

*Мороз С.А., к.держ.упр., ННВЦ НУЦЗУ, м. Харків,  
ORCID: 0000-0002-2696-1278*

*Moroz S., Candidate of sciences (Public Administration), Senior Research Officer of Training Research and Production Center, National University of Civil Protection of Ukraine, Kharkiv*

## **НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПРИЗНАЧЕННЯ КЕРІВНИКІВ ЗВО В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

### **DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF MECHANISMS OF APPOINTMENT OF HEAD HEADERS IN THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT OF QUALITY OF HIGHER EDUCATION**

*За результатами аналізу розвитку публічного управління забезпеченням якості вищої освіти в контексті норм міжнародних стандартів якості та змісту профільних по відношенню до проблематики забезпечення якості вищої освіти програмних документів міжнародного рівня свого позиціонування в статті представлені напрями вдосконалення механізмів призначення керівників ЗВО, а також тих його посадових осіб, які віднесені до категорії керівників структурних підрозділів. В статті сформульовано пропозиції щодо підвищення результативності впливу держави на систему забезпечення якості вищої освіти, щодозволить, з одного боку, забезпечити дотримання принципу виборності керівника ЗВО, а з іншого – підсилити ефективність управління функціонування ЗВО за рахунок залучення до виконання функцій управління найбільш фахових та вмотивованих професіоналів, а також підсилення так званої вертикалі влади в системі менеджменту ЗВО.*

***Ключові слова:**забезпечення якості вищої освіти; механізми публічного управління;якість вищої освіти; управління якістю вищої освіти, заклад вищої освіти, керівник ЗВО.*

*Based on the results of the analysis of the development of public management of higher education quality assurance in the context of international quality standards and the content of relevant in relation to the issue of higher education quality assurance program documents of international level of its positioning. persons who are referred to the category of heads of structural units. The article formulates proposals to increase the effectiveness of state influence on the quality assurance system of higher education, which will, on the one hand, ensure compliance with the principle of election of the head of higher education, and on the other - strengthen the management of higher education. the most professional and motivated professionals, as well as strengthening the so-*

*called power vertical in the management system of higher education.*

**Keywords:** *ensuring the quality of higher education; public administration mechanisms; quality of higher education; quality management of higher education, higher education institution, head of higher education institution.*

**Постановка проблеми.** Проблематика державного управління якістю вищої освіти постійно перебуває у межах кола професійної і наукової уваги суб'єктів державного управління та науковців. Про цей факт свідчить неабияка увага органів державної влади до програмування та виконання заходів з реформування освітянської галузі. Забезпечення якості освіти, у тому числі і вищої, було визначено програмним документом саміту ООН з питань сталого розвитку, на рівні однієї з Глобальних цілей сталого розвитку 2016-2030. Поважаючи норми відповідної Резолюції Генеральної Асамблеї ООН та виконуючи взяти на себе Україною зобов'язання, Уряд України представив Національну доповідь «Цілі сталого розвитку: Україна», яка конкретизувала базові показники для досягнення Цілей сталого розвитку. Серед визначених суб'єктом права 17 Цілей сталого розвитку, зміст четвертої цілі пов'язаний з проблематикою забезпечення якості вищої освіти [1]. Виконання визначених завдань потребує більш детальної конкретизації на рівні національних та галузевих програмно-цільових документів. Підготовка таких документів, так само як і забезпечення виконання передбачених ними заходів, особливо в контексті визначених вище індикаторів, передбачає формування інформаційно-аналітичної бази щодо об'єкту безпосередньої уваги, а саме – якості вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення закладами вищої освіти (ЗВО) якості освітньої діяльності та якості вищої освіти постійно перебуває у межах кола наукової уваги дослідників та фахівців практиків. На переконання вченого О.І. Шарова, підвищення якості менеджмент-освіти в Україні щонайменше на 10 позицій (відповідно до методики розрахунку показника рівня освіти в межах Глобального індексу конкурентоспроможності Світового економічного форуму) «сприятиме підвищенню ефективності управління та економічному розвитку країни» [2]. Окремі питання цієї проблематики набули свого розвитку у роботах С.М. Домбровської (узагальнено досвід державного управління забезпеченням якості вищої освіти) [3], С.А. Буки (визначено значущість детермінант якості вищої освіти в контексті експертної оцінки студентів) [4], В.М. Мороза (обґрунтовано пропозиції щодо можливості призначення керівника державного ВНЗ не за результатами його виборів трудовим колективом, а через механізм відбору кандидатів власником) [5], А.В. Озаровської (обґрунтовано механізми державного управління забезпеченням якості вищої освіти з прийняттям до уваги тенденцій соціально-економічного розвитку України) [6], В.П. Садковим (проведено аналіз проблем забезпечення якості освіти закладами вищої освіти, а також визначено

