

УДК 378.1

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2020-1\(59\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2020-1(59)-3)

Наталія ГАЛИЦЬКА

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
вул. Фрометівська, 2, м. Київ, Україна, 03039
ORCID: 0000-0002-3789-5376

Nataliia HALYTSKA

Candidate of Sciences in State Administration, Associate Professor of the Department
of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management,
2 Frometivska str., Kyiv, Ukraine, 03039
ORCID: 0000-0002-3789-5376

ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

APPLICATION OF THE PROJECT APPROACH IN PUBLIC GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION

У статті визначено, що міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти варто розглядати у двох аспектах – забезпечення участі учасників освітнього процесу з України у міжнародних освітніх програмах та проектах в рамках міжнародної академічної мобільності і забезпечення реалізації міжнародних програм та проектів на території України.

Виявлено, що наразі в Україні найчастіше діють міжнародні освітні програми та проекти грантового характеру. Однак, не всі вони за своїм змістом відповідають вектору розвитку України, цінностям, культурі, традиціям, проблемним питанням, які потребують першочергового вирішення, в окремих випадках, вони не реалізуються на взаємовигідних умовах. Тому наукова проблема залишається актуальною й потребує пошуку шляхів її вирішення.

Встановлено, що міжнародне співробітництво у сфері вищої освіти є важливим елементом діяльності як держави, так і учасників освітнього процесу. Одним із ключових факторів міжнародного співробітництва є міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти, які сприяють обміну інформації, знаннями, кращими практиками, міжкультурній комунікації.

Ключові слова: управління проектами, міжнародна програма, міжнародний проект, міжнародна співпраця у сфері вищої освіти.

It was determined that international programs and projects should be considered in two aspects – ensuring the participation of educators from Ukraine in such programs and projects as part of international academic mobility and ensuring the implementation of international programs and projects on the territory of Ukraine.

It has been revealed that international education programs and projects of a grant type are the most common at this stage in Ukraine. But not all of them are in line with Ukraine's development, values, culture, traditions and issues that need to be addressed on a priority basis, and in some cases they are not implemented on mutually beneficial conditions. Therefore, the problem of implementation of international programs and projects in Ukrainian higher education is still relevant and needs to be addressed.

It is determined that international cooperation in the field of higher education is an important thing for both the state and the participants in the educational process. One of the key elements of international cooperation is international programs and projects in higher education that promote the exchange of information, knowledge, best practices, and intercultural communication.

Key words: project management, international program, international project, international cooperation in higher education.

Актуальність проблеми. Популяризація закладів вищої освіти України, привабливість іноземних студентів до українських університетів, гідна сходинка у рейтингах за показниками академічної мобільності студентів і науково-педагогічних працівників шляхом участі у міжнародних освітніх проектах – діяльність,

забезпечення якої красномовно свідчить про якість освіти у ЗВО та вимагає наявності відповідних ресурсів і підтримки з боку держави.

Варто відзначити, що обравши курс розвитку на європейську інтеграцію, Україна приділяє достатньо уваги вивченню однієї з офіційних мов Європейського Союзу у закладах

вищої освіти. Так, проводяться курси іноземної мови, практичні семінари або вебінари, де учасники можуть потренувати навички спілкування та взаємодії, долучатись до проектної діяльності.

Наукові розвідки з міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти здійснили провідні українські вчені В.Дерець, К.Дубич, В.Логвиненко, О.Оржель та ін. Серед зарубіжних дослідників питання вищої освіти, забезпечення її якості вивчали Г.Вайз, Д.Віллінг, С.Марум, Е.Салліс, В.Стритинг, П.Тейлор, Л.Уайт, Р.Учем. Проте, **аналіз досліджень та публікацій** дає підстави стверджувати, що проблема міжкультурної взаємодії в контексті участі у міжнародних програмах та проектах потребує більш глибоких досліджень.

