

УДК 351:378

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5\(71\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-5(71)-9)

Ірина П'ЯТНИЧУК

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка, 57,
Івано-Франківськ, Україна, 76018

ORCID: 0000-0003-2876-6422

Iryna PIATNYCHUK

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Management and Business Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University, 57, Shevchenko St, Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76018

ORCID: 0000-0003-2876-6422

ПОНЯТІЙНО-СТРУКТУРНІ СКЛАДОВІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ CONCEPTUAL AND STRUCTURAL COMPONENTS OF PUBLIC MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION

У статті досліджено питання понятійно-структурних складових публічного управління вищою освітою. У результаті виконання дослідження нами виокремлено об'єкти, суб'єкти, мету, завдання, принципи та функції публічного управління вищою освітою. За підсумками вивчення понятійно-категоріально апарату, сформовано авторське бачення трактування сутності поняття “публічне управління вищою освітою” та виокремлено ключові аспекти системи публічного управління вищою освітою, що дає змогу більш чіткіше розуміти взаємозв'язки між її складовими, що забезпечують досягнення ефективних результатів функціонування сфери вищої освіти та досягнення високої якості освітніх послуг.

Встановлено, що об'єктам публічного управління вищою освітою є усі складові, а саме політична, господарська, соціально-економічна, культурна та ін., котрі є невіддільними частинами сфери вищої освіти. Суб'єктами публічного управління вищою освітою є державні органи влади, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство й недержавні організації. Предметом публічного управління вищою освітою є усі процеси, котрі проявляються внаслідок освітньої діяльності закладів вищої освіти. Виокремлені принципи публічного управління вищою освітою сприятимуть формуванню і реалізації механізмів управлінського впливу з метою отримання бажаних результатів, а саме якості вищої освіти в стратегічній перспективі. Визначено, що сутність публічного управління вищою освітою встановлюється за допомогою реалізації його функцій. Оскільки публічне управління вищою освітою включає в себе державне управління цією сферою, то розглянуто функції останнього, з метою визначення відповідного впливу на суспільство. Предметом подальших досліджень може стати характеристика сучасного стану реалізації механізмів публічного управління вищою освітою в сучасних умовах, розробка ключових параметрів за допомогою котрих можна оцінити ефективність механізмів публічного управління вищою освітою.

Ключові слова: *понятійно-структурні складові, публічне управління вищою освітою, публічне управління та адміністрування вищою освітою, механізми публічного управління, механізми публічного управління вищою освітою.*

The article examines the issue of conceptual and structural components of public management of higher education. As a result of the research, we identified objects, subjects, goals, tasks, principles and functions of public management of higher education. Based on the results of the study of the conceptual and categorical apparatus, the author's vision of the interpretation of the essence of the concept of “public management of higher education” was formed and the key aspects of the system of public management of higher education were highlighted, which makes it possible to more clearly understand the relationships between its components, which ensure the achievement of effective results in the functioning of the sphere higher education and achieving high quality educational services.

It was established that the objects of public administration of higher education have all components, namely political, economic, socio-economic, cultural, etc., which are inseparable parts of the sphere of higher education. Subjects of public management of higher education are state authorities, local self-government bodies, civil society and non-governmental organizations. The subject of public management of higher education is all processes that are manifested as a result of the educational activity of higher education institutions. The identified principles of public management of higher education will contribute to the formation and implementation of mechanisms of managerial influence in order to obtain the desired results, namely the quality of higher education in a strategic perspective. It was determined that the essence of public management of higher education is established through the implementation of its functions. Since the public management of higher education includes the state management of this sphere, the functions of the latter were considered in order to determine the corresponding impact on society. The subject of further research should be the characterization of the current state of implementation of the mechanisms

of public management of higher education in modern conditions, the development of key parameters with the help of which the effectiveness of the mechanisms of public management of higher education can be assessed.

