УДК 351:378
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-6(72)-8

Ірина П'ЯТНИЧУК
кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління та бізнес-адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, вул. Шевченка, 57, м. 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, Shevchenka str., Ivano-Frankivsk, Ukraine, 76018
ORCID: 0000-0003-2876-6422

КАДРОВИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ

PERSONNEL MECHANISM OF THE PUBLIC ADMINISTRATION OF HIGHER EDUCATION

У статті досліджено питання кадрового механізму публічного управління вищою освітою. Встановлено, що кадровий механізм публічного управління вищою освітою передбачає ефективне застосування засобів, інструментів на основі кадрового забезпечення ЗВО задля досягнення визначених цілей перспективного розвитку. Ключову роль у цьому відіграє кадрове забезпечення ЗВО. Досліджено, що кадрове забезпечення означає сукупність дій, котрі націлені на здійснення пошуку, оцінки й встановлення відповідності кваліфікаційним вимогам, а також визначення відносин між учасниками освітньої діяльності. Встановлено, що діяльність закладів вищої освіти за ринкових умов і наявності конкуренції щодо різноманітності освітніх послуг не тільки в країні, але й за її межами, характеризується збільшенням автономності ЗВО, потребою у забезпеченні сталого розвитку у стратегічній перспективі, необхідністю зміцнення конкурентних позиції на ринку, і дає змогу сформувати вимоги до сучасної управлінської ланки системи вищої освіти.

У результаті виконання дослідження виокремлено рівні публічного управління кадровим забезпеченням системи вищої освіти, що формують загальний кадровий механізм публічного управління вищою освітою, що проявляється через встановлення забезпечення кадровим складом, вимог до них та їх відповідності, а також визначення взаємодії між цими рівнями.

Досліджено, що у сфері публічного управління існує багато інструментів кадрового механізму, які використовуються для ефективного управління персоналом в органах державної влади, місцевого самоврядування та інших публічних установах. За підсумками дослідження виокремлено ключові інструменти кадрового механізму публічного управління, а саме: кадрова політика, рекрутинг та відбір, оцінка та розвиток персоналу, мотивація та стимулювання, система компенсацій та соціальних гарантій, управління трудовими відносинами, інформаційні технології в кадровому управлінні. Наведені інструменти разом сприяють ефективному управлінню персоналом у сфері публічного управління та забезпеченню виконання стратегічних цілей та завдань організації.

Ключові слова: *кадровий механізм, публічне управління, публічне управління вищою освітою, публічне управління та адміністрування вищою освітою, механізми публічного управління, механізми публічного управління вищою освітою.*

The article examines the personnel mechanism of public management of higher education. It has been established that the personnel mechanism of public management of higher education provides for the effective use of means and tools based on the personnel support of higher education institutions in order to achieve the defined goals of long-term development. A key role in this is played by the staffing of higher education institutions. It has been studied that staffing means a set of actions aimed at searching, evaluating and establishing compliance with qualification requirements, as well as determining relationships between participants in educational activities. It has been established that the activity of higher education institutions under market conditions and the presence of competition regarding the variety of educational services not only in the country, but also abroad, is characterized by an increase in the autonomy of higher education institutions, the need to ensure sustainable development in a strategic perspective, the need to strengthen competitive positions in the market, and makes it possible to form requirements for the modern management link of the higher education system.

As a result of the research, the levels of public management of personnel provision of the higher education system were identified, which form the general personnel mechanism of public management of higher education, which is manifested through the establishment of personnel provision, requirements for them and their compliance, as well as determining the interaction between these levels.

© П'ятничук І., 2023

It has been investigated that in the field of public administration there are many personnel mechanism tools that are used for effective personnel management in state authorities, local self-government and other public institutions. According to the results of the research, the key tools of the personnel mechanism of public administration are singled out, namely: personnel policy, recruiting and selection, evaluation and development of personnel, motivation and incentives, the system of compensations and social guarantees, management of labor relations, information technologies in personnel management. The above tools together contribute to the effective management of personnel in the field of public administration and ensuring the fulfillment of strategic goals and objectives of the organization.