Мета статті – дослідити в управлінському контексті міжнародні освітні програми, як пріоритетний напрямок міжкультурної взаємодії закладів вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Державна підтримка освіти, зокрема, освітніх програм та проектів, є вкрай важливою для формування позитивного іміджу України в Європі та світі. Людина, розвиток її як особистості завжди визначали ступінь розвитку суспільства в цілому. На сьогодні суспільство і світ розвивається надшвидкими темпами, як наслідок виникає поняття глобальності, яке передбачає зміну ціннісних орієнтацій особистості. А глобальність освіти означає перехід її з категорії національної у категорію глобальну, як наслідок парадигма освіти докорінно змінюється.

Суспільство не є сталим, воно розвивається, оскільки являє собою живий організм. Змінюються потреби, цінності, пріоритети, вектори руху. Тому держава повинна не просто реагувати на зміни та пристосовуватися до них на основі застарілих поглядів та принципів, а й виробляти нові норми, нову політику, відповідну вимогам нового сучасного суспільства.

Роль іноземної мови в університетах значно посилилась. Заклади вищої освіти приймають іноземних абітурієнтів та пропонують їм вивчення навчальних дисциплін англійською мовою, для вступу на магістратуру студенти повинні скласти зовнішнє незалежне оцінювання з англійської мови, академічна мобільність також вимагає її знання, оскільки англійською мовою пишеться мотиваційний лист та подається пакет відповідних документів.

Знання англійської мови науково-педагогічними працівниками є вкрай потрібними, оскільки це значно розширить можливості їх наукової діяльності щодо написання наукових статей англійською мовою відповідно

вимогам та стандартам закордонних видань, що входять до відомих наукометричних баз даних, підготовки максимально якісних фахових англійських виступів на науково-комунікативних заходах тощо.

Участь українських закладів вищої освіти у міжнародних програмах та проектах значно сприяє конкурентоспроможності учасників на ринку праці, допомагає впровадити європейські норми та стандарти у сферу вищої освіти України, адаптувати українські реалії під ці стандарти, а також запропонувати власні дослідження та розробки і презентувати їх на міжнародній арені.

Успішними й результативними освітні зміни можуть стати за умови їх відповідності запитам сучасного суспільства та інноваційного підходу до професійної діяльності.

На сьогодні потреби в державних послугах значно зростають, забезпечення відповідного фінансування стає все складнішим завданням, особливо у сфері вищої освіти [1].

Фінансування з боку держави є важливою умовою ефективної участі України у міжнародних програмах та проектах у сфері вищої освіти. Тому, формуючи бюджет, необхідно враховувати і забезпечення участі України у міжнародних програмах та проектах.

Уряди всіх країн критикують за їх короткотермінову перспективу у прийнятті рішень. Державні службовці багато часу витрачають на подолання нагальних проблем замість стратегічного планування. Багато представників державного сектору скаржаться, що не мають достатньо часу на планування і відповідної політичної підтримки [2].

Повертаючись до питання суспільного розвитку, зазначимо, що така динаміка вимагає зміни державної політики у сфері освіти, яка сприятиме суспільному і особистому розвитку. Основою економічного, соціального, культурного розвитку суспільства, особистості і держави є освіта.

У зв'язку із пандемією коронавірусу, багато країн закрили свої кордони, тому існує загроза міжнародній мобільності. Проте, участь у міжнародних програмах та проектах можливо приймати у дистанційному форматі [3].

Вища освіта посідає провідне місце у системі освіти та нерозривно поєднується із подальшим працевлаштуванням випускників закладів вищої освіти. Як відомо, в економічно розвинених країнах охоплення молодого покоління вищою освітою становить значний відсоток. У таких країнах простежується тісна взаємодія держави та студентства, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства.

В Україні охоплення населення вищою освітою не стрімко, але поступово починає зростати. Це пов'язано, насамперед, з потребами роботодавців у відповідних фахівцях, а також бажанням самої молоді бути конкурентоспроможними як на вітчизняному, так і зарубіжному ринку праці. Наразі проблема полягає у відсутності комплексної підтримки відносно нового для України та вже широко використовуваного в Європі та світі напряму співпраці в освітній сфері як міжнародні проекти у вищій освіті на загальнодержавному рівні.

