

Міністерство освіти і науки України

Луцький національний технічний університет

(повне найменування вищого навчального закладу)

Факультет бізнесу та права

(повне найменування факультету)

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

(повна найменування кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
ЗА СТУПЕНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ «МАГІСТР»

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ  
(НА МАТЕРІАЛАХ ПІДДУБЦІВСЬКОГО ЛЦЕЮ)

спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

освітня програма «Публічне управління та адміністрування»

(назва освітньої програми)

Виконав: здобувач вищої освіти

Групи ПУАм-21

Купіч Віталій Дмитрович

(підпис)

Керівник.

к.е.н., доцент

Ковальчук Надія Віталіївна

(підпис)

Кваліфікаційну роботу

допущено до захисту

«  »    2024 р.

д.е.н., професор

Гарант освітньої програми:

Вахович Ірина Михайлівна

(підпис)

Луцьк – 2024 року

# ЛУЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет бізнесу та права

Кафедра підприємництва, торгівлі та логістики

Ступінь вищої освіти: магістр

Галузь знань: 28 Публічне управління та адміністрування

Спеціальність: 281 Публічне управління та адміністрування

Освітня програма: Публічне управління та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*Купіча Віталія Дмитровича*

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: *Механізми публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації (на матеріалах Піддубцівського ліцею)*

Керівник роботи: к.е.н., доцент Ковальчук Надія Віталіївна

затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» грудня 2023 р. № 507/01-02

2. Строк подання здобувачем вищої освіти кваліфікаційної роботи « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

3. Вихідні дані до наукові публікації вітчизняних і зарубіжних учених з питань публічного управління, періодика, монографії, підручники, посібники, закони України, стратегія розвитку Піддубцівського ліцею

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що потрібно розробити):

*ВСТУП*

*РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ*

*РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ*

*РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ*

*ВИСНОВКИ*

*СПИСОК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ*

*ДОДАТКИ*

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Дослідження особливостей публічного управління та забезпечення якості освіти за різними напрямками

2. Діджиталізація в освітньому процесі та інформаційне суспільство

3. Досвід країн щодо реалізації механізмів публічного управління розвитком освіти

4. Інституції нормативно-правового механізму державного управління розвитком освіти в Україні

5. Характеристика стратегічного пріоритету «Цифрова трансформація освіти і науки»

6. Механізм створення нормативно-правового документу в галузі освіти та її розвитку

7. Видатки на вищу освіту за 2014–2024 рр.

8. Напрямки діджиталізації Піддубцівського ліцею

9. Стратегічні напрямки удосконалення механізмів публічного управління розвитком

10. Напрямки удосконалення управління розвитку освіти для Піддубцівського ліцею

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис	
		завдання видав	завдання
<i>Теоретичний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Аналітичний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Проектний розділ</i>	<i>Ковальчук Н.В.</i>		
<i>Нормоконтроль</i>	<i>Хомяк Н.В.</i>		

7. Дата видачі завдання 23 вересня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи	Пр
1.	<i>Обґрунтування теми</i>	<i>до 23.09.2023</i>	<i>ви</i>
2.	<i>Огляд літератури із досліджуваної проблеми</i>	<i>до 28.10.2023</i>	<i>ви</i>
3.	<i>Теоретичний розділ</i>	<i>до 07.03.2024</i>	<i>ви</i>
4.	<i>Аналітичний розділ</i>	<i>до 30.05.2024</i>	<i>ви</i>
5.	<i>Проектний розділ</i>	<i>до 03.09.2024</i>	<i>ви</i>
6.	<i>Висновки</i>	<i>до 01.10.2024</i>	<i>ви</i>
7.	<i>Формування списку джерел посилань</i>	<i>до 08.10.2024</i>	<i>ви</i>
8.	<i>Формування додатків</i>	<i>до 15.10.2024</i>	<i>ви</i>
9.	<i>Оформлення ілюстративного матеріалу</i>	<i>до 22.10.2024</i>	<i>ви</i>
10.	<i>Нормоконтроль</i>	<i>до 01.11.2024</i>	<i>ви</i>
11.	<i>Інструментальна перевірка на академічний плагіат</i>	<i>до 15.11.2024</i>	<i>ви</i>
12.	<i>Представлення кваліфікаційної роботи магістра до захисту</i>	<i>до 03.12.2024</i>	<i>ви</i>

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Купіч В

(прізвище, іні

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Ковальчук Н

(прізвище, іні

## АНОТАЦІЯ

Купіч В.Д. Механізми публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації (на матеріалах Піддубцівського ліцею). Рукопис.

Кваліфікаційна робота магістра ОП «Публічне управління та адміністрування» спеціальності Публічне управління та адміністрування. Луцький національний технічний університет. Луцьк, 2024.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку джерел посилань, додатків.

В кваліфікаційній роботі розглянуто публічне управління освітою з різних аспектів, таких як педагогіка, освітній менеджмент, соціологія, економіка та психологія. Визначено основні принципи публічного управління освітою, включаючи гуманізм, демократизм, ефективність та інклюзивність. Окремо розглянуто поняття діджиталізації, її вплив на освітні процеси та складові елементи цифрових трансформацій. Проаналізовано механізми публічного управління освітою в Україні, зокрема нормативно-правову базу та фінансування вищої освіти, а також механізм цифрової трансформації в освітньому секторі. Розроблено стратегічні напрями удосконалення публічного управління в умовах діджиталізації, зокрема в контексті Піддубцівського ліцею, де акцентовано на інтеграції технологій, підвищенні кваліфікації педагогів та оптимізації комунікацій.

Ключові слова: публічне управління, інформаційне суспільство, діджиталізація, освіта.

## ANNOTATION

Kupich V.D. Mechanisms of Public Administration for the Development of Education in the Context of Digitalization (Based on the Materials of Piddubtsi Lyceum). Manuscript.

Qualification work of the master's of EP «Public Administration and Management» in the specialty Public Administration and Management. Lutsk National Technical University. Lutsk, 2024.

Qualifying work of master's degree consists of entry, three sections, conclusions, list of the used sources, additions.

The study examines public administration of education from various perspectives, such as pedagogy, educational management, sociology, economics, and psychology. The fundamental principles of public administration in education are identified, including humanism, democracy, efficiency, and inclusiveness. The concept of digitalization, its impact on educational processes, and the components of digital transformation are analyzed separately. The mechanisms of public administration in education in Ukraine are explored, particularly the legal framework and financing of higher education, as well as mechanisms for digital transformation in the education sector. Strategic directions for improving public administration in the context of digitalization are developed, with a focus on Piddubtsi Lyceum, emphasizing technology integration, teacher qualification enhancement, and communication optimization.

Key words: public administration, information society, digitalization, education.

## ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	9
1.1. Сутність і особливості публічного управління у сфері освіти	9
1.2. Роль діджиталізації у трансформації освітніх процесів	14
1.3. Досвід провідних країн щодо реалізації механізмів публічного управління розвитку освіти та можливі напрями його адаптація в Україні	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	25
2.1. Дослідження нормативно-правового забезпечення механізмів публічного управління освітою	25
2.2. Оцінка фінансово-економічних механізмів публічного управління освітнім процесом	33
2.3. Аналіз діджиталізації як складової механізмів публічного управління освітою	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ	44
3.1. Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитку освіти в умовах діджиталізації	44
3.2. Удосконалення публічного управління розвитку освіти із використанням моделі управління якістю	50
ВИСНОВКИ	56
СПИСОК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ	58
ДОДАТКИ	62

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Дослідження механізмів публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації є надзвичайно актуальним через необхідність адаптації освітньої системи до викликів сучасного світу. Сучасні технології відкривають нові можливості для підвищення якості освітніх послуг, ефективності управлінських процесів та доступності освіти. Використання цифрових інструментів дозволяє адаптуватися до змін інформаційного суспільства, задовольняти потреби громадян та сприяти сталому розвитку освітньої системи в Україні.

Вивченням питань публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації займалися вітчизняні та зарубіжні науковці: С. Ніколаєнко, Павлова, Л. Пшенична, О. Сидоренко, О. Скубашевська, В. Шевченко, Т. Шестаковська, Й. Возницький, М. Генрі, Т. Гладка, Д. Джевуляк, С. Крисюк, О. Кудрейко, В. Куклін, В. Козаков, що вказує на актуальність теми та необхідність подальшого дослідження.

*Мета кваліфікаційної роботи* полягає у аналізі механізмів публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації. У відповідності до поставленої мети, основними завданнями дослідження є наступні:

- з'ясовано сутність і особливості публічного управління у сфері освіти;
- визначено роль діджиталізації у трансформації освітніх процесів;
- охарактеризовано досвід провідних країн щодо реалізації механізмів публічного;
- досліджено нормативно-правове забезпечення механізмів публічного управління освітою;
- здійснено оцінку фінансово-економічних механізмів публічного управління освітнім процесом ;
- проаналізовано діджиталізацію як складову механізму публічного управління освітою;

– визначено стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитку освіти в умовах діджиталізації;

– удосконалено механізм публічного управління розвитку освіти із використанням моделі управління якістю.

*Об'єктом дослідження* є процес розробки механізмів публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації.

*Предметом дослідження* є теоретичні, методичні і прикладні аспекти підвищення ефективності механізмів публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації.

*Методи дослідження.* Під час наукового дослідження нами було використано комплекс методів аналізу для досягнення поставлених завдань. Зокрема, теоретичний аналіз допоміг визначити сутність публічного управління та діджиталізації у контексті освіти. Системний підхід дозволив розглянути функції, принципи та структурні компоненти управління освітою. Порівняльний аналіз застосовано для вивчення міжнародного досвіду й можливостей його адаптації в Україні. Статистичний аналіз допоміг проаналізувати видатки на освіту та бюджетні показники за 2014–2024 роки. Емпіричні методи, зокрема аналіз діяльності Піддубцівського ліцею, сприяли оцінці рівня діджиталізації та визначенню стратегічних напрямків. Моделювання використано для формування ефективної моделі публічного управління освітою з урахуванням САФ-моделі.

В процесі дослідження було отримано наступні наукові результати:

– конкретизовано досвід країн щодо реалізації механізмів публічного управління розвитку освіти та можливі напрями його адаптації в Україні;

– адаптовано САФ модель управління якістю освіти із деталізацією напрямків управління розвитку освіти для Піддубцівського ліцею.

*Інформаційною базою кваліфікаційної роботи* виступили навчальна література, монографічні видання, періодичні видання, підручники, матеріали з інтернет-ресурсів; Закони України, статистична звітність, дані Міністерства освіти та науки України.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

### 1.1. Сутність і особливості публічного управління у сфері освіти

Управління як поняття утворилось в результаті розвитку різних видів соціальних структур та необхідності організації та координації функціонування та діяльності різних груп людей з метою досягнення спільних цілей. Історично так склалось, що управління почало формуватися одночасно із розвитком цивілізацій і утворення соціальних систем. Управління як функція виникло в результаті необхідності керувати та контролювати активність людей у різних сферах їх життя, таких як економіка, політика, різні соціальні структури. Утворення складних суспільств та спеціалізації праці виникла необхідність забезпечити ефективну координацію, організацію діяльності людей.

Утворення перших форм управління датуються ще з часів утворення давніх цивілізацій, зокрема у Стародавнього Єгипті, Месопотамії та Китаю. Саме в цих цивілізаціях утворились перші і найдавніші форми управлінських структур, котрі здійснювали організацію та координацію діяльності їх громадян. З часом управління розвивалось, змінювалось, набувало нових рис під дією соціальних, економічних, політичних змін. У часи розвитку епохи Відродження та Просвітництва поняття управління почало набувати характеристик науковості та розглядалось як окрема дисципліна [1–3].

Із розвитком промисловості та утворенням потужних корпорацій управління набуло значної ваги в економічних процесах і функціях. Сама концепція наукового управління, менеджменту та основ теорії організації виникла на початку ХХ століття. Основи наукового управління були закладені такими мислителями, як Фредерік Тейлор, який розробив принципи ефективної організації праці, і Анрі Файоль, що запропонував функціональний підхід до

управління. Їхні ідеї стали базою для подальшого розвитку управлінської науки, що знайшло своє відображення у підвищенні продуктивності, покращенні координації процесів і створенні сучасних організаційних структур [1–5].

Управління у сучасних умовах – це більш складна категорія, процес, функція, які можна розглядати з різних точок зору [5–8]:

- теоретична (філософська, соціологічна, психологічна);
- функціональна (планування, організація, контроль);
- інституційна (державне управління, корпоративне управління, управління в освіті);
- системна (управління як система, управління як процес, управління як середовище взаємодії);
- економічна точка зору (як механізм оптимізації ресурсів, формування ресурсів, забезпечення ефективності);
- практична (кризове управління, інноваційне управління, оперативне управління);
- глобальна точка зору (міжнародне управління, управління сталим розвитком, діджиталізація управління).

Управління – це цілеспрямована сукупність дій та рішень, котрі націлені на узгодження та координацію спільної діяльності людей для досягнення суспільно важливих цілей та завдань [4].

Існує низка підходів щодо визначення поняття публічного управління, однак спільною рисою усіх тлумачень є те, що публічне управління – це більш ширше поняття, аніж просто перелік державних нормативів та інструментів та механізмів. Публічне управління – це сукупність структур, організацій, процесів а також інструментів, які безпосередньо беруть участь у координації та управлінні державними ресурсами, послугами для того, щоб забезпечити потреби суспільства а також для досягнення цілей, котрі поставлені перед державою. Публічне управління включає в себе планування, систему прийняття рішень, виконання політик і, звичайно, контроль а також оцінка ефективності діяльності органів державної влади [3].

Мета публічного управління передбачає забезпечення виваженого, раціонального та ефективного впливу на різні сфери суспільства, серед яких провідне місце належить системі освіти [9].

