

УДК 351

<https://doi.org/10.62664/cpa.2024.02.09>

Богдан ГРИВНАК,

доцент кафедри суспільних наук,

кандидат філософських наук, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4593-3862>

Михайло ПАЛАГНЮК,

завідувач кафедри суспільних наук,

кандидат філософських наук, доцент

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-2512-075X>

(© ГРИВНАК Б., ПАЛАГНЮК М., 2024)

ДО ПИТАННЯ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ФІЛОСОФСЬКО-СВІТОГЛЯДНИЙ АСПЕКТ

У статті досліджуються питання вдосконалення ефективності публічного управління у сфері вищої освіти в філософського-світоглядному аспекті. Охарактеризовано освіту, як основу соціального, політичного, економічного, духовного та культурного розвитку нації. Доведено важливість модернізації управлінських механізмів на державному рівні в галузі вищої освіти.

Досліджено умови забезпечення належного рівня розвитку освітнього ринку. Обґрунтовано важливість децентралізації у сфері вищої освіти та розширення автономних можливостей закладів вищої освіти в Україні. Охарактеризовано виклики, що постають перед

національною системою вищої освіти станом на сьогодні. Розглянуто вищу освіту як сферу для діяльності органів публічного управління.

Обґрунтовано важливість застосування методології соціально-організаційного проєктування при реформуванні публічного управління вищої освіти. Доведено, що суть соціально-організаційного проєктування полягає в науково обґрунтованому визначенні можливостей для впровадження цілеспрямованих організаційних змін у соціальних системах та інституціях, що застосовується для розв'язання конкретних управлінських завдань.

Обґрунтовано той факт, що з упровадженням у законодавство принципів гуманізму, демократизму, автономії закладів вищої освіти, а також державно-приватного партнерства і державно-громадського управління, основні наукові дослідження в Україні буде зосереджено на розробленні та впровадженні ефективних механізмів реалізації законодавчих змін в управлінській системі вищої освіти.

Визначено суть публічного управління у сфері вищої освіти, а також найбільш важливі принципи, за якими воно здійснюється на сучасному етапі розвитку суспільних відносин, зокрема, в нашій державі. Подано функції публічного управління у сфері вищої освіти.

Ключові слова: публічне управління, вища освіта, методологія соціально-організаційного проєктування, принципи публічного управління у сфері вищої освіти, функції публічного управління у сфері вищої освіти.

Bohdan HRYVNAK,

Associate Professor of the Department of Social Sciences,
PhD in Philosophy, Associate Professor
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-4593-3862>

Mykhailo PALAHNIUK,
Head of the Department of Social Sciences,
PhD in Philosophy, Associate Professor
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0002-2512-075X>
(© HRYVNAK B., PALAHNIUK M., 2024)

**ON THE ISSUE OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC
ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION:
PHILOSOPHICAL AND WORLDVIEW ASPECT**

The article examines the issues of improving the effectiveness of public administration in the field of higher education in a philosophical and ideological aspect. Education is characterized as the basis of the social, political, economic, spiritual and cultural development of the nation. The importance of modernizing management mechanisms at the state level in the field of higher education is proven.

The conditions for ensuring the proper level of development of the educational market are investigated. The importance of decentralization in the field of higher education and expanding the autonomous capabilities of higher education institutions in Ukraine is substantiated. The challenges facing the national system of higher education as of today are characterized. Higher education is considered as a sphere for the activities of public administration bodies.

The importance of applying the methodology of social and organizational design in reforming public administration of higher education is substantiated. It is proved that the essence of social and organizational design lies in the scientifically based determination of opportunities for the implementation of

targeted organizational changes in social systems and institutions, which is used to solve specific management tasks.

The fact is substantiated that with the introduction of the principles of humanism, democracy, autonomy of higher educational institutions, as well as public-private partnership and public-public management into the legislation, the main scientific research in Ukraine will be focused on the development and implementation of effective mechanisms for implementing legislative changes in the management system of higher education.

The essence of public management in the field of higher education is determined, as well as the most important principles according to which it is carried out at the current stage of development of social relations, in particular in our state. The functions of public management in the field of higher education are presented.