Процеси демократизації та децентралізації управління вищою освітою, інтеграції її у Європейський простір вищої освіти докорінно змінюють вимоги до напрямів розвитку вищої освіти, особливо в контексті міжнародної співпраці шляхом участі у міжнародних програмах і проектах.

Варто наголосити, що світовий досвід, зокрема досвід Європейського Союзу, функціонування проектів у сфері вищої освіти демонструє, що більш широка реалізація таких міжнародних освітніх програм та проектів, що діють у сфері вищої освіти, можлива за умови автономії закладів вищої освіти та внесення змін у систему державного управління розвитком вищої освіти.

Переваги проектів у сфері вищої освіти важко переоцінити. Потрібно відзначити, що за результатами участі у міжнародних програмах та проектах, що реалізуються у сфері вищої освіти, розробляються методичні рекомендації, документи, на яких можуть базуватися нормативно-правові та законодавчі акти, створюються спільні освітні та координаційні центри. Загалом, міжнародні проекти у сфері вищої освіти сконцентровані на глобальності системи вищої освіти, проте, також виступають засобом для популяризації країни, розвитку міжкультурного спілкування.

Варто зазначити, що роль держави в управлінні вищою освітою є визначальною, оскільки вона повинна забезпечити відповідні умови для її розвитку. Держава повинна здійснювати контроль за забезпеченням якості вищої освіти закладами вищої освіти через їх підзвітність та здійснювати постійний моніторинг прозорості їх діяльності, що особливо важливо в контексті міжнародної співпраці. Такі управлінські заходи сприяють виробленню концептуально нових підходів до управління всередині закладів вищої освіти і дозволяє їм вирішувати велике коло внутрішніх питань автономно та сприяють підвищенню відповідальності їх керівників. Однак, незважаючи на те, що адміністрація закладів вищої освіти здатна самостійно сте-

жити за дотриманням якості вищої освіти, а також приймати відповідні рішення на своєму рівні, для отримання найкращих результатів вона все ж потребує координації та підтримки з боку держави.

Багато якісних та перспективних міжнародних програм та проектів не орієнтовані на учасників освітнього процесу з України, якщо все ж вдається взяти участь у таких програмах, постає питання часткового покриття витрат українською стороною. Враховуючи складну економічну ситуацію в країні та прояви корупції в органах державної влади, фінансова складова питання виявляється перешкодою для участі України. У випадку, якщо програма не орієнтована на українських учасників освітнього процесу, але тематика міжнародної програми або проекту є вкрай важливою для нашої країни, потрібно на міжуніверситетському рівні вирішувати питання про проведення таких програм або в Україні, або за кордоном. У другому випадку потребують вирішення питання залучення відповідних кадрів з України до підготовки процесу навчання за кордоном та участі фахівців з адаптації навчального матеріалу відповідно до національних особливостей.

Унаслідок посилення міжнародної співпраці, зокрема з Європейським Союзом, у галузі освіти Україна може отримати додаткову мотивацію та технічну підтримку в процесі реформування національної системи вищої освіти. Така реформа вимагатиме розробки відповідної політики, посилення інституційної спроможності урядових структур, що відповідають за галузь освіти та оптимізації схем фінансування закладів вищої освіти [4].

Проте державі не варто розраховувати на отримання та покривання значної частини витрат за рахунок технічної допомоги. Отримуючи технічну допомогу, частіше за все, держава погоджується на умови, які визначені для отримання такої допомоги і вона завжди адресна, тобто цільова.

Партнери з розвитку стежать за цільовим використанням наданої допомоги і держава повинна звітувати перед ними з цього питання. Тому технічна допомога не завжди вигідна Україні, бо не може покрити сфери, у яких є найбільше прогалин.