Дослідженням процесів управління та забезпечення якості освіти займалися науковці з різних галузей, дисциплін та напрямків, серед яких: соціологія освіти, освітологія, педагогіка, менеджменту та інші, що наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. – Дослідження особливостей публічного управління та забезпечення якості освіти за різними напрямками [10–15]

Напрямок	Науковці	Результат
1	2	3
Педагогіка та освітній менеджмент	Василь Сухомлинський	розробив педагогічні концепції організації освітнього процесу, зокрема акцентував увагу на індивідуальному підході до навчання
	Анрі Файоль	у контексті управління наголошував на важливості планування, координації та контролю, що є актуальним для освітнього середовища
	Євгеній Сячинський	досліджував питання управління навчальними закладами, зокрема в умовах реформацій освіти
Соціологія освіти	Еміль Дюркгейм	аналізував освітні системи як інструменти соціалізації, що впливають на інтеграцію суспільства
	Талкотт Парсонс	розглядав освітні установи як механізм передачі культурних цінностей і підтримання соціального порядку
Економіка освіти	Мілтон Фрідман	обґрунтував концепцію освітніх ваучерів, що спрямовані на підвищення конкуренції та якості в освітній сфері
	Гері Беккер	розвивав ідеї теорії людського капіталу, підкреслюючи важливість інвестицій в освіту для економічного розвитку
Публічне управління	Макс Вебер	запропонував концепцію бюрократії, яка має значення для організації освітніх систем
	Дуайт Вальдо	вивчав ефективність публічного управління у сфері освіти та роль держави у формуванні освітньої політики
Психологія	Лев Виготський	досліджував психологічні аспекти навчання та управління освітнім процесом, акцентуючи на зоні найближчого розвитку дитини
	Джон Дьюї	поєднав психологію, педагогіку та філософію, пропонуючи моделі управління освітнім процесом, орієнтовані на активне навчання

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Інформаційні технології та діджиталізація освіти	Клаус Шваб	розглядав вплив Четвертої промислової революції на освіту, зокрема трансформацію управлінських процесів у сфері освіти через діджиталізацію
	Сеймур Пейперт	вивчав використання інформаційних технологій у навчанні, зокрема розробку цифрових інструментів для управління освітнім процесом.
Міжнародні дослідження	ЮНЕСКО	озробляє стандарти та рекомендації з управління та забезпечення якості освіти
	OECD	здійснює оцінку освітніх систем через програму PISA, акцентуючи увагу на якості управління

Підсумовуючи аналіз різних підходів щодо забезпечення якості освіти за різними напрямками та ролі публічного управління можемо підсумувати, що це цілеспрямований вплив з допомогою нормативно-правових та регулюючих інструментів організованого впливу органів публічної влади стосовно закладів вищої освіти, котрі націлені на формування передумов для провадження державних функцій та отримання соціального та економічного ефекту.

До основних функцій публічного управління в освітній сфері відносимо наступні [12]:

- підвищення ефективності роботи ключових органів управління освітою;
- створення та вдосконалення нормативно-правової бази для діяльності та розвитку вищої освіти;
- оптимізація управління кадрами освітньої системи, забезпечення їх професійного зростання;
- розбудова механізмів громадського контролю та участі в управлінні освітою;
- інтеграція досвіду державного управління у сфері вищої освіти;
- активізація та розширення міжнародного співробітництва в освітньому секторі;
- встановлення стандартів фінансового та матеріально-технічного забезпечення вищої освіти;
- впровадження інноваційних підходів у державному управлінні освітнім процесом.

Публічне управління освітою – це комплексний процес, що передбачає розробку, реалізацію та оцінку державної політики у сфері освіти. Воно базується на певних принципах, які визначають напрямки та методи управління освітньою системою.

Основні принципи публічного управління освітою [16]:

1. Принцип гуманізму – освіта розглядається як невід’ємне право кожної людини, а її розвиток спрямований на всебічний розвиток особистості.

2. Принцип демократизму – управління освітою здійснюється на засадах демократії, з урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (держави, громадськості, освітніх закладів).

3. Принцип науковості – управлінські рішення в освіті приймаються на основі наукових досліджень та аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду.

4. Принцип системності: Освіта розглядається як складна система, що складається з взаємопов’язаних елементів (установа, педагог, учень, батьки, суспільство).

5. Принцип безперервності – освіта є безперервним процесом, що триває протягом усього життя людини.

6. Принцип доступності – освіта має бути доступною для всіх верств населення, незалежно від соціального статусу, матеріального становища та інших факторів.

7. Принцип ефективності – освітні програми та методики мають бути ефективними, тобто забезпечувати досягнення поставлених цілей.

8. Принцип орієнтації на результати – у центрі уваги має бути не сам процес навчання, а його результати, тобто рівень знань, умінь і навичок, які здобувають учні.

9. Принцип інклюзивності – освіта має бути доступною для всіх дітей, незалежно від їхніх особливих потреб.

10. Принцип партнерства – успішна реалізація освітньої політики можлива лише за умови тісної співпраці держави, освітніх закладів, громадських організацій та бізнесу.

## 1.2. Роль діджиталізації у трансформації освітніх процесів

Діджиталізація суттєво впливає на трансформацію освітніх процесів, відкриваючи нові можливості для навчання, викладання та управління. Вона сприяє автоматизації адміністративних завдань, інтеграції сучасних технологій у навчальні програми, забезпеченню доступності освітніх ресурсів і розширенню інтерактивності навчального процесу. Завдяки цифровим інструментам освіта стає більш персоналізованою, адаптуючись до індивідуальних потреб учнів і студентів. Крім того, діджиталізація полегшує міжнародну співпрацю, дозволяє впроваджувати глобальні стандарти якості та поширювати передові освітні практики. Водночас вона вимагає нових підходів до управління, підвищення кваліфікації освітян і створення ефективної цифрової інфраструктури для забезпечення конкурентоспроможності освіти.

Для того, щоб зрозуміти яка роль діджиталізації у освітньому процесі, для початку слід визначити що таке інформаційне суспільство та який між ними зв'язок (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Діджиталізація та інформаційне суспільство [17–20]

Ознака	Діджиталізація	Інформаційне суспільство
Сутність поняття	Діджиталізація (цифровізація) – це процес переведення даних, послуг і взаємодій у цифровий формат за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій.	Інформаційне суспільство – це суспільство, у якому головною цінністю є інформація, а його розвиток залежить від створення, поширення та використання інформації через сучасні технології.
Цілі	Спрямована на створення інфраструктури і технологій, які дозволяють оптимізувати процеси у всіх сферах життя: освіті, економіці, медицині тощо.	Має на меті змінити структуру соціуму, зосередивши його на використанні знань і технологій для економічного та соціального розвитку.
Масштаб	Конкретний процесом, який відбувається в межах інформаційного суспільства та сприяє його побудові.	Глобальна концепція, що описує зміни в усьому світі.
Часовий аспект	Сучасний етапом процесу розвитку, який спрямований на інтеграцію цифрових технологій у повсякденне життя.	Довготривала мета розвитку людства.
Взаємозв'язок. Діджиталізація – це інструмент для переходу до інформаційного суспільства. Наприклад, перехід на електронні освітні платформи чи онлайн-банкінг є елементами діджиталізації, які формують основи інформаційного суспільства.		

Основними характерними ознаками інформаційного суспільства є [11]:

1. Фокус на інформації та знаннях:

- розширення ролі інформації як рушійної сили суспільного прогресу;
- збільшення значення знань для розвитку суспільства;
- інформаційна революція, що змінює світ;
- перехід до інформаційного суспільства.

2. Фокус на технологіях:

- широке впровадження інформаційних технологій у всі сфери життя;
- цифрова трансформація суспільства та економіки;
- розвиток глобальної інформаційної мережі;
- інтеграція інформаційних технологій в усі аспекти життя.

3. Фокус на економіці:

- зростання значення інформаційних продуктів і послуг в економіці;
- інформатизація як ключовий фактор економічного зростання;
- перехід до цифрової економіки;
- створення інформаційного суспільства як основи економічного розвитку.

4. Фокус на суспільстві:

- зміна соціальних відносин під впливом інформаційних технологій;
- глобалізація інформаційного простору та її вплив на суспільство;
- нові можливості для розвитку, навчання та комунікації, надані інформаційними технологіями;
- виникнення нових соціальних груп та професій, пов'язаних з інформаційними технологіями.

До ключових факторів, що впливають на розвиток освіти в умовах діджиталізації відносимо наступні [12]:

1. Економіко-політична складова зовнішнього середовища:

1.1. Демографічна ситуація – середній вік нації, рівень життя населення, міграційні процеси, державна підтримка сімей з дітьми.

1.2. Міграційні потоки – рівень ділової активності, умови ведення бізнесу, рівень зайнятості, можливості працевлаштування іноземців.

## 2. Ідеологічна складова зовнішнього середовища:

2.1. Державна політика у сфері фінансування освіти – умови розвитку недержавного сектору освіти, попит на послуги освіти, державне замовлення на фахівців.

## 3. Соціальна складова зовнішнього середовища:

3.1. Державна політика у сфері соціального захисту – кількість безробітних, політика держави у сфері перепідготовки та перекваліфікації, економічна кон'юнктура.

Основними напрямками впливу інформаційного суспільства на розвиток освіти є наступні:

- зростання ролі інформації та знань для соціально-економічного розвитку;
- поширення інформаційно-комунікаційних технологій;
- формування глобального інформаційного простору;
- зростання кількості зайнятих у сфері ІКТ;
- зростання частки інформаційних продуктів у ВВП;
- комп'ютеризація, інформатизація економіки через використання телефонного, Інтернет-зв'язку тощо.

Що ж стосується напрямків діджиталізації в освітніх процесах, то можемо розглядати наступні [17]:

1. Інноваційна діджиталізація – це цілеспрямоване, систематичне та поступове впровадження новаторських ідей, педагогічних методів і інструментів, що базуються на цифрових технологіях, у навчальний процес.

2. Активна діджиталізація – це методика навчання в освітніх установах, що сприяє активному залученню учнів до розумової та практичної діяльності через використання цифрових технологій.

3. Інтерактивна діджиталізація – це особлива форма організації освітнього процесу, спрямована на створення комфортних умов, у яких усі учасники освітнього процесу взаємодіють між собою, а також з учнями. У такому випадку викладачі та здобувачі освіти є рівноправними партнерами в навчанні, обмінюючись інформацією за допомогою цифрових технологій.

Впровадження діджиталізації може мати різні рівні в залежності від ступеня оцифровки інформації.

Мінімальний рівень передбачає, що лише невелика частина навчальних матеріалів надається в цифровому форматі.

Середній рівень — це коли значна частина навчального контенту подається в цифровому вигляді, а адміністративні процеси здійснюються переважно дистанційно.

Повна діджиталізація означає, що всі адміністративні функції та комунікація між учасниками освітнього процесу відбуваються в цифровому форматі, а сам процес навчання проводиться в онлайн-режимі.

Складові елементи діджиталізації у освітньому процесі наведено на рисунку 1.1.

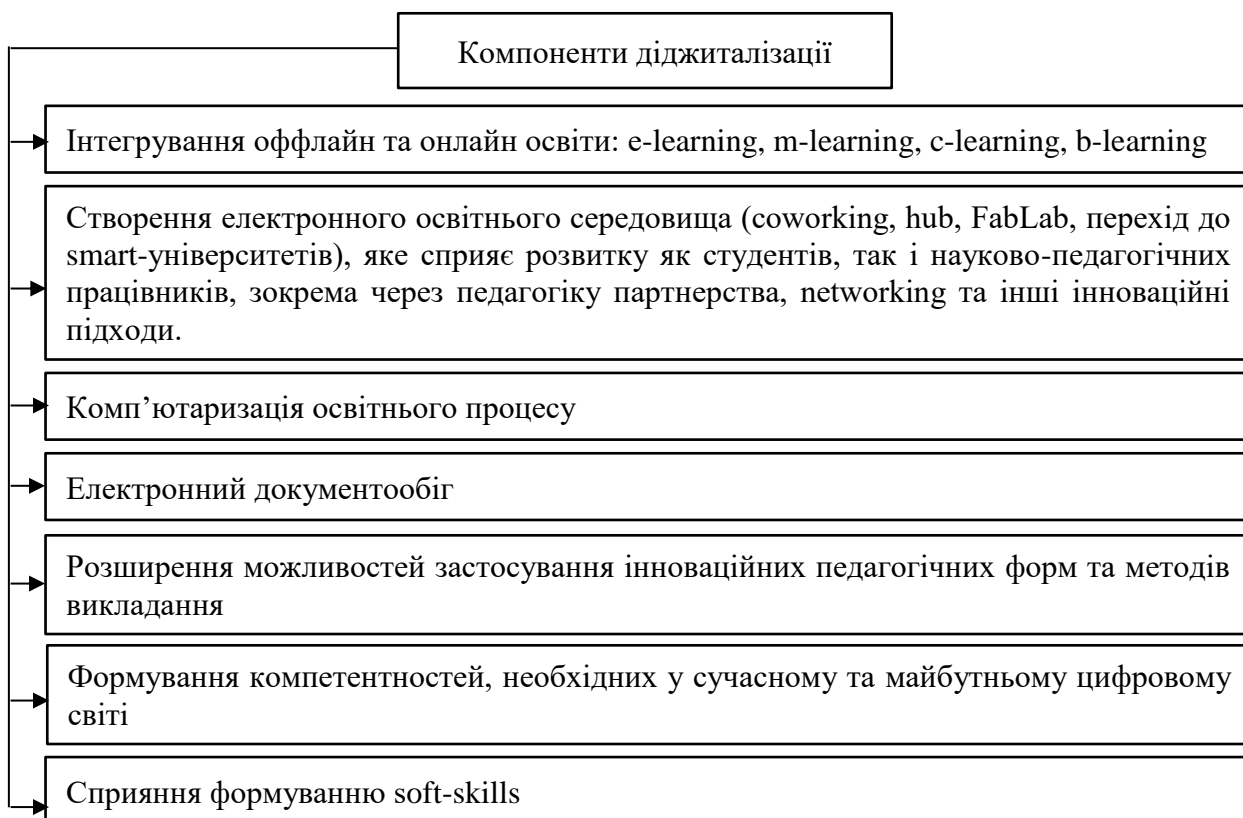


Рисунок 1.1. Компоненти діджиталізації в освітньому процесі [12]

Для того, щоб компоненти діджиталізації були успішно імплементовані у освітній процес варто залучити методи управління та розвитку інноваційної діяльності, які можемо класифікувати на зовнішні та внутрішні.

### 1. Зовнішні:

- онлайн-платформи;
- хакатони;
- технологічний скаутинг;
- школи стартапів;
- програми акселерації;
- інкубатори інновацій.

### Внутрішні:

- центри інновацій;
- портали пропозицій;
- внутрішнє підприємництво;
- лабораторії з ШІ;
- фонди розвитку.

Впровадження цифрових технологій відкриває нові можливості для персоналізації навчання, розширення доступу до знань та підвищення ефективності освітнього процесу. Онлайн-платформи, інтерактивні матеріали та штучний інтелект дозволяють створювати індивідуальні навчальні траєкторії для кожного учня. Водночас, виникають нові виклики, такі як цифрова нерівність та необхідність розвитку цифрових компетентностей.

Ключові зміни, спричинені діджиталізацією освіти [13]:

1. Персоналізація навчання – створення індивідуальних навчальних планів.
2. Розширення доступу до знань – можливість навчатися в будь-який час і в будь-якому місці.
3. Нові форми взаємодії – онлайн-курси, вебінари, віртуальні класи.
4. Розвиток критичного мислення та навичок роботи з інформацією.
5. Потреба у нових компетентностях вчителів та учнів.