***Key words:** public administration, higher education, methodology of social and organizational design, principles of public administration in the field of higher education, functions of public administration in the field of higher education.*

Постановка проблеми. Вища освіта – це те досягнення, яким наша держава може пишатися, оскільки ми маємо потужну мережу закладів освіти, вік частини з яких налічує вже не один десяток, а то і сотні років, а імена науковців-українців гордо звучать не тільки в нашій державі, але й по всьому світу.

Водночас, варто розуміти, що вимоги до якості вищої освіти у світі та технології, які її забезпечують, розвиваються дедалі швидше, і самих лише традицій та здобутків минулого недостатньо для того, щоб «іти в ногу з часом». Зважаючи на непростий стан справ, починаючи з середини 1990-х років рівень вищої освіти нашої держави почав відставати від показників як європейських, так і світових.

Профільному міністерству та, зрештою, і керівництву держави стало зрозуміло, що без удосконалення та підвищення ефективності публічного управління у сфері вищої освіти ми ризикуємо залишитися «на узбіччі» прогресивних процесів, які останні два десятиліття стають дедалі інтенсивнішими в усьому світі.

Побудова ефективної системи вищої освіти України є життєвою потребою як держави та суспільства загалом, так і кожної особистості зокрема. Наукові дослідження ефективності та якості вищої освіти дозволяють забезпечити потрібні вдосконалення публічного управління у цій сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню ефективності публічного управління у сфері вищої освіти в контексті філософсько-світоглядного аспекту присвятили свої праці такі науковці, як В. Андрущенко, О. Босак, Р. Булавін, І. Гольцова, Д. Дзвінчук, С. Домбровська, М. Згуровський, К. Корсак, В. Кремень, І. Лопушинський, Н. Матюхова, Л. Набока, Я. Салінська, Н. Чубінська, Д. Юськов та інші.

Мета статті полягає в тому, щоб дослідити публічне управління у сфері вищої освіти в Україні та вказати на можливі шляхи підвищення його ефективності.

Виклад основного матеріалу. Розроблення ефективних механізмів публічного управління в сфері вищої освіти стала надзвичайно важливою на межі третього тисячоліття, оскільки реагування на сучасні виклики вимагає оновлення управлінських підходів до освіти. Освіту як основу соціального, політичного, економічного, духовного та культурного розвитку нації було визнано пріоритетом для держави. Як важливий державний та громадський інститут, система освіти передбачає спільну відповідальність держави та суспільства за її ефективне функціонування.

З одного боку, це пояснюється тим, що система освіти є механізмом самоорганізації, який підтримує функціонування соціальної системи. Вона

змінює спосіб передавання інформації, соціального досвіду, культурних цінностей і впливає на розвиток суспільства. Освіта, не порушуючи основних принципів, стає головним чинником соціальних змін. Інвестиції в освіту стають ключовим елементом економічного та соціального прогресу, оскільки існує пряма залежність між рівнем освіти та ефективністю праці.

З іншого боку, освіта, як система, що має здатність до самоорганізації, адаптується до постійних змін, реагуючи на нові виклики. Це вимагає переходу від традиційної освітньої моделі, орієнтованої на просте засвоєння та відтворення інформації, до моделі, що сприяє всебічному розвитку особистості і задоволенню її потреб. Освіта повинна сприйматися як товар, а не як виключно державна чи громадська справа. Зміни в суспільстві, політиці, економіці, культурі, а також процеси глобалізації та інформаційної революції вимагають кардинальних перетворень у сфері освіти, зокрема в її управлінні.

Салінська Я. зазначає: *«Модернізація управлінських механізмів стає важливим засобом розвитку освіти в Україні. Чинні механізми управління забезпечують лише запізнілу реакцію на ситуацію, що складається. Практично не працюють механізми прогностичного чи випереджального управління»* [5].

Науковиця додає, що *«...механізми управління розвитком освіти практично не розроблено. У результаті для вирішення завдань управління інноваційними процесами використовуються схеми управління процесами функціонування, які «тиражують» наявні недоліки, а регулювання динамічних процесів у сфері освіти потребує як діалектичної, так і синергетичної методології»* [5].

Учена також зазначає: *«Управління в умовах змін ґрунтується на синергетичній основі, розвиток освіти розглядається як результат зближення, поєднання різних точок зору. у досягненні спільно визначеної*

мети розвитку. В управлінні освітою визначаються багатофакторність та різноспрямованість впливу, нелінійність процесів розвитку» [5].

