

Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).

Спеціальність – 281.

Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 8.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.8.14>

УДК 351:378(477)

Д. С. Юськов,

аспірант, Вінницький державний педагогічний університет

імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8913-5037>

ПРОБЛЕМА МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ У ДОСЛІДЖЕННЯХ ВІТЧИЗНЯНИХ ВЧЕНИХ

D. Yuskov,

Postgraduate student, Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskyi State Pedagogical

University, Vinnytsia

THE PROBLEM OF MODERNIZING THE HIGHER EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE IN THE RESEARCH OF DOMESTIC SCIENTISTS

У дослідженні розглянуто концептуальні ідеї вітчизняних вчених щодо вдосконалення системи управління вищою освітою України з моменту проголошення незалежності до сучасного періоду. У роботі наголошено, що із початком демократизації України розпочалася модернізація усієї управлінської системи держави. Реформування охопило усі сфери суспільного життя. Однак найбільш проблемним протягом цього періоду було питання модернізації управлінської системи вищої освіти, як одного з основоположних чинників розвитку суспільства. З початку 1990-х рр. розпочався процес пошуку

ефективної системи вищої освіти, де були б подолані виклики радянської авторитарної розпорядчої моделі управління освітою, збереженні її історичні та національні особливості, взяті за основу принципи функціонування вищої освіти країн розвинутої демократії.

У роботі автором проаналізовано праці вітчизняних вчених та схарактеризовано запропоновані ними цілі, принципи, механізми щодо вдосконалення системи управління вищою освітою України, на основі яких було сформульовано основоположні моделі як сучасної системи вищої освіти України, так і управлінської структури вищої школи.

The research examines the conceptual ideas of domestic scientists regarding the improvement of the higher education management system of Ukraine from the moment of independence to the present day. The author emphasizes that with the beginning of the democratization of Ukraine, the modernization of the entire administrative system of the state began. The reformation covered all spheres of social life. However, according to the author, the most problematic issue during this period was the modernization of the management system of higher education, as one of the fundamental factors of the development of society. Since the beginning of the 1990s, the process of searching for an effective system of higher education began, which would overcome the challenges of the Soviet authoritarian administrative model of education management, preserve its historical and national features, and take as a basis the principles of the functioning of higher education in developed democracies.

In the work, the author analyzed the works of domestic scientists and characterized the goals, principles, and mechanisms proposed by them for improving the management system of higher education in Ukraine, on the basis of which the fundamental models of both the modern system of higher education of Ukraine and the management structure of the higher school were formulated.

Based on the periodization of research in this field developed by the author and the definition of the general scope of researched issues, the approaches of Ukrainian scientists to the introduction of a new management paradigm in the system of higher education of Ukraine is presented in the work. The purpose of the article is

to analyze domestic approaches to reforming the model of higher education management during the 1990s-2020s.

The author believes that the problem of reforming the management model of higher education in Ukraine has been thoroughly reflected in the works of domestic scientists. The question of the functioning of various subsystems of higher education, as one of the main foundations of society, was actively considered by researchers and is the subject of scientific research to this day. In the future, according to the author, the main field of research of domestic scientists will be focused on the issues of finding and implementing effective mechanisms for implementing legislatively introduced changes to the management system of higher education, modernization of the newly created management system of higher education. In addition, the search for mechanisms to involve the public in management processes in education will continue in order to redistribute responsibility and funding between the state, business and civil society.

Ключові слова: *Україна, вища освіта, дослідження, вітчизняні вчені, моделі управління, концептуальні ідеї, принципи, механізми управління освітою.*

Keywords: *Ukraine, higher education, research, domestic scientists, management models, conceptual ideas, principles, mechanisms of education management.*

Постановка проблеми. З проголошенням незалежності України та початком процесу демократизації українського суспільства розпочався пошук ефективних моделей управління різними сферами суспільних відносин. Поряд з економікою, однією із перших у цих процесах постала проблема реформування сфери національної освіти, яка у радянський період перебувала перед жорстким партійним, ідеологічним контролем та була орієнтована на виконання державної функції з формування людини як елемента радянського суспільства.

Пошуки шляхів модернізації системи освіти, у тому числі й вищої, розпочалися насамперед із зміни управлінської моделі держави загалом. Питання що змінювати в освіті та як керувати нею по-новому активно обговорювалося не тільки державними можновладцями, а й вітчизняними науковцями.