Державне фінансування освітньої галузі, особливо її вищої ланки, повинно бути забезпечене на достатньому рівні. Профінансувати закупівлю комп'ютерного обладнання та іншого обладнання, необхідного для якісного проведення занять, навчання педагогічних працівників, забезпечення участі учасників від України у тих міжнародних програмах та про-

ектах за кордоном, за результатами яких, після повернення додому, учасники зможуть принести користь державі. Державне управління у сфері вищої освіти в умовах міжнародної співпраці потребує широкого залучення громад та бізнесу на всі етапи управлінського процесу.

Більшість дослідників погоджуються з тим, що сучасне державне управління у сфері вищої освіти повинно розширювати взаємодію з бізнесом і допускати цей сектор до прийняття рішень [5].

Залучення приватного сектору в державне управління вищою освітою є хорошою практикою на міжнародній арені. Повертаючись до питання дистанційного навчання, ми бачимо, як швидко почали з'являтися приватні школи, які здатні забезпечити учасників освітнього процесу всім необхідним. На прикладі приватних дистанційних навчальних закладів можна простежити наскільки швидко реагує бізнес на зміну умов та орієнтується на потреби ринку.

Швидкий розвиток приватного сектору в результаті глобалізації змусив переглянути державне управління в бік регулювання з точки зору нарощування потенціалу, підвищення конкурентоспроможності і орієнтації на потреби та інтереси людини. Для розвитку економіки, державний сектор повинен бути таким як приватний – швидко реагувати на запити, бути ефективним, конкурентоздатним. Ефективна взаємодія державного та приватного сектору у відповідних сферах може призвести до хороших результатів [6].

Органи державного управління постійно перебувають в пошуку кращого досвіду і шукають його скрізь, проте всі відповіді на це дає приватний сектор [7].

Взаємодія із приватним сектором має досить багато переваг. Говорячи про заклади освіти, вони більш оснащені технічно, викладачі мають можливість проходити підвищення кваліфікації та стажування за кордоном і ділитися отриманим кращим досвідом зі своїми колегами.

Бізнес може допомогти державному сектору у сфері вищої освіти сформулювати напрями розвитку, надати запит на підготовку фахівців, оскільки спроможен в майбутньому забезпечити робочими місцями.

Під час пошуку напрямів удосконалення державного управління важливо враховувати такі категорії як сприйняття, переконання та поведінка державних службовців та громадян, репрезентативність бюрократії, інституційні особливості відповідної установи [8].

Під час вибору основних шляхів розвитку державного управління у сфері вищої освіти

варто враховувати світові напрями розвитку державного управління, у тому числі у сфері вищої освіти, щоб максимально наблизитись до міжнародних норм та загальноприйнятих правил у світовому співтоваристві.

Одним із напрямків розвитку державного управління у сфері вищої освіти в умовах міжнародної інтеграції можна виокремити відкритий уряд. Широке залучення громадян в управлінські процеси, відкритий та швидкий доступ до публічної інформації, звітування – позитивна сторона, на яку варто спиратися. Проте, є й недоліки в такій концепції. Це й підхід знижує свою цінність, коли детально вивчити його структури бар'єри, одним з яких є конфлікт між відкритими даними та неприхильниками вільного доступу до них, оскільки є загроза неправомірного використання такої інформації. Ще одна зона напруженості – реалізація реформ на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Державне управління у сфері вищої освіти на міжнародному рівні є досить розвиненим. Вже багато підходів апробовано, але пошук найкращих триває. Світ постійно змінюється, є нестабільним, тому і сфера державного управління постійно зазнає трансформацій та перебуває в постійному пошуку найкращих його форм та методів.

В Україні багато сучасних підходів до державного управління не застосовувались. Лише запроваджувались такі, як відкритий уряд, електронний уряд. В той час як New Public Management та New Public Government широко застосовується країнами та вже на практиці знають всі їх переваги та недоліки, в Україні ці підходи досі залишаються на рівні теоретичного вивчення.