### **1.3. Досвід провідних країн щодо реалізації механізмів публічного управління розвитку освіти та можливі напрями його адаптація в Україні**

Нинішні умови функціонування вищої освіти характеризуються активним застосуванням сучасних технологій та рішень, що зумовлює та актуалізує необхідність формування ефективних та дієвих механізмів публічного управління, що є одним із пріоритетних завдань багатьох провідних країн світу.

Вивчення та аналіз такого досвіду є одним із важливих етапів для підвищення ефективності вищої освіти в Україні та ключовими орієнтирами для здійснення реформ в публічному управлінні, серед яких [24–25]:

- забезпечення узгодженості між завданнями інноваційних змін у сфері вищої освіти та організаційною підтримкою з боку державних і місцевих органів влади, з акцентом на трансформацію галузевих органів публічного управління у сучасні «організації, що вчаться»;

- чіткий план розвитку інновацій в освіті, який допоможе уникнути несподіванок та проблем завдяки тому, що кожен наступний крок буде логічним продовженням попереднього, а всі дії будуть ретельно продумані заздалегідь;

- інтеграція інноваційних змін у систему вищої освіти з її поточною діяльністю з метою забезпечення потреб суспільства. Це передбачає передачу більшої автономії вищим навчальним закладам в управлінні своїми справами та децентралізацію управління системою вищої освіти в цілому;

- застосування глобальних баз даних для вивчення досвіду впровадження управлінських нововведень;

- розробка наукових засад для впровадження нових підходів в освіті та управлінні, а також організація навчання керівників закладів освіти з практичного застосування цих інновацій у вищій школі.

Системи освіти в різних країнах світу відрізняються за своєю структурою, фінансуванням, управлінням та рівнем централізації. Моделі публічного управління освітою формуються під впливом історичних, культурних, політичних та соціально-економічних факторів кожної країни.

Загалом, моделі управління освітою можна поділити на два типи [26]:

1. Централізована модель. Влада на рівні держави має значний контроль над усіма аспектами освіти, включаючи розробку навчальних програм, призначення вчителів, фінансування шкіл тощо. До таких країн відносяться: Франція, Китай.

2. Децентралізована модель. Значна частина повноважень щодо управління освітою делегована місцевим органам влади або окремим навчальним закладам. До таких країн відносимо: США, Фінляндія.

Такий підхід до класифікації є загальним і на нашу думку, дуже вузькоспеціалізованим, не враховуючи інші важливі характеристики та особливості механізмів публічного управління тої чи іншої країни. Тому, на нашу думку, більш значущим буде виокремлення наступних моделей освітньої політики: англо-саксонська, скандинавська та західноєвропейська із деталізацією їх основних характеристик (табл. 1.3).

Найбільшій увазі потребує вивчення зарубіжного досвіду країн з високим розвитком системи вищої освіти, зокрема: Канада, Німеччина, Британія, Канада, США, Фінляндія. Досвід саме цих країн в контексті механізмів публічного управління, на нашу думку, може бути цінним для відбору та обґрунтування інструментів управління вищою освітою на національному рівні.

Публічне управління вищою освітою є багатограним та складним процесом, який вимагає детального аналізу, планування та виконання. Для різних країн існують різні підходи щодо управління системою вищої освіти, зі своїми особливостями та перевагами.

Одним із найбільш успішним, на нашу думку, є приклад публічного управління вищою освітою у Фінляндії, котрий характеризується високою автономією університетів водночас підтримуючи достатній рівень контролю над ним. До прикладу, університети мають можливість самостійно формувати навчальні та дослідницькі програми в рамках різної тематики та спеціальностей, однак із дотриманням встановлених єдиних національних стандартів якості освіти, котрі встановлені урядом.

Таблиця 1.3. – Моделі освітньої політики та їх характеристика [10]

	Великобританія, США, Канада, Австралія та Нова Зеландія	Фінляндія, Швеція, Нідерланди	Франція, Німеччина
Освітня політика	прямий економічний інститут, який обирається споживачами (студентами, їхніми батьками чи роботодавцями); основний принцип організації управління освітніми закладами базується на їх конкуренції за державне фінансування, студентів та приватні фонди; спрямованість на конкурентну боротьбу та підвищення престижу	соціально-демократична модель загального добробуту; гарантія високих стандартів надання послуг для всіх членів суспільства; освітні заклади розглядаються як двигун культурного та економічного розвитку регіонів; рівність розуміється не лише як рівність можливостей, але й як рівність досягнутих результатів	забезпечення загального добробуту суспільства; держава виконує ключову соціальну роль у підтримці громадян; сприяння впровадженню значних змін і модернізацій; підтримка класових і статусних відмінностей у суспільстві; забезпечення соціальних гарантій
Завдання	значний рівень самостійності освітніх установ (переважно приватних); гарантування найвищої якості освітніх послуг; забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку освіти; оптимальне використання доступних ресурсів	держава здійснює повну відповідальність за фінансування та підтримку соціальних сфер; жорстка централізація управління ресурсами; забезпечення безкоштовного доступу до освіти	держава відповідає за підтримку соціальних сфер; встановлено жорстку централізацію управління ресурсами; освіта надається на безоплатній основі, а також забезпечує доступність якісної медичної допомоги для всіх громадян
Проблеми	нерівний доступ до освіти через високу вартість навчання; значна залежність університетів від фінансування міжнародних студентів; відсутність централізованого регулювання якості освіти; дисбаланс між практичними навичками випускників і потребами ринку праці; акцент на комерціалізацію освіти	обмежена інституційна активність; недостатньо розвинений приватний сектор вищої освіти відсутність ефективної системи підготовки кадрів для потреб ринку праці; низький рівень наукових досліджень та відсутність сучасних лабораторій	конкуренція освітніх установ за державне фінансування; залучення бізнесу до фінансування вищої освіти; створення незалежних органів для оцінювання якості роботи освітніх закладів; участь студентів, як споживачів, у процесі оцінювання якості отриманих освітніх послуг

Цікавим також є підхід вищої освіти Німеччини, в основі якого лежить управління із використанням децентралізованого підходу як на територіальному,

так і на федеральному рівні. Окремий навчальний заклад має власну вчену раду, котра є відповідальною за підготовку навчальних програм, в також окремі адміністративні відділи, на які покладено завдання що стосуються фінансовий питань, як от наприклад формування бюджету, статей витрат на доходів, перерозподіл коштів, тощо.

Ще один кардинально інший напрямок, котрий ґрунтується на ринковому підході до державного управління вищою освітою використовують США. Модель управління приймає рішення щодо фінансування зважаючи та аналізуючи конкурентів аналогічного освітнього рівня та не бере до уваги централізований підхід. Не врахування рішень уряду, як наслідок, призводить до того, що спостерігається різний рівень якості освітніх послуг у різних закладах, але потенційні здобувачі мають можливість вибору місця отримання освіти.

Досвід публічного управління у сфері освіти Канади зосереджується на вдосконаленні моделі управління на всіх рівнях за рахунок політичних реформ, які націлені на підсилення механізмів та шляхів підзвітності у закладах освіти. Також існує асоціація бізнес офіцерів університетів у Канаді, котра є відповідальна є передовий досвід, в основі якого лежить такі складові як: аналіз, оцінка та управління ризиками; система внутрішнього контролю; дотримання відповідності; аналіз ефективності внутрішнього аудиту.

Як бачимо, досвід кожної із проаналізованих нами країн є цікавим, зі своїми особливостями, сильними та слабкими сторонами і навіть не беручи до уваги, централізований чи децентралізований підхід до публічного управління розвитком освіти. Проте, для більш чіткішого розуміння, котрі з механізмів чи інструментів публічного управління освітою аналізованих країн загалом можуть бути цікавими та практичними в рамках вітчизняних механізмів публічного управління освітою в Україні, то слід зосередитись на загальних напрямках із деталізацією на елементах адаптації, що наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4. – Досвід країн щодо реалізації механізмів публічного управління розвитку освіти та можливі напрями його адаптації в Україні [27]

Країни	Особливості	Адаптація в Україні
Естонія, Фінляндія	Інтеграція цифрових технологій у навчальний процес. У країнах, таких як Естонія та Фінляндія, активно використовують цифрові платформи для дистанційного навчання, онлайн-тестування та управлінських процесів. У цих країнах цифрові технології стали невід’ємною частиною освітньої системи, що дозволяє не лише підвищити доступність освіти, а й знизити адміністративне навантаження.	Україні варто посилити впровадження електронних платформ для навчання та адміністрування в школах і вищих навчальних закладах, створюючи єдині цифрові освітні ресурси, доступні для всіх учнів і студентів
Швеція, Нідерланди	Гнучкість освіти та індивідуальний підхід. У цих країнах особлива увага приділяється створенню гнучкої освітньої програми, що дозволяє студентам адаптувати курс навчання відповідно до своїх потреб і інтересів. Вони активно використовують персоналізоване навчання з використанням цифрових технологій.	Україна може вдосконалити систему індивідуалізації навчання через розвиток адаптивних платформ, що дозволяють студентам обирати курси та теми для вивчення згідно з їхніми інтересами та професійними орієнтаціями.
Сингапур, Південна Корея	Міжнародні партнерства і співпраця. Відомі своїм успішним досвідом, Сингапур і Південна Корея активно інтегрують міжнародні стандарти в освітні системи, сприяючи глобалізації освіти та міжнародним науково-дослідним ініціативам.	Україні варто посилювати міжнародне співробітництво в освітній сфері, створюючи програми обміну студентами, викладачами, а також розширюючи партнерства з міжнародними університетами для обміну досвідом.
Німеччина, Великобританія	Модернізація управлінських процесів. У Німеччині та Великобританії активно використовуються цифрові інструменти для управління освітою на всіх рівнях: від моніторингу результатів навчання до управлінських та фінансових операцій.	Україні слід активно впроваджувати цифрові інструменти для управління навчальними процесами та адміністративними функціями, створюючи прозорі механізми оцінки якості освіти та підготовки кадрів.
Канада, Австралія	Канада та Австралія активно працюють над забезпеченням рівного доступу до освіти для всіх верств населення, враховуючи соціальні та економічні аспекти. Це включає в себе підтримку для осіб з обмеженими можливостями та розширення доступу до онлайн-освіти.	Україні потрібно зосередити увагу на розвитку інклюзивної освіти через інтеграцію доступних цифрових ресурсів для людей з обмеженими можливостями та створення рівних умов для навчання в усіх регіонах країни.

Адаптація досвіду провідних країн до українських умов може стати важливим кроком у розвитку освіти. Для цього необхідно впроваджувати сучасні цифрові інструменти, покращувати управлінські механізми та забезпечити рівний доступ до якісної освіти для всіх учнів і студентів.

Досвід провідних країн у впровадженні механізмів публічного управління освітою свідчить про важливість стратегічного планування, фінансової автономії навчальних закладів і забезпечення високих стандартів якості освіти. Для України доцільно адаптувати ці практики, впроваджуючи прозорі механізми фінансування, залучення приватного сектору до освітніх процесів і створення незалежних органів оцінювання якості. Крім того, необхідно розвивати цифрові технології та діджиталізувати управлінські процеси для підвищення ефективності та конкурентоспроможності української освіти на міжнародній арені. Це сприятиме розвитку інноваційного потенціалу освітньої системи та покращенню співпраці між державою, освітніми установами й роботодавцями.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІЗ ОСОБЛИВОСТЕЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

### **2.1. Дослідження нормативно-правового забезпечення механізмів публічного управління освітою**

Сучасний нормативно-правовий механізм реалізації публічного управління розвитком освіти України в умовах діджиталізації залишається актуальним і ключовим інструментом для управління освітньою системою. Використання законодавчих та регуляторних методів управління освітніми процесами, як прямих, так і опосередкованих, відіграє важливу роль у забезпеченні ефективної організації, координації та моніторингу освітнього розвитку на національному та регіональному рівнях.

Таким чином, дієвий нормативно-правовий механізм реалізації публічного управління розвитком освіти України в умовах діджиталізації складається з нормативно-правових актів, ухвалених на різних рівнях управління. Ці документи регулюють взаємовідносини в освітній сфері, забезпечують їхню відповідність національним інтересам, а також певним чином узгоджуються з нормами та стандартами міжнародного права.

Завдяки такій структурі механізм публічного управління сприяє формуванню ефективного освітнього середовища, підтримуючи інтеграцію до глобальних освітніх систем і забезпечуючи прозорість управлінських рішень на всіх рівнях.

В залежності від того, який це рівень прийняття певного документу – міжнародний, загальнодержавний, регіональний, чи локальний, його розробниками можуть бути державні та недержавні інституції, що наведено на рисунку 2.1.

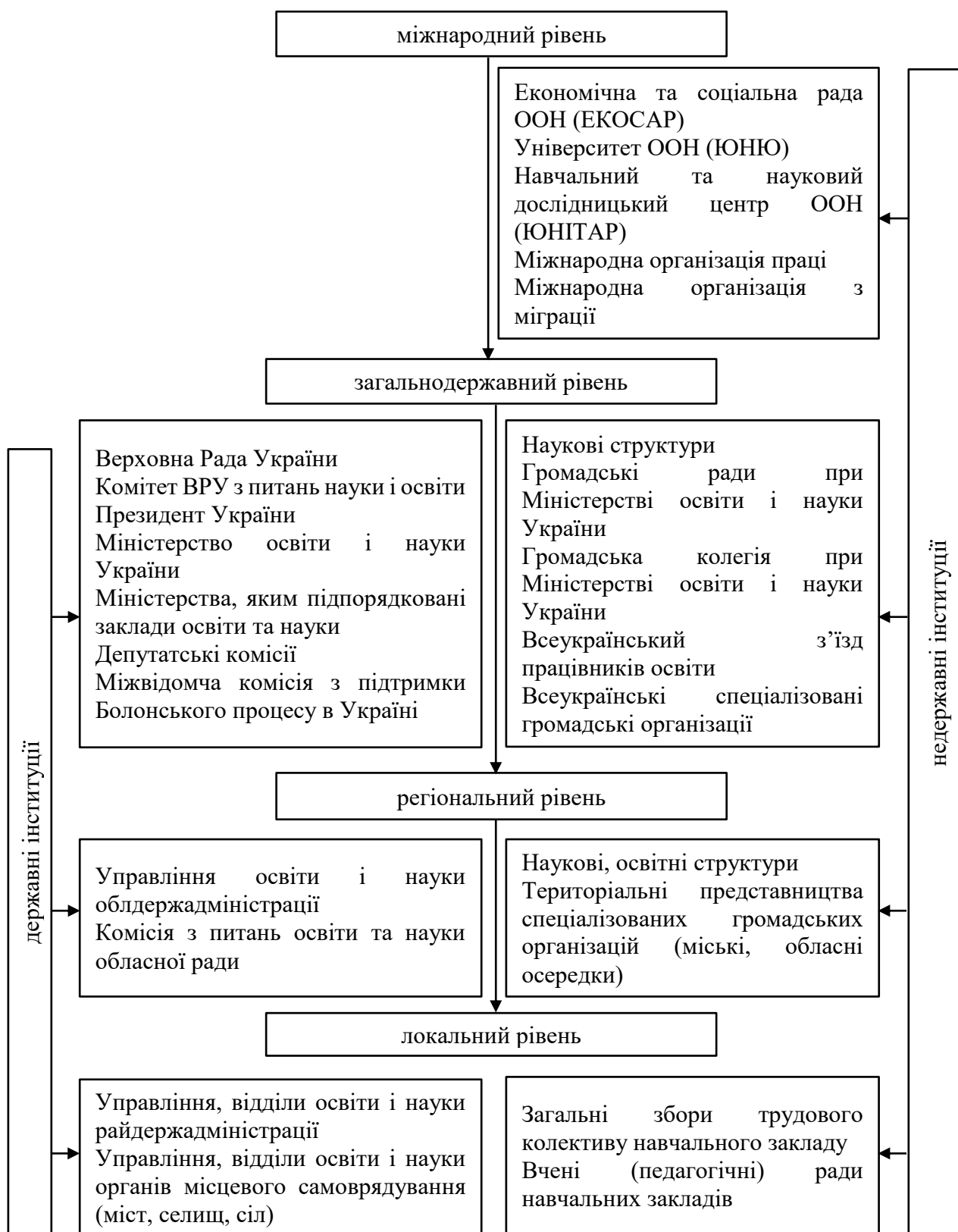


Рисунок 2.1. Інституції нормативно-правового механізму державного управління розвитком освіти в Україні [19]

Наразі сучасна освіта і наука в Україні регулюється такими ключовими законами [29]:

1. Закон України «Про освіту» – визначає загальні принципи функціонування освітньої системи, її структуру, рівні освіти, а також права та обов'язки учасників освітнього процесу.

