

## МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ У ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

**Горовий Д. А.**, доктор економічних наук, професор, директор Навчально-наукового інституту міжнародної освіти, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», м. Харків, Україна  
e-mail: [dmytro.gorovyi@khpi.edu.ua](mailto:dmytro.gorovyi@khpi.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-0416-3857

**Хрипунова А. Л.**, кандидат педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. академіка І. Зязюна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут, м. Харків, Україна  
e-mail: [khripalina22@gmail.com](mailto:khripalina22@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-8485-135X

**Меленевич А. Я.**, кандидат медичних наук, доцент кафедри внутрішніх та професійних хвороб, Харківський національний медичний університет, м. Харків, Україна  
e-mail: [ay.melenevych@knmu.edu.ua](mailto:ay.melenevych@knmu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0003-0265-8474

***Анотація.** У статті запропоновано розглядати освітні послуги не лише як філософську або педагогічну концепцію, але й з економічного та управлінського поглядів. Для цього проведено порівняння та класифіковано послуги за документами, які підтверджують їх надання. Визначено відмінності освітньої послуги від інших видів послуг. Визначено основні риси і складники освітньої послуги. Доведено, що специфіка освітньої послуги полягає в отриманні компетентностей, які засвідчуються документом. Проте головна цінність освітньої послуги з погляду сучасного управління полягає навіть не в набутті компетентностей, а в професіоналізмі, поєднанні компетентності із відповідальністю за використання набутих знань і навичок. Метою статті є уточнення сутності поняття «освітня послуга» з позицій сучасних економічного та управлінського підходів, визначення її відмінності від інших послуг та особливостей набутих внаслідок її отримання результатів.*

**Ключові слова:** освітня послуга, компетентність, управління, менеджмент, послуги, документ, професіоналізм.

## MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICES IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

**Dmytro Gorovyi, D. Sc. (Economics)**, Professor, Director of the Educational and Research Institute of International Education, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine  
e-mail: [dmytro.gorovyi@khpi.edu.ua](mailto:dmytro.gorovyi@khpi.edu.ua)  
ORCID: 0000-0002-0416-3857

**Alina Khrypunova**, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Professor of the Academician I. Zyazyun Department of Pedagogy and Psychology of Social Systems Management, National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute", Kharkiv, Ukraine  
e-mail: [khripalina22@gmail.com](mailto:khripalina22@gmail.com)  
ORCID: 0000-0002-8485-135X

**Anastasiia Melenevych**, Candidate of medical sciences, Associate professor, Department of Internal and Occupational Diseases, Kharkiv National Medical University, Kharkiv, Ukraine  
e-mail: [ay.melenevych@knmu.edu.ua](mailto:ay.melenevych@knmu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0003-0265-8474

***Abstract.** The article proposes to consider educational services not only as a philosophical or pedagogical concept, but also from an economic and managerial point of view. For this purpose, the author compares and classifies services according to the document confirming its provision. The differences between an educational service and other types of services are determined. The main features and components of an educational service are identified. It is proved that the specificity of an educational service is to obtain competencies which are certified by a document. However, from the perspective of modern management, the main value of an educational service lies not even in the acquisition of competencies, but in professionalism, a combination of competence and responsibility for the use of acquired knowledge and skills. The purpose of the article is to clarify the essence of the concept of "educational service" from the modern economic and managerial point of view, to determine its difference from other services, and to identify the features of the results obtained as a result of its provision. The purpose of the article is to clarify the essence of the concept of "educational service" from a modern economic and managerial point of view, to determine its difference from other services, and the characteristics of the results obtained as a result of its provision. To achieve the aim of the article, various research methods were used, in particular: comparative analysis, theoretical generalization, cause-and-effect relationships – to determine the differences between educational services and other types of services, to determine the role and place of educational*

*services in the system of economic relations; a systematic approach, methods of scientific abstraction and generalization – to create a formalized general hierarchy of values and characteristics of a person who is provided with educational services.*

**Keywords:** *educational service, competence, governance, management, services, document, professionalism.*

**JEL Classification: M100; I240; I250**

**Постановка проблеми.** Глобальною проблемою сучасної освіти в Україні є криза компетентності, адже компетенції, здобуті під час отримання освітньої послуги он-лайн є неповними. Вони не містять практичної складової знань, які неможливо отримати у процесі он-лайн навчання. Криза компетентності також виникає внаслідок політики Міністерства освіти і науки України і Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти щодо акредитації освітніх програм та можливості навчання на вищих рівнях освіти без отримання відповідних компетенцій нижчого рівня (наприклад, здобуття освітнього рівня «магістр» без отримання рівня «бакалавр» за цією спеціальністю або хоча б галуззю знань).