Key words: *mechanisms of public management, mechanisms of public management of higher education, public management of higher education, public management and administration of higher education, classification of mechanisms of public management, classification of mechanisms of state management.*

Постановка проблеми. На сьогоднішній день у сфері вищої освіти відбулась значна кількість трансформаційних й реформаційних процесів. Спершу, коли розглядалось управління сферою вищої освіти, то вказували передусім на державне управління, а зараз таке управління носить назву публічного. Така ситуація виникла у результаті того, що за своїм змістом державне управління вищою освітою включає сукупність органів різних рівнів, між котрими розподілено функції управління і діяльність котрих направлена на регулювання освітньої сфери згідно з чинним законодавством [6, с. 27]. Зазначене тлумачення управління сферою вищої освіти є дещо звуженим і з урахуванням вимог сьогодення не може й надалі застосовуватись в суспільстві, що формується на євроінтеграційних принципах. Тому з урахуванням вищенаведеного, слід застосовувати у вжитку такий термін, як публічне управління вищою освітою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед науковців, які присвятили свої наукові праці дослідженню питань щодо публічного управління, можна виокремити: Антошкіна Л.І. [1], Галицька Н.В. [2], Ковбасюк Ю.В. [3], Кравцова Т.М., Калініченко Г.В. [4; 5], Крисюк С.В. [6], Михайленко О. [7], Семенець-Орлова І.А. [11] та ін. У роботах досліджено окремі складові, поняття й категорії публічного управління. Однак важливим є комплексне визначення понятійно-структурних складових публічного управління вищою освітою, що дало б змогу більш чіткіше розуміти взаємозв'язки між складовими, що забезпечують досягнення ефективних результатів функціонування сфери вищої освіти.

Метою статті є дослідження понятійно-структурних складових публічного управління вищою освітою задля виокремлення ключових аспектів, що дає змогу більш чіткіше розуміти взаємозв'язки між її складовими, що забезпечують досягнення ефективних результатів функціонування сфери вищої освіти та досягнення високої якості освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальноприйнятим є розуміння того, що управлінський вплив зі сторони держави на сферу освіти зумовлює її розвиток та підвищення якості освітніх послуг. Доцільно відмітити, що вітчизняні науковці Н.Г. Про-

тасова, В.І. Луговий, Ю.О. Молчанова, які присвятили власні праці дослідженню питань державного управління у сфері освіти [8], аргументують, що даний термін варто розуміти із врахуванням наступних підходів:

– це окрема сфера державного управління, що передбачає формування управлінського впливу на сферу освіти з допомогою норм чинного законодавства задля її розвитку;

– це різновид діяльності державних органів влади із виконавчо-розпорядчим характером, що передбачає здійснення організаційного впливу в освітній сфері через застосування владних повноважень;

– це різновид професійної діяльності, що націлена на освітню сферу задля її функціонування і розвитку.

Цікавою є позиція дослідника С. Крисюка [6], котрий доводить, що під державним управлінням сферою освіти слід розуміти сукупність цілеспрямованого впливу суб'єктів управління різноманітних рівнів на усі складові системи освіти із ціллю соціально-культурного розвитку суспільства.

Резюмуючи погляди різних дослідників у цій царині, вважаємо за необхідне констатувати, що під державним управлінням вищою освітою слід вбачати постійний процес здійснення управлінського впливу державних органів влади з ціллю забезпечення функціонування та розвитку сфери вищої освіти.

З урахуванням вищенаведеного можемо також сформулювати авторське бачення до розуміння сутності поняття «публічне управління вищою освітою», під котрим доцільно розуміти безперервний управлінський вплив публічних інституцій (органів державної влади, місцевого самоврядування, громадських інституцій) цілеспрямованого на високоєфективне функціонування та розвитку сфери вищої освіти.

У результаті вивчення літератури встановлено, що застосовується також термін «державно-громадське управління в освіті», що підкреслює важливість врахування впливу громадянського суспільства на сферу освіти, зокрема й вищої освіти. Вважаємо, що існування таких проявів у літературі є фактом того, що суспільство стало більш свідомим і зрілим, а тому, уже немає сумнівів в тому, що вагомою складовою поняття «публічне управління вищою освітою», окрім державного управління є й громадське.

Дехто з науковців стверджують, що станом на сьогоднішній день варто розмежовувати нові, більш демократичні взаємовідносини, врегульованих взаємних дій між державою та громадянським суспільством [7]. Переконані, що ці поняття є складовими єдиної системи публічного управління, що в синергії дає кращі результати. Так, долучення різних сторін щодо розв'язання різноманітних проблемних аспектів вищої освіти, зокрема управлінський вплив такої взаємодії, що базується на можливості відповідально й результативно зумовлювати вплив на освітню політику, пріоритетним напрямком котрої є сприяння в забезпеченні якості вищої освіти з урахуванням потреб окремих особистостей, суспільства й держави в цілому.

