

**В. В. Сиченко**, доктор наук з державного управління, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

**С. О. Рибкіна**, доктор філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

**Е. Т. Соколова**, аспірантка кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

### **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ**

*У статті проаналізовані наукові думки щодо застосування різноманітних механізмів публічного управління у системі вищої освіти, що буде запорукою післявоєнного відновлення та реалізацією інноваційного розвитку економіки в цілому. Згідно із результатами дослідження реальний стан наслідків збройної агресії, в тому числі і для системи вищої освіти, наразі надзвичайно складно оцінити у повному обсязі. Проте питання відбудови закладів вищої освіти та оновлення матеріально-технічного оснащення, повернення інтелектуального потенціалу серед здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників, збереження національної ідентичності освітньої системи України та можливості інтеграції до європейської системи є першочерговими. Механізми публічного управління, що можуть бути застосовані у системі вищої освіти, в першу чергу мають бути гнучкими, тобто запобігати виникненню проблемних ситуацій та одночасно регульованими таким чином, щоб не виникала необхідність змінювати їх залежно від стану та ступеню реалізації місцевого самоврядування. До головних компонентів механізмів публічного управління, які потребують удосконалення слід віднести нормативно-правові, цільові, інформаційні, економічні. Вища освіта відіграє важливу роль й у політиці, тому для забезпечення сталого відновлення особливо увагу треба приділити розробці єдиної національної політики в галузі освіти, реалізувати національні програми, що сприяють сталому розвитку системи освіти, затвердження стандартів та особливостей співпраці з країнами та регіонами, регулювання діяльності освітньої системи та контролювання виконання кожного проєкту. Активізація публічності та пояснення системних змін, розробка та поширення алгоритмізованих механізмів управління, залучення довгострокового міжнародного фінансування створюють потенційні передумови для розвитку системи вищої освіти в Україні. Таким чином, ефективність управління системою вищої освіти повинна підтримуватися розподілом повноважень між різними інституціями та організаціями за принципом вертикальної ієрархічної структури, забезпеченням автономії в організації управління освітнім процесом, контроль за наявністю здорової конкуренції між закладами вищої освіти.*

*Ключові слова: система вищої освіти, реформування освіти, публічне управління, інноваційний менеджмент, стратегічний розвиток.*

#### ***V. V. Sychenko, S. O. Rybkina, E. T. Sokolova. Prospects for the development of public administration mechanisms in the higher education system of Ukraine in the conditions of post-war recovery***

*The article analyzes scientific opinions on the application of various mechanisms of public management in the higher education system, which will be the key to post-war recovery and the implementation of innovative development of the economy as a whole. According to the results of the research, the real state of the consequences of armed aggression, including for the higher education system, is currently extremely difficult to fully assess. However, the issues of reconstruction of higher education institutions and renewal of material and technical equipment, return of intellectual potential among education seekers and scientific and pedagogical workers, preservation of the national identity of the educational system of Ukraine, and the possibility of integration into the European system are of primary importance. Mechanisms of public administration that can be applied in the system of higher education should firstly be flexible, i.e. prevent the emergence of problematic situations and at the same time be regulated in such a way that there is no need to change them depending on the state and degree of implementation of local self-government. The main components of public management mechanisms that need improvement include regulatory, target, informational, and economic. Higher education also plays an important role in politics, therefore, to ensure sustainable recovery, special attention should be paid to the development of a unified national policy in the field of education, the implementation of national programs that contribute to the sustainable development of the education system, the approval of standards and features of cooperation with countries and regions, the regulation*

*of educational activities systems and monitoring the implementation of each project. Activation of publicity, explanation of system changes, development, and dissemination of algorithmic management mechanisms, and attraction of long-term international funding create potential prerequisites for developing the higher education system in Ukraine. Thus, the effectiveness of the management of the higher education system should be supported by the distribution of powers between various institutions and organizations based on the principle of a vertical hierarchical structure, ensuring autonomy in the management of the educational process, and monitoring the presence of healthy competition between institutions of higher education.*