Key words: *personnel mechanism, public management, public management of higher education, public management and administration of higher education, mechanisms of public management, mechanisms of public management of higher education.*

Постановка проблеми. Кадровий механізм публічного управління вищою освітою визначає якість академічного та адміністративного персоналу ЗВО, що безпосередньо впливає на якість навчання та наукові досягнення.

Крім цього, сучасне публічне управління та вища освіта стикаються з численними викликами та змінами. Вивчення кадрового механізму допомагає університетам адаптуватися до нових технологій, соціальних та економічних тенденцій. З урахуванням цього, управління персоналом у ЗВО потребує стратегічного підходу для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності та дозволяє розробляти і впроваджувати оптимальні стратегії управління людськими ресурсами, сприяти створенню сприятливого середовища для наукових досліджень та інновацій.

Враховуючи ці аспекти, вивчення кадрового механізму публічного управління вищою освітою залишається важливим елементом для ефективного функціонування ЗВО та досягнення їх стратегічних цілей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження ефективних механізмів публічного управління вищою освітою було предметом вивчення значної кількості вчених, зокрема: 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. [8] та ін. Однак, особливості публічного управління вищою освітою у контексті визначення кадрового механізму та його забезпечення є актуальним питанням для здійснення додаткових досліджень в сучасних умовах.

Метою статті є дослідження кадрового механізму публічного управління вищою освітою задля виокремлення рівнів управління кадровим забезпечення, що проявляється через встановлення забезпечення кадровим складом, вимог до них та їх відповідності, а також визначення інструментів кадрового механізму публічного управління, що дає змогу забезпечити досягнення ефективних результатів функціонування сфери вищої освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий механізм у вищій освіті в контексті публічного управління включає в себе систему стратегій, політик та практик, спрямованих на управління персоналом університетів, вищих закладів освіти та дослідницьких установ задля забезпечення їх розвитку в сучасних умовах.

З метою вивчення кадрового механізму публічного управління вищою освітою, вважаємо за доцільне здійснити діагностику кадрового забезпечення ЗВО в Україні. Аналіз викладацького складу ЗВО за 2020/21–2022/23 н.р. у цілому по Україні наведено у табл. 1.

Із наведених у таблиці 1 даних можна констатувати, що за період з 2020/21 н.р. по 2022/23 н.р. кількість наукових, науково-педагогічних та педагогічних викладачів зменшилась на 14702 осіб, або на 10,87%, і за 2022/23 н.р. становила 120514 осіб. Варто відмітити, що кількість наукових працівників у 2022/23 н.р. становила 572 особи і у порівнянні із 2020/21 н.р. збільшилась на 6 осіб, або на 1,06%, а у порівнянні із 2021/22 н.р. зменшилась на 9 осіб, або на 1,55%. Кількість науково-педагогічних працівників становила 108500 осіб і у порівнянні із 2020/21 н.р. зменшилась на 2565 осіб, або на 2,31%, а у порівнянні із 2021/22 н.р. зменшилась на 2444 особи, або на 2,20%. Кількість педагогічних працівників становила 11442 особи і у порівнянні із 2020/21 н.р. зменшилась на 12143 особи, або на 51,49%, а у порівнянні із 2021/22 н.р. зменшилась на 2393 особи, або на 17,30%. У цілому спостерігається зменшення кількості працівників ЗВО за всіма категоріями, що у цілому можна вважати негативним фактом.

Динаміка викладацького складу ЗВО за 2020/21–2022/23 н.р. наведена на рис. 1.

З метою діагностики структури викладацького складу ЗВО вважаємо за необхідне здійснити відповідні аналітичні розрахунки. Структура викладацького складу ЗВО за 2020–2023 рр. у цілому по Україні наведена у табл. 2.

Відмітимо, що за підсумками проведених аналітичних дій встановлено, що найбільшу

Таблиця 1

Викладацький склад ЗВО за 2020/21–2022/23 н.р. у цілому по Україні

Показник	2020/21 н.р.	2021/22 н.р.	2022/23 н.р.	Абсолютне відхилення, +,-		Відносне відхилення, %	
				2022/23 від 2020/21 н.р.	2022/23 від 2021/22 н.р.	2022/23 від 2020/21 н.р.	2022/23 від 2021/22 н.р.
Наукові працівники	566	581	572	+6	-9	+1,06	-1,55
Науково-педагогічні працівники	111 065	110 944	108 500	-2 565	-2 444	-2,31	-2,20
Педагогічні працівники	23 585	13 835	11 442	-12 143	-2 393	-51,49	-17,30
Разом	135 216	125 360	120 514	-14 702	-4 846	-10,87	-3,87

Джерело: складено автором на основі [9].