З початку 1990-х рр. розпочався процес пошуку ефективної системи вищої освіти, де були б подолані виклики радянської авторитарної розпорядчої моделі управління освітою, збереженні її історичні та національні особливості, взяті за основу принципи функціонування вищої освіти країн розвиненої демократії.

Аналіз джерел та останніх досліджень.

Аналіз основних досліджень з питань модернізації системи вищої освіти в Україні та впровадження у ній нової управлінської парадигми подано на основі розробленої автором періодизації досліджень у цій сфері та виокремлення загального кола питань, як розглядалися у роботах вітчизняних вчених. З огляду на велику кількість наукових доробків з предмета нашого дослідження, автором виділено лише частину із них з метою визначення загальних тенденцій наукового пошуку щодо проблеми запровадження нової системи управління вищою освітою в Україні.

Оскільки зазначена робота присвячена характеристиці власне джерел аналіз джерел та останніх досліджень і публікацій з предмета дослідження проведено при викладі основного матеріалу.

Мета статті – аналіз вітчизняних підходів щодо реформування моделі управління вищою освітою протягом 1990 – 2020-х рр.

Виклад основного матеріалу дослідження. На нашу думку, процес модернізації системи вищої освіти України та її управлінської моделі умовно можна поділити на декілька етапів:

- 1 етап (1991 р. – 2005 р.) – подолання наслідків радянського минулого у системі вищої освіти, її демократизація та деполітизація, декларування демократичних принципів та європейських цінностей функціонування вищої освіти. Етап розпочався із прийняттям у 1991 р. Закону України «Про освіту» та завершився приєднанням України у 2005 р. до Болонської декларації;

- 2 етап (2005 р. – 2014 р.) – приєднання України до Болонського процесу, взяття зобов'язань здійснити структурні перетворення вищої освіти за узгодженою системою критеріїв, стандартів і характеристик, що мало сприяти стати Україні визнаною частиною європейського освітнього

і наукового простору. В управлінській структурі вищої освіти йшов активний пошук моделі функціонування вищої освіти та дієвої її управлінської структури, напрацьовувалися стратегічні плани реформування системи вищої освіти. Етап розпочався із приєднанням України у 2005 р. до Болонської декларації та завершився прийняттям у 2014 р. Закону України «Про вищу освіту»;

- 3 етап (2014 р. – теперішній час) – запровадження основних європейських принципів функціонування системи вищої освіти та проголошення в управлінні принципів державно-приватного партнерства, міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейський простір вищої освіти, відкритості формування структури, автономії закладів вищої освіти та академічної мобільності учасників освітнього процесу. З прийняттям у 2017 р. Закону України «Про вищу освіту» було проголошено принцип поєднання державного управління і громадського самоврядування в освіті (державно-громадського управління).

Отже, одним із перших етапів формування наукової думки щодо зміни підходів до управлінської моделі вищою освітою став період 1990-х – середини 2000-х рр. У цей період українська освіта, як і інші галузі суспільних відносин, вступила у період демократизації. Однак до реальних та суттєвих змін так і не дійшло. Так, В. Луговий у посібнику «Управління освітою» у 1997 р. підбив підсумки реформування освіти в Україні у першій половині 1990-х рр. На його думку, перші роки незалежності (1991 – 1994 рр.) освітня реформа в Україні не набула належного пріоритету. А систем управління вищою освітою залишалася радянською, що була орієнтована на планову економіку, а не на ринкову. За інформацією автора у 1996 р. заклади вищої освіти були розпорочені по 30 міністерствам і відомствам. До того ж вища освіта України у цей період переживала суттєву кризу недофінансування [11, с. 101, 103].

Г. Касьянов у праці «Освітня система України 1990 – 2014. Аналітичний огляд» (2015 р.) поряд з аналізом структури освіти, фінансування, загального огляду рівнів освіти, підсумків та перспектив змін у розділі II розглядає систему правління освітою національною освітою. Автор робить висновок, що

фактично до середини 2010-х рр. система управління освітою відображала адаптовану радянську модель, яка була створена в 1990-х рр. до потреб перехідного періоду. Для неї були притаманні принципи вертикальної ієрархії управління, реальної відсутності в ієрархічних рівнях цієї моделі відповідальності за конкретні дії або бездіяльність у сфері освіти, заохочування функціонування «цілої підсистеми неформальних зв'язків і взаємовідносин між різними її складовими на всіх рівнях ієрархії» та відсутності реальних індикаторів вимірювання та оцінювання ефективності управлінських рішень [7, с. 9].