2. Закон України «Про вищу освіту» – регулює діяльність закладів вищої освіти, механізми управління ними, забезпечення якості освітніх послуг та академічної автономії.

3. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» – окреслює основні засади наукової діяльності, фінансування досліджень та інтеграції науки в освітній процес.

4. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» – регламентує питання професійної підготовки робітничих кадрів, розвиток компетентностей та підвищення кваліфікації.

Ці нормативно-правові акти створюють правове підґрунтя для публічного управління освітнім процесом, забезпечують прозорість, автономію закладів освіти та сприяють інтеграції освітньої системи України у світовий простір.

Також не меш важливими законами є наступні: «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про позашкільну освіту».

В Україні сформовано значну законодавчу базу, яка сприяє розвитку інноваційної діяльності. Нормативно-правова система охоплює понад 1000 документів, ухвалених на рівні Президента, парламенту та уряду.

Основними законодавчими актами, що регулюють інноваційну діяльність в Україні, є такі: «Про особливий режим інноваційної діяльності технологічних парків», «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні», а також «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» тощо.

Розвиток освіти в умовах діджиталізації потребує модернізації законодавчої бази, яка б ефективно регулювала юридичні й організаційні механізми публічного управління освітнім процесом та сприяла підвищенню цифрової

активності всіх учасників освітньої системи. Відповідно до положень Закону України «Про освіту» (ст. 5, від 05.09.2017 р. №2145-19), освіта в Україні є пріоритетною сферою, що забезпечує культурний, соціально-економічний і цифровий прогрес суспільства.

Фінансування освітньої сфери розглядається як стратегічна інвестиція у розвиток людського капіталу та стійке майбутнє держави. Визначення напрямів освітньої політики належить Верховній Раді України, а її практичну реалізацію здійснюють Кабінет Міністрів України, профільні виконавчі органи центральної влади та місцевого самоврядування.

Ключові виклики у сфері освіти і науки можна умовно розділити на чотири групи: втрата людського капіталу; зруйнована інфраструктура; потреба в трансформації змісту й організації освітнього процесу й наукової діяльності; проблеми, пов'язані з фінансуванням освіти і науки.

Стратегічний план діяльності Міністерства освіти і науки України до 2027 року значну увагу приділяє інноваційній складовій, щоб зробити освіту якісною та сучасною. Стратегічними пріоритетами МОН до 2027 року є наступні [22]:

1. Освіта дітей раннього та дошкільного віку.
2. Реформа «Нова українська школа».
3. Сучасна позашкільна освіта.
4. Трансформація професійної освіти.
5. Якісна вища освіта.
6. Розвиток науки та інновацій.
7. Європейська інтеграція України у сферах освіти і науки.
8. Цифрова трансформація освіти і науки.
9. Підтримка та супровід осіб з особливими освітніми потребами.

Один із напрямів – цифрова трансформація освіти і науки є частиною діджиталізації, і є більш деталізованим, з конкретними технічними змінами. Саме така деталізація стосовно цього стратегічного пріоритету наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. – Характеристика стратегічного пріоритету  
«Цифрова трансформація освіти і науки» [23]

Компоненти		
1. Інфраструктура 2. Цифрова педагогіка та освоєння цифрових інструментів 3. Цифровий контент 4. -послуги для громадян і прозорі процеси управління 5. Якісні достовірні дані		
Ключові ініціативи		
1. Забезпечення здобувачів освіти, педагогічних працівників комп'ютерним обладнанням 2. Розвиток мережі цифрових освітніх центрів 3. Забезпечення закладів освіти необхідною цифровою інфраструктурою та широкосмуговим доступом до інтернету 4. Створення цифрових освітніх і наукових платформ 5. Стимулювання розвитку освітніх інформаційних систем, запуск е-послуг 6. Підвищення кваліфікації педагогічних, науковопедагогічних працівників, учених, освітніх і наукових управлінців 7. Дебюрократизація системи освіти і науки, розвиток електронного управління ключовими процесами		
Цілі і завдання		
Стратегічні цілі	Операційні цілі	Завдання
Доступне й сучасне цифрове освітнє середовище в закладах освіти	Заклади освіти забезпечено технікою для створення цифрового освітнього середовища	Оснащення закладів освіти сучасним комп'ютерним обладнанням і програмним забезпеченням
	Заклади освіти забезпечено доступом до швидкісного інтернету	Забезпечення під'єднанням закладів освіти до широкосмугового інтернету
Цифровий освітній контент розроблено для реалізації державних освітніх стандартів	Навчальні програми та електронні освітні ресурси з галузі інформаційно-комунікаційних технологій і STEM відповідають вимогам	Оновлення навчальних програм з інформатичної освітньої галузі для закладів загальної середньої освіти; озроблення й запровадження варіативних
	Забезпечено доступність цифрового освітнього контенту для учасників освітнього процесу	Розроблення й запровадження нових дистанційних курсів на вебплатформі
Обмін даними та послуги у сфері освіти і науки є доступними та достовірними	Дані у сфері освіти і науки є доступними для стейкхолдерів відповідно до потреб і використовуються для ухвалення управлінських рішень	Удосконалення обліку педагогічних, науково-педагогічних працівників; забезпечення доступу до освітніх даних
	Організовано електронну інформаційну взаємодію між державними електронними інформаційними ресурсами та іншими	Забезпечення доступу до освітньої аналітики та даних; взаємодії між державними реєстрами та інформаційно-комунікаційними системами
	Послуги у сфері освіти і науки є якісними, доступними та зручними	Упровадження цифрових рішень оцінювання навчальних досягнень, зокрема в дистанційному форматі

Через збройну агресію РФ значна частина українських шкіл зазнала руйнувань або пошкоджень, а тисячі навчальних закладів були змушені припинити роботу. Близько 1,6 млн дітей перейшли на дистанційну форму навчання, проте третина з них стикається з відсутністю технічних засобів або стабільного інтернет-зв'язку. Така ситуація призводить до посилення освітніх втрат та негативно впливає на психологічний стан дітей. Відсутність доступу до якісної освіти ставить під загрозу майбутній розвиток країни та суспільства загалом.

Одним із пріоритетів державної політики є відновлення доступу до освіти для кожної дитини. Цифрова трансформація системи освіти є ключовим інструментом забезпечення безперервного навчального процесу в складних умовах. Міністерство освіти і науки України у співпраці з міжнародними партнерами активно працює над створенням ефективної цифрової екосистеми для підтримки освітнього процесу в Україні [22].

Аналіз законодавчих актів і стратегічних програм вказує на орієнтацію освіти України на цифровий розвиток, визначаючи основи організаційного та правового управління. Однак терміни «діджиталізація» та «розвиток освіти» залишаються недостатньо конкретизованими. Фрагментарність нормативної бази, дублювання положень і нечіткість формулювань ускладнюють ефективне публічне управління освітньою сферою в умовах цифрової трансформації, стримуючи її розвиток.

Ця ситуація вимагає оновлення законодавчої бази та стратегічних програм з урахуванням сучасних умов. Необхідно розробити новий нормативно-правовий акт, який би забезпечив інноваційну стабільність в освіті та її конкурентоспроможність на глобальному освітньому ринку.

Сучасні виклики вимагають нових підходів до нормативно-правового управління освітніми процесами в умовах діджиталізації. Це відображено в таблиці 2.2, де порівнюються різні підходи до управління освітою в індустріальному та інформаційному суспільстві, що є важливим для розвитку освітньої системи в Україні.

Таблиця 2.2. – Освітній процес у контексті цифрових трансформацій та основні чинники його розвитку [31]

Ознака в освітній сфері	Індустріальне суспільство	Інформаційне суспільство	Основні напрямки впливу держави
	Узагальнені прояви		
Стратегічне значення освіти	Отримання базових знань для трудової діяльності	Отримання необхідних знань для реалізації особистісного потенціалу	Нормативно-правове регулювання пріоритетів розвитку держави (економічного, демографічного, інтелектуального тощо), створення сприятливих умов навчання
Освітній процес	Майже завжди обмежений	Майже завжди безперервний	Нормативно-правове регулювання можливості безперервної вищої освіти. Матеріально-технічне забезпечення такого процесу
Доступність освіти	Обмежена	На високому рівні	Нормативно-правове регулювання права людини на навчання, у тому числі на здобуття вищої освіти за рахунок коштів держави та іншого пільгового сприяння. Контроль за недопущенням відмови в прийнятті в освітні установи, якщо це не передбачено законодавством
Методи навчання	Традиційні з спрямуванням на дисципліну та несуперечливість	Новітні з особистісним підходом, використанням комп'ютерних технологій	Нормативно-правове регулювання використання визначеного інструментарію в навчальному процесі. Ресурсне забезпечення впровадження новітніх методик навчання. Кримінальна відповідальність за порушення у навчальному процесі
Методи оцінювання	Стандартні згідно усталених методик	Гнучкі з врахуванням особистісних характеристик	Нормативно-правове регулювання критеріїв оцінювання знань. Ресурсне (фінансове, матеріально-технічне) забезпечення використання автоматизованих пристроїв, що залучаються до контролю (виміру) знань
Умови навчання	Базово необхідні (задовільні)	Сприятливі з необхідним матеріально-технічним забезпеченням	Нормативно-правове регулювання базових умов навчання, ліцензування, стандартизація, акредитація. Ресурсне (фінансове, матеріально-технічне) забезпечення

Для ефективної реалізації нормативно-правового механізму публічного управління освіти в умовах цифровізації, важливо покращити якісні характеристики документів. Проблеми починаються з етапу розробки, тому процес створення законодавчих актів повинен бути чітко структурованим, включаючи етапи розробки, затвердження, імплементації, моніторингу та оцінки результатів, що наведено на рисунку 2.2.

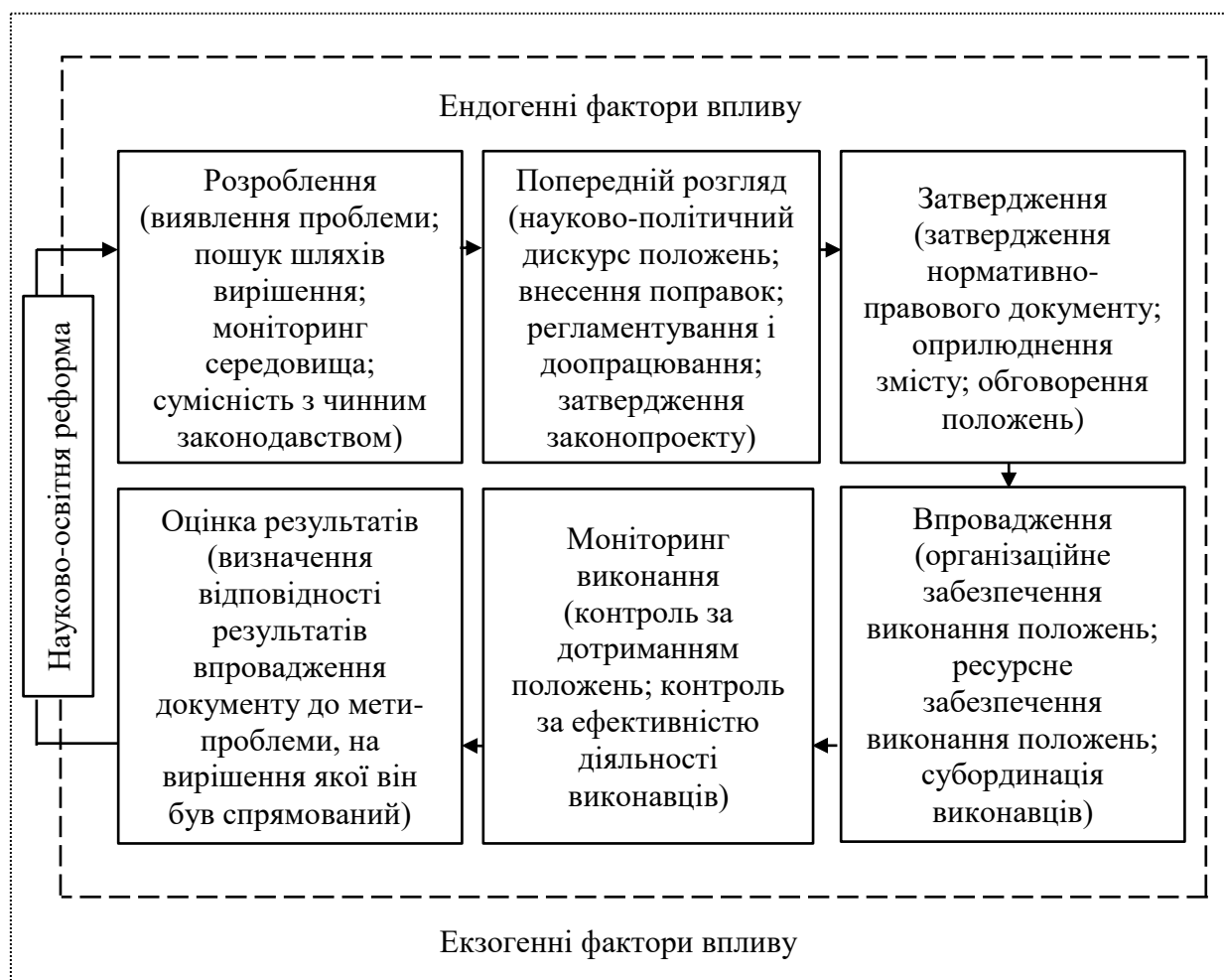


Рисунок 2.2. Механізм створення нормативно-правового документу в галузі освіти та її розвитку [28]

Отже, освіта є багатогранним і всебічним процесом, який охоплює різноманітні напрямки навчання. Тому нормативно-правова база, яка регулює її реалізацію, повинна включати управління не тільки освітньою сферою, а й суміжними аспектами людської діяльності.