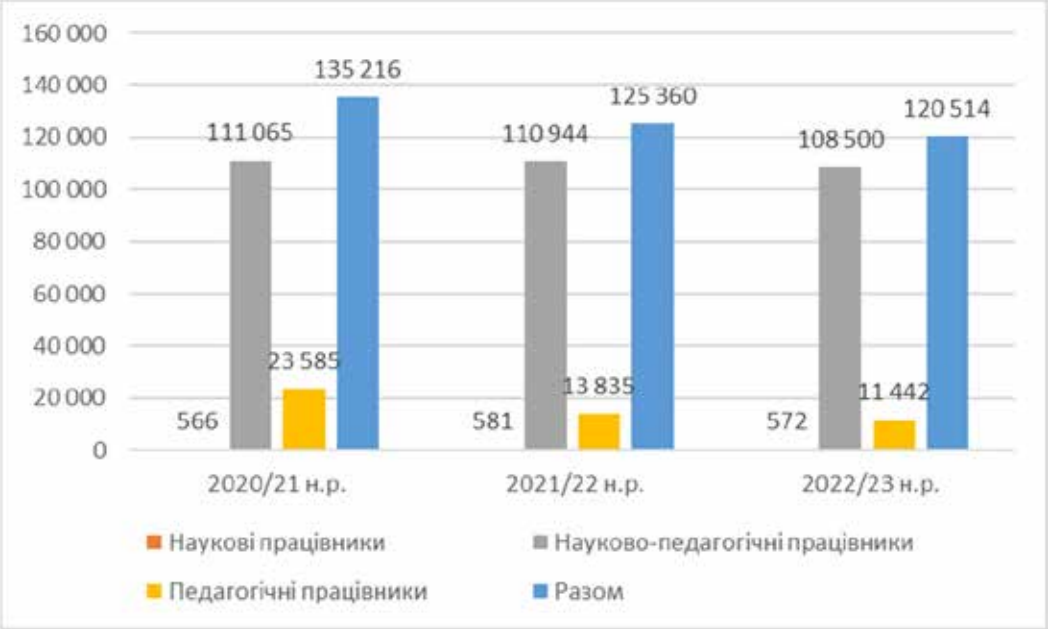

Рис. 1. Динаміка викладацького складу ЗВО за 2020/21-2022/23 навчальні роки

Джерело: складено автором на основі [9].

частку у структурі викладацького складу ЗВО у 2022/23 н.р. займають науково-педагогічні працівники 90,03% і у порівнянні із 2021/22 н.р. їх частка зросла на 1,53%, а у порівнянні із 2020/21 н.р. на 7,89%. Далі за величиною часток йдуть педагогічні працівники – 9,49% і у порівнянні із 2021/22 н.р. їх частка зменшилась на 1,54%, а у порівнянні із 2020/21 н.р. на 7,95%. Найменшу частку у структурі викладацького складу займають наукові працівники – 0,47%, і у порівнянні із 2021/22 н.р. їх частка зросла на 0,01%, а у порівнянні із 2020/21 н.р. на 0,06%. Така структура свідчить про нарощення наукового потенціалу в ЗВО, оскільки значна кількість рейтингів ЗВО орієнтуються також і на наукові показники, й зумовлює вплив на фінансування й конкурентоспроможність закладів вищої освіти на тільки у окремих регіонах, але й у країні в цілому та на міжнародній арені.

Таким чином, проведені аналітичні процедури дали змогу виявити динаміку і структуру викладацького складу вітчизняних ЗВО за 2020/21–2022/23 н.р. У цілому виявлені негативні динаміки щодо кількості викладацького

Таблиця 2

Структура викладацького складу ЗВО за 2020/21–2022/23 н.р. у цілому по Україні

Показник	Особи			Питома вага, %			Структурні відхилення, %	
	2020/21 н.р.	2021/22 н.р.	2022/23 н.р.	2020/21 н.р.	2021/22 н.р.	2022/23 н.р.	2022/23 від 2020/21 н.р.	2022/23 від 2021/22 н.р.
Наукові працівники	566	581	572	0,42	0,46	0,47	+0,06	+0,01
Науково-педагогічні працівники	111 065	110 944	108 500	82,14	88,50	90,03	+7,89	+1,53
Педагогічні працівники	23 585	13 835	11 442	17,44	11,04	9,49	-7,95	-1,54
Разом	135 216	125 360	120 514	100	100	100	0,00	0,00

Джерело: складено автором на основі [9].

