

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет будівництва, архітектури та дизайну
(повне найменування інституту, факультету)

Підприємництво, торгівля та біржова діяльність
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему: «УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ В ЗВО
УКРАЇНИ»

Виконав: студент 6 курсу, групи БАДз-311м

Спеціальності 073 «Менеджмент»
(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)
Управління проектами

Плинокос Д.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник Кійко С.Г.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет факультет будівництва, архітектури та дизайну
Кафедра підприємництва, торгівлі та біржової діяльності
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) Управління проектами
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри ПТБД
проф. Ткаченко А.М.
« » 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ СТУДЕНТА

Плинокоса Дмитра Дмитровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Управління проектами міжнародної співпраці в ЗВО
України

керівник роботи Кійко С.Г., д.т.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «30» 09 2022 р. № 316

2. Строк подання студентом проєкту 05.12.2022 р.

3. Вихідні дані до проєкту інформація про міжнародне партнерство ЗВО в системі
вищої освіти України

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити): розглянути теоретичні засади управління проектами та
міжнародними проектами в системі вищої освіти України; проаналізувати стан
системи вищої освіти України, дослідити нормативно-правове забезпечення
системи вищої освіти; проаналізувати стан реалізації міжнародного
співробітництва; дослідити міжнародний досвід реалізації проєктів в розвинених
країнах; надати рекомендації щодо удосконалення управління міжнародними
проектами в ЗВО України.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
1, 2, 3	Кійко С.Г., д.т.н., доцент		
Охорона праці	Якімцов Ю.В., к.т.н., доцент		

6. Дата видачі завдання «10» _____ вересня _____ 2022 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної Роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	10.09.22	Виконав
2	Вивчення літературних джерел	17.09.22	Виконав
3	Збір матеріалу на дипломну роботу	22.09.22	Виконав
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	17.10.22	Виконав
5	Виконання першого розділу	24.10.22	Виконав
6	Виконання другого розділу	31.10.22	Виконав
7	Виконання третього розділу	21.11.22	Виконав
8	Формування висновків та рекомендацій	28.11.22	Виконав
9	Оформлення дипломної роботи	02.12.22	Виконав

Студент

(підпис)

Плинокос Д.Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Кійко С.Г.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська робота містить 173 с., 3 табл., 8 рис., 218 джерел.

Об'єкт дослідження – система вищої освіти України.

Предмет дослідження – є управління міжнародними проектами в системі вищої освіти України.

Мета роботи – дослідити реалізацію міжнародних проектів ЗВО України та підготувати рекомендації щодо управління та розвитку міжнародної взаємодії.

Методи дослідження – системний, історико-логічний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, статистичний аналіз.

Враховуючи те, що якісна вища освіта є запорукою розвитку людського потенціалу та економіки країни, виникає нагальна потреба у вирішенні проблематики, пов'язаної із залученням та реалізацією міжнародних проектів та програм в систему освіти України.

Дослідження кращих світових практик з управління у сфері освіти виявило, що розвиток вищої освіти можливий за умови децентралізації державного управління, а основною функцією держави має бути регулювання зазначеної сфери. Особливе значення для української системи вищої освіти має приведення національної нормативно-правової бази у відповідність до міжнародних норм. Ці ключові засади здатні забезпечити подальший розвиток вітчизняної вищої школи, особливо в контексті міжнародної співпраці шляхом участі у міжнародних програмах та проектах.

В роботі викладені: теоретичні основи управління проектами; дослідження сучасного стану системи освіти та виконання міжнародних проектів; напрями вдосконалення системи управління ЗВО України.

УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ, ЗАКЛАДИ ВИЩОЇ ОСВІТИ, МІЖНАРОДНІ ПРОГРАМИ ТА ПРОЕКТИ, СИСТЕМА ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1 Теоретичні основи управління у сфері вищої освіти	8
1.1 Основи управління системою вищої освіти України	8
1.2 Сутність управління проектами в сфері освіти	26
1.3 Зміст і структура міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти	40
Висновки до розділу 1	57
2 ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ ТА ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	60
2.1 Нормативно-правове забезпечення середовища функціонування сфери вищої освіти України	60
2.2 Дослідження міжнародних проектів і програм що реалізуються в системі освіти України	71
2.3 Світовий досвід функціонування програм та проектів у сфері вищої освіти	80
Висновки до розділу 2	91
3 УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ	93
3.1 Моделювання взаємодії держави та ЗВО в процесах управління вищою освітою	93
3.2 Шляхи розвитку сфери вищої освіти в умовах інтеграції України до міжнародного співтовариства	101
3.3 Впровадження управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України	122
Висновки до розділу 3	132
4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	133
ВИСНОВКИ	143
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	146

ВСТУП

Актуальність теми. Глобалізаційні та інтеграційні процеси у сучасному світі визначально впливають на розвиток освіти, детермінацію нових вимог до якості освіти та рівня освіченості суспільства, зумовлюють, зокрема, створення єдиного світового простору освіти. Перед країнами постає завдання запровадження кардинальних змін у національні системи освіти відповідно до сучасних викликів та суспільних запитів. Освіта починає носити всеохоплюючий характер та стає провідником забезпечення сталого розвитку суспільства. У цих умовах роль вищої освіти, в тому числі, суттєво посилюється.

Трансформаційні процеси значною мірою торкнулись вищої освіти в Україні. До суттєвих змін призвели як зовнішні фактори, серед яких можемо виокремити глобальність вищої освіти, Болонський процес, орієнтація на європейські стандарти забезпечення якості, інтеграція у світовий освітній простір та Європейський простір вищої освіти, розвиток інформаційного суспільства, так і внутрішні фактори: нестабільна економіка країни, прояви корупції в органах державної влади та закладах вищої освіти, відсутність належної комплексної державної підтримки вищої освіти та учасників освітнього процесу, дисбаланс між ринком праці та підготовкою фахівців з вищою освітою, відсутність мережевої комунікації закладів вищої освіти, недостатній рівень результативності механізмів державного управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти.

Враховуючи те, що якісна вища освіта є запорукою розвитку людського потенціалу та економіки країни, виникає нагальна потреба у вирішенні проблематики, пов'язаної із залученням та реалізацією міжнародних проектів та програм в систему освіти України.

Дослідження кращих світових практик з управління у сфері освіти виявило, що розвиток вищої освіти можливий за умови децентралізації

державного управління, а основною функцією держави має бути регулювання зазначеної сфери. Особливе значення для української системи вищої освіти має приведення національної нормативно-правової бази у відповідність до міжнародних норм. Ці ключові засади здатні забезпечити подальший розвиток вітчизняної вищої школи, особливо в контексті міжнародної співпраці шляхом участі у міжнародних програмах та проектах.