## **2.2. Оцінка фінансово-економічних механізмів публічного управління освітнім процесом**

Фінансово-економічні механізми відіграють ключову роль у публічному управлінні освітнім процесом, забезпечуючи його сталий розвиток і відповідність сучасним викликам. Ефективне управління фінансовими ресурсами дозволяє підтримувати якість освіти, оптимізувати витрати та створювати умови для інноваційного розвитку освітньої системи. У контексті цифровізації та економічних змін оцінка таких механізмів стає особливо актуальною, оскільки вона допомагає визначити рівень ефективності використання бюджетних та позабюджетних коштів, а також залучення інвестицій. Важливим є також аналіз впливу фінансово-економічних інструментів на доступність освіти, забезпечення соціальної справедливості та підвищення конкурентоспроможності освітнього сектору на міжнародному рівні.

Оцінку та аналізу фінансово-економічних механізмів публічного управління освітнім процесом здійснимо за такими напрямками: аналіз суми видатків на вищу освіту та їх частка у видатках зведеного бюджету України; показники виконання Державного бюджету та Зведеного бюджету; макроекономічні показники проекту Державного бюджету та структуру видатків на освіту.

Нами було проаналізовано суму видатків на освіту за період 2014–2024 роки та частку у видатках зведеного бюджету. Згідно з проаналізованими даними можемо зробити наступні висновки: у 2014 році порівняно з попереднім роком частка зросла і становила найбільший відсоток – 19,14%. Проте з 2015 року і до 2022 року – сума видатків що річно зростала, однак якщо аналізувати у відсотковому значенні, то частка у видатках була меншою і варіювалась у межах 15–18%. Після 2022 року частка видатків щорічно зменшується і у 2022 році становить 9,55%, у 2023 році – становить 6,95% та у 2024 році спостерігається незначне підвищення до 7,24%, хоча у грошовому відношенні ця сума є меншою,

ніж у 2023 році, що пояснюється тим, що кількість вищих закладів у зв'язку з воєнними діями щорічно, після вторгнення зменшується (табл. 2.3).

Таблиця 2.3. – Сума видатків на вищу освіту за 2014–2024 рр. [21]

Роки	Сума видатків на вищу освіту	Частка у видатках зведеного бюджету	Динаміка порівняно з попереднім роком
2014	100109,5	19,14%	позитивна
2015	114193,5	16,80%	негативна
2016	129435,1	15,49%	негативна
2017	177755,7	16,82%	позитивна
2018	210029,4	16,80%	негативна
2019	238757,4	17,43%	позитивна
2020	252283,1	15,81%	негативна
2021	312914,6	16,97%	позитивна
2022	290758,5	9,55%	негативна
2023	308638,9	6,95%	негативна
2024	263949,2	7,24%	позитивна

Графічно частку видатків, що націлені на освіту протягом аналізованого періоду наведено на рисунку 2.3.

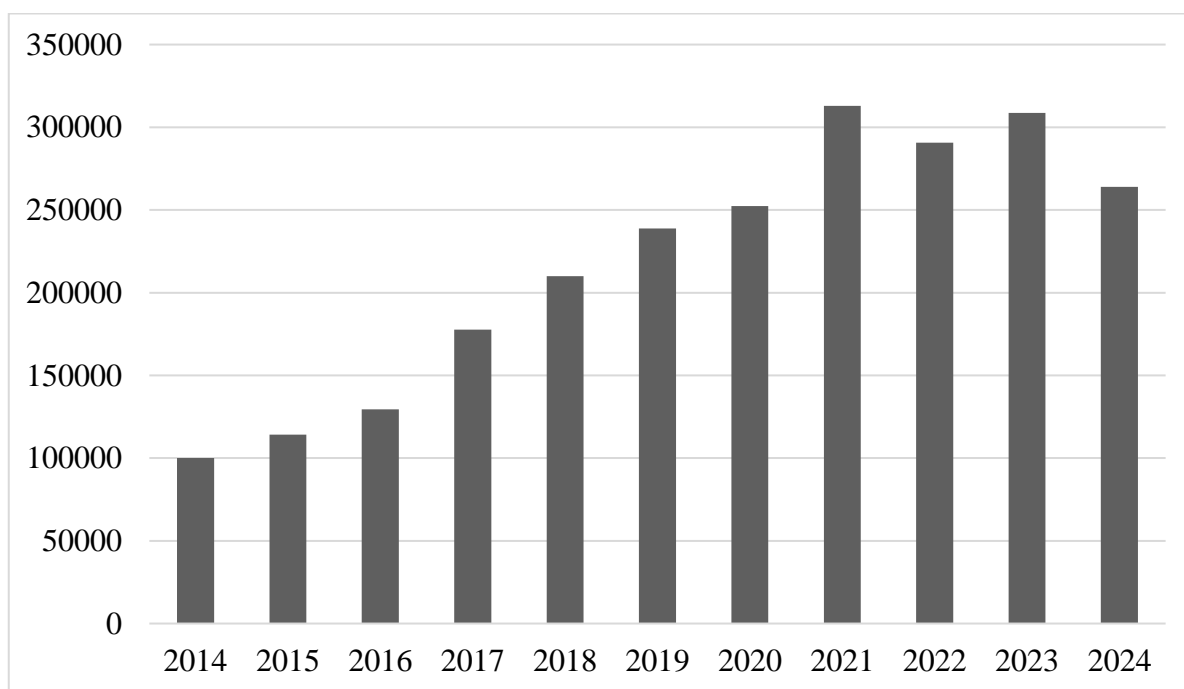


Рисунок 2.3. Частка видатків на вищу освіту у видатках зведеного бюджету України [21]

Таблиця 2.4. – Кількість закладів вищої освіти за 2021–2024 роки [21]

Роки	Кількість ЗВО, од.	Кількість осіб у ЗВО, тис.	Кількість осіб, прийнятих на навчання до ЗВО, тис.	Кількість осіб, випущених із ЗВО, тис.
2021	515	1142	277	386
2022	386	1047	239	262
2023	347	1054	245	273
2024	314	1149	252	211

Як бачимо, з результатів таблиці 2.4 щорічно, починаючи з 2022 року кількість закладів вищої освіти знижується, а саме:

У 2022 році порівняно з 2021 роком:

- кількість закладів вищої освіти зменшилась на 129 одиниць або на 25,05%;
- кількість осіб у закладах вищої освіти зменшилась на 95 тис. осіб або на 8,32%;
- кількість осіб, прийнятих на навчання до закладів вищої освіти зменшилась на 38 тис. осіб або на 13,72%;

– кількість осіб, випущених із закладів вищої освіти зменшилась на 124 тис. осіб або на 32,12%;

У 2023 році порівняно з 2022 роком:

- кількість закладів вищої освіти зменшилась на 39 одиниць або на 10,10%;
- кількість осіб у закладах вищої освіти збільшилась на 7 тис. осіб або на 0,67%;
- кількість осіб, прийнятих на навчання до закладів вищої освіти збільшилась на 6 тис. осіб або на 2,51%;

– кількість осіб, випущених із закладів вищої освіти збільшилась на 11 тис. осіб або на 4,20%;

У 2024 році порівняно з 2023 роком:

- кількість закладів вищої освіти зменшилась на 33 одиниць або на 9,51%;
- кількість осіб у закладах вищої освіти збільшилась на 95 тис. осіб або на 9,01%;

– кількість осіб, прийнятих на навчання до закладів вищої освіти збільшилась на 7 тис. осіб або на 2,86%;

– кількість осіб, випущених із закладів вищої освіти зменшилась на 62 тис. осіб або на 22,71%.

Отже, можемо підсумувати, що не дивлячись на щорічне зменшення кількості ЗВО, кількість осіб, що навчаються у ЗВО та прийнятих до ЗВО щорічно зростає, що є позитивною динамікою і свідчить про те, що не дивлячись на складну ситуацію у країні, все ж таки управління освітнім процесом є ефективним.

Для точнішого аналізу, проаналізуємо показники виконання Державного бюджету та Зведеного бюджету із деталізацією на освітній складовій, що наведено у таблицях 2.5 і 2.6.

Таблиця 2.5. – Показники виконання Державного бюджету [21]

Показники	Державний бюджет					
	2023 рік, млрд грн	2024 рік, млрд грн	темп росту		питома вага	
			%	млрд грн	2024 %	зміна до 2023, у в.п.
Доходи, всього	2206,2	2348,5	106,5	142,3	100	–
Видатки, всього	3115,9	3350,4	107,5	234,4	100	–
в тому числі освіта	46,5	52,5	112,9	6,0	1,6	0,1
Кредитування, в тому числі:						
надання кредитів	-7,1	-6,8		–		
повернення кредитів	4,2	3,0	–	-1,2	–	–
Фінансування, в тому числі:						
запозичення	1348,9	1895,0	–	546,0	–	–
погашення	383,0	1026,4		643,3		

Як бачимо, видатки на освіту перевищують доходи, темп росту щорічно зростає за рахунок кредитування та запозичень

Таблиця 2.6. – Показники виконання Зведеного бюджету [21]

Показники	2023 рік, млрд грн	2024 рік, млрд грн	темп росту		питома вага	
			%	млрд грн	2024 %	зміна до 2023, у в.п.
Доходи, всього	2577,7	2725,2	105,7	147,5	100	–
Видатки, всього	3388,2	3648,1	107,7	259,9	100	–
в тому числі освіта	235,2	263,9	112,2	28,8	7,2	0,3
Кредитування, в тому числі: надання кредитів	-7,1	-6,7	–	–	–	–
повернення кредитів	4,5	3,5	–	-1,0	–	–
Фінансування, в тому числі: запозичення	11,6	10,2	–	-1,4	–	–
погашення	1350,2	1895,7	–	545,5	–	–
	388,6	1028,2	–	639,6	–	–

Відповідно до даних Міністерства фінансів України та проекту бюджету на 2025 рік закладено наступні макроекономічні показники – таблиця 2.7.

Таблиця 2.7. – Макроекономічні показники  
проекту Державного бюджету [21]

Показник	2023 (звіт)	2024 (очікуване)	2025 (прогноз)
ВВП номінальний, млрд грн.	6537,8	7484,7	8466, 3
% до попереднього року	105,3	103,5	102, 7
Дефлятор ВВП, %	118,5	110,6	110,1
Індекс споживчих цін, грудень до грудня попереднього року, %	105,1	107,9	109,5
Середньомісячна заробітна плата, грн	17442	20581	24389
Обмінний курс гривні до дол. США, у середньому за період (припущення)	36,6	40,8	45,0
Експорт товарів і послуг, % р/р	89,2	104,7	107,0
Імпорт товарів і послуг, % р/р	107,1	106,3	103,7

Всього на 2025 рік заплановано бюджет у розмірі 198,9 млрд. грн, в тому числі 23,9 млрд грн до I читання. Детальна структура видатків на освіту на 2025 рік наведено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8. – Структура видатків на освіту (бюджет 2025 року) [21]

Стаття витрат	Сума
Заробітна плата вчителям (на рівні 2024, незважаючи на скорочення чисельності учнів )	103,2 млрд грн (освітня субвенція)
Доплати вчителям	12 млрд (+12 млрд до І чит.)
Гранти на здобуття вищої освіти та підготовку фахівців за пріоритетними спеціальностями на умовах державного замовлення	28,0 млрд грн
Здорове харчування учнів початкових класів (гарячі сніданки або обіди для більш ніж 1 млн дітей)	2,9 млрд грн
Підручники для школярів	1,4 млрд грн
Публічні інвестиційні проекти (облаштування укриттів, придбання шкільних автобусів, розвиток НУШ, модернізація матеріально-технічної бази сфери освіти)	+11,8 млрд грн

Відповідно до проекту Державного бюджету на 2025 рік та структуру видатків на освіту можемо резюмувати, що прогнозується зростання видатків на освіту за різними статтями.

Фінансово-економічні механізми публічного управління освітнім процесом в Україні є ключовим чинником забезпечення ефективності функціонування освітньої системи. Аналіз показує, що основне фінансування освіти в країні здійснюється за рахунок державного та місцевих бюджетів, а також через освітні субвенції. Водночас існує низка викликів, зокрема недостатність ресурсів, неефективний розподіл фінансування, залежність від економічної ситуації та обмежений доступ до альтернативних джерел фінансування.

Для вирішення цих проблем важливим є запровадження інноваційних підходів, зокрема державно-приватного партнерства, цифрових інструментів моніторингу витрат та оптимізації бюджетування. Також слід врахувати міжнародний досвід для забезпечення прозорості та результативності фінансових механізмів.

Таким чином, вдосконалення фінансово-економічного управління освітою сприятиме її стабільному розвитку, підвищенню якості освітніх послуг та конкурентоспроможності України у світовому освітньому просторі.

### **2.3. Аналіз діджиталізації як складової механізмів публічного управління освітою**

Для більш детального аналізу діджиталізації як складової механізмів публічного управління освітою нами було обрано Піддубцівський ліцей. Заклад має чинну ліцензію на здійснення освітньої діяльності за рівнями початкової, базової середньої та профільної середньої освіти. Ліцензійний обсяг складає 320 осіб, що затверджено Розпорядженням Волинської обласної державної адміністрації від 10 вересня 2021 року №557 «Про переоформлення ліцензії на провадження освітньої діяльності».

Мета розвитку закладу освіти – перетворити ліцей на освітній центр громади, що забезпечує високий рівень навчальних досягнень, виховання, всебічного розвитку та успішної соціалізації учнів, підвищуючи їх конкурентоспроможність у сучасному світі.