Public Value Management полягає в обговоренні політики і стосується всіх споживачів державних послуг. На приватному рівні громадяни отримують користь від отримання державних послуг, проте одночасно з тим, цінність громадян може конфліктувати з цінностями у державному секторі. Враховуючи ці фактори, цінності держави можуть переважити інтереси громадян, особливо коли мова йде про колективний інтерес. Суспільні цінності за таким підходом стоять на другому місці після державних, тому не варто розраховувати на те, що державні управлінці можуть створювати суспільні цінності та досягати результатів, враховуючи їх.

Та пріоритетними у сервісній державі повинні бути цінності і потреби громадян та суспільства в цілому. Те, що є цінним для суспільства представляє собою найбільший виклик для державних управлінців. У справді демо-

кратичній країні державні службовці повинні взаємодіяти з розробниками політики, тобто політичним оточенням, що допоможе їм виконувати свою роботу ефективніше та бути орієнтованими на результат. Державні службовці у своїй діяльності керуються тими цілями, які включають досягнення цільових показників ефективності їх діяльності, зокрема за показниками створення та збереження довіри громадян та реагування на суспільні запити [9].

Існує багато форм цінностей, які створені суспільством, але порівнювати їх значимість чи вимірювати їх важливість досить складно, оскільки для цього держава повинна володіти відповідними методами, тому прийняття рішень, які з них є найбільш значущими, потребує проведення переговорів.

На практиці перехід від однієї концепції управління до іншої рідко коли буває чітко визначеним та простим, як може описуватися теоретично. Замість масового переходу до нових форм управління створюється гібридна форма управління, яка містить ознаки різних систем державного управління одночасно [10].

На даний час у міжнародній спільноті досі ведуться суперечки як у наукових колах, так і управлінських щодо напрямків розвитку державного управління у сфері вищої освіти. З одного боку, якщо намагатися давати оцінку цінностям нового управлінського підходу, то вона може бути лише символічною. Концентруючись на оцінюванні як на одній з функцій, яка може вийти на передній план, втрачають свої позиції така дисциплінуюча функція як контроль. Оцінювання продовжує залишатися однією з функцій державного управління, хоча є загроза, що вона може переважати над результативністю, незважаючи на свої амбіції (надання доказів для обґрунтування рішень, підтримка освітніх процесів, укріплення підзвітності) [11].

Варто зазначити, що Україні, враховуючи розширення міжнародної співпраці, потрібно відходити від традиційної моделі державного управління, яка характеризується однонамітністю, обмеженістю у знаннях та матеріальних ресурсах, однорідністю, нав'язаність певних правил, які викликають супротив в суспільстві, що в комплексі призводить до прийняття низькоефективних рішень [12].

Традиційна модель державного управління є дещо застарілою та не відповідає глобальному розвитку суспільства. Така модель державного управління ще передбачає централізований контроль, встановлює правила та керівні вказівки, відокремлює розробку політики від її реалізації.

Характерними ознаками класичного державного управління, зокрема і у сфері вищої

освіти, є поділ між політикою та обраними народними депутатами й управлінням та обраними за конкурсом державними службовцями; управління є постійним, передбачуваним та керованим, існує функціональний розподіл праці та ієрархія завдань і людей, ресурси належать установі, а не працівникам, державні службовці працюють лише на суспільний, а не приватний інтерес [13].

Орієнтуючись на вибір напрямків удосконалення державного управління варто враховувати сферу впливу. Різні види державних послуг можуть призвести до різних теорій надання державних послуг. Державна послуга у сфері освіти потребує різних теорій та поглядів з державною послугою, наприклад у сфері оборони [14].

Виходячи із зазначеного, варто орієнтуватися на такий вид державного управління, де враховуються суспільні інтереси та сфера діяльності. В даному випадку досліджується державне управління у сфері вищої освіти. Дійсно відповідно до сфер впливу мають бути відповідні їм форми та методи управлінського характеру.