У процесі структурних змін та переходу до економіки знань інформаційна прозорість сфери вищої освіти в Україні є важливим чинником для оперативного реагування на зовнішні зміни. Підвищення рівня інформаційної відкритості цієї сфери стає потрібною умовою для її реформування і передбачає ефективний обмін інформацією між усіма учасниками освітньої політики, серед яких держава, бізнес, абітурієнти та студенти, а також громадськість в цілому.

Під час модернізації вищої освіти органи державного управління повинні враховувати такі чинники:

- швидкі зміни потреб національної економіки, соціуму та індивідуумів; недостатню ефективність механізмів, що забезпечують доступність та якість освіти;

- сталість методів управління вищою освітою, що не відповідають вимогам нової освітньої моделі, а також обмежений вплив суспільства та бізнесу на освітню політику.

Крім того, державно-громадське управління наразі функціонує в умовах зменшення державного фінансування освіти та розвитку ринкових відносин на ринку освітніх послуг.

Н. Матюхова та Л. Набока зазначають, що для того щоб забезпечити належний рівень розвитку освітнього ринку, потрібне врахування таких умов:

- забезпечення прозорості інформації в сфері вищої освіти;
- створення конкурентних умов для освітніх установ як державного, так і приватного секторів;
- розширення фінансових джерел для освіти шляхом підвищення інноваційної привабливості освітніх установ та розвитку публічно-приватного партнерства;

-застосування контрактів для надання освітніх послуг, що фіксують вимоги не лише до якості навчального процесу, але й до якості самих послуг;

-забезпечення економічної стабільності освітніх установ;

-удосконалення системи державно-громадського управління освітою через реальний вплив суспільства на процес ухвалення управлінських рішень [4].

Як відомо, публічне управління у сфері вищої освіти є явищем багатограним. Одним із аспектів його вдосконалення, на який, нам хотілося б звернути увагу, є децентралізація. Пандемія Covid-19 та повномасштабна збройна агресія російської федерації, що триває проти нашої держави майже три роки, поставила перед системою вищої освіти нові виклики – забезпечити збереження належного рівня якості вищої освіти в умовах, коли частина здобувачів вищої освіти перебуває за межами України або має обмежені можливості бути учасниками навчального процесу, у тому числі і в дистанційній формі, зокрема на тимчасово непідконтрольних Україні територіях.

Саме децентралізація та високий рівень автономності закладів вищої освіти є тим оптимальним, на наш погляд, рішенням, яке здатне забезпечити означений прийнятний рівень якості вищої освіти. Безумовно, для досягнення таких цілей є потреба застосовувати певні технології управління.

Ці управлінські технології повинні включати такі важливі складники, як лідерство, стандартизація, професіоналізація та співпраця між місцевими громадами, що забезпечують ефективність роботи керівників освітніх закладів та органів місцевого самоврядування, зокрема територіальних органів.

Відомо, що в Україні процес децентралізації розпочався ще 2014 року з ухвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та

територіальної організації влади. У зв'язку з цим нові виклики часу та чинне українське законодавство вимагають набуття нових знань і навичок для ефективного управління територіями та відповідними секторами економіки, що функціонують на цих територіях.

На думку Р. Булавіна: *«...реформування освітньої галузі в межах соціально-економічних реформ в Україні вплине на реалізацію освітніх можливостей громадян, захист конституційних прав і свобод у цій сфері, якість ефективності управління освітою. Ці умови проявляються в інтенсивній формі в проєктуванні, функціонуванні та забезпеченні розвитку освітнього процесу як цілісної системи, що забезпечує досягнення цілей закладу освіти»* [3, с. 13].

Варто уточнити, що державне управління закладами освіти є формою соціального управління. Науковець зазначає: *«Державне управління освітою – особливий вид професійної діяльності, спрямований на забезпечення життєдіяльності та динамічного розвитку системи освіти відповідно до змін обставин. Сутність освітнього менеджменту полягає у створенні соціальних, організаційних, правових, особистісних, освітніх, матеріальних, фінансових та інших умов, потрібних для оптимального функціонування і розвитку галузі та досягнення її цілей»* [3, с. 13].