Цілі розвитку заклади наступні:

- підвищення якості освітнього процесу;
- розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- створення сучасного освітнього середовища;
- покращення навчально-матеріальної бази;
- розвиток ІТ-орієнтованого навчання;
- підвищення професійної компетентності педагогів;
- формування здорового способу життя та екологічного мислення.

На основі критеріїв інституційного аудиту слід створити ефективну внутрішню систему забезпечення якості освіти. До основних напрямків стратегії розвитку закладу відносимо наступні:

1. Освітнє середовище:

1.1. Забезпечення комфортних, безпечних умов навчання та роботи.

1.2. Формування середовища, вільного від насильства й дискримінації.

1.3. Створення інклюзивного, стимулюючого до розвитку й навчання простору.

## 2. Оцінювання результатів навчання:

2.1. Запровадження прозорої, зрозумілої системи оцінювання досягнень учнів.

2.2. Використання моніторингу для систематичного аналізу й корекції результатів навчання.

2.3. Орієнтація оцінювання на відповідальність учнів і розвиток навичок самооцінки.

## 3. Педагогічна діяльність:

3.1. Планування роботи педагогів із застосуванням сучасних методик для розвитку ключових компетентностей.

3.2. Підвищення кваліфікації та педагогічної майстерності.

3.3. Посилення взаємодії з учнями, батьками та працівниками закладу.

3.4. Дотримання принципів академічної доброчесності у викладанні та навчанні.

## 4. Управлінська діяльність:

4.1. Розробка стратегії розвитку, планування роботи й моніторинг досягнення цілей.

4.2. Сприяння прозорості, етичності та довірі в управлінні.

4.3. Ефективна кадрова політика та підтримка професійного розвитку педагогів.

4.4. Організація освіти на основі людиноцентризму та співпраці з громадою.

4.5. Забезпечення та впровадження політики академічної доброчесності.

Реалізація стратегії розвитку Піддубцівського ліцею Підгайцівської сільської ради дасть змогу забезпечити перетворення ліцею в лідера освіти громади, що гарантує високу якість навчання, виховання, розвитку та соціалізації, конкурентноспроможність своїх вихованців. Це реалізується через:

1. Облаштування пожежної сигналізації та встановлення відеокамер задля безпеки здобувачів освіти.

2. Використання енергозберігаючих технологій.

3. Покращення питного режиму.

4. Створення ресурсної кімнати для педагогів та осіб з ООП.
5. Організація здорового харчування, впровадження двохтижневого меню по Клопотенку.
6. Встановлення терміналу для безготівкового розрахунку в їдальні.
7. Виконання капітального ремонту фасаду з утепленням та облаштування пандусу біля будівлі школи.
8. Впровадження електронних журналів та щоденників.
9. Збільшення частки педагогічних працівників, які створюють та використовують власні освітні ресурси, мають публікації, методичні розробки.
10. 100% учителів постійно застосовують ІКТ у своїй роботі.
11. Інноваційна робота, освітні проєкти на високому рівні.
12. Збільшення частки вчителів, що пройшли сертифікацію.
13. 100% учителів діють на засадах академічної доброчесності.
14. Збільшення контингенту учнів.
15. Покращення матеріально-технічної бази.
16. Активна промоція у інформаційному просторі, соціальних мережах.
17. Активна участь у житті громади (культурні, спортивні, екологічні проєкти).
18. Приєднання закладу до сервісу Е-школа.
19. Фінансова незалежність закладу.

Для реалізації поставлених цілей та завдань важливо адаптуватись до сучасних вимог ринку освітніх послуг і використовувати сучасні інструменти та рішення. У сучасних умовах діджиталізація є ключовим фактором розвитку освітніх установ, а ліцеї часто виступають лідерами у впровадженні інноваційних методик навчання. Успішна реалізація цифрових технологій охоплює модернізацію навчального процесу, автоматизацію управлінських систем і покращення комунікації між учнями, вчителями та батьками.

Піддубцівський ліцей активно використовує різні напрямки діджиталізації, що наведено на рисунку 2.4.

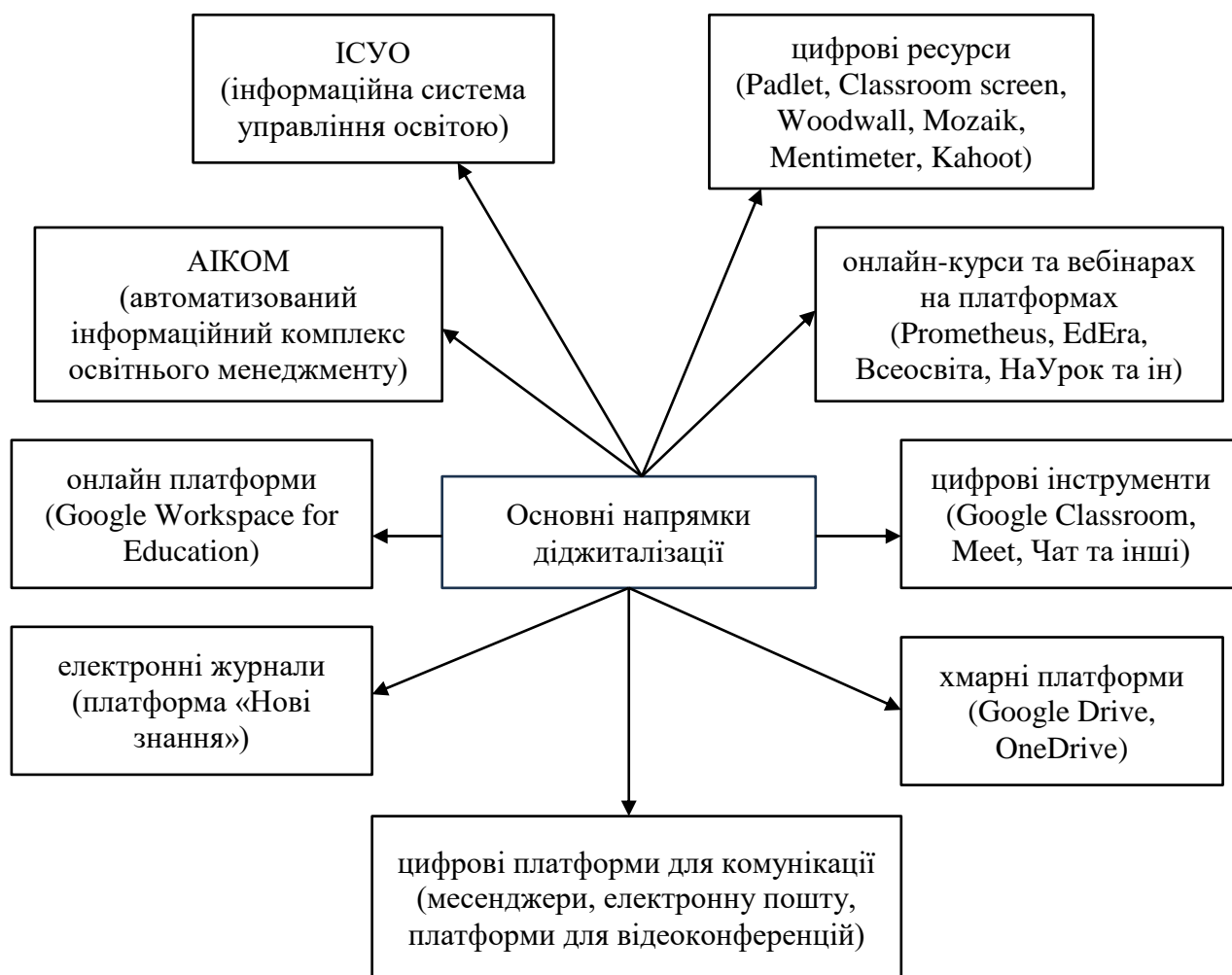


Рисунок 2.4. Напрямки діджиталізації Піддубцівського ліцею

У ліцеї ефективно організовано роботу з базою даних учнів, педагогів та батьків через ІСУО. Адміністрація формує звітність і передає її до централізованих органів через АІКОМ – електронну систему управління освітою, яка дозволяє збирати, зберігати та аналізувати дані для ухвалення оптимальних управлінських рішень.

Для зручного та захищеного доступу до дистанційного навчання в ліцеї впроваджено Google Workspace for Education. Ця платформа забезпечує використання інструментів, таких як Google Classroom, Meet і Чат, що дозволяє учням отримувати навчальні матеріали в будь-який час, підвищуючи їхню мотивацію та результативність.

Педагоги активно застосовують цифрові ресурси, зокрема Padlet, Wordwall, Kahoot, Mozaik, Mentimeter, що робить уроки інтерактивними. Для підвищення

кваліфікації вони проходять онлайн-курси на платформах Prometheus, EdEra, Всеосвіта та НаУрок.

В освітньому процесі активно використовуються електронні журнали («Нові знання») та системи оцінювання, що забезпечують прозоре та оперативне відстеження результатів учнів. Хмарні платформи Google Drive і OneDrive спрощують зберігання матеріалів і командну роботу.

Для покращення комунікації між учнями, вчителями та батьками використовуються месенджери, електронна пошта та платформи відеоконференцій, що підвищує зручність навчання та сприяє ефективному зворотному зв'язку.

Діджиталізація як елемент публічного управління освітою є ключовим інструментом для модернізації освітньої системи в Україні. Вона сприяє підвищенню якості освітніх послуг, оптимізації адміністративних процесів та забезпеченню рівного доступу до навчальних ресурсів для всіх категорій населення.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТИ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

#### **3.1. Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитку освіти в умовах діджиталізації**

У сучасних умовах цифрової трансформації освіта стає ключовим елементом сталого розвитку суспільства. Діджиталізація вимагає стратегічного оновлення механізмів публічного управління для забезпечення якості, доступності та інноваційності освітніх процесів. Удосконалення управлінських підходів передбачає інтеграцію сучасних цифрових технологій, оптимізацію ресурсів та ефективну координацію між усіма учасниками освітньої системи. Стратегічні напрями розвитку повинні враховувати глобальні виклики, локальні особливості та потреби цифрового суспільства, спрямовуючи зусилля на формування конкурентоспроможної освітньої системи. Зокрема, акцент ставиться на прозорість управління, інклюзивність та підвищення якості освітніх послуг через цифрові інструменти.

Створення ефективної моделі публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації вимагає чіткого розуміння ключових принципів, які мають лягти в основу цього процесу. Ось деякі з них [32–35]:

1. Системність та комплексність. Всі компоненти освіти (учні, вчителі, батьки, адміністрація) повинні бути інтегровані в єдину систему, де цифрові технології є інструментом для досягнення спільних цілей.

2. Інклюзивність та доступність. Кожен учень, незалежно від його соціального статусу чи місця проживання, має отримати рівні можливості для якісної освіти.

3. Персоналізація навчання. Освітній процес має бути адаптований до індивідуальних потреб і темпів навчання кожного учня, використовуючи цифрові інструменти.

4. Цифрова грамотність. Всі учасники освітнього процесу повинні володіти навичками роботи з цифровими технологіями, необхідними для успішного навчання та життя в цифровому світі.

5. Гнучкість та адаптивність. Система освіти має бути готовою до постійних змін і впровадження нових технологій.

6. Спрямованість на результати. Оцінка ефективності цифрової трансформації освіти повинна бути систематичною і базуватися на чітко визначених показниках.

7. Партнерство та співпраця. Всі зацікавлені сторони (держава, освітні заклади, бізнес, громадські організації) повинні співпрацювати для досягнення спільних цілей.

8. Безпека та захист даних. Забезпечення конфіденційності персональних даних та захисту освітньої системи від кібератак.

9. Стійкість до криз. Система освіти повинна бути спроможна швидко адаптуватися до непередбачених ситуацій (наприклад, пандемій) і забезпечувати безперервність навчального процесу.

10. Інвестиції в майбутнє. Необхідно забезпечити стабільне фінансування для розвитку цифрової інфраструктури та підготовки кадрів.

Ці принципи є основою для створення ефективної системи освіти, яка відповідає викликам сучасного світу. Їх реалізація вимагає спільних зусиль держави, освітніх закладів та суспільства в цілому.

Передумовою формування стратегічних напрямків удосконалення механізмів публічного управління розвитку освіти в умовах діджиталізації є стратегічне планування на найвищому, що передбачає розробку національної стратегії цифровізації освіти, системний підхід до управління освітою, забезпечення фінансової підтримки, інтеграцію цифрових технологій у процес

управління, підготовку кадрів, забезпечення рівного доступу до цифрової освіти, розвиток системи моніторингу та оцінювання.

Завдяки цьому можливо сформувані комплекс необхідних стратегічних напрямків публічного управління розвитком освіти, доповнене програмою дій, загальний опис стратегічного напрямку та очікувані результати від їх імплементації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. – Програми та стратегії публічного управління розвитком системи освіти [35]

Стратегічний напрямок	Програма дій	Загальний опис	Очікувані результати
Покращення якості освіти	Розробка нових освітніх стандартів, впровадження інноваційних методик навчання, підвищення кваліфікації педагогів	Створення сучасних освітніх програм, що відповідають потребам ринку праці.	Підвищення рівня знань і навичок учнів, конкурентоспроможність випускників на світовому ринку праці.
Забезпечення доступності освіти	Створення інклюзивного освітнього середовища, розширення мережі дошкільних закладів, забезпечення безкоштовного доступу до середньої освіти	Збільшення охоплення дітей дошкільною освітою, створення умов для навчання дітей з особливими потребами, зменшення кількості дітей, які не відвідують школу.	Збільшення рівня грамотності населення, зменшення соціальної нерівності.
Цифрова трансформація освіти	Впровадження цифрових технологій у навчальний процес, забезпечення доступу до інтернету у навчальних закладах, розробка цифрових навчальних ресурсів	Модернізація освітнього процесу, підвищення ефективності навчання, розвиток цифрових компетенцій учнів і вчителів.	Покращення якості освіти, підвищення мотивації учнів до навчання, розвиток інноваційної економіки.
Міжнародна інтеграція освіти	Участь у міжнародних освітніх програмах, співпраця з зарубіжними університетами, впровадження міжнародних стандартів якості освіти	Інтеграція національної системи освіти в європейський і світовий освітній простір, підвищення мобільності студентів і викладачів.	Збільшення конкурентоспроможності національної системи освіти, підвищення якості наукових досліджень.

У якості пропозицій нами було запропоновано покращення якості освіти, забезпечення доступності освіти, цифрова трансформація освіти та міжнародна інтеграція освіти. Реалізація стратегічних напрямків повинна гуртуватись на аналізі із використанням соціально-економічних та математично-статистичних методів.

Варто також налагодити систему планування та реалізації запропонованих нами напрямків на кожному із етапів в умовах діджиталізації та використання відповідних методів прийняття рішень (табл. 3.2).