На думку автора, загалом для системи управління освітою у цей період були характерними присутність політичної кон'юнктури (проявлялась переважно у кадрових питаннях), відсутності ефективної системи управління освітою (наприклад, поряд із Міністерством освіти і науки України як центрального органу виконавчої влади, який відповідав за реалізацію державної політики у сфері освіти, ці функції паралельно здійснювали й 11 інших центральних органів виконавчої влади), перебування концепції громадсько-державного управління «в ембріональному стані», відсутності чіткого розподілу повноважень між органами виконавчої влади, органами місцевого самоуправління та підпорядкованими їм органами управління освітою [7, с. 10-12].

Аналізуючи проблеми у сфері вищої освіти, автор поряд з тим зауважує, що саме для сфери освіти із середини 2000-х рр. були характерними найбільша кількість реформаторських ініціатив: вступ до Болонського процесу (2005 р.), запровадження зовнішнього незалежного оцінювання при вступі до ВНЗ (2008 р.), спроби експериментального запровадження університетської автономії (2006 –2009 рр.), ухвалення нової редакції закону «Про вищу освіту» (2014 р.) [7, с. 36]. Автор вважає, що виходом із цієї ситуації має стати реальна «децентралізація, дебіюрократизація, дерегуляція, чітке розмежування повноважень та відповідальності між інститутами управління освітою на всіх рівнях» [7, с. 15].

На другий період процесу модернізації системи вищою освіти України та її управлінської моделі, на нашу думку, припало ряд досліджень щодо пошуку ефективної моделі управління. Із прийняттям у 2002 р. Національної доктрини розвитку освіти та закріплення у ній концепції державно-громадського управління починається активний процес обговорення у науковій літературі механізмів її втілення. Шляхи, принципи та механізми втілення державно-громадського управління на різних рівнях освіти пропонували О. Зойченко [4], Н. Сурма [16], В. Грабовський [1], Л. Грицяк [2], Л. Калініна [2; 6], М. Комарницький [9] та інші дослідники.

З запровадженням Законами України «Про вищу освіту» (2014 р.) та «Про освіту» (2017 р.) та закріпленням управлінської структури освіти на принципах державно-приватного партнерства, автономії закладів вищої освіти та академічної мобільності учасників освітнього процесу, державно-громадського управління у дослідників розпочинається етап пошуку ефективних механізмів впровадження законодавчо введених змін до управлінської системи вищої освіти. У науковій літературі обговорюються шляхи подолання радянського минулого, забезпечення автономії (насамперед фінансової) закладів вищої освіти, підвищення якості вищої освіти, входження до світового наукового простору тощо.

Так, на подоланні радянських елементів вищої освіти при її модернізації наголошує А. Сало. На думку автора, Україна отримала у спадок унітарну, авторитарну, закриту систему освіти, яка ґрунтувалася на вихованні «середньостатистичної» людини, неспроможної до прийняття самостійних рішень [13, с. 92]. Дослідник вважає що реформування системи освіти має ґрунтуватись на кількох пріоритетних напрямках: приведення навчальних планів до європейського рівня; забезпечення автономності ВНЗ у фінансовому аспекті; забезпечення процесу навчання студентів сучасним обладнанням; проведення ремонтних робіт у навчальних приміщеннях; роботи в напрямку міжнародних зв'язків [13, с. 96].

О. Хохленко вважає, що чи не найбільшим концептуальним досягненням у реформі вищої освіти України є проголошення Законом України «Про вищу

освіту» автономії закладів вищої освіти. В розумінні автора автономія закладу вищої освіти зумовлює необхідність запровадження в управління нової системи самоорганізації та саморегулювання, яка є відкритою до критики, служить громадському інтересові, аналізує та долає виклики, що постають перед державою і суспільством, діє прозоро та публічно [17, с. 81].

В. Сокаль пропонує вважати одним із ключових завдань модернізації вищої освіти забезпечення її якості, побудову ефективної освітньої системи вищих навчальних закладів з дієвою економікою та управлінням, яка б відповідала як запитам сучасного життя, потребам розвитку країни, суспільства, держави, так і потребам та інтересам особистості [14, с. 86].