місце та роль освітніх стандартів у забезпеченні якості освітньої діяльності) [7]. Відповідна проблематика неодноразово обиралася нами на рівні предмету наукового пошуку під час попередніх напрямів в організації наукових досліджень [8, 9].

**Постановка завдання.** З'ясувати напрями вдосконалення механізмів призначення керівників ЗВО та укладання контрактів з науково-педагогічними працівниками в системі публічного управління у сфері забезпечення якості вищої освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток публічного управління забезпеченням якості вищої освіти в контексті норм міжнародних стандартів якості безпосередньо пов'язані з стандартами ISO 9000:2007, ISO 9001:2015 та ISO 21001:2018 [10]. Зміст кожного з цих стандартів якості тим чи іншим чином апелює до проблематики кадрового забезпечення освітянської діяльності, а також актуалізованих нею ризиків. Слід звернути увагу, що проблематика кадрового забезпечення освітянської діяльності для забезпечення якості вищої освіти також висвітлена в профільних програмних документах міжнародного рівня свого позиціонування, таких як Берлінське комюніке – Берлін, 19.09.2003 р. (за результатами роботи конференції Європейських Міністрів освіти «Створення зони вищої освіти Європи»); Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти – Берген, 2005 р.; Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти – Єреван, 15.05.2015 р.; Паризьке комюніке – Париж, 25.05.2018 р. (за результатами роботи Конференції міністрів вищої освіти Європейського простору вищої освіти); Римське комюніке – Рим, 19.11.2020 р. (за результатами роботи Конференції міністрів вищої освіти Європейського простору вищої освіти «Embrace the challenge, create new opportunities and cancel differences») тощо.

Повертаючись до проблематики ризиків пов'язаних з персоналом ЗВО, які пов'язані з діяльністю та (або) бездіяльністю адміністрації ЗВО, науково-педагогічних працівників; навчально-допоміжного персоналу тощо звернемо увагу на деякі з джерел їх виникнення.

До таких джерел ми можемо віднести суперечність між традиційним та одночасно економічно обґрунтованим правом власника призначати керівника організації на свій власний розсуд та визначеним нормою п. 3 статті 42 Закону України «Про вищу освіту» правом трудового колективу ЗВО брати участь у виборах керівника ЗВО. Абстрагуючись від необхідності дотримання принципу університетської автономії, а саме тих його положень які стосуються «самостійного добору і розстановки кадрів», спробуємо уявити ситуацію за якою власник ЗВО буде самостійно здійснювати підбір та призначення керівника ЗВО. Чи не буде більш ефективним для власника ЗВО той менеджер (керівник ЗВО), який не залежить від думки тру-

дового колективу та формує свої управлінські рішення без огляду на рефлексію трудового колективу під час майбутніх виборів керівника ЗВО? Відповідь на це запитання не є однозначними за своїм змістом та простими за формою. Традиції формування системи управління підприємством свідчать про той факт, що інвестор більше довірятиме управлінню своїм капіталом тій особі, яку він особисто підібрав для виконання функцій керівника. Скоріше за все, ми знайдемо небагато таких прикладів, які б свідчили про факт виборності керівника підприємства. На підтвердження цієї думки може бути наведена норма п. 4 ст. 63 Господарського кодексу України щодо різновидів та організаційних форм підприємств. Відповідно до цієї норми «унітарне підприємство створюється одним засновником, який виділяє необхідне для того майно, формує відповідно до закону статутний капітал, не поділений на частки, затверджує статут, розподіляє доходи, безпосередньо або через керівника, який призначається засновником або наглядовою радою такого підприємства у разі її утворення, керує підприємством і формує його трудовий колектив на засадах трудового найму, вирішує питання реорганізації та ліквідації підприємства. Унітарними є підприємства державні, комунальні, підприємства, засновані на власності об'єднання громадян, релігійної організації або на приватній власності засновника» [11]. У вищевказаному тлумаченні законодавець апелює до тих з норм, які можуть бути використані нами для підтвердження сформульованого вище припущення про переваги механізму призначення керівника над механізмом його вибору в контексті забезпечення ефективності функціонування системи управління в організації. Кожна з цих норм вказує на те, що законодавець визнає переваги механізму призначення керівника засновником перед механізмом його вибору трудовим колективом.