Варто додати, що публічне управління вищою освітою має власну мету, цілі (завдання), принципи, а також об'єкти і суб'єкти.

Якщо загальною метою державного управління вищою освітою є забезпечення її функціонування і розвитку, а також саморегуляція на різних рівнях управління [2], то вважаємо, що узагальнена мета публічного управління вищою освітою полягає в тому, щоб забезпечити функціонування і розвиток сфери вищої освіти, її саморегулювання на державному, регіональному та місцевому рівні з допомогою ефективного функціонування публічних інституцій. З-поміж завдань, які необхідно виконати задля успішної реалізації мети, можемо виокремити наступні:

- розв'язання основних прогалин і проблем у виокремлених механізмах публічного управління вищою освітою, пошук шляхів щодо їх удосконалення;

- покращення механізмів публічного управління вищою освітою, через встановлення ключових параметрів, за допомогою котрих можна визначити їхню результативність в розрізі окремих видів механізмів, їхніх забезпечень;

- покращення результативності діяльності публічних інституцій у сфері вищої освіти;

- застосування передового вітчизняного й міжнародного досвіду публічного управління вищою освітою;

- поглиблення євроінтеграційних процесів у сфері вищої освіти;

- перехід на стандарти ISO 9000;

- впровадження інновацій, результатів передових науково-практичних досліджень у сфері публічного управління вищою освітою.

Важливими складовими системи публічного управління вищою освітою є виокремлення понять об'єкт та суб'єкт. Враховуючи

вищенаведену інформацію, можна констатувати, що об'єкт публічного управління вищою освітою – це усі складові, а саме політична, господарська, соціально-економічна, культурна та ін., котрі є невіддільними частинами сфери вищої освіти [9, с. 24].

Відповідно, суб'єкти публічного управління вищою освітою – це державні органи влади, органи місцевого самоврядування, громадянське суспільство й недержавні організації.

При цьому доцільно звернути увагу на те, що предметом публічного управління вищою освітою є усі процеси, котрі проявляються внаслідок освітньої діяльності закладів вищої освіти [9, с. 24].

Встановлено, що основними принципами публічного управління вищою освітою є наступні принципи:

1. Верховенства закону – встановлює, що виконання всіх управлінських впливів в освітній сфері має здійснюватись лише відповідно до чинних нормативно-правових актів.

2. Демократичність, що передбачає врахування інтересів та потреб суспільства (народу й громадськості), задля котрого сфера вищої освіти існує й розвивається.

3. Підзвітність й підконтрольність означає наявність чіткої ієрархії щодо системи публічного управління вищою освітою, не лише закладів вищої освіти, а й публічних органів влади.

4. Транспарентність означає, що всі дії в системі публічного управління вищою освітою мають бути прозорими і відкритими для усіх зацікавлених сторін задля задоволення інтересів і потреб суспільства.

5. Соціальність означає, що функціонування державних органів влади не мають лімітуватись тільки інституційними складовими системи вищої освіти, але й стосуватись співробітників закладів та здобувачів вищої освіти.

6. Інтегрованість передбачає, що система публічного управління вищою освітою має бути готовою до євроінтеграційних процесів задля її відповідності міжнародним стандартам якості.

7. Доступність вищої освіти, що передбачає дотримання вимог щодо можливості отримання освітніх послуг, що надаються закладами вищої освіти задля задоволення освітніх потреб усіх членів суспільства.

8. Відповідність цілям сталого розвитку, що передбачає забезпечення досягнення не тільки такої цілі, як «забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж

усього життя для всіх», але й інших, задля забезпечення сталого розвитку у цілому.

9. Єдності, що передбачає виконання всіх визначених дій, заходів в системі публічного управління вищою освітою задля досягнення єдино визначених стратегічних пріоритетів і цілей щодо розвитку сфери освіти й якості освітніх послуг в різних політичних, економічних, соціальних умовах.

Таким чином, виокремлені нами принципи публічного управління вищою освітою сприятимуть формуванню і реалізації механізмів управлінського впливу з метою отримання бажаних результатів, а саме якості вищої освіти в стратегічній перспективі.