Таблиця 3.2. – Етапи розвитку освіти в умовах діджиталізації та методи прийняття відповідних управлінських рішень [37]

Етапи стимулювання розвитку	Задачі	Методи прийняття управлінських рішень
I. Початковий етап	Стимулювання генерації інновацій розвитку освіти	Метод аналізу ієрархій
	Вибір інновацій для впровадження за оцінкою ефекту від використання	Метод розстановки пріоритетів, ABC аналіз, теорія рішень
II. Етап впровадження конкретних інновацій	Визначення плану та етапів впровадження інновацій	Теорія розкладів, імітаційне моделювання, планування
	Визначення обсягу фінансування, інвестицій	Динамічне моделювання, оптимізаційні методи, аналіз
	Планування ефективної взаємодії суб'єктів та об'єктів інновації	Мережеве планування та управління
III. Контроль за процесом та якістю впровадження, дотримання строків	Вибір черговості виконання робіт	Мережеве планування
	Контроль за дотриманням якості впровадження	Діаграми Парето
	Контроль за дотриманням строків впровадження	Мережеве планування, динамічне програмування
IV. Оцінка ефекту від впровадження інновацій	Оцінка ефекту від впровадження інновацій	Теорія корисності, SWOT аналіз
	Прогноз кількості та якості наступних впроваджень	Регресійний аналіз, метод Дельфі, модель Бокса-Дженкінса

Удосконалення механізмів публічного управління розвитку освіти в умовах діджиталізації може бути реалізовано шляхом тісної взаємодії всіх зацікавлених сторін (рис. 3.1).

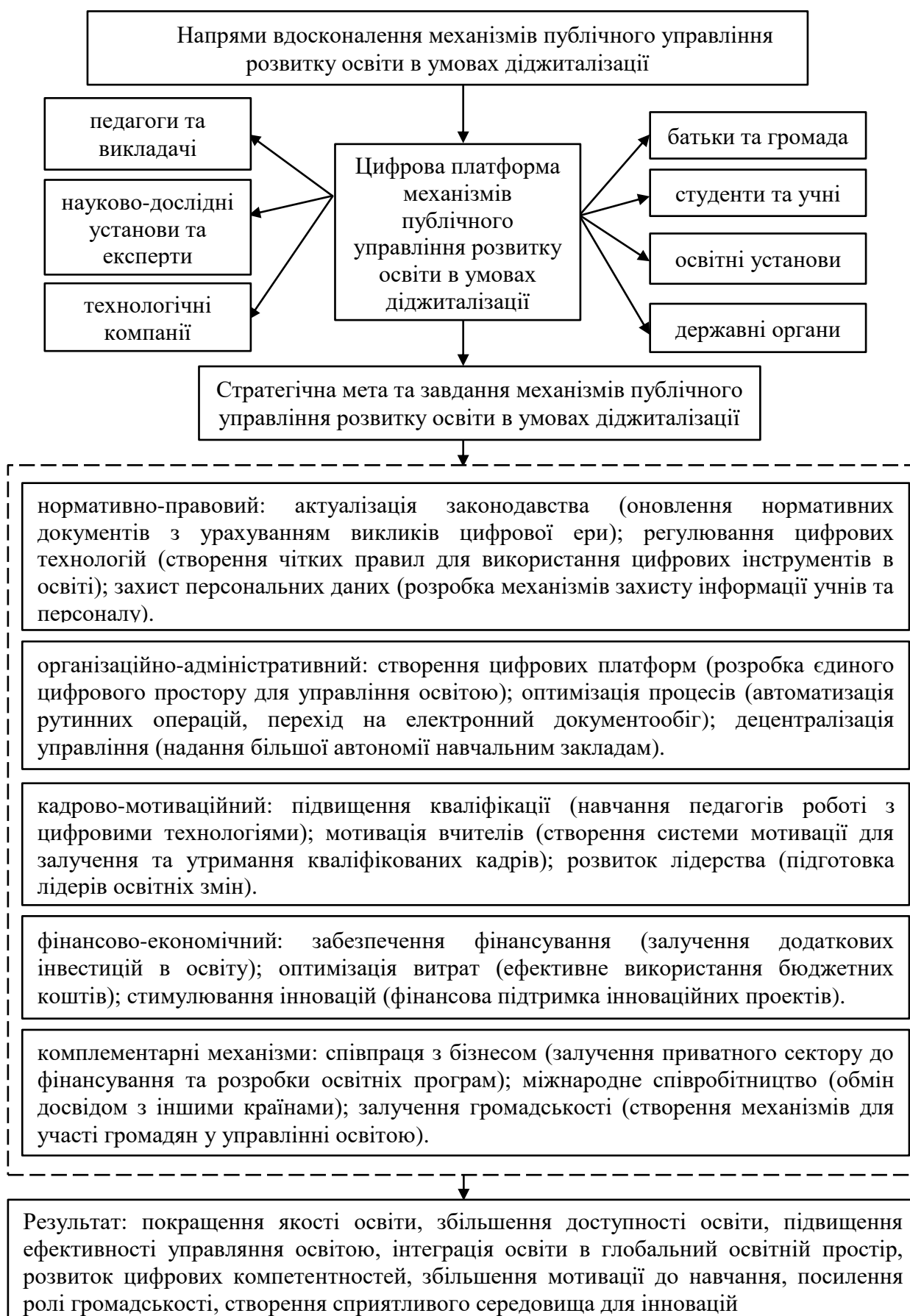


Рисунок 3.1. Стратегічні напрями удосконалення механізмів публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації

- державні органи (міністерство освіти і науки, місцеві органи влади, регуляторні органи. Вони розробляють політику, фінансують освіту, встановлюють стандарти та контролюють їх виконання);
- освітні заклади (школи, коледжі, університети. Безпосередньо реалізують освітні програми, взаємодіють з учнями та їхніми батьками);
- педагогічні працівники (вчителі, викладачі, тренери. Безпосередньо передають знання учням, впливають на якість освітнього процесу);
- учні та студенти (безпосередні споживачі освітніх послуг. Вони формують запит на освіту, впливають на зміст навчальних програм);
- батьки (представники учнів, зацікавлені в якості освіти своїх дітей. Вони беруть участь у управлінні освітніми закладами, виступають посередниками між школою та дитиною);
- бізнес (компанії, які потребують кваліфікованих кадрів, можуть фінансувати освітні проекти, розробляти навчальні програми, надавати практику студентам);
- громадські організації (об'єднання, які займаються питаннями освіти, захищають права учнів, сприяють розвитку освітніх інновацій);
- науковці та експерти (дослідники, які розробляють нові методики навчання, проводять наукові дослідження в галузі освіти);
- міжнародні організації (ЮНЕСКО, Світовий банк та інші міжнародні організації надають фінансову та технічну допомогу, сприяють обміну досвідом між країнами).

Запропоновані нами стратегічні напрямки, враховуючи особливості публічного управління розвитком освіти, існуючі проблеми в управлінні та перспективи розвитку в рамках стратегії розвитку освіти і науки до 2030 року. Разом з тим, слід деталізувати на запропоновані стратегічні напрямки на локальному рівні, на прикладі Піддубцівського ліцею.

### **3.2. Удосконалення публічного управління розвитку освіти із використанням моделі управління якістю**

Удосконалення публічного управління розвитком освіти із використанням моделі управління якістю – це актуальне завдання, яке постає перед сучасною освітою. Глобалізація, інформатизація та постійна зміна потреб суспільства вимагають від системи освіти постійного розвитку та адаптації. Традиційні підходи до управління освітою вже не повністю відповідають викликам сьогодення. Саме тому впровадження моделей управління якістю в освіту є необхідним кроком для забезпечення високої якості освітніх послуг та конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

Модель управління якістю дозволяє систематизувати та оптимізувати всі процеси в освітній системі, від розробки навчальних програм до оцінювання результатів навчання. Завдяки використанню цієї моделі можна ідентифікувати слабкі місця та розробити ефективні заходи для їх усунення. Крім того, модель управління якістю сприяє залученню всіх учасників освітнього процесу – вчителів, учнів, батьків, адміністрації – до процесу постійного вдосконалення.

Нами було проаналізовано різні моделі управління якістю, серед яких наступні [38–40]:

1. Модель досконалості EFQM – широко використовується в Європі для оцінки та покращення діяльності організацій, зосереджуючись на лідерстві, стратегії, ресурсах та процесах.

2. Модель Балдріджа – американська система оцінки якості, яка акцентує увагу на лідерстві, стратегічному плануванні, орієнтації на клієнта та управлінні знаннями.

3. ISO 9001 – міжнародний стандарт систем управління якістю, який встановлює вимоги до процесів, орієнтованих на задоволення потреб клієнтів та постійне вдосконалення.

Кожна з цих моделей має свої особливості та може бути адаптована відповідно до специфіки організації та її цілей. Проте, на нашу думку, найбільш доцільнішою є CAF Модель, тому що [40]:

- пропонує комплексний підхід до оцінки якості освіти, охоплюючи всі ключові аспекти діяльності навчального закладу;
- є гнучкою та може бути адаптована до потреб різних типів навчальних закладів, від шкіл до університетів;
- стимулює постійне вдосконалення якості освіти та ефективності роботи освітніх закладів;
- є міжнародно визнаною системою оцінки якості, що дозволяє порівнювати результати з іншими країнами та сприяє підвищенню престижу української освіти.

Загальна схема оцінювання (Common Assessment Framework, CAF) – це європейський інструмент управління якістю, розроблений для покращення діяльності організацій публічного сектору (рис. 3.2).

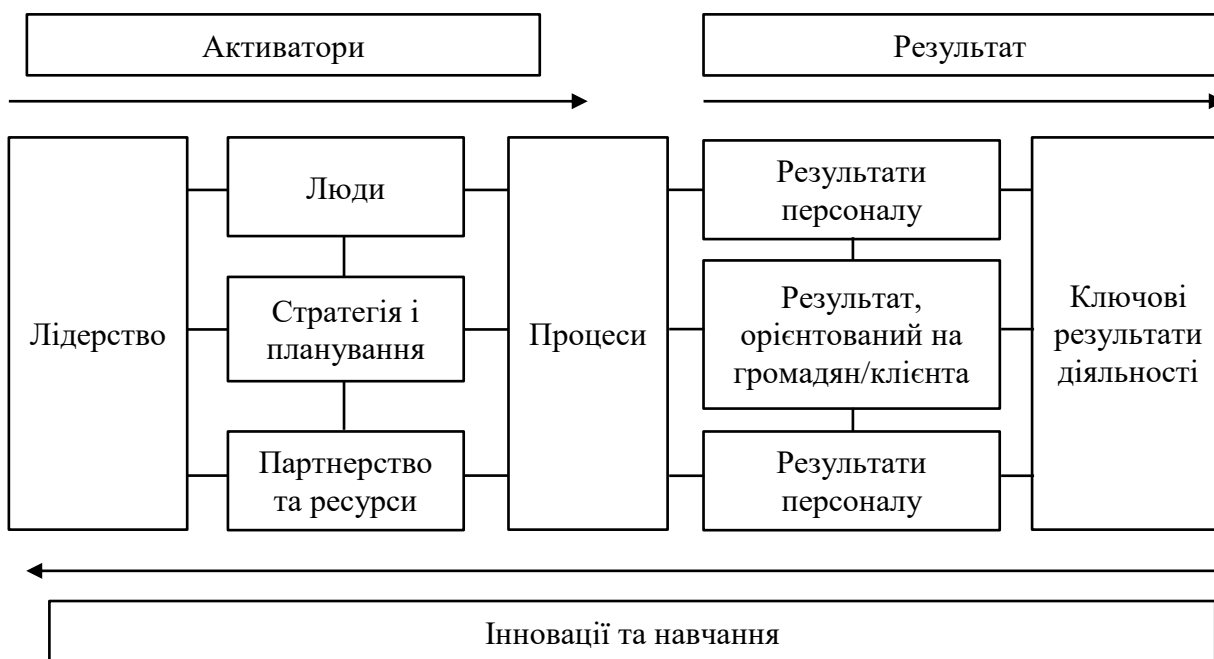


Рисунок 3.2. CAF Модель [40]

Модель базується на принципах загального управління якістю (Total Quality Management, TQM) та моделі досконалості Європейського фонду управління

якістю (EFQM). CAF допомагає організаціям проводити самооцінку, виявляти сильні та слабкі сторони, а також впроваджувати заходи для підвищення ефективності та якості надання послуг.

Принципи CAF моделі націлені на забезпечення досконалості в управлінні організацією. Вони передбачають орієнтацію на результати, потреби громадян та клієнтів, розвиток персоналу, сталий розвиток, партнерство, соціальну відповідальність, інновації та ефективне управління процесами та ресурсами (табл. 3.3).

Таблиця 3.3. – Принципи CAF Моделі [40]

Назва принципу	Сутність
Орієнтація на результати	Організація зосереджується на досягненні результатів. Досягаються результати, які задовольняють усіх зацікавлених сторін організації (влади, громадян/клієнтів, партнерів та працівників організації) відповідно до встановлених цілей.
Орієнтація на громадян/клієнтів	Організація орієнтується на потреби як існуючих, так і потенційних громадян/клієнтів. Вона залучає їх до розробки продуктів і послуг, а також до покращення своєї діяльності.
Лідерство та сталість мети	Цей принцип поєднує бачення та надихаюче лідерство зі сталістю мети в умовах мінливого середовища. Лідери визначають чітку місію, а також бачення та цінності; вони створюють і підтримують внутрішнє середовище, у якому люди можуть повною мірою брати участь у досягненні цілей організації.
Управління процесами та фактами	Цей принцип керує діяльністю організації з погляду того, що бажаний результат досягається більш ефективно, коли відповідні ресурси та діяльність управляються як процес, а ефективні рішення ґрунтуються на аналізі даних та інформації.
Розвиток і залучення персоналу	Люди на всіх рівнях є основою організації, а їхнє повне залучення дає змогу використовувати їхні здібності на благо організації. Внесок працівників має бути максимізований через їхній розвиток, активну участь та створення робочого середовища на основі спільних цінностей, культури довіри, відкритості, розширення повноважень та визнання досягнень.
Постійне навчання, інновації та вдосконалення	Досконалість вимагає виклику існуючому стану речей та впровадження змін завдяки постійному навчанню, щоб створювати можливості для інновацій та вдосконалення. Тому постійне вдосконалення має бути постійною метою організації.
Розвиток партнерства	Організації державного сектору потребують співпраці з іншими для досягнення своїх цілей, тому вони повинні розвивати та підтримувати партнерства, що додають цінності. Організація та її постачальники є взаємозалежними, а взаємовигідні відносини підвищують здатність обох сторін створювати цінність.
Соціальна відповідальність	Організації державного сектору повинні брати на себе соціальну відповідальність, дотримуватися принципів екологічної стійкості та прагнути задовольняти основні очікування та вимоги місцевої і глобальної спільноти.