*Key words: higher education system, education reform, public administration, innovative management, strategic development.*

**Постановка проблеми.** Принципові питання післявоєнного відновлення міцно пов'язані з забезпеченням сталого та ефективного розвитку системи освіти. Основою яких є забезпечення представницької демократії з конкурентними політичними процесами, функціонування вільної ринкової економіки з державним регулюванням, дотримання принципів верховенства права як простору для зміцнення, розвитку та поширення української ідентичності. Нове бачення розвитку громадянського суспільства передбачає відповідальність за націю та розбудову власного добробуту. Таке бачення післявоєнного відновлення України є надійною запорукою безпеки та свободи наступних поколінь українців. Управління системою вищої освіти необхідно продовжити у відповідно до стратегії налагодженої взаємодії централізованого керування в умовах ліберальної демократії, так як саме такий підхід забезпечить можливість та готовність до оперативного реагування, запобігання можливих агресивних дій зовнішнього агресора. Для забезпечення власної та міжнародної безпеки Україна має невідкладно розвивати власну світоглядну основу національно-культурної ідентичності, від чого в перспективі залежить соціально-політична, гуманітарна та правова єдність країни. На рівні формування та реалізації публічного регулювання системою вищої освіти є необхідність застосування чітких, прозорих, відкритих механізмів, налагодження інституційної публічної підзвітності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Провідні аспекти реформування системи освіти в країні відповідно до міжнародних стандартів були багаторазово висвітлені в працях видатних учених, зокрема В. Андрущенко, С. Домбровської, М. Білинської та О. Оболенського [3, с. 32–37]. У пошуках дієвих механізмів публічного управління вищою освітою важливо дотримуватися оптимального розподілу влади між різними рівнями управління, саме тому цим питанням продовжують приділяти увагу вітчизняні теоретики та практики управлінської діяльності, серед яких В. Авер'янов, Л. Антошкіна, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Д. Дзвінчук та інші [5, с. 441–463]. Питання реформування вищої освіти та оновлення освітнього середовища у закладах вищої освіти потребують додаткових досліджень в контексті особливостей післявоєнного відновлення та відбудови економічного потенціалу. Важливо вже зараз усвідомити залежність між перспективами зростання соціально-економічних показників держави в період відбудови наслідків збройної агресії, яка відбувається з 24 лютого 2022 року та тими завданнями вищої освіти, які можуть бути реалізованими для відбудови суверенної, правової та демократичної країни. У той же час багато дослідників, у тому числі М. Костикова, В. Андрущенко вказували, що в будь-якій розвиненій країні розвиток громадянського суспільства, залежить від освіти як важливого соціального інституту [7, с. 176–181]. Огляд теоретичних та прикладних питань, розробка класифікацій механізмів публічного управління були запропоновані у працях українських учених, зокрема І. Неділько, І. Ісаєнко, О. Шатило [4, с. 85–93]. У наукових дослідженнях проблема класифікації механізмів публічного управління розглядається з різних методологічних і концептуальних позицій, а саме державного адміністрування, громадського суб'єкта управління, складності та невизначеності застосування механізмів у складних умовах. Однак в умовах кризових процесів воєнного стану, слабку економічну політику, відсутності ефективних програм інноваційного розвитку, наявності проблем з корупцією, економічною рецесією доволі ускладнюється вибір дієвих механізмів.

**Метою статті** є висвітлення перспективних напрямів удосконалення механізмів публічного управління у системі вищої освіти як фундаменту для зміцнення українського суспільства, налагодження міжнародного партнерства та підтримки.