Актуальність магістерської роботи обумовлена тим, що на сучасному етапі управління у сфері вищої освіти в частині реалізації міжнародних програм та проектів потребує комплексного дослідження його механізмів крізь призму управлінських та інтеграційних процесів. У зв'язку з чим, виникає потреба в дослідженні питань оптимізації діяльності, та міжнародного розвитку системи освіти України.

Дослідженню проблем управління у сфері вищої освіти присвячено низку робіт як українських, так і зарубіжних вчених. Теоретичні та практичні аспекти управління проектами та управління освітою, зокрема вищою, досліджували відомі українські науковці С. Бушуєв, Л.Гаєвська, О.Дубровка, Л.Жабенко, С.Калашнікова, А. Карпенко, К.Корсак, М.Кудря, Н. Левченко, О. Левченко, В.Луговий, Т.Лукіна, Л. Паращенко, О.Поступна, Н. Протасова, К. Майстренко, О.Слюсаренко, А. Ткаченко, С.Шевченко та ін.

Незважаючи на вже існуючі дослідження, які мають беззаперечну науково-практичну цінність, на сьогодні проблема управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України залишається порівняно новою та недостатньо розкритою.

Мета і завдання дослідження дослідити реалізацію міжнародних проектів ЗВО України та підготувати рекомендації щодо управління та розвитку міжнародної взаємодії.

Об'єктом дослідження є управління проектами в системі вищої освіти України.

Предметом дослідження є управління проектами міжнародної взаємодії

Методи дослідження: системний, історико-логічний, абстрагування, аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, статистичний аналіз.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1. Основи управління системою вищої освіти України

Сучасний етап світового розвитку суспільства характеризується, в першу чергу, глобалізаційними процесами, які пронизують економічну, політичну, соціальну, культурну та інші сфери його життєдіяльності і, як наслідок, призводять до їх переформатування. Ці процеси поступово охоплюють все більше країн, у тому числі країн із різними економічними, управлінськими, освітніми системами, історичним минулим та спрямовуються на їх об'єднання.

Відтак, у наслідок динамічного суспільного розвитку стався перехід від командно-адміністративної до ринкової економіки, від індустріального до постіндустріального, інформаційного суспільства, який вимагає нового типу людини. Людини, яка здатна мислити, об'єктивно та критично оцінювати реальну дійсність, швидко не лише адаптовуватися до мінливих життєвих умов, а й реагувати на зміни, які відбуваються як глобально, так і у масштабах своєї країни. Тому, розуміючи та наслідуючи тенденції глобального розвитку суспільства, світові держави-лідери першочерговим завданням на цьому шляху визначили інвестування людський капітал.

Свідченням світового розвитку є глобальна інтеграція, яка призводить до поділу економічного, політичного, соціального, освітнього потенціалу між державами у разі їх спільного руху за вектором глобалізаційного розвитку [72]. Іншими словами, глобальний світ означає взаємопроникнення сучасних соціально-економічних і суспільно-політичних процесів на світовій арені, які здатні поєднувати несхожі явища, за рахунок чого світ стає цілісним та єдиним [133].

В умовах глобалізації все складніше стає зберегти національну ідентичність країн. Як зазначає Р.Войтович, глобальна держава порушує принцип національної індивідуальності, а на зміну йому приходить ідея глобальної самоідентифікації. Така глобальна держава призводить до виникнення нових національних держав, адже в умовах глобалізації відбувається зближення націй, що дозволяє визначити рівень співпадіння змісту таких культур в межах окремих націй та вивести нову формулу глобалізаційної культури [73]. При цьому, формування глобалізаційної культури не означає створення нової культури, а, скоріше за все, передбачає переважання певної культури у світі над всіма іншими за рахунок чого вибудовується єдина світова культура. Тому, питання щодо позитивних і негативних наслідків створення глобалізованого світу в наукових колах залишається дискусійним.

Між тим, Україні, яка знаходиться на шляху до світового співтовариства все ж варто орієнтуватися та спиратися на актуальні світові тенденції розвитку суспільства та відповідних сфер його життєдіяльності, зокрема вищої освіти та державного управління, оскільки процеси глобалізації є невідворотними.

До світових тенденцій розвитку суспільства, окрім виникнення глобалізації, становлення та подальшого розвитку інформаційного суспільства як умови глобальної, міждержавної комунікації, розвитку економіки, примноження людського капіталу, можна ще також додати демократизацію суспільства, запровадження кардинальних змін у сферу праці, яка вимагає від працюючого населення безперервного підвищення кваліфікації та ін. [93].

Неможливо не відмітити той факт, що 25 вересня 2015 року в Сполучених Штатах Америки відбулася важлива для всього світу глобальна подія – Саміт із сталого розвитку, який зібрав держав-членів Організації Об'єднаних Націй (193 держави), та на якому визначено дорожню карту для країн із забезпечення загального розвитку та процвітання, підтримки

співробітництва, а також виокремлено 17 Цілей сталого розвитку на період 2016-2030 років. Коротко наведемо деякі з них:

1. Подолання бідності у всіх її формах та скрізь.
2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки.
3. Забезпечення здорового способу життя.
4. Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх.
5. Забезпечення гендерної рівності.
6. Забезпечення раціонального використання водних ресурсів.
7. Забезпечення доступу до недорогих, проте сучасних джерел енергії.
8. Сприяння всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, гідній праці для всіх.
9. Сприяння сталій індустріалізації та інноваціям.
10. Скорочення нерівності як в середині країн, так і між ними.
11. Забезпечення відкритості та безпеки міст.
12. Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва.
13. Вжиття невідкладних заходів зі змінами кліматичних умов.
14. Збереження океанів, морів та їх ресурсів в інтересах сталого розвитку.
15. Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню.
16. Сприяння розбудові миролюбного та відкритого суспільства для забезпечення сталого розвитку.
17. Зміцнення засобів здійснення та активізація роботи в рамках Глобального партнерства в інтересах сталого розвитку [196].

Як свідчить черговість перерахованих Цілей сталого розвитку, освіта займає одну з найвищих щаблин за пріоритетністю у світі. Світові тенденції розвитку суспільства повинні бути розглянуті крізь призму освіти, якій відведено ключову роль, і яка виступає умовою вирішення великого кола

проблемних питань. Високоосвічене суспільство – запорука досягнення кожною державою успіхів на міжнародній арені та сталого розвитку суспільства в середині країни.

На основі світових тенденцій суспільного розвитку формуються світові тенденції розвитку освіти, вищої у тому числі, серед яких найбільш поширеними є масовість освіти, розвиток безперервної освіти, забезпечення якості освіти та рівного доступу до неї, демократизація та індивідуалізація освіти, оновлення змісту, методів і засобів навчання, підвищення професійної компетентності працівників освітньої сфери, активізація процесу використання сучасних інформаційно- комунікаційних технологій в освіті, розбудова державно-громадського управління освітою, інтернаціоналізація освіти відповідно до процесів глобалізації та інтеграції, масове запровадження дистанційної освіти [93,134].