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями дослідження ринку освітніх послуг займалися І. Дейнега, М. Андрощук (комунікації на ринку освітніх послуг) [1], Б. Деревянко (визначення поняття «надання освітніх послуг») [2], О. Корчинська [3] (дискусія про ринок освітніх послуг), О. Малінко [4] (перспективи надання освітніх послуг), І. Каневська (маркетинг освітніх послуг) [5] тощо.

**Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте у роботах вищезгаданих вчених не розглядалася освітня послуга з економічного та управлінського поглядів. Адже в цьому випадку компетентність та компетенції стають головними ознаками отриманої послуги. Крім того, приписи накладені на заклади вищої освіти комісією Держаудитслужби цього року вимагають уточнення сутності поняття «освітня послуга» та набутих внаслідок її отримання результатів.

**Метою статті** є уточнення сутності поняття «освітня послуга» з позицій сучасних економічного та управлінського підходів, визначення її відмінності від інших послуг та особливостей набутих внаслідок її отримання результатів.

**Основний матеріал.** Головною відмінністю послуги від товару є відсутність матеріального об'єкту у процесі обміну «товар – гроші». В такому випадку матеріальним об'єктом послуги стає паперовий (або електронний) документ або токен (із пластику, іноді із іншого матеріалу), який підтверджує наявність послуги. Тому навіть самі види послуг між собою істотно різняться залежно від того, що є підтвердженням надання послуги (табл. 1). Виділяють такі види послуг: будівельні, транспортні, комунальні, побутові, освітні, розважальні, туристичні, страхові, фінансові, зв'язок тощо.

Освітня послуга належить до групи послуг, де документ свідчить не про право на отримання, а про вже отриману послугу. Отримання освітньої послуги підтверджується ліцензією, яка є дозволом на провадження освітньої діяльності. Ліцензія засвідчує право надання освітніх послуг відповідно до державних стандартів. Ліцензія на освітню діяльність – це офіційний документ, який видається уповноваженим органом (Міністерством освіти і науки України або органами управління освітою державних адміністрацій). Вона підтверджує, що заклад освіти має право надавати освітні послуги з певних освітніх програм і на певному рівні освіти.

Таблиця 1

Класифікація послуг за документами, які підтверджують їх надання

Вид послуги	Сутність послуги	Документ, що підтверджує	Мета документа
транспортні	перевезення	білет (квиток, жетон)	право на отримання послуги
розважальні	концерт, вистава, показ у кінотеатрі, прохід у музей або на виставку	білет	право на отримання послуги
освітні	набуття компетентностей	свідоцтво, атестат, табель, диплом	документ про отримання послуги
будівельні	будинок, квартира, ремонт	ордер, майновий акт	документ про отримання послуги

страхові	страхування майна, життя, здоров'я	поліс	право на отримання послуги
фінансові	переказ коштів, обмін валют	чек	документ про отримання послуги
комунальні	подача води, газу, інтернет послуги тощо	квитанція про сплату	післясплата за отриману послугу
зв'язок	інтернет послуги, мобільний зв'язок	квитанція про сплату	право на отримання послуги
медичні	лікування, консультації, діагностика	запис у медичній картці, діагноз, призначення лікаря	документ про отримання послуги
консультаційні	юридичні, бухгалтерські, управлінські консультації	звіт, позов, проект	документ про отримання послуги

*Джерело: власні дослідження авторів*

Отримання студентом освітньої послуги підтверджується такими документами: академічною довідкою, заліковою книжкою, дипломом та додатком до диплома. Також, для деяких випадків, наприклад, підтвердження вибору місця навчання, можуть використовуватися електронний підпис (КЕП) або «Дія.Підпис». Освітню послугу вважають отриманою, коли здобувач освіти досягає очікуваних результатів навчання, визначених освітньою програмою та/або договором, і це підтверджується відповідним документом (дипломом, атестатом, сертифікатом).