**Виклад основного матеріалу.** Наразі вже сформовано чітке уявлення, щодо негативних наслідків збройної агресії, інституційно-правових обмежень воєнного стану і для системи освіти в цілому, що зумовлює необхідність гнучкої трансформації управлінської діяльності. Та при цьому система вищої освіти залишається в попиті як стратегічного суб'єкта громадянського суспільства. Найголовнішими викликами, які одразу постали перед системою вищою освіти є забезпечення рівного доступу до освіти, повернення інтелектуального потенціалу серед здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників. Професійне управління у системі вищої освіти дозволить ефективніше розподіляти наявні ресурси, залучати міжнародне фінансування, розширювати перелік функцій. Модернізація системи управління необхідна тому, що у найближчі роки треба працювати у дедалі складніших умовах інституційних, регіональних, національних взаємодій. Дотримання загальних принципів управління освітою, серед яких такі як демократичність, державність, відкритість, децентралізація та регіоналізація підтримують тенденції та спрямованості, що відображають компетентнісний та інноваційний потенціал управління у системі

вищої освіти. Враховуючи незаперечні переваги майбутньої інтеграції України в наднаціональні європейські та північноамериканські функціональні системи забезпечення та підтримки якості вищої освіти, має враховуватися можливість усвідомлення ризику втрати національної ідентичності та частини національних традицій. Існуючий досвід роботи та розвитку вітчизняної освітньої галузі забезпечує рівень її модернізації. Система освіти потребує постійного оновлення матеріально-технічного оснащення, вибору інноваційних методів навчання, щоб адекватно реагувати на вимоги мінливого світу та глобальної конкуренції. Освіта відіграє важливу роль й у політиці, тому для забезпечення сталого відновлення особливо увагу треба приділити розробці єдиної національної політики в галузі освіти, реалізувати національні програми, що сприяють сталому розвитку системи освіти, затвердження стандартів та особливостей співпраці з країнами та регіонами, регулювання діяльності освітньої системи та контролювання виконання кожного проєкту. Державна політика у сфері вищої освіти є теоретичним осмисленням, завдання та цілі, та практичні дії якої спрямовані на розвиток освіти. Механізмами публічного управління є сукупність політичних, економічних, організаційних, стимулюючих і правових засобів впливу органами регулювання (зокрема органами державної влади та місцевого самоврядування) на об'єкти управління. Специфічними особливостями механізмів публічного управління є те, що в основі є взаємодія з державним управлінням, яке стосується формування внутрішньої та міжнародної політики. Громадська діяльність забезпечує практичну реалізацію системи державного управління та досягнення цілей, збереження структури, використання методів, важелів та засобів впливу на об'єкти управління. До головних механізмів публічного управління, які потребують подальшого удосконалення стосуються питань надання державним і місцевим органам влади широкої фінансової та адміністративної автономії закладів вищої освіти, відкритого доступу до різних джерел до різних джерел фінансування, незалежно від виду та форм, розширення аналітичних і комунікаційних можливостей у системі підзвітності суб'єктів вищої освіти, зменшення обсягу адміністративно-акредитаційних функцій закладів вищої освіти [1, с. 195–197]. Активізація публічності та пояснення системних змін, розробка та поширення алгоритмізованих механізмів управління запроваджують для керівників різних рівнів потужний контролер щодо так званих «регульованих питань». Залучення довгострокового пільгового (бажано безповоротного) міжнародного фінансування стимулюватиме різноманітні інфраструктурні проєкти. При оновленні організаційно-економічних механізмів управління на всіх рівнях може бути забезпечена система освіти, яка забезпечує тісний взаємозв'язок економічного розвитку і суспільних потреб. Використання сучасних менеджерських технологій формує стратегічний напрям управління реформуванням системи освіти, зокрема активізація державної політики розвитку та модернізації системи вищої освіти, застосування системного підходу принципів навчання кадрів, які є відповідальними за управління системою вищої освіти, врахування соціальних потреб та забезпечення доступу до освіти. Ефективність управління системою вищої освіти повинна підтримуватися розподілом повноважень між різними інституціями та організаціями за принципом вертикальної ієрархічної структури, забезпеченням автономії в організації управління освітнім процесом, контроль за наявністю здорової конкуренції між закладами вищої освіти.