Процеси глобалізації та інтеграції мають на меті створення єдиного світового простору освіти. Глобальність у зазначеному контексті передбачає міжнародну інтеграцію системи освіти, розширення мультикультурної та інтердежавної комунікації, мобільність учасників освітнього процесу, зростання конкурентоспроможності випускників закладів вищої освіти як на внутрішньому, так і на світовому ринку праці.

На сьогодні актуальною парадигмою освіти став розвиток синергетики. Загалом синергетика це певна методологія, яка розглядає проблему освіти з точки зору сучасних викликів, вона є універсальною основою багатьох сфер людської діяльності. Синергетична парадигма передбачає розвиток, зміну підходів до діяльності у сфері освіти. Традиційні підходи замінюються інноваційними, з'являється комунікативна складова в освітньому процесі.

В. Кремень зазначає, що синергетична парадигма – це принципово новий шлях для освіти. Це стосується розв'язання суперечностей між стабільністю, загальною необхідністю і змінністю, хаотичною випадковістю. Синергетика вперше в розвитку науки розкрила суттєву роль саме

випадковості, яка здійснюється на певних етапах розвитку складних відкритих систем. Розвиток будь-яких із цих систем, після проходження старою організацією свого критичного стану, може відбуватися в різних, зокрема, протилежних напрямках. Це і є методологічною основою введення в синергетичну парадигму принципів моралізму та релятивізму. Але синергетична методологія не зводиться до визнання пріоритету лише принципів моралізму та релятивізму, бо в ній розкриваються і певні закономірності їх взаємодії зі сталістю, необхідністю. Наприклад, загальнолюдські цінності протистоять будь-яким змінам [77].

Торкаючись історичних аспектів розвитку вищої освіти, варто відзначити, що у перші роки незалежності України закладався фундамент міжнародного співробітництва, зокрема у сфері вищої освіти. Варто наголосити й на тому, що від самого початку незалежності Україна позиціонувала себе як європейська демократична країна та постійний учасник головних світових процесів. У важливому для освітянської сфери нормативно-правовому акті “Державна національна програма “Освіта” (“Україна XXI століття”) зі змінами, датованому ще 1993 роком, прийнятому на початку незалежності, визначено стратегічні завдання та пріоритетні напрями розвитку міжнародного співробітництва у зазначеній сфері, серед яких:

- забезпечення широкої участі української освітньої системи у світовому науковому та педагогічному житті, в міжнародних культурно-освітніх і наукових комунікативних заходах,
- створення системи прямих зв’язків у сфері освіти і науки з іншими країнами, їх державними та недержавними освітніми і науковими організаціями,
- впровадження наукових та молодіжних обмінів [154].

Проте, невизначені або часто змінювані пріоритети розвитку системи освіти України призвели лише до часткового виконання норм Державної національної програми “Освіта”. Наразі вектор розвитку вищої освіти

України чітко визначений та спрямований на входження до глобального освітнього простору.

Глобалізація, як процес перетворення світу в єдине ціле, передбачає підвищення вимог до суспільства, особливо до його рівня освіченості, що в подальшому породжує конкурентність на внутрішньому та зовнішньому ринку праці, де найбільш затребуваними будуть працівники, які мають вищу освіту. Вимога щодо рівня освіченості мотивує все більше людей здобувати вищу освіту і розвиватися як особистість та фахівець, а також навчатись впродовж усього життя. Роль держави у цих процесах полягає в тому, що вона не повинна перешкоджати молодому поколінню здобувати вищу освіту у закладах вищої освіти шляхом скорочення державного замовлення на підготовку спеціалістів та підвищення плати за навчання, скорочення стипендій, закриття відповідних спеціальностей або іншим чином, а навпаки, повинна всебічно сприяти доступу до вищої освіти всіх, яка стає однією з головних потреб сучасної людини.

Відзначимо, що вища освіта є однією з ланок системи освіти. У свою чергу, систему вищої освіти складають заклади вищої освіти всіх форм власності, рівні та ступені (кваліфікації) вищої освіти, галузі знань та спеціальності, освітні і наукові програми, стандарти освітньої діяльності та стандарти вищої освіти, органи, які здійснюють управління у сфері вищої освіти, учасники освітнього процесу [153].

У Законі України “Про вищу освіту” зазначено, що під вищою освітою розуміється сукупність систематизованих компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти або науковій установі у певній галузі знань за відповідною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за своєю складністю є вищими за рівень повної загальної середньої освіти [153].

У науковій літературі вищу освіту тлумачать як відповідний рівень знань, який здобуває особа у закладі вищої освіти шляхом послідовного процесу засвоєння нею змісту навчання, який базується на повній загальній середній освіті та як результат закінчується отриманням відповідної

кваліфікації за підсумками державної атестації [103].

Роль вищої освіти під впливом світових процесів значно посилюється. У зв'язку із чим, завдання кожної держави, і України у тому числі, яка інтегрується у світове співтовариство, не залишитись осторонь світового прогресу і зробити все можливе для того, щоб населення здобувало вищу освіту, та утвердитись як постійний рівноправний та впливовий партнер на міжнародній арені.

Сучасний стан ЗВО України можна охарактеризувати наступними показниками діяльності. Реєстри суб'єктів освітньої діяльності «Заклади вищої освіти» Єдиної державної електронної бази з питань освіти (ЄДЕБО) станом на 1 жовтня 2021 року було представлено 996 закладів. З них 831 належить до категорії «Заклад вищої освіти», і 165 — до категорії «Наукові інститути (установи)». Перша категорія, своєю чергою, містить такі підгрупи (рис. 1.1):

- університети, академії, інститути — 450 закладів;
- коледжі, технікуми, училища — 493 заклади;
- відокремлені підрозділи — 140 закладів;