Освітня послуга, як специфічний товар, полягає у передаванні знань, навичок та вмінь від надавача до споживача з метою розвитку інтелектуальних здібностей та професійних якостей. Відповідно до законодавства України, освітня послуга є «комплексом визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання» [6].

Отримання освітньої послуги включає:

1. Досягнення визначених результатів навчання. Це означає, що здобувач освіти, внаслідок проходження навчання, опанував необхідні знання, вміння та навички, передбачені освітньою програмою.
2. Підтвердження результатів навчання, тобто отримані знання, вміння та навички підтверджуються відповідним документом про освіту (диплом, атестат, свідоцтво тощо).
3. Оплата послуги. Найчастіше отримання освітньої послуги пов'язане з оплатою вартості навчання, якщо це передбачено договором.

Слід зазначити, що безпосередньо освітня послуга може бути надана як у формі навчання, так і у формі додаткових освітніх послуг, наприклад, повторне вивчення дисциплін або перенесення заборгованостей. Освітні послуги можуть надаватися як закладами освіти, так і приватними викладачами, училищами, коледжами тощо. Угода між надавачем та споживачем освітньої послуги, як правило, оформлюється у вигляді договору, в якому визначаються права та обов'язки сторін, а також вартість послуги.

Освітні послуги задовольняють різноманітні потреби особистості: від загального розвитку до професійної підготовки, від задоволення культурних інтересів до формування особистості. Адже, як вже згадувалося раніше, специфіка освітньої послуги полягає в отриманні компетентностей, які засвідчуються документом. Це дозволяє визначити такі спільні риси послуг та відмінності освітньої послуги від інших видів послуг (таблиця 2).

У перекладі з латинської мови «competentia» означає «коло питань, у яких людина добре обізнана, має знання та досвід». Компетентність також визначається як «набута у процесі навчання інтегрована здатність особистості, яка складається із знань, досвіду, цінностей і ставлення, що можуть цілісно реалізовуватися на практиці» [7]. Компетентна у певній сфері людина має відповідні знання та здібності, що дозволяють їй обґрунтовано судити про цю сферу й ефективно діяти в ній. Бути компетентним у певній сфері означає мати достатньо знань, умінь, навичок, досвіду та здатність ефективно використовувати їх для вирішення завдань у цій сфері. Компетентність також включає здатність адаптуватися до

нових ситуацій, навчатися та розвиватися далі. Компетентна людина володіє необхідним обсягом знань у певній галузі. Це можуть бути теоретичні знання, факти, термінологія та концепції. Проте, з іншого боку, компетентність передбачає наявність практичних навичок, які дозволяють застосовувати знання на практиці. І саме це підтверджує документ про отримання освітньої послуги – можливість людини працювати (виконувати роботи) і на практиці використовувати отримані компетенції. З роками практики та вирішенням різних задач компетентність зростає і людина стає більш впевненою та ефективною. Тобто компетентність дозволяє досягати поставлених цілей у конкретній сфері діяльності. Отже, бути компетентним – це не просто мати знання, а вміти їх використовувати для досягнення успіху та ефективного вирішення завдань у певній сфері. З боку компетентності важливим складником, якому, на жаль, досі не приверталося багато уваги, є здатність до подальшого навчання. Адже сучасний світ неможливий без подальшого навчання: змінюються гаджети і пристрої, за допомогою яких можна ділитися інформацією, наочно представляти результати роботи, технологія і засоби виробництва. Отже, людина, яка не в змозі скористатися новинками техніки, не здатна зробити щось нове, а тим більше адекватно управляти у своїй сфері діяльності.