Цікавою є думка А. Андрєєвої щодо розгляду та дослідження сфери освіти як предмета державного управління. Учений виокремлює такі унікальні особливості сфери освіти у цьому аспекті:

Перша і найголовніша особливість – наявність численних проблем у цій сфері. Значна кількість закладів освіти, що надають відповідні послуги, поєднана з недостатньою якістю чинників, призвела до розбіжностей між зовнішнім та внутрішнім змістом освіти. Просте державне втручання через прямий контроль не здатне вирішити цю проблему. Замість цього, підтримка здорової конкуренції між закладами освіти різних форм

власності повинна стимулювати підвищення якості освіти, а роль держави полягає в установленні чітких «правил гри».

Друга особливість освіти як суб'єкта управління – це її взаємозв'язок з різними важливими сферами суспільного життя. Таким чином, держава через систему освіти постачала кваліфікованих працівників для різних галузей, задовольняючи потреби суспільства та забезпечуючи економічну стабільність країни.

Третьою характеристикою освіти є її складність. Держава як орган адміністративного управління (як центральна, так і місцева влада) повинна впроваджувати новітні стандарти в освітній процес на всіх рівнях і в усіх її аспектах, здійснюючи ефективне державне управління в цій сфері.

Четверта характеристика освіти стосується складників адміністративного процесу в управлінні цією сферою. Вони включають:

1. Суб'єкти управління (Міністерство освіти і науки, його структурні підрозділи, органи місцевого самоврядування).

2. Методи управління (заохочення, переконання, управлінські контракти) і форми управління (управлінські послуги, стандартизація, ліцензування).

І. Гольцова та Я. Цимбаленко вважають, що в умовах сучасного розвитку України особливої уваги варто надавати теоретичному розробленню та практичному впровадженню нових підходів до реформування публічного управління вищою освітою. Це є одним із ключових аспектів побудови демократичної, правової соціальної держави та формування громадянського суспільства з високими гуманістичними цінностями [6].

Така потреба значною мірою зумовлена тим, що поточний стан публічного управління вищою освітою не відповідає вимогам суспільства та пріоритетам його розвитку. Орієнтація України на європейський

розвиток вимагає впровадження нових, науково обґрунтованих підходів до реформування, що відповідають сучасним умовам [6].

Науковці зазначають, що євроінтеграційні процеси у сфері вищої освіти поступово змінюють не лише освітнє законодавство України, але й саму парадигму її функціонування. Важливим є надання реальної автономії закладам вищої освіти у визначенні змісту та методів викладання [6, с. 2].

Водночас варто зауважити, що питання реформування публічного управління вищою освітою в Україні залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлено складністю розроблення довгострокових стратегій розвитку управління в умовах політичної та економічної нестабільності. Однак із поступовим розвитком державних інститутів, організаційно-правовим формуванням управлінських структур, а також удосконаленням повноважень органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування створюються реальні умови для переведення системи управління на новий, вищий рівень [6, с. 3].

Гольцова І. та Цимбаленко Я. вважають, що під час реформування публічного управління вищою освітою в Україні значні переваги має методологія соціально-організаційного проєктування. Вона дає можливість суб'єктам публічного управління ефективніше виконувати аналітичні, організаційно-управлінські та консультативно-методичні функції. Ця методологія сприятиме комплексному вирішенню наявних проблем і забезпечить створення єдиної системи реформування державного управління вищою освітою. Така система повинна виходити з центральних органів влади через розроблення стратегії, а її реалізація здійснюватиметься регіональними органами публічного управління через досягнення поставлених цілей і виконання завдань цієї стратегії [6, с. 4].

Суть соціально-організаційного проєктування полягає в науково обґрунтованому визначенні можливостей для впровадження

цілеспрямованих організаційних змін у соціальних системах та інституціях, що застосовується для розв'язання конкретних управлінських завдань. Його зміст включає розроблення організаційних елементів та відносин у створюваній (модельованій) системі, завдяки реалізації яких організаційна мета буде досягнута з високою надійністю, стійкістю та економічністю [6, с. 4].

Для підвищення ефективності публічного управління у сфері вищої освіти, це питання має бути насамперед осмислене концептуально. Саме тому проблема реформування публічного управління у сфері вищої школи в Україні ґрунтовно віднайшла своє віддзеркалення у працях вітчизняних вчених і продовжує викликати зацікавлення в дослідників.

Юськов Д. зазначає, що з упровадженням у законодавство принципів гуманізму, демократизму, автономії закладів вищої освіти, академічної мобільності учасників освітнього процесу, а також державно-приватного партнерства і державно-громадського управління, основні наукові дослідження в Україні буде зосереджено на розробленні та впровадженні ефективних механізмів реалізації законодавчих змін в управлінській системі вищої освіти [8].