складу ЗВО, що може бути спричинене економічними, демографічними, політичними, військовими чинниками.

Після проведеної діагности кадрового забезпечення ЗВО, варто здійснити дослідження кадрового механізму публічного управління вищою освітою.

У попередніх публікаціях автором було обґрунтовано, що під механізмом публічного управління вищою освітою слід розуміти сукупність засобів, заходів, стимулів, інструментів, які реалізовуються публічними інституціями у сфері вищої освіти на основі відповідного забезпечення задля реалізації усіх функцій цієї галузі, досягнення визначених стратегічних цілей розвитку галузі через призму задоволення суспільних потреб та вимог в сучасних умовах невизначеності [10].

З урахуванням вищенаведеного варто резюмувати, що кадровий механізм публічного управління вищою освітою передбачає ефективне застосування засобів, інструментів на основі кадрового забезпечення ЗВО задля досягнення визначених цілей перспективного розвитку. Ключову роль у цьому відіграє кадрове забезпечення ЗВО.

Кадрове забезпечення означає сукупність дій, котрі націлені на здійснення пошуку, оцінки й встановлення відповідності кваліфікаційним вимогам, а також визначення відносин між учасниками освітньої діяльності [11].

Слід відмітити, що на сьогоднішній день відповідність НПП кваліфікаційним вимогам зводиться до відповідності вимогам, які задекларовані у Постанові КМУ «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності» [12], а саме пунктам 37 та 38. При цьому, більшість пунктів мають більше якісну характеристику (відповідність), аніж кількісну, що ускладнює процес встановлення цієї відповідності. Мова йде про те, що НПП повинен забезпечити власну професійну відповідність освітньому компоненту (дисципліні, курсу), який викладає, через відповідні документи про вищу освіту, науковий ступінь, наявність досвіду, керівництво дисертацією, а також наявністю 5 публікацій у науковий виданнях протягом останніх 5 років. Якщо встановити відповідність за документами про освіту та ін., що у більшості випадків не передбачає труднощів, то відповідність через публікації становить труднощі, оскільки у Постанові не прописано, за якими саме ознаками можна віднести відповідну публікацію до забезпечення відповідності відповідного курсу, для прикладу:

– тільки за чіткою назвою, однак публікації можуть мати пряму дотичність до дисципліни, а особа, яка оцінює і встановлює таку відповідність, може не мати відповідних знань, оскільки це можуть бути вузькоспеціалізовані знання;

– за ключовими словами публікації, тоді виникає питання, які ключові слова такого освітнього компоненту, якщо вони не визначені у жодному документів;

– за фаховістю наукового видання, тобто за чітко визначеною галуззю знань чи спеціальністю, тоді виникає питання: до якої галузі має відносить публікація НПП, який здійснює викладання, для прикладу, історії України для різних спеціальностей. Якщо до галузі чи

спеціальності, здобувачам освіти якої викладається такий курс, тоді у цьому випадку для кожної спеціальності потрібно підготувати по 5 публікацій, а це сформує значне число публікацій. Але якщо на наступний навчальний рік відбудеться зміна спеціальностей, тоді потрібно наново опублікувати такі публікації для відповідної спеціальності, що може поставити під сумнів якість таких публікацій.

Варто відмітити, що такі пункти відповідності відносимо до якісних, а не до кількісних, оскільки для підтвердження цих пунктів потрібно, щоб їх відповідна особа попередньо оцінила, а в залежності від особи, яка буде встановлювати відповідність, такі пункти можна «зарахувати» або «незарахувати» до забезпечення відповідності. Крім цього, виникає питання, хто має встановити таку відповідність: відділ кадрів, який визначає чи дотримуються вимоги під час процедури заміщення вакантних посад; завідувачі кафедри та керівники структурний підрозділів (декани факультетів, директори інститутів), а в окремих випадках гаранти освітніх програм, які підписують картку навантаження НПП перед початком навчального року; представник, який відповідає за внесення даних у систему ЄДБО, оскільки щороку відбувається звірка й оновлення даних з урахуванням відповідності пунктів Ліцензійним умовам у системі ЄДБО; представники відділу з якості, що може функціонувати у ЗВО та здійснювати періодичні планові перевірки (внутрішні аудити), чи інші особи?