Посилення конкуренції на глобальних ринках, тиск з боку міжнародних установ, внутрішньополітичні рішення, що мають на меті зниження національних бар'єрів на фоні міжнародних економічних операцій в поєднанні із взаємодією новітніх технологій створили сприятливі умови для настання світової глобалізації. Глобалізація призвела до появи більш сильного та впливового інституційного і транснаціонального та наднаціонального елементу нового суспільного порядку, котрий виходить за межі однієї держави.

Державна підтримка освіти, зокрема, освітніх програм та проектів, є вкрай важливою для формування позитивного іміджу України в Європі та світі.

Освіта, зокрема вища, є головною послугою, що безперервно забезпечується державою. Децентралізація освіти є однією з можливостей посилення підзвітності та створення позитивних стимулів для всіх учасників освітнього процесу. Децентралізація управління у сфері освіти передбачає:

Деконцентрацію освіти, тобто центральний орган виконавчої влади (Міністерство освіти і науки) віддає частину повноважень та відповідальності регіональним та місцевим органам управління, проте вони також є частиною центральної адміністрації;

Деволуцію освіти, що включає в себе передачу відповідальності від центрального органу влади до виборних органів;

Делегування освіти – передача відповідальності за прийняття рішень на заклад

освіти, проте де-юре ця відповідальність все ще належить певному рівню влади [15].

Висновки. Виявлено, що державне управління у сфері вищої освіти в частині забезпечення участі України у міжнародних програмах та проектах у сфері вищої освіти не демонструє належного практичного результату та є малоефективним. Як наслідок, участь України у міжнародних програмах та проектах у сфері вищої освіти носить не системний, а фрагментарний характер, що негативно впливає як на вищу освіту всередині країни, так і на імідж держави на міжнародній арені.

Визначено, що міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти варто розглядати у двох аспектах – забезпечення участі учасників освітнього процесу з України у таких програмах та проектах в рамках міжнародної академічної мобільності і забезпечення реалізації міжнародних програм та проектів на території України.

Перспектива подальших досліджень полягає у поглибленому вивченні питань участі українських ЗВО в міжнародних освітніх програмах та проектах та її вплив на місце у рейтингах університетів.

Література:

1. Allan Rosenbaum On the current state of public administration research and scholarships: political accommodation or simply increasing irrelevance? URL: https://www.researchgate.net/publication/329447287_On_the_Current_State_of_Public_Administration_Research_and_Scholarships_Political_Accommodation_or_Simply_Increasing_Irrelevance.
2. Wauters B. (2019). Strategic Management in the Public Sector and Public Policy-Making: Friend or Foe? URL: https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/strategic_management_book_final2b.pdf.
3. Jongeun You Advancing international cooperation as a strategy for managing pandemics URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23276665.2020.1866624>.
4. Бетлій О., Риженков М. та ін. Економічна складова угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління (Betlii O., Ryzhenkov M. The economic component of the association agreement between Ukraine and the EU: implications for business, population and public administration) URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-3/7?e=2879057/8269449.
5. Pollitt C., Dan S. (2011). The Impacts of the New Public Management in Europe URL: https://www.researchgate.net/publication/288825084_The_Impact_of_the_New_Public_Management_Challenges_for_Coordination_and_Cohesion_in_European_Public_Sectors.
6. New public management: meaning and concept URL: <https://analysisproject.blogspot.com/2020/11/new-public-management-meaning-and.html>
7. Mirit Kisner, Eran Vigoda-Gadot The provenance of public management and its future: is public management here to stay? URL: https://www.researchgate.net/publication/319601597_The_provenance_of_public_management_and_its_future_is_public_management_here_to_stay.
8. Josephine Gatti Schafer A systematic review of the public administration literature to identify how to increase public engagement and participation with local governance URL: <https://www.oidp.net/docs/repo/doc579.pdf>.
9. Malang B., Bojang S. (2020). Beyond New Public Management Paradigm: The Public Value Paradigm and Its Implications for Public Sector Managers. URL: <https://readersinsight.net/JPVAI/article/view/1381/1051>.
10. Helen Dickinson (2016). From New Public Management to New Public Governance: The implications for a “new public service”. URL: <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/n1949/pdf/ch03.pdf>.
11. Jill Anne Chouinard, Peter Milley (2015). From New Public Management to New Political Governance: Implications for Evaluation. URL: <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/30-1-001.pdf>.
12. Joop Koppenjan (2015). New Public Governance: a framework. URL: https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/joop_-_slides.pdf.
13. Mark Robinson (2015). From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. *Global Centre for Public Service Excellence*. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/PS-Reform_Paper%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PS-Reform_Paper%20(1).pdf).
14. Narathip Sriram, Chaleomphong Misomnai, Jirawat Metasuttirat, Chamnian Rajphaetyakhom (2019). A Comparative Analysis of New Public Management New Public Service and New Public Governance. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/SSRN-id3553641.pdf>.
15. Jan Werner Public administration in the education sector: boon or bane for western Europe? URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/66-131-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/66-131-1-SM%20(1).pdf).