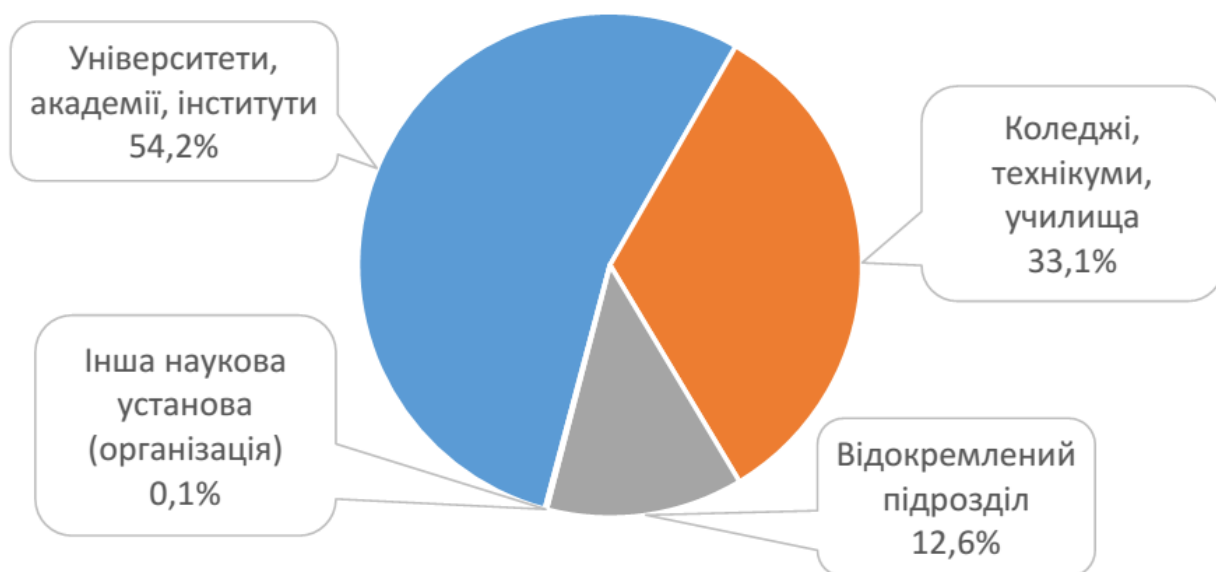


Рисунок 1.1 – Типи закладів вищої освіти в Україні

Якщо розглядати структуру власності ЗВО освіти, то 59,6%

знаходяться у державній формі власності, 6,6 % у комунальній формі власності та 33,8% у приватній формі власності. Це вказує на достатньо вагомий вплив держави, як власника ЗВО на систему освіти в цілому. Незважаючи на автономію закладів вищої освіти, держава в особі Міністерства освіти та науки забезпечує ефективне управління системою закладів вищої освіти.

В регіональному розрізі ми бачимо розподіл закладів вищої освіти за регіонами України. Так найбільша кількість ЗВО знаходиться в м. Київ, Харківській, Львівській та Дніпропетровській областях.

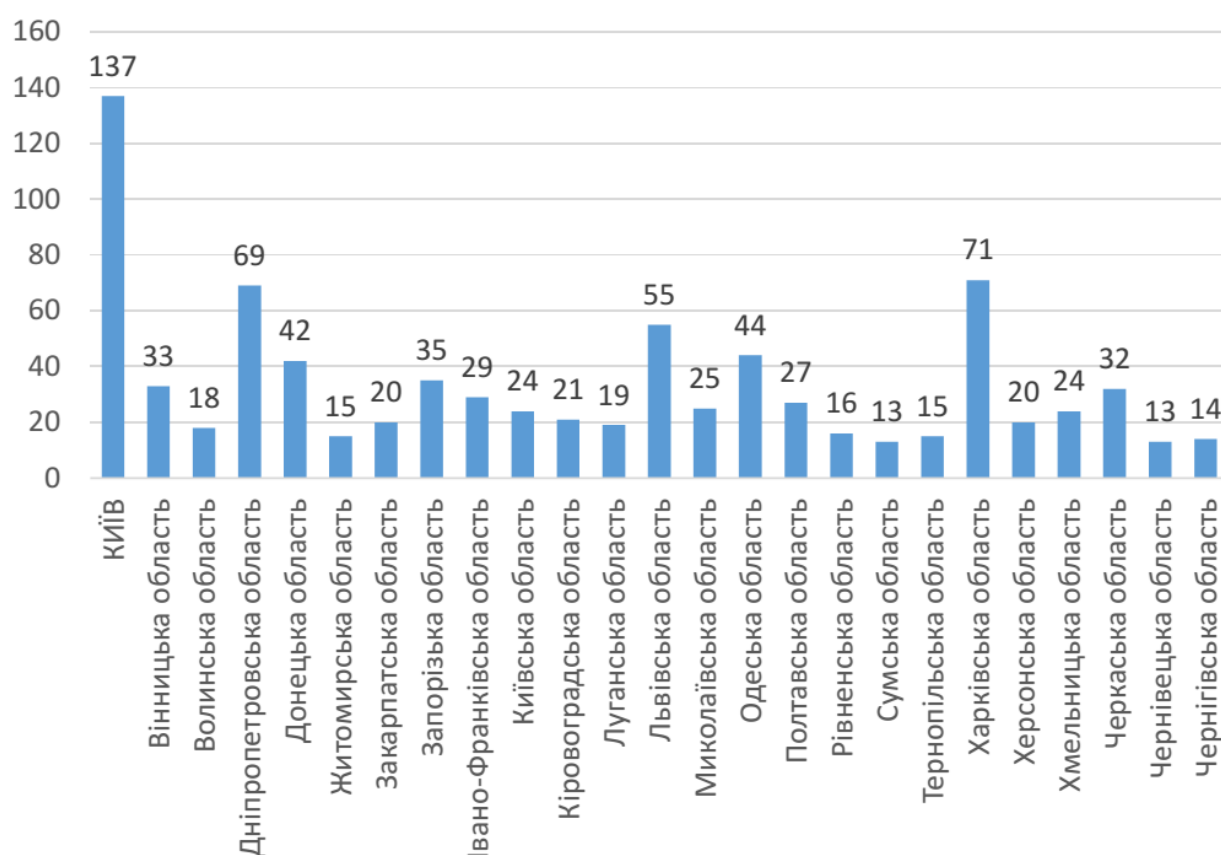


Рисунок 1.2 – Розподіл ЗВО за регіонами України.

Згідно з даними бази ЄДЕБО станом на 1 жовтня 2021 року, в Україні налічувалося 1 028 350 здобувачів вищої освіти ступенів «молодший бакалавр», «бакалавр», «спеціаліст» і «магістр». Порівняно зі станом на 1 жовтня 2020 року ця кількість зменшилася на 3,45 % (на 36 793 особи). За рахунок державного чи місцевого бюджетів вищу освіту здобувають трохи більше третини студентів 2

(36,2 %). Порівняно з минулим роком баланс залишився практично незмінним (має місце зростання питомої ваги бюджетників на 0,6 відсоткового пункту³). У кількісному вираженні студентів-бюджетників — 372 474, а здобувачів, що навчаються за кошти фізичних і юридичних осіб

Згідно з даними бази ЄДЕБО станом на 1 жовтня 2021 року, розподіл здобувачів за рівнями вищої освіти такий: ступінь «молодший бакалавр» здобуває 3 631 особа, «бакалавр» — 718 633 особи, «спеціаліст» — 2 750 осіб, «магістр» — 303 336 осіб

Порівняно з минулим роком відбулося різке зменшення кількості здобувачів ступеня «спеціаліст», зумовлене фактичним зникненням самого ступеня (рік тому кількість таких здобувачів становила 13,8 тис.). Також на тлі загального зменшення кількості здобувачів відбулося незначне скорочення здобувачів ступеня «бакалавр» (майже на 3 тис. осіб) і більш відчутне скорочення здобувачів ступеня «магістр» (на 24 тис. осіб). Натомість має місце зростання здобувачів ступеня «молодший бакалавр» (майже на 1,5 тис. осіб). Розподіл здобувачів за рівнями вищої освіти наведений на рис. 1.3. Порівняно з минулим роком зменшилася частка здобувачів ступеня «магістр»

