.07.2014 No. 1556-VII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].

19. Pro nahliadovi rady universytetiv: robocha istoriia [On university supervisory boards: a working history]. (2025, February 6). *Osvita.UA*. Retrieved from <https://osvita.ua/blogs/94022/> [in Ukrainian].

20. Reforma vyshchoi osvity. MON stvorylo komitet dlia vidboru nahliadovykh rad u trokh vyshakh [Higher education reform. MES created a committee to select supervisory boards in three universities]. (2024, October 16). *Forbes Ukraine*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/reforma-vishchoi-osvity-mon-stvorilo-komitet-dlya-vidboru-naglyadovykh-rad-u-trokh-vishakh-16102024-24214> [in Ukrainian].

21. *Studentvske samovriaduvannia dlia "chaianykiv"* [Student self-government for "dummies"]. Khersonska humanitarna initsiatyva. Retrieved from https://hgi.org.ua/?ch=SS_kniga [in Ukrainian].

22. U MON rozpovily, yak pratsiuie eksperyment iz nahliadovymy radamy v universytetakh [The Ministry of Education and Science explained how the experiment with supervisory boards in universities works]. (2025, November 3). *24 Kanal – 24 Channel*. Retrieved from https://24tv.ua/education/naglyadovi-radi-universitetah-yak-pratsyuye-eksperiment_n2945858 [in Ukrainian].

23. Finikov, T. V., & Stavytskyi, A. (2020). Pro yakist vyshchoi osvity ta mekhanizmy yii zabezpechennia v Ukraini [On the quality of higher education and mechanisms for its assurance in Ukraine]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Universytety i liderstvo" – International Scientific Journal "Universities and Leadership"*, 2(10), 3–22. Retrieved from <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/144> [in Ukrainian].

24. Altbach, P. G., Mihut, G., & Salmi, J. (2016, September). International Advisory Councils: A New Aspect of Internationalization. *ResearchGate*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/313418590_International_Advisory_Councils_A_New_Aspect_of_Internationalization <https://doi.org/10.6017/ihe.2016.87.9504> [in English].

25. International Advisory Boards in the World. (2016). *SpringerLink*. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-26380-9_2 [in English].

26. Stensaker, B., Jungblut, J., & Mihut, G. (2021). Strategic advisory boards – the emergence of shadow governance in universities? *International Journal of Leadership in Education*, 27(4). Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13603124.2021.1913237> [in English].

27. The Benefits of International Advisory Boards. (2024, September 16). AACSB. Retrieved from <https://www.aacsb.edu/insights/articles/2023/01/the-benefits-of-international-advisory-boards> [in English].

28. What are the responsibilities of a university advisory board? *BoardEffect*. Retrieved from <https://www.boardeffect.com/blog/responsibilities-for-a-university-advisory-board/> [in English].

Надійшла / Received 12.01.2026

Прийнято до друку / Accepted 09.03.2026

Опубліковано онлайн / Published online 17.03.2026