References:

1. Allan Rosenbaum On the current state of public administration research and scholarships: political accommodation or simply increasing irrelevance? URL: https://www.researchgate.net/publication/329447287_On_the_Current_State_of_Public_Administration_Research_and_Scholarships_Political_Accommodation_or_Simply_Increasing_Irrelevance.
2. Wauters, B. (2019). Strategic Management in the Public Sector and Public Policy-Making: Friend or Foe? URL: https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/strategic_management_book_final2b.pdf.
3. Jongeun You Advancing international cooperation as a strategy for managing pandemics. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23276665.2020.1866624>.
4. Betlii, O., Ryzhenkov, M. Ekonomichna skladova uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu ta YeS: naslidky dlia biznesu, naseleattia ta derzhavnoho upravlinnia [The economic component of the association agreement between Ukraine and the EU: implications for business, population and public administration]. URL: https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-3/7?e=2879057/8269449.
5. Pollitt, C., Dan, S. (2011). The Impacts of the New Public Management in Europe. URL: https://www.researchgate.net/publication/288825084_The_Impact_of_the_New_Public_Management_Challenges_for_Coordination_and_Cohesion_in_European_Public_Sectors.
6. New public management: meaning and concept. URL: <https://analysisproject.blogspot.com/2020/11/new-public-management-meaning-and.html>
7. Mirit, Kisner, Eran, Vigoda-Gadot The provenance o public management and its future: is public management here to stay? URL: https://www.researchgate.net/publication/319601597_The_provenance_of_public_management_and_its_future_is_public_management_here_to_stay
8. Josephine Gattì Schafer A systematic review of the public administration literature to identify how to increase public enagegemnt and participation with local governance. URL: <https://www.oidp.net/docs/repo/doc579.pdf>.
9. Malang, B., Bojang, S. (2020). Beyond New Public Management Paradigm: The Public Value Paradigm and Its Implications for Public Sector Managers. URL: <https://readersinsight.net/JPVAI/article/view/1381/1051>.
10. Helen, Dickinson (2016). From New Public Management to New Public Governance: The implications for a “new public service”. URL: <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/n1949/pdf/ch03.pdf>.
11. Jill Anne, Chouinard, Peter, Milley (2015). From New Public Management to New Political Governance: Implications for Evaluation. URL: <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/30-1-001.pdf>.
12. Joop, Koppenjan (2015). New Public Governance: a framework. URL: https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/joop_slides.pdf.
13. Mark, Robinson (2015). From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. *Global Centre for Public Service Excellence*. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/PS-Reform_Paper%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PS-Reform_Paper%20(1).pdf).
14. Narathip, Sriram, Chaleomphong, Misomnai, Jirawat, Metasuttirat, Chamnian, Rajphaetyakhom (2019). A Comparative Analysis of New Public Management New Public Service and New Public Governance. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/SSRN-id3553641.pdf>.
15. Jan, Werner Public administration in the education sector: boon or bane for Western Europe? URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/66-131-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/66-131-1-SM%20(1).pdf).