Труднощі в оцінюванні й встановленні відповідності кваліфікаційним вимогам стосуються й оцінки досягнень у професійній діяльності, які зараховуються за останні п’ять років.

Все вище перелічене формує проблемне поле встановлення ефективності кадрового механізму публічного управління вищою освітою, оскільки не дає чіткості в оцінці кадрового забезпечення ЗВО.

Слід зазначити, що ефективний кадровий механізм повинен бути направлений на підвищення результативності й ефективності діяльності не тільки окремого працівника ЗВО (в основному НПП), але й системи вищої освіти загалом.

Переконані, що загалом публічне управління кадровим забезпеченням системи вищої освіти здійснюється за такими рівнями, які було виокремлено у праці Криничко Л. Р. [13] і нами адаптовано під сферу вищої освіти (рис. 2).

Варто відмітити, що до найвищого рівня публічного управління кадрового забезпечення у сфері вищої освіти є керівні кадри (представники управлінської ланки) системи вищої освіти країни. У структуру цього рівня слід віднести:

1) кадровий склад центральних органів виконавчої влади, а саме Міністерство освіти України та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти;

2) керівники обласних управлінь освіти (Департаменти освіти і науки обласних державних адміністрацій). Варто відмітити, що цей рівень імплементації кадрового механізму встановлює відповідальних осіб стосовно розробки й реалізації державної політики в сфері вищої освіти.

Представники цього рівня управління формують підсистему керівного складу регіональних управлінь освіти та визначають напрями реалізації державно-управлінських рішень на місцевому рівні.

До другого рівня публічного управління кадрового забезпечення системи вищої освіти слід віднести керівні кадри місцевого управління системою вищої освіти (керівники відділів освіти, культури, молоді та спорту міських та селищних рад). Варто відмітити, що представники цього рівня реалізують державно-управлінські рішення в системі вищої освіти на місцевому рівні.

До третього рівня публічного управління кадрового забезпечення системи вищої освіти слід віднести керівні кадри закладів вищої освіти, які надають освітні послуги (ректори ЗВО). Сферою їх діяльності є формування та реалізація управлінських рішень щодо реалізації освітніх послуг

До четвертого рівня публічного управління кадрового забезпечення системи вищої освіти слід віднести персонал закладів вищої освіти (працівники ЗВО). Сферою їх діяльності є реалізація освітніх послуг, забезпечення реалізації освітнього процесу (освітньої діяльності у частині реалізації відповідних освітніх програм ЗВО).

Таким чином, виокремлені чотири рівні публічного управління кадрового забезпечення системи вищої освіти формують загальний кадровий механізм публічного управління вищою освітою, що проявляється через встановлення забезпечення кадровим складом, вимог до них та їх відповідності, а також визначення взаємодії між цими рівнями.

При цьому, варто відмітити, що у розрізі цих рівнів формується підсистема керівного складу регіональних управлінь освіти та визначаються напрями реалізації державно-управлінських рішень на місцевому рівні;