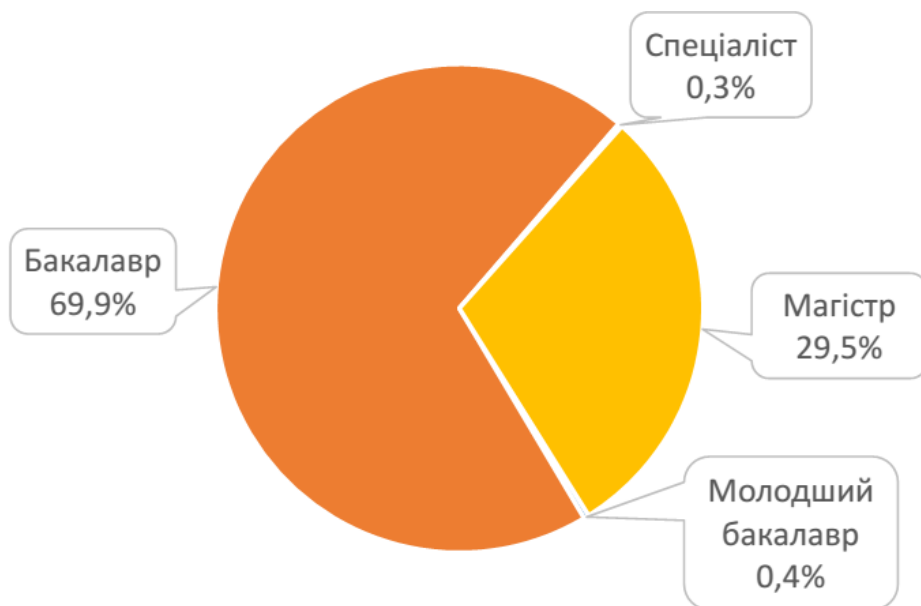


Рисунок 1.3 – Розподіл здобувачів за рівнями вищої освіти

Проаналізувавши сучасний стан системи освіти та загальноосвітні тенденції розвитку освіти, спробуємо визначити світові тенденції розвитку вищої освіти, які з нашої точки зору, є сьогодні актуальними та перспективними:

- утвердження вищої освіти як галузі, де надаються специфічні комерційні послуги,
- забезпечення якості вищої освіти та рівного доступу до неї,
- підготовка кваліфікованих фахівців у відповідності із потребами ринку праці та гарантування їх подальшого працевлаштування,
- децентралізація управління вищою освітою,
- залучення громадськості до управлінських процесів на всіх етапах: від обговорення проблемного питання до прийняття рішень,
- демократизація відносин в системі вищої освіти та зміщення акценту з викладача на студента,
- індивідуальний, особистісно-орієнтований підхід,
- розширення можливості здобуття вищої освіти за дистанційною формою навчання, що зараз на часі,
- активізація міжнародної співпраці шляхом участі у міжнародних програмах та проектах, що діють у сфері вищої освіти.

Враховуючи інтеграцію української вищої школи до світового освітнього простору, необхідно продовжувати процеси з реформування зазначеної сфери, які вже розпочаті, але, які необхідно розглядати у якості перших кроків. Проте, провести якісно реформу вищої освіти, маючи недосконалу систему державного управління, неможливо, а тому, реформування системи вищої освіти нерозривно пов'язане із реформуванням державного управління у цій сфері.

Грунтовно опрацювавши значний масив зарубіжних наукових розвідок в галузі управління проектами, варто відзначити виникнення двох нових концепцій управлінського процесу – New Public Management та New Public Governance. Перший підхід передбачає взаємодію усіх учасників управлінського процесу на

всіх етапах, що означає сукупність взаємних дій, які скеровані на вирішення проблем у визначених сферах суспільства і створення для нього відповідних можливостей, а також передбачає формулювання і активне застосування принципів, що визначають їх взаємодію та забезпечують функціонування установ в цілому.

New Public Management, на відміну від традиційного підходу до державного управління, за яким здійснюється контроль за наданням послуг через бюрократичний нагляд, передбачає, що управління ресурсами і результатами здійснюється у такий спосіб, що забезпечує економію часу та швидкість реагування на потреби споживачів послуг. Традиційне державне управління сконцентроване на забезпеченні дотримання встановлених правил і процедур, в той час як New Public Management передбачає активну допомогу у визначенні та реалізації поставлених задач [7].

За другим підходом до нового управлінського процесу передбачено розвиток нетворкінгу, наявність партнерів, публічного сектору, приватного сектору, громадян, які можуть брати участь у виробленні політики та розділяти спільну відповідальність як в уряді, так і у наданні публічних послуг, публічні послуги взаємно надаються як мережа, щоб забезпечити можливість громадянам та мережевим партнерам брати участь в політиці та впроваджувати її одночасно із здійсненням моніторингу оцінки результатів, наявність управлінського апарату, що буде дотримуватися механізму нетворкінгу, який спрямований на колаборацію, постановку цілей, досягнення їх, а також на спільну діяльність, мережі можуть бути автономними за необхідності, але вони повинні контролюватися та бути прозорими, уряд та роль публічних службовців адаптується до партнерів з мережевої діяльності за допомогою механізмів, що дозволяють публічному сектору, приватному сектору та іншим сторонам брати участь в управлінні [38].

Аналізуючи праці зарубіжних та вітчизняних науковців, відмітимо, що у поглядах на визначення поняття державного управління є певні

розбіжності. Цікавим залишається той факт, що зарубіжні вчені схильні звужувати державне управління до діяльності органів виконавчої влади, в той час як вітчизняні дослідники стверджують, що державне управління здійснюється органами законодавчої, виконавчої та судової влади. Таку відмінність поглядів можна пояснити тим, що на формування визначення впливають відповідна форма державного правління у певній країні, сфера наукових інтересів вчених.

Уніфікованого визначення поняття державного управління на сьогодні не існує, тому визначення змісту цього ключового поняття до цього часу залишається актуальним та перспективним.

Дослідження сучасного стану функціонування вищої освіти України і державного управління у зазначеній сфері надало підстави стверджувати, що, перебуваючи у постійному русі через вплив різних факторів, вища освіта та державне управління у сфері вищої освіти поступово розвиваються та трансформуються.

Також, здійснивши системний аналіз значної кількості наукових праць щодо підходів до визначення дефініції державного управління, можна зробити висновок про те, що питання державного управління у сфері вищої освіти, зокрема в частині регулювання діяльності міжнародних програм та проектів, залишається не дослідженим повною мірою, оскільки до цього часу участь України у такій проектній діяльності носить фрагментарний характер.