Удосконалення публічного управління розвитком освіти із використанням CAF Моделі – це стратегічний підхід, який передбачає застосування системного підходу до управління освітніми процесами. CAF – це універсальна, зрозуміла та зручна у використанні модель, призначена для всіх організацій державного сектору. Вона охоплює ключові аспекти організаційної досконалості та сприяє безперервному вдосконаленню діяльності. Оновлення моделі CAF були здійснені для кращого врахування змін у розвитку державного управління та суспільства. У новій версії CAF особливу увагу приділено питанням цифровізації (digitalisation), гнучкості (agility), стійкості (sustainability) організацій та різноманіттю (diversity) як важливим компонентам стратегічного й операційного рівнів у процесі реформування громадського сектору. Впровадження CAF стало результатом тісної співпраці національних кореспондентів CAF з держав-членів Європейського Союзу.

Модель CAF спрямована на ініціювання процесу вдосконалення в організації. Основною метою є підвищення якості послуг для громадян, що, у свою чергу, сприяє зростанню їхньої задоволеності. Завдяки використанню CAF організації громадського сектору можуть:

- впроваджувати культуру постійного вдосконалення у сферу державного управління;
- поступово інтегрувати логіку циклу безперервного покращення PDCA (PLAN – плануй, DO – роби, CHECK – перевіряй, ACT – впливай) у свою діяльність;
- організувати процес самооцінки, який забезпечує всебічний аналіз організації;
- виявити сильні сторони та зони для покращення, що дозволяє розробити конкретні заходи для подальшого розвитку.

Удосконалення публічного управління розвитку освіти в ліцях із використанням моделі CAF може реалізовуватись шляхом конкретних пропозицій у таких напрямках – таблиця 3.4.

Таблиця 3.4. – Напрямки удосконалення управління розвитку освіти для Піддубцівського ліцею із використанням моделі САФ

Критерій	Напрямок	Приклад
1	2	3
Лідерство	Запровадження стратегічного планування	Розробка стратегічних планів розвитку ліцею на основі даних про потреби учнів, батьків та громади.
	Формування культури якості	Лідери ліцею повинні заохочувати відкритість, ініціативність і залученість усіх учасників освітнього процесу до вдосконалення.
	Періодичний аудит ефективності управління	Проведення внутрішнього моніторингу управлінської діяльності та результатів роботи.
Стратегія та планування	Розробка індикаторів ефективно	Створення ключових показників успіху (KPI) для оцінки навчальних досягнень, задоволеності учнів, викладачів і батьків.
	Інтеграція цифрових технологій	Створення планів впровадження діджиталізації для оптимізації навчальних і управлінських процесів.
	Залучення всіх зацікавлених сторін	Обговорення стратегічних рішень із громадою, батьками та учнівським самоврядуванням.
Персонал	Програми підвищення кваліфікації	Організація регулярних тренінгів, вебінарів та онлайн-курсів для викладачів на платформах.
	Система мотивації педагогів	Впровадження системи нематеріального стимулювання, як-от публічне визнання досягнень, преміювання чи підвищення кваліфікації.
	Вимірювання задоволеності персоналу	Проведення опитувань серед працівників для виявлення їхніх потреб і рівня задоволеності роботою.
Партнерства та ресурси	Залучення партнерів	Налагодження співпраці з ІТ-компаніями, освітніми платформами та університетами для обміну досвідом і ресурсами.
	Ефективне використання ресурсів	Оптимізація управління фінансами через цифрові інструменти; сприяння прозорості у витратах.
	Залучення додаткового фінансування	Реалізація проектів у рамках державних, приватних чи грантових програм.
Процеси	Автоматизація управлінських процесів	Використання платформ для електронного документообігу, моніторингу відвідуваності та оцінювання.
	Розробка інноваційних методик навчання	Інтеграція цифрових інструментів для підвищення якості навчання.
	Моніторинг ефективності процесів	Впровадження регулярного аналізу освітніх процесів для визначення можливостей їхнього вдосконалення.

## Продовження таблиці 3.4

1	2	3
Результати стосовно громадян/клієнтів	Опитування батьків і учнів	Регулярний збір зворотного зв'язку для оцінки задоволеності освітніми послугами.
	Покращення доступності послуг	Створення зручного онлайн-доступу до навчальних матеріалів, розкладу занять та адміністративної інформації.
Результати стосовно персоналу	Оцінка професійного розвитку	Запровадження механізму оцінювання прогресу та успішності викладачів у підвищенні кваліфікації.
	Покращення робочого середовища	Впровадження інструментів для полегшення роботи педагогів (електронні журнали, системи автоматизованої перевірки завдань).
Результати стосовно суспільства	Соціальна відповідальність	Реалізація проєктів на підтримку екологічної освіти та місцевих соціальних ініціатив.
	Популяризація інновацій у навчанні	Поширення досвіду використання цифрових технологій на рівні громади.
Ключові результати ефективності	Збільшення рівня успішності учнів	Регулярний аналіз результатів навчання для підвищення їх якості.
	Покращення прозорості управління	Запровадження систем звітності щодо використання ресурсів і досягнення поставлених цілей.

Після того, як за кожним із критеріїв будуть здійснені відповідні практичні рішення необхідно здійснити оцінку їх ефективності за шкалою від 0 до 100 балів, де:

- 0-10 – результати не виміряні або інформація відсутня;
- 11-30 – результати вимірюються та показують негативні тенденції;
- 31-50 – результати показують постійні тенденції та досягнення цілей;
- 51-70 – тенденції до покращення або більшість відповідних цілей;
- 71-90 – значний прогрес і досягнення всіх відповідних цілей;
- 91-100 – досягаються відмінні результати, цілей досягнуто;
- 91-100 – проведено позитивні порівняння з відповідними організаціями

для всіх ключових результатів.

Використання моделі САФ дозволить системно підійти до вдосконалення управлінських механізмів, підвищення якості освіти та задоволення потреб усіх зацікавлених сторін в умовах діджиталізації.

## ВИСНОВКИ

Механізми публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації сприяють інтеграції новітніх технологій у навчальний процес та адміністративні системи. Вони забезпечують підвищення ефективності управлінських рішень, доступності освітніх послуг і покращення взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу, що є основою для сталого розвитку освіти.

Відповідно до здійсненого дослідження можемо зробити наступні висновки:

1. Досліджено сутність поняття публічного управління та особливостей публічного управління та забезпечення якості освіти у різних напрямках (педагогіка та освітній менеджмент, соціологія освіти, економіка освіти, публічне управління, психологія). Визначено основні функції публічного управління в освітній сфері, принципи публічного управління освітою, а саме: гуманізму, демократизму, науковості, системності, безперервності, доступності, ефективності, орієнтації на результати, інклюзивності, партнерства.

2. Визначено сутність поняття діджиталізації та інформаційного суспільства, визначено характеристики кожного із понять. Ідентифіковано ключові фактори, що впливають на розвиток освіти в умовах діджиталізації. Представлено напрямками впливу інформаційного суспільства на розвиток освіти та напрямків діджиталізації в освітніх процесах, складові елементи діджиталізації у освітньому процесі.

3. Вивчено ключові орієнтири для здійснення реформ в публічному управлінні, моделі управління освітою та проаналізовано моделі за освітніми політиками, завданнями та проблемами. Проаналізовано досвід країн щодо реалізації механізмів публічного управління розвитку освіти та можливі напрями його адаптації в Україні.

4. Здійснено аналіз інституцій нормативно-правового механізму державного управління розвитком освіти в Україні за наступними рівнями: міжнародний, загальнодержавний, регіональний та локальний. Представлено ключові закони, на основі яких нині функціонує сучасна освіта і наука в Україні.

Охарактеризовано стратегічні пріоритети розвитку освіти, а особливо пріоритету «Цифрова трансформація освіти і науки». Представлено механізм створення нормативно-правового документу в галузі освіти та її розвитку.

5. Проаналізовано суму видатків на вищу освіту за 2014–2024 рр. та частку видатків протягом аналізованого періоду. Для точнішого аналізу, проаналізовано показники виконання Державного бюджету та Зведеного бюджету із деталізацією на освітній складовій. Проаналізовано макроекономічні показники проекту Державного бюджету та структура видатків на освіту в бюджеті 2025 року.

6. Здійснено аналіз діджиталізації як складової механізмів публічного управління освітою на прикладі Піддубцівського ліцею, визначено його цілі, основні напрямки стратегії розвитку закладу. Представлено стратегію розвитку Піддубцівського ліцею та представлено напрямки діджиталізації.

7. Визначено ключові принципи створення ефективної моделі публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації. Сформовано комплекс необхідних стратегічних напрямків публічного управління розвитком освіти, доповнене програмою дій, загальний опис стратегічного напрямку та очікувані результати від їх імплементації. Представлено стратегічні напрямки удосконалення механізмів публічного управління розвитком освіти в умовах діджиталізації.

8. Проаналізовано різні моделі управління якістю та запропоновано CAF Модель, її принципи та напрямки удосконалення управління розвитком освіти для Піддубцівського ліцею в рамках моделі.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Чубінська Н.Б. Характерні риси сутності публічного управління у сфері освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. №4. С. 23–26.
2. Гасинець Я.С., Вакерич М.М., Куртяк Ф.Ф. Цифрова трансформація освіти майбутнього: стандарти, норми та правила. *Академічні візії*. 2023. №16. С. 23–29.
3. Головня Ю.І. Цифрова трансформація вищої освіти в Україні: від академічного центру до освітньо-науково-інноваційного комплексу. *Економіка та суспільство*. 2023. №58. С. 12–19.
4. Марчук Н.А. Діджиталізація навчального процесу у закладах вищої освіти. *Інноваційна наука, освіта, виробництво і транспорт*. 2021. №2. С. 45–54.
6. Якименко С.В., Підлепян Н.В. Запровадження моделі управління освітою на рівні територіальної громади. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти*. 2022. №2(3). С. 14–19.
7. Гуренко А.В., Гашутіна О.Е. Напрями розвитку системи управління в умовах діджиталізації бізнесу в Україні. *Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка*. 2018. №19. С. 739–745.
8. Соколова Г.Б. Деякі аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 1(51). С. 92–96.
9. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С. 105–112.
10. Гудзь О.Є. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент Бізнес*. 2018. № 2(24). С. 4–12.
11. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління*:

удосконалення і розвиток. 2019. №9. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9\\_2019/4.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/9_2019/4.pdf).

12. Биркович Т.І., Биркович В.І., Кабанець О.С. Актуальні питання щодо запровадження електронного урядування у сфері екології та природних ресурсів. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/16\\_2019/13.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2019/13.pdf).

13. Могилевська О.Ю., Павловський С.А., Кобелев В.І., Строкач М.С. Державне управління розвитком освіти України в умовах цифровізації України. *Науковий журнал «Розвиток міста»*. 2024. №3(3). С. 63–76.

14. Корнілова О.В. Інтелектуальний капітал як вагомий ресурс інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 165–172.

15. Юрик Н.С. Роль структури управління підприємством у процесі реалізації антикризової стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 179–183.

16. Могилевська О.Ю., Слободяник А.М., Сідак І.В. Вплив штучного інтелекту на українську і міжна-родну економіку. *Київський економічний науковий журнал*. 2023. №1 (1). С. 45–52.

17. Бойченко М.І. Розвиток наукових шкіл у дослідницьких університетах. *Вища освіта*. 2016. № 1. С. 5–8.

18. Критенко О.О., Чорич О.О. Світовий досвід публічного управління сферою культури та його імплементація в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. №1(36). С. 42–48.

19. Петренко В.М. Міжнародний досвід механізмів публічного управління системою вищої освіти. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2024. №215. С. 231–234.

20. Кирпале А.В. Досвід управління системою освіти в європейських країнах. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. №2(33). С. 29–33.

21. Міністерство фінансів України. Державний бюджет. Бюджет 2025 року. URL: [https://mof.gov.ua/uk/budget\\_of\\_2025-770](https://mof.gov.ua/uk/budget_of_2025-770).

22. Стратегічний план діяльності МОН до 2027 року. URL: <https://mon.gov.ua/strategichniy-plan-diyalnosti-mon-do-2027-roku>.
23. Концепція розвитку освіти України на період 2021–2025 років. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1078>.
24. Міністерство фінансів України. Видатки на освіту. URL: <https://mof.gov.ua/uk/the-reform-of-education>.
25. Васиньова Н.С. Діджиталізація публічного управління в Україні: тренд чи вимога часу? *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №33(77). С. 48–52.
26. Бугайчук О.Р. Диференціація освітніх послуг в період цифровізація. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. №41. С. 24–29.
27. Береда Т.М. Цифровізація як фактор розвитку та вдосконалення дистанційної середньої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. №33(72). С. 12–18.
28. Корнілова О.В. Інтелектуальний капітал як вагомий ресурс інноваційного розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. С. 165–172.
29. Шестаковська Т.Л. Концептуальні засади функціонування організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти. *Науковий вісник Полісся*. 2015. № 1(1). С. 34–41.
30. Синюра-Ростун Н. Р. Проблеми оптимізації територіальної організації загальноосвітніх навчальних закладів регіону. *Регіональна економіка*. 2011. №1. С. 140–147.
31. Шевчук А.В. Аналіз факторів інноваційного розвитку регіональних освітніх систем в умовах побудови інформаційного суспільства. *Економічний форум: науковий журнал*. 2013. № 1. С. 154–161.
32. Юрик Н.Є. Роль структури управління підприємством у процесі реалізації антикризової стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 179–183.

33. Юрик Н.Є. Роль структури управління підприємством у процесі реалізації антикризової стратегії. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 179–183.

34. Аніщенко В.О. Особливості стратегічного розвитку компанії з метою збільшення її вартості. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 2. С. 67–75.

35. Артёмова Т.І. Умови забезпечення життєстійкості господарських суб'єктів у нестабільному економічному середовищі. *Вісник Інститут економіки та прогнозування*. 2013. № 1. С. 52–54.

36. Тарасенко І.О. Особливості фінансування ВНЗ України в контексті підвищення конкурентоспроможності. *Вища освіта*. 2016. № 1. С. 164–168.

37. Луговий В. Автономія та лідерство в європейському просторі вищої освіти. *Вища освіта України*. 2014. № 1. С. 14–20.

38. Котеньова О.І., Максименко М.В. Правове забезпечення ефективного управління закладом загальної середньої освіти в умовах воєнного стану. *Український педагогічний журнал*. 2023. №3. С. 23–31.

39. Разумей Г.Ю., Разумей М.М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. №2(25). С. 139–145.

40. CAF (Common Assessment Framework). URL: <https://www.qualityaustria.com.pl/ua/>.

## **ДОДАТКИ**