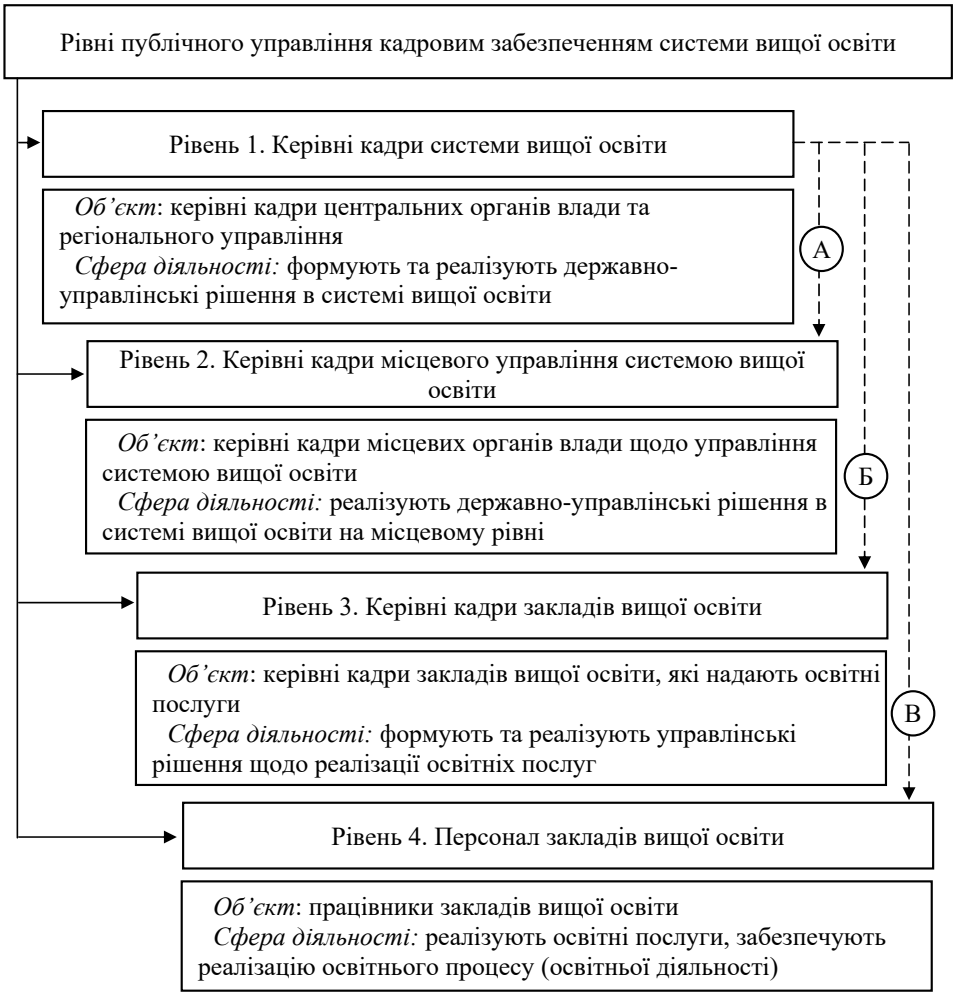

Рис. 2. Рівні публічного управління кадрового забезпечення системи вищої освіти

Примітка: А – формують підсистему керівного складу регіональних управлінь освіти та визначають напрями реалізації державно-управлінських рішень на місцевому рівні; Б – визначають вимоги до керівників закладів вищої освіти та порядок їх діяльності; В – визначають вимоги до працівників ЗВО.

визначаються вимоги до керівників закладів вищої освіти та порядок їх діяльності; визначають вимоги до працівників ЗВО.

З-поміж заходів, які варто віднести до кадрового механізму публічного управління, слід віднести розроблені державні політики, стратегії та програми розвитку закладів вищої освіти.

З метою забезпечення реалізації кадрового механізму публічного управління необхідно застосовувати ряд методів та інструментів. У сфері публічного управління існує багато інструментів кадрового механізму, які використовуються для ефективного управління персоналом в органах державної влади, місцевого самоврядування та інших публічних установах. До ключових інструментів можна віднести:

1. Кадрова політика – передбачає розробку та впровадження стратегій і політик, спрямованих на управління персоналом, його розвиток, мотивацію та утримання.

2. Рекрутинг та відбір – передбачає залучення та відбір кваліфікованих кадрів для забезпечення ефективності та відповідності основним завданням публічної інституції.

3. Оцінка та розвиток персоналу, що має на меті впровадження систем оцінки роботи, розвитку співробітників, навчання та тренінгів для підвищення кваліфікації персоналу.

4. Мотивація та стимулювання – означає визначення інструментів мотивації, таких як фінансові винагороди, надання можливостей для професійного росту, а також створення сприятливого робочого середовища.

5. Система компенсацій та соціальних гарантій, що має на меті визначення оплати праці, соціальних пакетів, пенсійних виплат та інших видів компенсацій для персоналу.

6. Управління трудовими відносинами – передбачає вирішення конфліктів, встановлення процедур взаємодії з профспілками та іншими представниками працівників.