Спираючись на світові тенденції розвитку суспільства та вищої освіти необхідно також визначити місце і роль держави в управлінських процесах, яка повинна згармонізувати світові тенденції розвитку вищої освіти та національні інтереси.

У зв'язку із соціальними перетвореннями, які відбуваються як у світі, так і в Україні, значення вищої освіти в житті сучасного суспільства в цілому та кожного індивіда окремо значно зростає. Більше того, вища освіта виступає головною умовою розвитку економіки як національної, так

і світової.

Як вдало свого часу передбачив американський вчений П.Друкер, “найбільш конкурентоспроможним, ніж будь-яке інше суспільство за всю історію людства, стане суспільство знань. І це неминуче. Причина цього проста: після того як знання стануть доступними для всіх і кожного, вже не буде виправдань поганій роботі. Не буде місця і “бідним” країнам. Залишаться лиш неосвічені країни” [100].

І така тенденція світової освіти буде лише розростатися. Державна підтримка здатна гарантувати розвиток сфери освіти в сучасних її масштабах. Економічно розвинені країни вже на багато кроків попереду у процесі охоплення населення освітою, особливо вищою.

Освіта і держава є взаємодіючими соціальними інститутами. Взаємозв'язок та взаємний вплив держави і освіти є досить тісним. Система освіти забезпечує інтереси держави, а держава, в свою чергу, повинна створювати такі умови, за яких би освітня галузь мала можливість розвиватися. Це і є взаємний зв'язок. Щодо впливу, то освіта впливає на державу шляхом формування політичної культури в суспільстві, через розповсюдження знань про державу, а також підготовку майбутніх фахівців, а держава, в свою чергу, може впливати на освіту через безпосереднє здійснення управління, використовуючи відповідні інструменти впливу.

Важливою умовою успішного проведення реформування та подальшого функціонування і розвитку національної системи вищої освіти в контексті глобальної інтеграції є ефективне, високопрофесійне державне управління у цій сфері. Управління у сфері вищої освіти повинно здійснюватися державою з урахуванням світових тенденцій розвитку суспільства і освіти, а також самого державного регулювання. Як зауважує С.Домбровська, помилки та проблеми у сфері освіти, зокрема вищої, в оновленні її змісту є не лише наслідком поточної соціально-економічної ситуації, а й результатом непрофесіоналізму керівників освітою на різних

рівнях системи управління [97].

Здійснення з боку держави управлінського впливу на систему освіти обумовлює її функціонування та розвиток. Провідні українські вчені галузі державного управління у сфері освіти Н.Протасова, Т.Лукіна та ін., предметом дослідження яких є теоретичні та практичні проблеми державного управління у сфері освіти, пропонують розглядати державне управління освітою у трьох аспектах:

як окрему галузь державного управління – державне управління освітою є окремою управлінською галуззю, що впливає на освітню сферу, ґрунтується на законах та інших нормативно-правових актах, спрямована на розвиток цієї цілісної системи;

як вид діяльності органів державної влади – державне управління освітою означає певний вид діяльності органів державної влади, що носить виконавчо- розпорядчий характер і полягає у здійсненні організуючого впливу на суспільні відносини у сфері освіти шляхом застосування державно-владних повноважень;

як вид професійної діяльності – державне управління освітою є особливим видом професійної діяльності, що спрямований на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності та розвитку [93].

На нашу думку, державне управління у сфері вищої освіти – це безперервний процес здійснення влади державними органами, що полягає у цілеспрямованому організуючому та керуючому впливі на сферу вищої освіти з метою впорядкування суспільних відносин у цій сфері та забезпечення її функціонування і розвитку.

Як і будь-яка інша діяльність, державне управління освітою, у тому числі вищою, має свою чітко сформульовану загальну мету та основні цілі (завдання), послідовне вирішення яких крок за кроком дозволяє досягати мети.

Загальною метою державного управління освітою є забезпечення

функціонування та розвитку галузі освіти, а також її саморегуляції на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях. Першочерговими завданнями на шляху до реалізації мети державного управління освітою є: підвищення ефективності роботи органів управління освітою; усунення прогалин в існуючих підзаконних актах, створення нормативно-правового забезпечення функціонування і розвитку системи освіти; покращення роботи з управлінськими кадрами; використання кращого українського та світового досвіду управління освітою; забезпечення розвитку громадської системи самоуправління; розширення та поглиблення міжнародної співпраці; забезпечення правового та соціального захисту працівників освіти; впровадження результатів наукових досліджень у цій сфері [93].

Зважаючи на глобалізаційні процеси, загальна мета державного управління у сфері вищої освіти потребує внесення коректив. Пропонуємо сформулювати її наступним чином – процес забезпечення функціонування та подальшого розвитку системи вищої освіти, який буде спрямований на розширення міжнародної співпраці шляхом активної участі у міжнародних програмах та проектах.

Державну освітню політику також визначають як специфічну діяльність держави та інших суб'єктів, яка спрямована на постановку перед системою освіти цілей і завдань та їх досягнення з використанням відповідних цим цілям і завданням механізмів, дій та ресурсів [178].

Найбільш повним визначенням державної освітньої політики, на нашу думку, є наступне. Державна освітня політика – це планомірно організована діяльність та цілісна, комплексна система заходів державних інституцій щодо цілеспрямованого управління освітньою галуззю з метою її оптимізації, повноцінного функціонування та розвитку [177].

Державна політика України у сфері вищої освіти – це комплекс системних заходів держави, спрямованих на підтримку ефективного функціонування та розвитку вищої освіти, а також на забезпечення її доступності та якості. Так, у ст. 53 Конституції України законодавець

зазначає, що держава забезпечує безоплатність та доступність вищої освіти у закладах вищої освіти державної та комунальної форм власності на основі конкурсного відбору [118].

Під державною політикою у сфері вищої освіти, на нашу думку, варто розуміти комплекс системних заходів, здійснюваних органами державної влади, що спрямовані на підтримку функціонування та розвитку системи вищої освіти, а також на створення умов для реалізації кожним свого права на отримання доступної та якісної вищої освіти.

Діяльність держави у сфері вищої освіти повинна спрямовуватися на підтримку її розвитку, а також наукової діяльності, інтеграцію їх у європейський та світовий освітній і, відповідно, науковий простір, практичного втілення результатів наукової діяльності, посилення міжнародного співробітництва, зокрема, забезпечення активної участі України у міжнародних програмах та проектах, як в середині країни, так і поза її межами.