Слід також звернути увагу на той факт, що традиції виписування законодавцем регулюючих економічну діяльність норм, передбачають створення сприятливих умов для ефективного функціонування підприємства, у конкретному випадку – унітарного. Безумовно, ЗВО не є підприємством у так званому чистому вигляді, а отже наведена вище норма Господарського кодексу України на нього не розповсюджуються. Разом з тим, діяльність ЗВО все далі частіше розглядається через призму економічної ефективності його функціонування. Про домінування економічного підходу в організації функціонування ЗВО свідчить у тому числі й факт використання показників КРІ для оцінювання діяльності як безпосередньо персоналу так й окремих підрозділів ЗВО в цілому. За природою свого виникнення та традицією подальшого використання КРІ використовуються для оцінювання ринкової за своєю суттю діяльності. Використання передбачених в системі оцінювання ефективності діяльності ринкових інституцій для моніторингу діяльності неринкової інституції (у нашому ЗВО) стає причиною загострення протиріч між місією інституту освіти у суспільстві та суто економічними підходами до вимірювання ефективності його діяльності. Схожі за своїм

змістом суперечності актуалізуються у тому числі й за таким напрямом – суспільне благо, як один з історично обумовлених результатів професійної діяльності ЗВО / приватне благо, як один з обов'язкових сьогодні результатів діяльності ЗВО.

Приймаючи до уваги вищенаведене, можемо сформулювати такі основні напрями вдосконалення механізму добору та призначення керівників ЗВО, а також тих його посадових осіб, які віднесені до категорії керівників структурних підрозділів.

По-перше, власник ЗВО, за умови унітарного статусу відповідного закладу, повинен мати право призначати / звільняти керівника ЗВО незалежно від думки трудового колективу. За таких умов власник матиме можливість вибрати та призначити найбільш ефективного з менеджерів. Така наша пропозиція обумовлена тим фактом, що існуюча на цей час норма щодо обрання та призначення керівника ЗВО (ст. 42 Закону України «Про вищу освіту») суттєво звужує право засновника керувати закладом, а відповідно й досягати бажаного рівня ефективності [12]. Виникає ситуація за якої власник (по відношенню до ЗВО державної форми власності – держава), з одного боку, формує та наповнює бюджет організації (ЗВО), а з іншого боку – позбавлений можливості безпосереднього впливу на неї. Існуючий механізм призначення керівника ЗВО за результатами його виборів науково-педагогічними працівниками, представниками штатних працівників та студентів, на нашу думку, не є ефективним, адже засновник (власник) наприкінці отримує на посаді так званого топ-менеджера не найбільш фахового за рівнем своєї професійної компетенції керівника, а того менеджера який більше сподобався виборцям. Слід прийняти до уваги той факт, що за виборної системи керівник ЗВО є залежним від вподобань представників трудового колективу, а отже його вимогливість та принциповість до науково-педагогічних працівників щодо виконання ними їх функціональних обов'язків буде обмежена бажанням догодити виборцям з метою отримання їх прихильності на майбутніх виборах. Безумовно, механізм виборів керівника має свої переваги перед призначенням та відповідає сучасній світовій практиці, а також тим традиціям університетського управління, які були закладені в часи первинного розвитку його інституції. Разом з тим, тут ми змушені звернути увагу на той факт що європейські традиції формування університетської ієрархії передбачають відмежування функцій управління ЗВО, як організацією, від функцій управління ЗВО як університетською інституцією.