7. Інформаційні технології в кадровому управлінні, що передбачає використання сучасних технологій для автоматизації процесів управління кадрами, ведення електронних кадрових досьє та інші аспекти.

Наведені інструменти разом сприяють ефективному управлінню персоналом у сфері публічного управління та забезпеченню виконання стратегічних цілей та завдань організації.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведення дослідження дало змогу встановити, що останнім часом у сфері вищої освіти наявними є суттєві організаційно-структурні та політико-правові зміни, а також ресурсно-фінансові обмеження, котрі зумовлюють потребу галузі у покращенні якості управління у розрізі всіх рівнів, що в основному залежить від складу управлінської ланки, її кваліфікованості, компетентності й професіоналізму. Встановлено, що діяльність закладів вищої освіти за ринкових умов і наявності конкуренції щодо різноманітності освітніх послуг не тільки в країні, але й за її межами, характеризується збільшенням автономності ЗВО, потребою у забезпеченні сталого розвитку у стратегічній перспективі. Це можна забезпечити через ефективний кадровий механізм публічного управління вищою освітою. Тому предметом подальших досліджень можуть стати питання щодо оцінки ефективності механізмів публічного управління.

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 проєктами 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. 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.

9. Сайт Державної служби статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/. (дата звернення 15.12.2023).

10. П'ятничук І.Д. Класифікація механізмів публічного управління вищою освітою. *Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Том 34 (73). № 6. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/8.pdf. (дата звернення 15.12.2023).

11. Шехлович А. М. Дослідження та удосконалення кадрового забезпечення інноваційної діяльності підприємства в умовах впровадження IT-технологій. 2014. URL : https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf. (дата звернення 15.12.2023).

12. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності», від 30.12.2015 р. № 1187. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text. (дата звернення 15.12.2023).

13. Криничко Л. Р. Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2020. №3. URL: http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/4849/1/%d0%a0%d0%be%d0%b7%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%ba%d0%b0%20%d0%ba%d0%b0%d0%b4%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%be%d0%b3%d0%be%20%d0%bc%d0%b5%d1%85%d0%b0%d0%bd%d1%96%d0%b7%d0%bc%d1%83.pdf. (дата звернення 15.12.2023).

References:

1. Antoshkina, L.I. (2005). Naukovo-metodychni osnovy derzhavnoho rehuliuvannia 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 prohramamy 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 znachennia u protsesi derzhavno-upravlinskoi 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/. [in Ukrainian].

8. 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.

9. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Website of the State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua/.* Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/ [in Ukrainian].

10. Piatnychuk, I.D. (2023). Klasyfikatsiia mekhanizmiv publichnoho upravlinnia vyshchoiu osvitoiu [Classification of mechanisms of public management of higher education]. *Naukovyi zhurnal «Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Publichne upravlinnia ta administruvannia» – Scientific journal «Scientific notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public management and administration».* Retrieved from : https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/6_2023/8.pdf [in Ukrainian].

11. Shekhlovych, A. M. (2014). Doslidzhennia ta udoskonalennia kadrovoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti pidpryiemstva v umovakh vprovadzhennia IT-tekhnolohii [Research and improvement of personnel support of innovative activity of the enterprise in the conditions of implementation of IT technologies]. Retrieved from : https://iierlviv.files.wordpress.com/2014/12/a_1.pdf [in Ukrainian].

12. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy «Pro zatverdzhennia Litsenziinykh umov provadzhennia osvitnoi diialnosti» [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On approval of licensing conditions for conducting educational activities»]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua.* Retrieved from : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1187-2015-%D0%BF#Text [in Ukrainian].

13. Krynychko, L. R. (2020). Rozrobka kadrovoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia [Development of the personnel mechanism of state management of the health care system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development.* Retrieved from : http://ir.librarynmu.com/bitstream/123456789/4849/1/%d0%a0%d0%be%d0%b7%d1%80%d0%be%d0%b1%d0%ba%d0%b0%20%d0%ba%d0%b0%d0%b4%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%be%d0%b3%d0%be%20%d0%bc%d0%b5%d1%85%d0%b0%d0%bd%d1%96%d0%b7%d0%bc%d1%83.pdf [in Ukrainian].