Таблиця 2

## Відмінність освітньої послуги від інших видів послуг

Спільні риси послуг	Відмінність освітньої послуги від інших видів послуг
<i>Нематеріальність</i> – послуги не мають фізичної форми, їх не можна побачити або помацати, на відміну від товарів	спрямована на передачу знань, умінь та навичок, що призводить до розвитку особистості та її інтелектуальних здібностей, на відміну від інших послуг, які можуть задовольняти інші потреби
<i>Необоротність</i> – після надання послуги її не можна повернути, на відміну від товарів, які можна повернути, якщо вони не задовольняють споживача	отримувач послуги – учень є не лише споживачем, але й співвиробником освітнього продукту, його активна участь, запитання, роздуми та дії є важливою складовою процесу навчання
<i>Невіддільність</i> – послуга споживається у процесі її надання	освітні послуги можуть надаватися у різних формах, таких як формальна освіта (школи, університети), неформальна (курси, тренінги) та інформальна освіта (самоосвіта)
<i>Нестабільна якість</i> – якість послуг може сильно змінюватися в залежності від обставин, виконавця та споживача	освітні послуги не просто надають матеріальні блага або задовольняють тимчасові потреби, а сприяють розвитку знань, навичок та компетенцій, що є важливими для особистості та її майбутньої діяльності

*Джерело: складено авторами за матеріалами [1-5]*

Слід також звернути увагу на вроджену та набуту компетентність. Вроджена компетентність допомагає знайти працю, яка відповідає здоров'ю (наприклад, вантажник, пілот, моряк), таланту (художник, архітектор) тощо, в той час як за допомогою набутої компетентності можна пристосуватися до будь-якої професії і приносити користь, навіть не володіючи якимись особливими вродженими здібностями (життєвими активами). Недарма американський стандарт критеріїв оцінки ефективності працівника включає такі параметри: рівень загальної освіти; професійна підготовка; розумові й фізичні здатності; типи й риси темпераменту; професійні інтереси (переваги, схильності); стан здоров'я [8].

Компетентність з управлінського погляду формує категорію більш високого порядку – професіоналізм. Бо професіоналізм поєднує знання, вміння, навички, здобуту освіту і вроджений талант саме з обраним місцем роботи і посадою. Адже талановита людина не на «своєму місці» не здатна принести результат, який би вдовольнив власника підприємства, а , відповідно, і саму людину, і суспільство [9].

Зі свого боку, професіоналізм, як шальки терезів балансує між двома категоріями, що формують позитивний або негативний досвід ефективного робітника – компетентність та відповідальність. «Відповідальність – категорія, яка виражає свідоме ставлення особи до вимог суспільної необхідності, обов'язків, соціальних завдань, норм і цінностей. Відповідальність означає усвідомлення суті та значення діяльності, її наслідків для

суспільства і соціального розвитку, вчинків особи з погляду інтересів суспільства або певної групи» [10].

Тобто компетентність відповідає за надбання необхідного для подальшої роботи «багажу», а відповідальність – за його використання.

Загальну ієрархію цінностей і особливостей людини, якій надають освітні послуги, наведено на рис. 1.



Рис. 1 Загальна ієрархія цінностей і особливостей людини, якій надають освітні послуги

Джерело: складено авторами за матеріалами [11]

**Висновки.** Освітня послуга, на відміну від інших послуг, не розглядалася ще з економічного та управлінського поглядів. На відміну від інших послуг, вона має декілька специфічних рис, за якими виділяється серед інших, – призводить до розвитку особистості та її інтелектуальних здібностей, учень є не лише споживачем, але й співвиробником освітнього продукту; може надаватися у різних формах (формальна, неформальна освіта); такі послуги не просто надають матеріальні блага або задовольняють тимчасові потреби, а сприяють розвитку знань, навичок та компетенцій. Проте головна цінність освітньої послуги з погляду сучасного управління полягає навіть не в набутті компетентностей, а в професіоналізмі, поєднанні компетентності із відповідальністю за використання набутих знань і навичок.

### Список літератури

1. Дейнега І. О., Андрощук М. С. Ринкові характеристики освітньої послуги. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»: науковий журнал*. 2016. Вип. 3(31). С. 11-15. URL: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/4.pdf> (дата звернення 27.07.2025).
2. Деревянко Б. В. Щодо визначення понять «надання освітніх послуг» та «надання послуг у сфері освіти». *Вісник Запорізького юридичного інституту Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2011. № 4 (57). С. 92-109. URL: <https://repository.ndippp.gov.ua/handle/765432198/308> (дата звернення 27.07.2025).
3. Корчинська О. Ринок освітніх послуг в Україні: економічні аспекти. Ринок освітніх послуг: виклики сучасності : зб. матеріалів наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Київ, 11 червня 2019 р., 2019. С. 40–42. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy\\_Conf\\_11\\_06.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy_Conf_11_06.pdf) (дата звернення 27.07.2025).
4. Малінко О. Освітні послуги: сьогодення та перспективи. Ринок освітніх послуг: виклики сучасності : зб. матеріалів наук.-практ. конф. з міжнародною участю, м. Київ, 11 червня 2019 р., 2019. С. 50–51. URL: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy\\_Conf\\_11\\_06.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy_Conf_11_06.pdf) (дата звернення 27.07.2025).
5. Каневська І. М. Управління маркетингом освітніх послуг: дис. ... д-ра філософії: 073 Менеджмент; наук. кер. Л. М. Болдирева. Харків: ДБТУ, 2022. 294 с. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/43203> (дата звернення 27.07.2025).
6. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. (дата звернення 27.07.2025).