Перша група функцій, які пов'язані з управлінням ЗВО як організацією, як правило, покладається на призначаємого засновником керівника та зосереджена на вирішенні загальних організаційних питань. Іншими словами, представник університетської ієрархії, на якого покладено виконання цих функцій, не має повноважень щодо змісту та напрямів розвитку освіт-

ньої та наукової діяльності ЗВО. За своїм статусом такий керівник є старшою посадовою особою. Наприклад, у ЗВО Німеччини відповідна до цього статусу посада має назву «президент», а особа яка на її претендує не повинна бути представником конкретного ЗВО. У ЗВО Фінляндії адміністративне керівництво покладається на «канцлера», статус якого за шведською традицією розглядається на рівні офіційного представника монарха в університеті. Цілком очевидно що набуття особою статусу «канцлера» відбувалось внаслідок її призначення суб'єктом державного управління (у конкретному випадку – монархом), а не виборів. Механізм безпосереднього призначення керівника ЗВО державою (власником) використовується в Угорщині, а також деяких інших країнах [13]. На нашу думку, модель інституалізації керівника ЗВО через призначення його власником є більш ефективною, та такою яка відповідає сучасним тенденціям комерціалізації вищої освіти. Поступові зміни ролі ЗВО у суспільстві з «осередку науки та освіти» на «суб'єкта конвертації знань у матеріальні цінності» обумовлює можливість сприйняття сучасного університету через призму його підприємницької, за своєю суттю та формою, діяльності. За таких умов ми можемо вести мову про доцільність використання в системі університетського менеджменту тієї архітектури у розбудові суб'єктно-об'єктних відносин, яка є традиційною для ринкових інститутів. Тут ми маємо на увазі компетенцію засновників у призначенні топ-менеджерів. Приймаючи до уваги вище наведене пропонуємо розглянути можливість зміни норм законодавства України щодо механізмів інституалізації керівників ЗВО, а також інших представників університетського менеджменту. Власник повинен мати право впливати на функціонування та розвиток належної йому організації не через обраного трудовим колективом керівника, а через особисто призначеного ним топ-менеджера. Тут ми не маємо на увазі процедуру затвердження Наказом МОН України обраного за результатами таємного голосування керівника ЗВО (п. 3 статті. 42 Закону України «Про вищу освіту» передбачає укладення засновником з обраною особою контракту; пп. 53 пункту 4 Постанова від 16.10.2014 р. № 630 «Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України» встановлює порядок призначення МОН України керівників ЗВО за результатами конкурсу)[14]. З метою збереження права участі трудового колективу у процедурах інституалізації керівника ЗВО пропонуємо розглянути можливість призначення МОН України керівника ЗВО за одним з двох таких сценаріїв:

1) МОН України, як уповноважений представник власника (засновника) ЗВО державної форми власності, використовуючи процедуру оголошення конкурсу самостійно оцінює потенціали всіх з тих кандидатів, які подали заявки. Кожен з подавших заявку кандидатів за результатами оцінювання отримує конкурсний бал, а відповідно й місце у рейтинговому списку. МОН України обирає з списку двох найбільш рейтингових кандидатів та пропонує трудовому колективу обрати на посаду керівника одного

з них;

2) трудовий колектив ЗВО, відповідно до визначених МОН України критеріїв, здійснюють рейтингове оцінювання кандидатів та проводять вибори керівника ЗВО. За результатами голосування визначаються два найбільш бажаних для трудового колективу кандидати на посаду керівника ЗВО. Відповідні кандидатури подаються до МОН України для подальшого оцінювання їх потенціалів та прийняття остаточного рішення щодо керівника ЗВО.

Безумовно, рейтингові списки кандидатів на посаду керівника ЗВО, з позначенням отриманих ними балів за кожним з визначених МОН України критеріїв, повинні бути у вільному доступі для ознайомлення широким загалом.

Запропонований механізм призначення керівника ЗВО, з одного боку, дозволить державі призначити на посаду найбільш фахового топ-менеджера, а з іншого – забезпечить реалізацію трудовим колективом свого права на вибори ректора. Разом з тим, ми пропонуємо зберегти існуючу на цей час процедуру виборів керівника ЗВО, яка затверджена нормами Методичних рекомендацій щодо особливостей виборчої системи та порядку обрання керівника закладу вищої освіти але лише для тих ЗВО, які на час проведення виборів позиціонують в останньому за часом проведення британською консалтинговою компанією Quasquarelli Symonds (QS) рейтингу.