Державна політика у сфері вищої освіти здійснюється на основі відповідних принципів. У Законі України «Про вищу освіту» серед найважливіших принципів державної політики у сфері вищої освіти визначено:

- принцип сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкурентоздатного людського капіталу;
- принцип доступності вищої освіти;
- міжнародної інтеграції та інтеграції системи вищої освіти України у Європейський простір вищої освіти, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;
- принцип державної підтримки підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної та педагогічної діяльності,
- державної підтримки освітньої, наукової, науково-технічної та

інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів, зокрема шляхом надання пільг із сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів закладам вищої освіти, що провадять таку діяльність;

– сприяння здійсненню державного-приватного партнерства у сфері вищої освіти [153].

Реалії сьогодення показують, що в Україні існує ряд проблем, які перешкоджають дотриманню зазначених принципів та вимагають якнайшвидшого їх вирішення. Серед значної кількості проблем найбільше потребують нагального реагування з боку держави наступні:

- невідповідність освітніх послуг вимогам сучасного суспільства,
- недостатня орієнтованість вищої освіти на потреби ринку праці,
- недосконалість механізмів залучення до управління освітою та її оновлення інституцій громадянського суспільства [164].

На жаль, державна освітня політика не повною мірою відповідає реаліям сьогодення, а тому потребує певного удосконалення. Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року визначено стратегічні напрями удосконалення державної освітньої політики, серед яких:

- реформування системи освіти, в основу якої буде покладено принцип людиноцентризму;
- оновлення нормативно-правової бази, яка регулює суспільні відносини у сфері освіти відповідно до вимог часу;
- забезпечення доступності та безперервності освіти;
- модернізація структури та змісту освіти на основі компетентнісного підходу;
- побудова ефективної системи національного виховання;
- розвиток наукової та інноваційної діяльності в освіті, підвищення якості освіти;
- інформатизація освіти;

- забезпечення проведення національного моніторингу системи освіти;
- підвищення соціального статусу науково-педагогічних та педагогічних працівників;
- створення сучасної матеріально-технічної бази системи освіти [164].

Станом на сьогодні зазначені пункти Національної стратегії розвитку освіти на період до 2022 року реалізовані не повною мірою. Оновлення нормативно-правової бази, яка регулює суспільні відносини у сфері освіти відповідно до вимог часу здійснено, проте вона потребує внесення доповнень та уточнень.

Пандемія COVID-19, яка охопила весь світ та стала викликом для світових держав змусила переглянути пріоритети розвитку відповідних сфер життя. Інформатизацію визначено головним пріоритетом. Широке запровадження дистанційного навчання, а також перехід до надання електронних державних послуг продемонстрували прогалини у інформатизації, зокрема сфери освіти, та створенні сучасної матеріально-технічної бази, повертаючи країну на вихідну позицію, коли починали запроваджувати вели електронну освіту.

Варто відзначити, що електронне навчання необхідно розглядати як в контексті модернізації системи освіти, так і державної служби. Отже, під час здійснення реформ як в галузі освіти, так і державного управління, необхідно враховувати європейські тенденції та підходи до навчання державних службовців з метою забезпечення їхньої мобільності. Для вирішення цих проблем необхідним є забезпечення органів державної влади засобами інформаційно-комунікаційних технологій у повному обсязі [78].

Варто зазначити, що роль держави в управлінні вищою освітою є визначальною, оскільки вона повинна забезпечити відповідні умови для її розвитку. Держава повинна здійснювати контроль за забезпеченням якості вищої освіти закладами вищої освіти через їх підзвітність та здійснювати постійний моніторинг прозорості їх діяльності, що особливо важливо в

контексті міжнародної співпраці. Такі управлінські заходи сприяють виробленню концептуально нових підходів до управління всередині закладів вищої освіти і дозволяє їм вирішувати велике коло внутрішніх питань автономно та сприяють підвищенню відповідальності їх керівників. Однак, незважаючи на те, що адміністрація закладів вищої освіти здатна самостійно стежити за дотриманням якості вищої освіти, а також приймати відповідні рішення на своєму рівні, для отримання найкращих результатів вона все ж потребує координації та підтримки з боку держави.

Інтеграційні процеси вимагають наукового обґрунтування проблематики шляхом дослідження сучасного стану розвитку вищої освіти та державного управління у цій сфері, дослідження інструментів державного управління, що забезпечують функціонування і розвиток вищої освіти.

1.2. Сутність управління проектами в сфері освіти

Сутність управлінської діяльності полягає у виваженій організації взаємодії людей під час колективної роботи з метою досягнення основних завдань виробництва. Головною її особливістю є той факт, що впливати припадає на суб'єкт процесу, на людей, а психологія людини досить тонка наука, що вимагає наявності певних навичок і знань. Процес управління проектами є функціонально більш складним процесом, ніж традиційне управління, що реалізується в Україні; використання методів проектного менеджменту сприяє найбільш ефективному та якісному розв'язанню завдань щодо створення, модернізації та розвитку діючих систем і процесів різних підприємств та організацій. Тому часто він вважається провідним механізмом планування, організації й управління певними змінами у різних секторах життя суспільства.

Перед тим, як дослідити зміст таких ключових понять як “міжнародна програма” та “міжнародний проект”, спершу потрібно розглянути й уточнити зміст загальних понять “проект” та “програма”.

Відзначимо, що у науковій літературі такі поняття як “проект” і “програма” досить широко досліджені. За визначенням Т.Безверхнюк “проект” – це послідовність пов'язаних подій, які відбуваються впродовж установленого обмеженого часу та направлені на досягнення результату [66].

На думку С.Бушуєва “проект” – це унікальний набір дій, який характеризується такими специфічними умовами як обмеженість у часі, вартість, зумовлена якість, інші цілі і характерними рисами якого є новизна, складність, законодавче оточення, розподілені роботи [191].

У свою чергу В.Козик наголошує, що проектом є конкретне ініційоване починання, унікальний процес, система заходів, спрямованих на досягнення певної мети [116].

Більш розширене та змістовне визначення пропонує Л.Логачова, яка вважає, що “проект” – це обмежена в часі, цілеспрямована зміна окремої

системи зі встановленими вимогами до якості результатів, з обмеженнями витрачання коштів і ресурсів, зі специфічною організацією; це сукупність завдань, пов'язаних з досягненням запланованої мети, яка має унікальний характер [125]. Стосовно сутності зазначеного поняття науковці демонструють єдність думок.

На відміну від проекту програма являє собою:

- комплекс взаємопов'язаних заходів, які спрямовані на досягнення єдиної мети [125],
- сукупність проектів, пов'язаних єдиною метою і змістом [192],
- численність взаємопов'язаних проектів, що забезпечують досягнення поставленої мети в обумовлені терміни, зі встановленим бюджетом і необхідними ресурсами [66],
- специфічні, взаємопов'язані проекти, які забезпечують досягнення крупномасштабної мети [191].

Спільним у всіх визначеннях програми є те, що “програма” – це набір проектів, які пов'язані між собою та мають єдину мету.

Нормативно поняття “проект” та “програма” закріплені у постанові Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 року № 153 “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги”.