Сутність публічного управління вищою освітою встановлюється за допомогою реалізації його функцій. Оскільки публічне управління вищою освітою включає в себе державне управління цією сферою, то вважаємо за доцільне розглянути функції останнього, з метою визначення відповідного впливу на суспільство.

Встановлено, що під функціями державного управління слід розуміти важливі підвиди управлінської діяльності держави, метою яких є допомога щодо виконання державних завдань, і які зумовлюють увесь управлінський процес, розпочинаючи з формування мети і завершуючи отриманням запланованого результату [3, с. 51].

У свою чергу, під функціями державного управління вищою освітою розуміють різновиди «владних, цілеорганізуючих, регулюючих впливів» державних органів влади на об'єкти управлінської діяльності сферою вищої освіти, котрі виконуються згідно із законодавчими нормами із ціллю імплементації державних завдань [6, с. 34].

Вивчення спеціальних літературних джерел дало змогу виявити, що функції державного управління класифікуються у розрізі різних ознак. Зокрема, залежно від змісту і обсягу управління функції державного управління, класифікуються на: основні – зумовлені головними завданнями управління та передбачають задоволення інтересів суспільства; загальні – направлені на сприяння ефективній діяльності органів державного управління на різних ієрархічних рівнях; допоміжні – сприяють забезпеченню імплементації основних й загальних функцій державного управління та функціонування органів виконавчої влади [4, с. 524].

Залежно від змісту сформованих цілей функції державного управління поділяються на: стратегічні – направлені на здійснення довготермінових завдань; операційні – направлені на здійснення поточних завдань.

З урахуванням сфери впливу функції державного управління поділяються на функції у: економічній, соціогуманітарній, політико-адміністративній сфері.

Залежно від напряму впливу виокремлюють функції, котрі безпосередньо та опосередковано націлені на управління суспільством.

Варто відмітити, що наведені класифікаційні ознаки функцій державного управління не є вичерпними, зокрема ще можна виділити такі ознаки як «зміст діяльності», «сфера діяльності» та ін.

На основі проведення емпіричного дослідження щодо виокремлення класифікаційних ознак видів функцій державного управління вищою освітою [4–6], то виокремлено наступні:

1) залежно від змісту діяльності: загальні, функції, які забезпечують функціонування й розвиток системи вищої освіти, кадрові, ін.;

2) залежно від характеру діяльності: універсальні діяльнісно-адміністративні, управління організацією, похідні, соціально-психологічні, адміністративні, політико-правові;

3) залежно від взаємодії з органами місцевого самоврядування та громадського контролю: економічні, соціальні;

4) залежно від місця суб'єкта управління в різних ієрархічних управлінських рівнях: стратегічного, тактичного та оперативного планування.

Встановлено, що найбільш популярними, загальними функціями, котрі включають усі суспільні сфери і сприяють забезпеченню процесу державного управління, є функції планування, організації, мотивації і контролю, котрі взаємопов'язані між собою та забезпечують досягнення загальної мети державного управління вищою освітою.

Відмітимо, що функції прогнозування, планування, організації, регулювання, координації, обліку і контролю у повній мірі демонструють мету державного управління та сприяють розгляду управлінського впливу на взаємовідносини в суспільстві як цілісного процесу [2].

Вивчивши класифікацію функцій державного управління [4–6], стає можливим виокремлення специфічних функцій державного управління вищою освітою, а саме:

– ідентифікація мети, цілей і стратегічних пріоритетів розвитку сфери вищої освіти;

– формування нормативно-правового, політичного, кадрового, фінансового, інформаційного та інших видів забезпечень;

– виконання державних контрольних заходів щодо дотримання чинного законодавства;

– підвищення ефективності роботи працівників закладів вищої освіти та підвищення їхньої кваліфікації;

– забезпечення участі учасників освітньої діяльності в міжнародних програмах, грантах, проєктах та ін.

Визначивши функції державного управління вищою освітою, вважаємо за доцільне виокремити також функції публічного управління цією сферою. З-поміж функцій публічного управління вищою освітою в літературних джерелах виокремлюють наступні [9, с. 25]:

– ідентифікація і ранжування проблем, котрі пов'язані із освітньою діяльністю;

– розв'язання проблемних питань стосовно системи: влада – освіта – громадяни;

– проведення публічних контрольних заходів щодо освітніх процесів у закладах вищої освіти з метою відповідності стандартам якості;

– оцінювання ефективності імплементації управлінських рішень;

– організація і реалізація виокремлених публічного управління вищою освітою.