Друга група функцій, пов'язаних з управлінням ЗВО як університетською інституцією, як правило, покладається на обрану академічною спільнотою особу. У межах вітчизняної моделі розбудови університетської ієрархії це голова вченої ради ЗВО. З метою збереження існуючих на цей час традицій щодо одночасного функціонування колегіального органу управління закладу ЗВО та інституту керівника ЗВО, можливо слід переглянути визначені в Законі України «Про вищу освіту» компетенції кожного з цих суб'єктів управлінської ієрархії. В основу такого розмежування повинен бути покладений принцип розмежування повноважень за функціональною ознакою. Наприклад, питання які тим чи іншим чином пов'язані з реалізацією права автономії ЗВО повинні перебувати у межах виключної та кінцевої відповідальності голови вченої ради ЗВО. За такої умови рішення голови вченої ради будуть мати остаточну нормативно-правову силу та не підлягатимуть затвердженню керівником ЗВО. На противагу цьому, всі питання загального менеджменту ЗВО повинні перебувати у компетенції керівника ЗВО. Прийняття такого розмежування на рівні основного принципу у розбудові управлінської ієрархії ЗВО, дозволить забезпечити паритет між правом трудового колективу обирати голову вченої ради та правом власника призначати керівника та визначати стратегію розвитку організації відповідно до своєї мети. У такій моделі розмежування повноважень керів-

ник ЗВО набуває повноважень голови адміністрації з правами та компетенцією префекта. З метою уникнення ускладнень із сприйманням статусів голови вченої ради ЗВО та керівника ЗВО пропонуємо розглянути можливість закріпити статус «ректора» за головою вченої ради, наприклад, у такому формулюванні відповідної посади – «ректор, голова вченої ради», а посаду на яку держава призначає керівника ЗВО по за межами процедури виборів трудовим колективом інституалізувати як «канцлер» або «президент ЗВО». З одного боку, запровадження посади канцлера або президент ЗВО є принципово новою для сучасної вітчизняної практики функціонування системи університетського менеджменту але з іншого боку, така практика є достатньо розповсюдженою у межах так званих світових моделей університетської ієрархії. Логічним продовженням нашої думки щодо можливості запровадження нової управлінської ланки в університетській ієрархії є пропозиція щодо призначення «канцлером» або «президентом ЗВО» керівників навчально-наукових інститутів, деканів факультетів та завідувачів кафедр. За таких умов буде збережена керована вертикаль адміністративної влади, що неминуче позитивно відіб'ється на ефективності управління функціонуванням та розвитком структурних підрозділів ЗВО.

**Висновки.** Приймаючи до уваги вище наведене можемо сформулювати такі основні висновки.

1. Практика реалізації владних повноважень керівниками структурних підрозділів ЗВО свідчить про недоцільність збереження залежності посадової особи від вподобань трудового колективу, наприклад, у межах механізму виборів. Призначені «канцлером» («президентом ЗВО») керівники навчально-наукових інститутів, декани факультетів та завідувачі кафедр будуть більш ефективними у реалізації передбачених посадою повноважень, адже їх статус не буде залежати від вподобань тих чи інших представників трудового колективу.

2. Дотримання цього механізму дозволить, з одного боку, забезпечити дотримання принципу виборності керівника ЗВО (врахування думки трудового колективу), а з іншого – підсилити ефективність управління функціонування ЗВО за рахунок залучення до виконання функцій управління найбільш фахових та вмотивованих професіоналів, а також підсилення так званої вертикалі влади в системі менеджменту ЗВО.

#### **Список використаних джерел:**

1. Цілі Сталого Розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Глобальні цілі сталого розвитку 2030. Організація Об'єднаних Націй в Україні. URL: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf).

2. Шаров О. І. Систему вищої освіти очікують чотири ключові зміни. Міністерство освіти і науки України: новини від 16.01.2017. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2017-01-16-%C2%AB2017-go-sistemu-vishhoi-osviti-ochikuyut-chotiri-klyuchovi-zmini%C2%BB,->



%E2%80%93direktor-departamentu.