Перспективними напрямками реформування системи вищої освіти в умовах післявоєнного відновлення залишаються питання інституційного закріплення розподілу повноважень між державними та місцевими установами влади з урахуванням відповідальності суб'єктів, врахування національних та адміністративних цілей для ефективності реалізації національної політики з урахуванням місцевих особливостей, підвищення самостійності. Громадські обговорення питань зміни фокусів економічної політики з метою більш ефективної протидії агресору все більше зосереджуються на розвитку приватної ініціативи, підприємництва та державно-приватної співпраці в Україні, адже індивідуалізм, основа вільного суспільства та комерційної конкуренції, є основною силою, здатною перемогти тоталітаризм країни агресора. Зважаючи на це, зараз ми спостерігаємо низку важливих регуляторних інновацій, спрямованих на зменшення фінансових навантажень на бізнес та сприяння співпраці з закладами вищої освіти у впровадженні інновацій та відновленні інфраструктури. Окреслені заходи економічної лібералізації показують, що уряд добре усвідомлює прямий зв'язок, що існує між ступенем економічної свободи та швидкістю економічного розвитку в контексті відновлення. Крім того, слід бачити і наголошувати, що зміни, викликані воєнним періодом, мають не тільки продовжуватися, але й посилюватися [2, с. 25–33]. Це означає, що стратегія військового соціально-економічного розвитку України з акцентом на максимальну дерегуляцію та демонополізацію має формуватися вже сьогодні. Наріжним принципом модернізації механізмів управління системою вищої освіти є підтримка та розвиток процесів, започаткованих з метою мінімізації регуляторного впливу влади та її повноважень на функціонування системи вищої освіти через скорочення збільшення регуляторних органів та лібералізацію процесу ліцензування. Крім того, необхідно забезпечити подальше зниження податкового навантаження на економіку, зокрема через диференціацію ПДВ. Мінусом запропонованих змін є суттєве обмеження соціальних видатків та мінімізація бюджетного сектора економіки. Наступним механізмом скорочення бюджетних видатків у процесі мінімізації фінансового навантаження на економіку є реформування системи фінансування та бюджетного забезпечення системи вищої освіти шляхом використання проєктного фінансування науково-дослідних установ та суттєвого скорочення бюджетного фінансування закладів вищої освіти (що може зберегти звичайний вид фінансування, присвячений певним спеціальностям, які є особливо важливими для розробки національної

стратегії), а у випадку укладення контракту зі студентом, щодо роботи після закінчення навчання під керівництвом держави, принаймні на 5 років. Водночас зменшення рівня бюджетного фінансування українських вишів має супроводжуватися суттєвим підвищенням їхньої академічної свободи. Це означає фактичну передачу відповідальності за якість навчання, викладання та наукових досліджень з держави на університет. Разом з академічною свободою слід посилити фінансову автономію вищих навчальних закладів. Їхня повна автономія та самоврядування є не лише засобом оптимізації бюджетних видатків на вищу освіту, а й пріоритетним напрямком розбудови вітчизняних якісних університетів та суттєвого підвищення якості випускників.