М. Іванова пропонує розглядати проблему вдосконалення системи державного управління системою вищої освіти в Україні як проблему розвитку цивілізації, де система державного управління має змогу розв'язати цивілізаційні проблеми у системі «бізнес-економіка-наука-освіта-культура-соціум-влада» [5, с. 319]. Автор вважає, що «надто довго системою вищої освіти України керували суто зсередини», тоді як зараз заклади вищої освіти потрібно розглядати «як організації, які мають пропонувати себе, «подавати» себе на усіх споживчих ринках освітніх та наукових послуг одночасно», що, на думку автора, що поряд із вмінням «продавати себе» має стати основним завданням організаційного маркетингу [5, с. 325]. В розумінні автора система управління вищою освітою має орієнтуватися не на «виробництво дипломів», а розглядатися як «стратегічну «реакцію» влади-суспільства-бізнесу на глобальний цивілізаційний виклик «суспільства знань» [5, с. 328-330].

Дослідниці Г. Коваль та А. Попіль аналізують механізми державного управління якістю вищої освіти в Україні в умовах модернізації через зміни парадигми управління в напрямку відкритості, самоорганізації освітніх процесів. На їхню думку, це обумовлює необхідність переосмислення вже наявних і встановлення нових функцій державного управління, які з такими характеристиками, як взаємозв'язок, циклічність, логічність, контроль набувають рис відкритості, демократичності, децентралізації, гуманізації [8, с. 206]. Автори роблять висновок, що для державного управління вищою

освітою в Україні поки що характерний малоефективний розподіл функцій між різними суб'єктами управлінського процесу. А тут головним є те, що в управлінській системі не налагоджений постійний зворотний зв'язок із суспільством [8, с. 208].

Автори Н. Павліха та О. Тоцька у дослідженні «Стратегічні наслідки модернізації системи управління вищою освітою в Україні» розглядають заходи модернізації системи управління освітою згідно з Національною доктриною розвитку освіти (2002 р.), Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (2013 р.) та їх імплементацію у Законі України «Про вищу освіту» (2014 р.). Дослідниці здійснили порівняльний аналіз модернізації управлінської структури вищою освітою України в умовах входження вищої освіти в Європейський простір та з урахуванням ролі і місця вищої освіти у формуванні національної економіки знань [12, с. 33-41].

Вони не тільки здійснили порівняльний аналіз трансформації заходів модернізації управління освітою та їх реалізації відповідно до зазначених вище нормативно-правових актів, а й виділили три основні стратегічні напрями модернізації системи управління вищою освітою в Україні: освітньо-соціальний, науково-інноваційний і фінансово-інвестиційний. На їх думку, освітньо-соціальний напрям полягає у забезпеченні рівних умов доступу до вищої освіти, набуття досвіду практичного застосування компетентностей та адаптації в умовах професійної діяльності за допомогою дуальної освіти, академічної мобільності, створення можливостей для отримання вищої освіти особами з особливими освітніми потребами, широкого залучення цифрових технологій. Науково-інноваційний напрям забезпечується сприянням держави вітчизняним і міжнародним дослідженням й інноваціям (фінансово та матеріально), у підготовці дослідників та їх працевлаштуванні. Фінансово-інвестиційний напрям формується через зростання автономії ЗВО, насамперед через формування сталого фонду (пожертв коштів чи майна, які ЗВО можуть інвестувати з метою отримання доходу) та диверсифікації джерел фінансування (обласні та міські ради, приватні інвестори тощо) [12, с. 39-40].

Дослідження сучасної моделі управління освітою через адміністративно-правовий аспект здійснює І. Хомишин. Автор наголошує на тому, що освіта є державним та громадським інститутом, а тому знаходиться в зоні відповідальності за її функціонування як держави, так і суспільства. Демократизація освіти та освітнього процесу сприяє ширшому залученню до управління органів громадського самоврядування, що веде до впровадження державно-громадської моделі управління. Наголошуючи на тому, що загалом модель управління освітою є державно-громадською, автор проте робить висновок, що механізми впровадження цілей державно-громадського управління не набули системного характеру. На його думку, у підсумку має відбутися перехід від розпорядчого до регулятивного управління системою освіти України [16, с. 101, 103].