3. Мороз С.А., Мороз В.М., Домбровська С.М. Рейтинг науково-педагогічних працівників, як складова системи державного управління якістю вищої освіти. *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»)* 2017. Вип. 2 (7). С. 294–309.

4. Мороз С.А., Бука И.С., Мороз В.М., Грень Л.Н. Детерминанты качества высшего образования: значимость и сила влияния (по результатам экспертного оценивания студентов Балтийской Международной Академии, Латвия). *Научно-методический журнал КазНПУ «Педагогика и психология»*. 2019. №1. С. 74–80.

5. Мороз В.М. Державне регулювання. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. К. : НАДУ, 2010. 820 с.

6. Озаровська А.В. Державне управління забезпеченням якості у сфері вищої освіти: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук держ. упр.: спец. 25.00.02. «Механізми державного управління». Харків, 2019. 20 с.

7. Мороз В.М., Садковий В.П., Бабаєв В.М., Мороз С.А., Онлайн опитування студентів у системі забезпечення якості вищої освіти. Інформаційні технології та засоби навчання. 2018. № 6. URL: <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2415>.

8. Мороз С.А., Бука І.С., Бука С.А., Мороз В.М. Оцінювання якості вищої освіти студентами як елемент системи державного контролю за якістю надання освітніх послуг закладами вищої освіти (на прикладі опитування студентів Балтійської Міжнародної Академії, Латвія). *Вісник НУЦЗУ (Серія «Державне управління»)* 2018. Вип. 2 (9). С. 282–295.

9. Мороз С.А. Державне управління розвитком трудового потенціалу ВНЗ: компетенція людини, університету та держави. Державне управління: удосконалення та розвиток : електронне наукове фахове видання Академії муніципального управління. 2016. №4. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=967>.

10. Системи менеджменту якості. Вимоги (ISO 9001:2015, IDT): ДСТУ ISO 9001:2015. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 30 с. (Національний стандарт України). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

11. Господарський кодекс України. Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Офіційний вісник України. 2003. № 11. Ст. 462.

12. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017. Відомості Верховної Ради. 2017. № 38-39. Ст. 380.

13. Жданов П. А., Тростянская И. Б., Борсукова А. А., Полихина Н. А. Портрет современного ректора: необходимые компетенции на глобальном научно-образовательном рынке. *Вопросы образования*. 2019. № 2. С. 129-158

14. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки Ук-

раїни Кабінет Міністрів України. Постанова від 16.10.2014 р. № 630.URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF#Text>.

### References:

1. Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina. Natsionalna dopovid 2017, Hlobalni tsili staloho rozvytku 2030 [Sustainable Development Goals: Ukraine. National Report 2017, Global Sustainable Development Goals 2030], Orhanizatsiia Obiednanykh Natsii v Ukraini – United Nations in Ukraine [elektronnyi resurs], Rezhym dostupu: [http://un.org.ua/images/SDGs\\_NationalReportUA\\_Web\\_1.pdf](http://un.org.ua/images/SDGs_NationalReportUA_Web_1.pdf) (Accessed 18 June 2019).

2. Sharov O. I. (2017). Systemu vyschoi osvity ochikuiut' chotyry kliuchovi zminy [Higher education system, four key changes are expected]. Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy: novyny vid 16.01.2017. – Retrived from: <http://mon.gov.ua/usi-novivni/novini/2017/01/16/«2017-go-sistemuvishhoyi-osviti-ochikuyut-chotiri-klyuchovi-zmini»,---direktor-departamentu/>.

3. Moroz S.A., Moroz V.M., Dombrovskaya S.M. (2017) Reitynh naukovo-pedahohichnykh pratsivnykiv, yak skladova systemy derzhavnoho upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity. [Rating of scientific and pedagogical workers as a component of the system of state management of the quality of higher education]. Visnyk NUTsZU (Seriia «Derzhavne upravlinnia») - Bulletin of NUTSZU (Series "Public Administration") 2 (7). p. 294–309.