7. Компетентність. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Компетентність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Компетентність) (дата звернення 27.07.2025).
8. Дудукало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 3, 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (дата звернення 27.07.2025).
9. Горовий Д. А. Розвиток людського капіталу сучасної держави. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва: Збірник наукових праць*. 2015. №2(9). С. 144-150. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_2_28) (дата звернення 27.07.2025).
10. Відповідальність. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Відповідальність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Відповідальність) (дата звернення 27.07.2025).
11. Горовий Д. А., Ольховський Д. О. Вплив рис керівника на ефективність діяльності підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки). Зб. наук. праць*. 2018. № 48 (1324). С. 69-72. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_2_28) (дата звернення 27.07.2025).

### References:

1. Deynega, I. O., Androschuk, M. S. (2016). Market characteristics of educational services. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiya». Seriya «Ekonomika»: naukovyi zhurnal*. 3(31). 11-15. Retrieved from: <https://ecj.oa.edu.ua/articles/2017/31/4.pdf> (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
2. Derevyanko, B. V. (2011). Regarding the definition of the concepts of "provision of educational services" and "provision of services in the field of education". *Visnyk Zaporizkoho yurydychnoho instytutu Dnipropetrovskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav*. 4 (57). 92-109. Retrieved from: <https://repository.ndipp.gov.ua/handle/765432198/308> (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
3. Korchynska, O. (2019) The market of educational services in Ukraine: economic aspects. *Rynok osvitynih posluh: vyklyky suchasnosti: zb. materialiv nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastyu*, Kyiv, 40–42. Retrieved from: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy\\_Conf\\_11\\_06.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy_Conf_11_06.pdf) (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
4. Malinko, O. (2019) Educational services: present and future. *Rynok osvitynih posluh: vyklyky suchasnosti: zb. materialiv nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastyu*, Kyiv, 50–51. Retrieved from: [https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy\\_Conf\\_11\\_06.pdf](https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Tezy_Conf_11_06.pdf) (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
5. Kanevska, I. M. (2022) Educational Services Marketing Management: thesis ... Doctor of Philosophy: 073 Management; scientific supervisor: L. M. Boldyrieva. Kharkiv. Retrieved from: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/43203> (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
6. On Higher Education: Law of Ukraine of 01.07.2014. No. 1556-VII. Retrieved from: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>. (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
7. Компетентність. [Competence. Wikipedia]. Retrieved from: [https://uk.wikipedia.org/wiki/ Компетентність](https://uk.wikipedia.org/wiki/Компетентність) (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
8. Dudukalo, G. O. (2012) Analysis of methods for assessing the effectiveness of management of the enterprise. *Efektivna ekonomika*. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031> (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
9. Gorovyi, D. A. (2015). Development of human capital of the modern state. *Problemy i perspektivy rozvytku pidpryyemnyctva: Zbirnyk naukovykh prac*. 2 (9). 144-150. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_2_28) (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
10. Vidpovidalnist. [Responsibility. Wikipedia]. Retrieved from: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Відповідальність> (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].
11. Gorovyi, D. A., Olkhovsky, D. O. (2018). The influence of manager traits on the efficiency of the enterprise. *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskyy politekhnichnyy instytut» (ekonomichni nauky). Zb. nauk. pr*. 48 (1324). 69-72. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2015\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2015_2_28) (accessed 27.07.2025). [In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 11.08.2025

Прийнята до публікації 21.08.2025

Опубліковано онлайн 25.09.2025