Це включатиме модернізацію нової системи управління, пошук шляхів залучення громадськості до управлінських процесів, з метою перерозподілу відповідальності та фінансування між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Ці напрямки досліджень функціонування вищої освіти активно розглядаються в західній науці впродовж останніх десятиліть [8].

Чубінська Н. вважає, що вища освіта зазнала численних реформ, і якщо раніше управління цією сферою вважалося переважно державним, то сьогодні його можна сміливо назвати публічним [7].

Це пояснюється тим, що державне управління в системі вищої освіти складається з різних органів, що знаходяться на різних рівнях ієрархії. Між

ними розподілено управлінські функції, а їх діяльність зорієнтовано на регулювання сфери вищої освіти відповідно до чинних законодавчих вимог [7].

Така обмежена концепція управління вищою освітою вже не відповідає вимогам сучасного європейського суспільства, до якого належить й Україна. Ураховуючи це, нині доцільно говорити про явище публічного управління в сфері вищої освіти [7].

На думку О. Босака, основними відмінностями публічного управління сферою вищої освіти від державного управління є такі:

- перехід від принципів «наказувати, перевіряти, карати» до принципів «мотивувати, підтримувати, коригувати»;

- зміна старих, статичних підходів управління на більш гнучкі, що відповідають сучасним умовам функціонування сфери вищої освіти;

- зменшення ролі бюрократичних норм і процедур на користь тактичних та стратегічних рішень, спрямованих на поліпшення галузі вищої освіти й задоволення потреб усіх учасників освітнього процесу;

- посилення громадського контролю на всіх рівнях публічного управління вищою освітою;

- передавання частини повноважень й управлінських функцій громадським організаціям та іншим інституціям [2, с. 33].

Отже, суть публічного управління в сфері вищої освіти полягає в організації цілеспрямованої взаємодії публічних установ з фізичними та юридичними особами в межах реалізації нормативно-правових актів, що регулюють освітню галузь і забезпечують її ефективне функціонування. Таким чином, можна стверджувати, що об'єктом публічного управління вищою освітою є всі її складники, зокрема політичні, економічні, соціальні та культурні елементи, що є невід'ємною частиною її функціонування.

Чубінська Н. визначає такі основні принципи публічного управління в сфері вищої освіти:

1. Принцип верховенства закону полягає в тому, що всі управлінські дії в сфері вищої освіти мають здійснюватися винятково в межах чинного законодавства і не повинні йому суперечити.

2. Принцип демократичності означає, що публічне управління в освіті має включати народ і громадськість, оскільки саме для них створюється система вищої освіти.

3. Принцип підзвітності та підконтрольності передбачає наявність чіткої ієрархії в системі публічного управління, що повинно стосуватися не лише закладів освіти, але й органів влади.

4. Принцип відкритості полягає в тому, що всі дії публічного управління в сфері вищої освіти мають бути прозорими і доступними для громадськості, зокрема для Українського народу.

5. Принцип соціальності означає, що дії органів державної влади мають стосуватися не лише інституційних аспектів вищої освіти, а й охоплювати інтереси працівників і студентів [7].

До основних функцій публічного управління в сфері вищої освіти можна віднести:

- визначення та пріоритезація проблем, що виникають в освітньому процесі;
- сприяння вирішенню питань у системі: влада – освіта – громадяни;
- здійснення публічного моніторингу за організацією освітнього процесу в закладах вищої освіти;
- оцінка ефективності виконання управлінських рішень;
- організація механізмів нормативно-правового забезпечення діяльності закладів вищої освіти [7].

Суб'єктами публічного управління в сфері вищої освіти є дві основні групи: громадянське суспільство, недержавні організації та органи державної влади. Щодо предмета публічного управління в цій сфері, варто зазначити, що він практично не відрізняється від предмета державного

управління і включає всі процеси, що виникають унаслідок освітньої та педагогічної діяльності закладів вищої освіти.

Висновки. Таким чином, проведене дослідження сучасного стану публічного управління у сфері вищої освіти продемонструвало наявність низки проблем, що вимагають негайного вирішення з урахуванням міжнародного досвіду та того рівня розвитку управлінських технологій, які застосовуються в сучасному суспільстві, зважаючи на інтенсивні процеси глобалізації та значною мірою нівелювання поняття фізичних кордонів між державами.