Забезпечення інноваційної орієнтації розвитку закладів вищої освіти гарантує ефективну підготовку випускників, підвищення рівня інтегрованості освітніх послуг до умов сучасного нестабільного ринку праці. Відповідно до актуальних соціально-економічних умов стратегія публічного управління закладами вищої освіти має реалізовуватися з урахуванням інноваційного потенціалу конкретної установи. Актуальність проблеми реалізації інноваційної моделі управління закладом вищої освіти визначається постійним зростанням вимог суспільства до освіти в цілому, бурхливим розвитком високих технологій, взаємної інтеграції теоретичних і прикладних завдань відповідно до глобалізаційних тенденцій. Особливу роль на сучасному етапі реформування управління вищою освітою відіграє механізм подолання труднощів у досягненні цілей модернізації відповідно до загальноєвропейських та світових стандартів. Подолання протиріччя між масовим характером освіти та її особистісно-зорієнтованим змістом, між стандартами навчання та цінностями самовираження в самореалізації майбутніх випускників, їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Системність реформування вищої освіти України розглядається як цілеспрямований спосіб запровадження державно-управлінських нововведень в органі публічної влади, заснований на послідовному здійсненні етапів опанування новаціями, взаємоадаптації, впровадженні та інституалізації інновацій. Таким чином, здійснений теоретичний аналіз свідчить про те, що реалізація інноваційної моделі управління полягає у визначенні перспективних напрямів розвитку відповідно до конкретних умов та особливостей закладу вищої освіти, у приведенні в дію інноваційного потенціалу, у розробці і впровадженні оновленого змісту, форм і засобів освітнього процесу. Поява нових навчальних систем, зокрема кредитно-трансферної, ступеневої, розвивальної, профільної) і впровадження інноваційних компонентів безпосередньо до змісту освіти здатні гарантувати сталий розвиток для закладів вищої освіти. Система вищої освіти має забезпечити умови для розвитку полікультурного свідомого громадянина демократичного суспільства, що визначає освіченість, етнічну приналежність, рівність, гідність – найвищими цінностями, незмінними чинниками стрімкого розвитку соціуму. Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна врахувати напрацювання, характерні ознаки для процесу управління системи вищої освіти в інших країнах. Деякі з них можна розглядати не лише як приклад для вивчення, а й як приклад для наслідування, зрозуміло за умов врахування національних особливостей української системи освіти і тих пріоритетів, на досягнення яких вона орієнтується. Можливість врахування закордонного досвіду у питаннях розробки сучасних процесів та систем управління у закладах вищої освіти здатно забезпечити перехід на державно-громадський рівень взаємодії. Місце та значення громадських організацій, органів місцевого самоврядування, асоціацій закладів вищої освіти у періоді післявоєнного відновлення буде зростати, зокрема у питаннях формування сучасного освітнього середовища в Україні, розбудові відносин «заклад вищої освіти – суспільство». Застаріла парадигма не дозволяє в повному обсязі інтегруватися в європейське освітнє середовище закладам вищої освіти. Як наслідок, динаміка змін залишається не високою, а більшість реформ – не достатньо ефективними. Соціально-політичні перетворення виступили рушійною силою у змінах щодо формування відносин закладів освіти щодо практики організації освітнього процесу, співпраці з іншими інституціями (владними та неурядовими) для підтримки та забезпечення сталого розвитку [6, с. 68–72]. Особливо актуально на сучасному етапі постало питання взаємозв'язків та налагодження співпраці між закладами освіти та громадськістю в особі інститутів громадянського суспільства (громадських об'єднань різної спрямованості, об'єднаними територіальними громадами). Слід відзначити, що для України це новий досвід, хоча для європейських держав він вже є загальноприйнятим. Небажання закладів вищої освіти співпрацювати з громадськістю обумовлене різними чинниками, але ситуація вимагає кардинальних змін. Можна зазначити, що співпраця сучасних закладів вищої освіти та громадськості набуває рис взаємовигідності для комплексного вирішення питань освітнього менеджменту, проблем організаційно-управлінського змісту. Якщо узагальнити усе вищевказане то розуміємо, що взаємодія закладів вищої освіти та громадськості це не просто напрям діяльності, це об'єктивно необхідна річ. На це вказують правові та соціальні передумови, які позиціонуються як результат динамічного розвитку освітнього середовища. У свою чергу, до числа завдань співпраці закладу вищої освіти та громадськості, на нашу думку, слід віднести такі як установлення структурно-логічних зв'язків між теоретичними знаннями та практикою їхнього застосування; активна реалізація принципів академічної мобільності; удосконалення моделей управління закладом вищої освіти; упровадження консультативно-просвітницьких заходів; подальша інтеграція закладів вищої освіти у міжнародне середовище; пошук джерел додаткового фінансування. Таким чином, співпраця закладів вищої освіти та громадськості є взаємовигідною та дозволяє комплексно вирішувати не тільки питання освітнього характеру, а й окремі проблеми організаційно-управлінського змісту.

**Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.** У процесі здійсненого дослідження авторами були виокремлені перспективні напрями удосконалення механізмів публічного управління у системі вищої освіти в контексті збереження ідей національної ідентичності та налагодження міжнародного партнерства й підтримки. Модернізація механізмів публічного управління дає змогу відкриватися закладам освіти для співпраці з іншими інституціями (владними та неурядовими), що забезпечує гармонійний та сталий розвиток. Забезпечення інноваційної орієнтації розвитку закладів вищої освіти в умовах післявоєнного відновлення гарантує ефективну підготовку випускників, підвищення рівня інтегрованості освітніх послуг до умов сучасного нестабільного ринку праці. Відповідно до актуальних соціально-економічних умов стратегія публічного управління закладами вищої освіти має реалізовуватися з урахуванням інноваційного потенціалу конкретної установи.

#### Список використаних джерел:

1. Вітренко Ю. М. Інституційна автономія закладів вищої освіти як складова економічного врядування в умовах післявоєнного відновлення та реформування сфери вищої освіти в Україні. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 15–28 квітня 2022 р. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2022. С. 195–197.
2. Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / ред. В. Юрчишина. Київ : Центр Разумк., 2022. 103 с.
3. Гладкий М. А. Удосконалення державного регулювання освітньої галузі України на основі світового досвіду. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. Вип. 1. С. 32–37.
4. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2018. № 2. С. 85–93.
5. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. №4. С. 441–463.
6. Сиченко В. В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4(27). С. 68–72.
7. Соколова Е.Т. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України. *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 176–181. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-27)

#### References:

1. Vitrenko, Yu. M. (2022). Instytutsiina avtonomiia zakladiv vyshchoi osvity yak skladova ekonomichnoho vriaduvannia v umovakh pislivoiennoho vidnovlennia ta reformuvannia sfery vyshchoi osvity v Ukraini [Institutional autonomy of higher education institutions as a component of economic governance in the conditions of post-war recovery and reform of the sphere of higher education in Ukraine], *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini*, materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Public management and administration in conditions of war and post-war period in Ukraine, Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical conference]. Kyiv, 195–197. [Ukraine]
2. Yurchyshyn, V. (Ed.). (2022), Heopolitychni ta heoekonomichni zminy, formovani pid vplyvom rosiiskoi ahresii ta onovlennia mistsia Ukrainy u svitovomu prostori [Geopolitical and socioeconomic changes formed under the influence of Russian aggression and renewal of Ukraine's place in the world], Tsentrazumkova, Kyiv, 103 p. [Ukraine]
3. Hladkyi, M. A. (2016). Udoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання osvitnoi haluzi Ukrainy na osnovi svitovoho dosvidu [Improving the state regulation of the educational sector of Ukraine based on world experience]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 1, 32–37. [Ukraine]
4. Nedilko, A. I. (2018). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «Mekhanizm publichnoho upravlinnia» [Theoretical approaches to the definition of the concept of "Mechanism of public management"]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2, 85–93. [Ukraine]
5. Sychenko, V. V., and Marenichenko, V. V (2019), "Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeyskykh standartiv" [State management of regional development based on European standards], *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [Public administration and regional development], vol. 4, pp. 441–463. [Ukraine]
6. Sychenko, V. V, Rybkina, S. O. and Sokolova E. T. (2020), "Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinykh struktur u systemi upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity" ["Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education"]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 4 (27), pp. 68–73. [Ukraine]
7. Sokolova E. T. (2021), "Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh upravlinskykh form u systemi vyshchoi osvity Ukrainy" ["Theoretical and methodological principles of research of innovative management forms in the system of higher education of Ukraine"]. *Modern Economics*, vol. 29 pp. 176–181. [Ukraine]