4. Moroz, S.A., Buka, Y.S., Moroz, V.M. and Hren, L.N. “Determinanty kachestva vysshego obrazovanija: znachimost' i sila vlijanija (po rezul'tatam jekspertnogo ocenivanija studentov Baltijskoj Mezhdunarodnoj Akademii, Latvija) [Determinants of Higher Education Quality: Significance and Power of Influence (According to the Expert Evaluation of Students of the Baltic International Academy, Latvia)]”. Nauchno-metodicheskij zhurnal KazNPU «Pedagogika i psihologija» 1 (2019): 74–80. Print.

5. Moroz V. M. (2010). Derzhavne rehuliuвання [State regulation]. Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia - Encyclopedic Dictionary of Public Administration. K. : NADU, 2010.

6. Ozarovskaya, A.V.(2019). Public Administration of Quality Assurance in Higher Education: Abstract. diss. for the sciences. degree of Cand. of sciences. spec. 25.00.02. «Mechanisms of Public Administration» [Derzhavne upravlinnia zabezpechenniam yakosti u sferi vyshchoi osvity: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. nauk derzh. upr.: spets. 25.00.02. «Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia»]. Kharkiv.

7. Moroz, V.M., Sadkovij, V.P., Babayev, V.M., and Moroz, S.A. (2018). “Onlajn opituvannya studentiv u sistemi zabezpechennya yakosti vishoyi osviti [Online Survey of Students in the System of Quality Assurance in Higher Education]”. Informacijni tehnologiyi ta zasobi navchannya 6, Web 15 Sept. 2019 <https://journal.iitta.gov.ua/index.php/itlt/article/view/2415>.

8. Moroz, S.A., Buka, I.S., Buka, S.A. and Moroz, V.M. (2018).

Otsiniuvannia yakosti vyshchoi osvity studentamy yak element systemy derzhavnoho kontroliu za yakistiu nadannia osvitnikh posluh zakladamy vyshchoi osvity (na prykladi opytuvannia studentiv Baltiiskoi Mizhnarodnoi Akademii, Latviia”) [Evaluation of the quality of higher education by students as an element of the system of state control over the quality of provision of educational services to higher education institutions (on the example of a survey of students of the Baltic International Academy, Latvia)] Visnyk NUTsZU (Seriiia “Derzhavne upravlinnia” 2 (9), p 282–295.

9. Moroz S. A. (2016). Derzhavne upravlinnia rozvytkom trudovoho potentsialu VNZ: kompetentsiia liudyny, universytetu ta derzhavy [State management of development of labor potential of high school: competence of the person, university and the state] Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok: elektronne naukove fakhove vydannia Akademii munitsypalnoho upravlinnia - Public administration: improvement and development: electronic scientific professional publication of the Academy of Municipal Administration. 4. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=967>.

10. Systemy menedzhmentu yakosti. Vymohy [Quality management systems. Requirements] (ISO 9001:2015, IDT): DSTU ISO 9001:2015. Kyiv: DP «UkrNDNTs», 2016. 30 s. (Natsionalnyi standart Ukrainy - National standard of Ukraine). URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/%209001.pdf>.

11. Hospodarskyi kodeks Ukrainy. Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 № 436-IV [Economic Code of Ukraine. Law of Ukraine of January 16, 2003 № 436-IV.]. Ofitsiinyi visnyk Ukrainy - Official Gazette of Ukraine. 2003. № 11. St. 462.

12. Pro osvitu. Zakon Ukrainy [About education. Law of Ukraine] № 2145-VIII. 05.09.2017. Vidomosti Verkhovnoi Rady - Information of the Verkhovna Rada. 2017. № 38-39. St. 380.

13. Zhdanov P. A., Trostianskaia Y. B., Borsukova A. A., Polykhyna N. A. (2019). Portret sovremennoho rektora: neobkhodymie kompetentsyy na hlobalnom nauchnoobrazovatel'nom rinke [Portrait of a Modern Rector: Necessary Competences in the Global Research and Education Market]. Voprosi obrazovanyia - Questions of education. № 2. S. 129-158.

14. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [On approval of the Regulations on the Ministry of Education and Science of Ukraine]. Kabinet Ministriv Ukrainy. Postanova vid 16.10.2014 r. № 630. - Cabinet of Ministers of Ukraine. Resolution of 16.10.2014 № 630. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF#Text>.