Автори В. Кононенко, С. Лапшин, Т. Пилипенко також торкаються теми державно-громадського управління освітою в Україні. Вони наголошують, що зміна моделі управління освітньою сферою набуває особливої ваги з огляду на те, що саме через освіту можна не тільки сформувати міцне громадянське суспільство, а й закласти нові моделі державного управління у політиці, економіці та соціальній сфері. Водночас, автори наголошують на тому, що попри відсутність чіткого законодавчого тлумачення поняття «державно-громадського управління», національні нормативно-правові акти в основному передбачили шляхи, принципи та моделі розбудови державно-громадського управління в освітній сфері [10].

Висновки. Отже, проблема реформування управлінської моделі вищої школи в Україні ґрунтовно знайшла відображення у працях вітчизняних вчених. Питання функціонування різних підсистем вищої освіти, як одного з основних фундаментів суспільства, активно розглядалось дослідниками та стала предметом наукового пошуку, який триває й до сьогодні. Оскільки система вищої освіти загалом та її управлінська модель зокрема перебувають надалі у стані реформування, предмет нашого дослідження досі залишається актуальним.

На думку автора, із законодавчим закріпленням функціонування управлінської структури вищої освіти на принципах гуманізму, демократизму, автономії закладів вищої освіти, академічної мобільності учасників освітнього процесу, державно-приватного партнерства, державно-громадського управління основне поле досліджень вітчизняних науковців буде зосереджене навколо питань пошуку та запровадження ефективних механізмів впровадження законодавчо введених змін до управлінської системи вищої освіти, модернізації новоствореної системи управління вищою освітою, пошуку шляхів щодо залучення громадськості до управлінських процесів з метою перерозподілу відповідальності та фінансування між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Саме зазначені напрямки досліджень щодо функціонування вищої освіти активно розглядаються у західній науці протягом останніх десятиліть.

Література

1. Грабовський В. А. Модель державно-громадського управління районною системою загальної середньої освіти з моніторинговим супроводом. *Вісник НАДУ*. 2004. № 4. С. 355–363.
2. Грицяк Л. Д., Калініна Л. М. Державно-громадське управління розвитком освіти на державному, регіональному та інституціональному рівнях. *Стратегічні пріоритети*. 2009. № 3 (12). С. 59–66.
3. Гришина Ю. М., Пижова М. О. Управління закладом вищої освіти: пошук ефективної моделі. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 2022. №. 2 (85). С. 6–14.
4. Зайченко О. І. Шляхи втілення державно-громадського управління в системі освіти. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 4. С. 1-9. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_4/9.pdf.
5. Іванова М. Державне управління системою вищої освіти та глобальні тенденції і проблеми епохи «суспільства знань». *Геополітика України: історія і сучасність*. 2016. Вип. 2 (17). С. 311–312.
6. Калініна Л. Проблеми та реалії державно-громадського управління освітою на сучасному етапі розвитку демократичного суспільства. *Прозоре управління*. 2012. № 3. С. 2–10.

7. Касьянов Г. Освітня система України 1990 – 2014. Аналітичний огляд / Благодійний фонд «Інститут розвитку освіти». Київ: ТАКСОН, 2015. 59 с.
8. Коваль Г., Попіль Ю. Державне управління якістю вищої освіти України в умовах модернізації: проблеми та шляхи удосконалення. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 84. Том 3. С. 206–209.
9. Комарницький М. С. Державно-громадська система управління освітою. *Аспекти самоврядування*. 2000. № 3. С. 34–35.
10. Кононенко В. В., Лапшин С. А., Пилипенко Т. І. Державно-громадське управління освітою в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1548>.
11. Луговий В. І. Управління освітою. Навчальний посібник для слухачів, аспірантів, докторантів спеціальності «Державне управління». Київ: Видавництво УАДУ, 1997. 302 с.
12. Павліха Н., Тоцька О. Стратегічні наслідки модернізації системи управління вищою освітою в Україні. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. № 4. С. 33–41.
13. Сало А. В. Концептуальні засади розвитку вищої освіти в Україні. *БІЗНЕСІНФОРМ*. 2015. № 10. С. 91–96.
14. Сокаль В. А. Проблеми модернізації вищої освіти України. *Збірник наукових праць I всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні питання модернізації національної економіки України в умовах інтеграції до європейського економічного простору: реформування державного сектору, бізнесу та освіти»*. Полтава, 2014. С. 85–89.
15. Сурма Н. Державно-громадське управління освітою в регіоні. *Рідна школа*. 2002. № 11. С. 31–32.
16. Хомишин І. Ю. Сучасна модель управління освітою: адміністративно-правовий аспект. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2017. № 30. Том 1. С. 101–103.
17. Хохленко О. М. Концептуальні засади розвитку вищої освіти в Україні. *Dictum factum*. 2018. № 1. С. 80–82.