Доцільно відмітити, що ефективна реалізація функцій державного управління вищою освітою можлива за умови застосування відповідних інструментів, які у науковій проблематиці іменуються механізмами державного управління задля досягнення якості вищої освіти.

Варто додати, що в науковій літературі методи державного управління залежно від форм впливу дослідниками класифікуються на прямі й непрямі [10; 1].

Під методами прямого впливу розуміють безпосередній вплив на діяльність суб'єктів управлінського процесу. При цьому, слід зазначити, що специфічними особливостями розробки і реалізації державної політики вищої освіти з урахуванням Болонського процесу є те, що у процесі розвитку ринково-орієнтованих взаємовідносин функції із прямим впливом держави у сфері вищої освіти можуть звужуватись, що формує можливості для більш конкретного зосередження на методах з непрямим впливом на управлінський процес [12].

Формами з непрямим впливом держави на сферу вищої освіти є наступні: державне кредитування й позики, податкове регулювання, стандартизація та ін. [1; 10].

Узагальнюючи інформацію з наукових праць сфері публічного управління, вважаємо за доцільне виокремити наступні важелі державного управління сферою вищої освіти, які взаємопов'язані із особливостями надання

освітніх послуг, важливими компонентами котрих є:

– економічна доцільність, що передбачає мотивацію діяльності у сфері вищої освіти, державні замовлення, прогнозування й програмування сфери вищої освіти;

– визначення обсягів та джерел фінансування сфери вищої освіти;

– виконання вимог нормативно-правових актів [10].

Серед основних інструментів механізму державного управління можна виокремити наступні: технологічні (ціноутворення, податкові ставки, відсотки за кредитами); програмні (заходи із макроекономічних планів, програмно-цільові заходи, нормативи, державні гарантії, публічні закупівлі, квоти та ін.) [10; 11].

Як ми вже зазначали, з метою забезпечення формування ефективного механізму публічного управління, який включає органи державної влади, місцевого самоврядування та громадські інституції, необхідно чітко розуміти визначення і взаємозв'язок таких понять, як об'єкт, суб'єкт, предмет, мета, завдання, принципи, функції, методи, інструменти, важелі, види механізмів та їх забезпечення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, у результаті виконання дослідження нами виокремлено об'єкти, суб'єкти, мету, завдання, принципи та функції публічного управління вищою освітою. За підсумками вивчення понятійно-категоріально апарату, нами сформовано авторське бачення трактування сутності поняття «публічне управління вищою освітою» та виокремлено ключові аспекти системи публічного управління вищою освітою, що дає змогу більш чіткіше розуміти взаємозв'язки між її складовими, що забезпечують досягнення ефективних результатів функціонування сфери вищої освіти та досягнення високої якості освітніх послуг. Попри це, виокремлено проблемні питання, які потребують подальших досліджень задля їх вирішення.

Предметом подальших досліджень мають стати характеристика сучасного стану реалізації механізмів публічного управління вищою освітою в сучасних умовах функціонування всіх публічних інституцій, розробка ключових параметрів за допомогою котрих можна буде здійснювати оцінку ефективності механізмів публічного управління вищою освітою, проведення оцінки ефективності імplementованих механізмів, а також пошук шляхів їх удосконалення.

Література:

1. Антошкіна Л.І. Науково-методичні основи державного регулювання вищої освіти : дис. ... док. ек. наук : 08.02.03. Київ, 2005. 420 с.
2. Галицька Н.В. Механізми державного управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2021. 206 с.
3. Державне управління: підручник: у 2 т. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) та ін. К. : Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.
4. Кравцова Т.М., Калініченко Г.В. Дослідження видів функцій державного управління та їх значення у процесі державно-управлінської діяльності. *Форум права*. 2011. № 1. С. 522–527.
5. Кравцова Т.М., Калініченко Г.В. Ще раз про сутність та ознаки функцій державного управління. *Право і Безпека*. 2011. № 1. С. 25–29.
6. Крисюк С.В. Державне управління освітою: навч. посіб. для слухачів, асп., докторантів спец. «Державне управління освітою». К.: НАДУ, 2009. 220 с.
7. Михайленко О. Державно-громадське управління освітою. *Середня освіта*. 2012. URL: <https://osvita.ua/school/method/1124/> (дата звернення 10.12.2023).
8. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. / Н.Г. Протасова, В.І. Луговий, Ю.О. Молчанова та ін.; за заг. ред. Н.Г. Протасової. К., Львів : НАДУ, 2012. 456 с.
9. Чубінська Н.Б. Характерні риси сутності публічного управління у сфері освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 32 (71) № 4. 2021. С. 23–26. DOI <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.4/04>.
10. Шевченко В.М. Механізми реалізації державної політики у сфері вищої освіти в умовах інноваційного розвитку України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=139> (дата звернення 10.12.2023).
11. Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., ...Druz, O., Rudenko, M. Organizational development and educational changes management in public sector (case of public administration during war time) | Desenvolvimento organizacional e gestão de mudanças educacionais no setor público (caso da administração pública em tempo de guerra). *International Journal of Professional Business Review*. 2023. № 8(4), e01699.
12. The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint declaration of the European Ministers of Education. URL: http://www.bologna-derlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf. (дата звернення 10.12.2023).

References:

1. Antoshkina, L.I. (2005). *Naukovo-metodychni osnovy derzhavnoho rehuliuвання vyshchoi osvity* [Scientific and methodological foundations of state regulation of higher education]. *Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
2. Halytska, N.V. (2021). *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia mizhnarodnymy proqramamy ta proektamy u sferi vyshchoi osvity Ukrainy* [Mechanisms of state management of international programs and projects in the field of higher education of Ukraine]. *Candidate's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
3. Kovbasiuk, Yu.V. (Eds.). (2012). *Derzhavne upravlinnia [Governance]*. Kyiv, Dnipropetrovsk: NADU [in Ukrainian].
4. Kravtsova, T.M., & Kalinichenko, H.V. (2011). *Doslidzhennia vydiv funktsii derzhavnoho upravlinnia ta yikh zachennia u protsesi derzhavno-upravlinskoj diialnosti* [Study of the types of public administration functions and their importance in the process of public administration]. *Forum prava – Law forum*, 1, 522–527 [in Ukrainian].
5. Kravtsova, T.M., & Kalinichenko, H.V. (2011). *Shche raz pro sutnist ta oznaky funktsii derzhavnoho upravlinnia* [Once again about the essence and features of the functions of state administration]. *Pravo i Bezpeka – Law and Security*, 1, 25–29 [in Ukrainian].
6. Krysiuk, S.V. (2009). *Derzhavne upravlinnia osvitoiu [State management of education]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
7. Mykhailenko, O. (2012). *Derzhavno-hromadske upravlinnia osvitoiu [State and public management of education]*. *Serednia osvita – Secondary education*. Retrieved from <https://osvita.ua/school/method/1124/> (accessed date 10.12.2023) [in Ukrainian].
8. Protasova, N.H., Luhovyi, V.I., & Molchanova, Yu.O. (2012). *Reformuvannia osvity v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt [Reforming education in Ukraine: state-management aspect]*. Kyiv, Lviv: NADU [in Ukrainian].
9. Chubinska, N.B. (2021). *Kharakterni rysy sutnosti publiclnoho upravlinnia u sferi osvity* [Characteristic features of the essence of public administration in the field of education]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Ver-nadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia – Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration*, 4, 23–26 [in Ukrainian].
10. Shevchenko, V.M. (2010). *Mekhanizmy realizatsii derzhavnoi polityky u sferi vyshchoi osvity v umovakh innovatsiinoho rozvytku Ukrainy* [Mechanisms of implementation of state policy in the field of higher education in the conditions of innovative development of Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia*

ta rozvytok – Public administration: improvement and development, 5. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=139> (accessed date 10.12.2023) [in Ukrainian].

11. Semenets-Orlova, I., Kushnir, V., Rodchenko, L., ...Druz, O., Rudenko, M. (2023). Organizational development and educational changes management in public sector (case of public administration during war time) | Desenvolvimento organizacional e gestão de mudanças educacionais no setor público (caso da administração pública em tempo de guerra). *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01699.

12. The Bologna Declaration of 19 June 1999. Joint declaration of the European Ministers of Education. Retrieved from http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/bologna_declaration.pdf. (accessed date 10.12.2023).