У статті розглянуто зміст державної політики та складники механізму у сфері управління вищою освітою та визначено, що основною проблемою вітчизняної освіти є відсутність ефективного механізму, що регулює освітню діяльність, недостатньо використовуються можливості закладів вищої освіти, наукових установ, зокрема в контексті їх децентралізації та автономізації як організаційної, так і фінансової.

Проаналізовано сучасні тенденції у сфері вищої освіти та її взаємозв'язок із публічним управлінням.

Установлено, що однією з основних глобальних тенденцій є перегляд концепції ролі освіти у визначенні державних пріоритетів. Гуманізм, людиноцентризм, демократизм та відкритість освітнього простору є тими рисами, що мають бути характерними для галузі освіти сьогодення, і саме цей результат можна забезпечити в ході постійного вдосконалення управлінських процесів як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреев А. В. Сфера освіти як об'єкт публічного адміністрування. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 3. С. 146-151.

2. Босак О. З. Публічне управління як нова модель управління у державному секторі. *Державне управління : теорія та практика* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во «Магістр», 2010. № 2.

3. Булавін Р. О. Удосконалення публічного управління закладами вищої освіти на місцевому рівні : кваліф. робота. Дніпро, 2024. 80 с.

4. Реалізація державно-управлінських відносин на регіональному рівні : монографія / Н. М. Мельтюхова, Л. В. Набока. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2014. 180 с.

5. Салінська Я. В. Удосконалення механізмів публічного управління у сфері вищої освіти : кваліф. робота. Дніпро, 2024. 84 с.

6. Цимбаленко Я. Ю. Публічне управління у вищій освіті / І. Б. Гольцова, Я. Ю. Цимбаленко. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2018. № 3.

7. Чубінська Н. Б. Характерні риси сутності публічного управління у сфері освіти URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/6.pdf.

8. Юськов Д. С. Проблема модернізації системи управління вищою освітою в Україні у дослідженні вітчизняних вчених. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1977/1999>.

REFERENCES

1. Andreev A. V. (2015). Sfera osvity yak ob`'ekt publichnogo administruvannia – *The sphere of education as an object of public administration*. Naukoviy visnyk Dnipropetrovs`kogo derzhavnogo universytetu vnutrishnih sprav – *Scientific Bulletin of the Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2015. № 3. С. 146-151. [in Ukrainian]

2. Bosak O. Z. (2010). Publichne upravlinnia yak nova model` upravlinnia u derzhavnomu sektori – *Public administration as a new model of management*

in the public sector. Derzhavne upravlinnia : teoriia i praktyka – Public administration : theory and practice. 2010. № 2. [in Ukrainian]

3. Bulavin R. O. (2024). Udoskonalennia publichnogo upravlinnia zakladamy vyshchoji osvity na mistsevomu rivni – *Improving public governance of higher education institutions at the local level.* : kvalif. robota. Dnipro, 80 p. [in Ukrainian]

4. Realizatsia derzhavno-upravlins`kyh vidnosyn na regional`nomu rivni – *Implementation of state-administrative relations at the regional level* : monograph / N. M. Mel`tiuhova, L. V. Naboka (2014). Kharkiv : Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 180 p. [in Ukrainian]

5. Salins`ka Y. V. (2024). Udoskonalennia mekhanizmv publichnogo upravlinnia u sferi vyshchoji osvity – *Improving public administration mechanisms in the field of higher education.* 84 p. [in Ukrainian]

6. Tsymbalenko Y. J. Gol`tsova I. B. (2018). Publichne upravlinnia u vyshchij osviti – *Public administration in higher education.* Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – *Public management and administration in Ukraine.* Issue 3. [in Ukrainian]

7. Chubins`ka N. B. (2021). Kharakterni rysy sutnosti publichnogo upravlinnia u sferi vyshchoji osvity – *Characteristic features of the essence of public administration in the field of education.* URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/4_2021/6.pdf.

[in Ukrainian]

8. Yus`kov D. S. (2019). Problema modernizatsii systemy upravlinnia vyshchoju osvitoju v Ukraini u doslidzenni vitchyznyanyh vchenyh – *The problem of modernization of the higher education management system in Ukraine in the research of domestic scientists.* URL: <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/1977/1999>. [in Ukrainian]