References

1. Hrabovs'kyj, V. A. (2004), "The model of state-public management of the district system of general secondary education with monitoring support", *Visnyk NADU*, vol. 4, pp. 355–363.
2. Hryshyna, Yu. M. and Pyzhova, M. O. (2022), "Management of a higher education institution: the search for an effective model", *Naukovyj zhurnal «Ekonomika i rehion»*, vol. 2 (85), pp. 6–14.
3. Hrytsiak, L. D. and Kalinina, L. M. (2009), "State-public management of education development at the state, regional and institutional levels", *Stratehichni priorityty*, vol. 3 (12), pp. 59–66.
4. Ivanova, M. (2016), "State management of the higher education system and global trends and problems of the "knowledge society" era". *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist'*. vol. 2 (17), pp. 311–312.
5. Kalinina, L. (2012), "Problems and realities of state-public management of education at the current stage of the development of a democratic society", *Prozore upravlinnia*, vol. 3, pp. 2–10.
6. Kas'ianov, H. (2015), *Osvitnia systema Ukrainy 1990 – 2014. Analitychnyj ohliad* [Educational system of Ukraine 1990 – 2014. Analytical review], TAKSON, Kyiv, Ukraine.
7. Khokhlenko, O. M. (2018), "Conceptual foundations of higher education development in Ukraine" *Dictum factum*, vol. 1, pp. 80-82.
8. Khomyshyn, I. Yu. (2017), "Modern model of education management: administrative and legal aspect", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii: Yurysprudentsiia*, vol. 30, no. 1, pp. 101–103.
9. Komarnyts'kyj, M. S. (2000), "The state-public education management system", *Aspekty samovriaduvannia*, vol. 3, pp. 34–35.
10. Kononenko, V. V. Lapshyn, S. A. and Pylypenko, T. I. (2020), *Derzhavno-hromads'ke upravlinnia osvitoiu v Ukraini. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 1, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1548> (Accessed 17 July 2023).
11. Koval', H. and Popil', Yu. (2021), "State management of the quality of higher education of Ukraine in the conditions of modernization: problems and ways

of improvement”, *Aktual'ni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 84, no. 3, pp. 206–209.

12. Luhovyj, V. I. (1997), *Upravlinnia osvitoiu. Navchal'nyj posibnyk dlia slukhachiv, aspirantiv, doktorantiv spetsial'nosti “Derzhavne upravlinnia”* [Management of education. Study guide for trainees, post-graduate students, doctoral students of the “Public Administration” specialty], Vydavnytstvo UADU, Kyiv, Ukraine.

13. Pavlikha, N. and Tots'ka, O. (2019), “Strategic consequences of modernization of higher education management system in Ukraine”, *Ekonomichnyj chasopys Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 4, pp. 33–41.

14. Salo, A. V. (2015), “Conceptual foundations of higher education development in Ukraine”, *BIZNESINFORM*, vol. 10. pp. 91–96.

15. Sokal', V. A. (2014), “Problems of modernization of higher education of Ukraine”, *Zbirnyk naukovykh prats' I vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii. Aktual'ni pytannia modernizatsii natsional'noi ekonomiky Ukrainy v umovakh intehtratsii do ievropejs'koho ekonomichnoho prostoru: reformuvannia derzhavnoho sektoru, biznesu ta osvity* [Collection of scientific works of the 1st All-Ukrainian scientific and practical conference. Actual issues of modernization of the national economy of Ukraine in the conditions of integration into the European economic space: reforming the public sector, business and education], Poltava, Ukraine, pp. 85–89.

16. Surma, N. (2002), “State and public management of education in the region”, *Ridna shkola*, vol. 11. pp. 31–32.

17. Zajchenko, O. I. (2010), *Shliakhy vtilennia derzhavno-hromads'koho upravlinnia v systemi osvity. Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu*, [Online], vol. 4. pp. 1–9, available at: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_4/9.pdf (Accessed 17 July 2023).

Стаття надійшла до редакції 21.07.2023 р.