Під проектом розуміють “документ, яким визначаються спільні дії учасників проекту (партнерів з розвитку, виконавців, бенефіціарів, реципієнтів), а також ресурси, необхідні для досягнення цілей надання міжнародної технічної допомоги протягом установлених строків”. Програма – “проекти, об'єднані для досягнення спільної мети” [167].

Зазначені поняття є досить широко вживаними, а тому на їх основі вважаємо за потрібне уточнити зміст таких ключових понять як “міжнародна програма” і “міжнародний проект”.

За визначенням І. Мазур, міжнародний проект – це проект, що заснований на взаємодоповнюючих відносинах та можливостях партнерів.

Міжнародні проекти відіграють важливу роль в економіці та політиці тих країн, для яких вони розробляються [190].

Під міжнародною програмою, у тому числі в освіті, розуміють групу пов'язаних і координованих міжнародних проектів, які забезпечують досягнення мети на основі вибраної стратегії [138].

Слід відмітити, що в українській законодавчій базі поняття “міжнародна програма” та “міжнародний проект” відсутні, що є не дуже прийнятним, оскільки в подальшому може створити колізію, так як кожний трактуватиме ці поняття на власний розсуд. У науковій літературі ці поняття також не досліджені на достатньому рівні, а тому залишаються актуальними та перспективними до цього часу.

З огляду на вищевикладене, поняття “міжнародна програма” та “міжнародний проект” потребують уточнення. Їх варто розглядати саме в контексті вищої освіти. Виходячи з цього, пропонуємо власне визначення понять “міжнародна програма у сфері вищої освіти” та “міжнародний проект у сфері вищої освіти”.

На нашу думку, під міжнародною програмою у сфері вищої освіти необхідно розуміти сукупність міжнародних проектів, які зорієнтовані на досягнення загальної мети, що спрямовується на підтримку процесів реформування вищої освіти в умовах її інтеграції у світовий освітній простір.

Під міжнародним проектом у сфері вищої освіти, з нашої точки зору, варто розуміти відповідну складову частину міжнародної програми, яка за визначений період часу шляхом поетапного вирішення завдань сприяє досягненню загальної мети міжнародної програми у сфері вищої освіти, у складі якої він діє.

Концепцію управління проектами в загальному можна визначити як набір певних процесів, керують ними і виконують їх люди. Тобто проекти складаються із системи взаємопов'язаних процесів, що становлять певні в часі дії, які призводять до запланованого результату. Така концепція

управління проектами дає можливість зробити процес управління гнучким, надійним і економічним.

Ткаченко А. визначає управління проектами, як область знань з планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту.

Щодо безпосереднього поняття проект, то найбільш популярне визначення «проект», дане американським Інститутом проектного управління та міститься в керівництві по основам проектного управління (PMBOK® Guide). Відповідно до нього проект – це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. З цього визначення можна зробити висновок про те, що всім проектам властиві три важливі характеристики.

1. Наявність дат початку і завершення (у кожного проекту обов'язково є початок і кінець, цим проектна діяльність відрізняється від операційної, рутинної діяльності підприємства).

2. Результат кожного проекту – унікальний продукт або послуга. Цим проектна діяльність також відрізняється від операційної. Так, розробка нових сортів є проектом, а їх серійний випуск становитиме предмет операційної діяльності підприємства. При цьому ступінь унікальності результату проекту може значно варіюватися від одного проекту до іншого.

3. Спрямованість проекту на досягнення певних цілей. Як правило, причиною появи проекту є деяка проблема, що вимагає рішення, або сприятлива ситуація, що вимагає зусиль для того, щоб підприємство могло випередити конкурентів. Успішним вважається проект, який з урахуванням ресурсних обмежень дозволяє повністю реалізувати поставлені цілі.

Виходячи з визначення проекту, можна сформулювати, що таке управління проектами. Отже, управління проектами – це область управління, що охоплює ті сфери діяльності компанії, в яких створення продукту або послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних, цілеспрямованих заходів за певних вимог, що стосуються

термінів, бюджету та характеристик очікуваного результату.

Відповідно, управління проектами означає застосування знань, навичок, інструментів і методів управління до проектної діяльності для задоволення певних вимог, що пред'являються до проекту. Управління проектами відрізняється від менеджменту в класичному розумінні цього слова. Зазвичай менеджмент розуміється як координація дій, орієнтованих на досягнення певних цілей при одночасно економному витрачанні коштів. Це процес планування, організації, керівництва та контролю роботи членів організації та використання всіх наявних організаційних ресурсів для досягнення певних цілей. Менеджмент має циклічний, повторюваний характер, що і дозволяє удосконалювати управлінські впливи і домагатися зростання ефективності функціонування організації. Проект – унікальне починання, що характеризується динамічним розвитком і обмеженістю за часом і ресурсами. Отже, управління проектами використовує унікальні методи та інструменти для підвищення ефективності реалізації проектів. Як самостійна дисципліна управління проектами сформувалося відносно недавно, що стало можливим завдяки новим знанням, отриманим в результаті вивчення загальних закономірностей, притаманних проектам у всіх областях діяльності, а також завдяки методам і засобам, що використовуються для різних проектів. Управління проектом досягається шляхом ітеративного застосування процесів управління проектами. Найбільшу увагу зазвичай приділяється процесам управління проектами в наступних функціональних областях.

1. Управління предметною областю проекту (змістом і межами) – визначення цілей, результатів і критеріїв оцінки успішності проекту (у сфері інформаційних і комунікаційних технологій, особливо в області розробки програмних продуктів, цю діяльність називають управлінням конфігурацією).

2. Управління проектом по тимчасових параметрах – розбивка проекту на групи робіт і окремі роботи; визначення послідовності

виконання робіт, тривалості та розкладу робіт – календарного плану проекту; контроль змін календарного плану проекту.

3. Управління вартістю проекту – визначення видів і кількості ресурсів, необхідних для здійснення проекту; визначення вартості ресурсів і робіт; облік і контроль витрат і доходів, а також змін бюджету.

4. Управління якістю – визначення стандартів якості, які відносяться до проекту, способів досягнення необхідного рівня якості та заходів щодо забезпечення якості; контроль якості.

5. Управління персоналом – розподіл повноважень, відповідальності і відносин координації і субординації персоналу проекту; побудова організаційних і ресурсних діаграм; підбір проектної команди і персоналу, задіяного в реалізації проекту; вдосконалення проектної команди.

6. Управління комунікаціями – визначення джерел і споживачів інформації всередині і поза проекту, термінів і періодичності надання інформації, способів доставки інформації; опис видів поширюваної інформації; управління процедурами поширення інформації в ході реалізації проекту.

7. Управління проектними відхиленнями: - управління ризиками – виявлення факторів, які можуть вплинути на проект; визначення залежностей можливих результатів проекту від настання ситуацій ризику; розробка методів і стратегій управління ризиками; планування, реалізація і контроль протиризикових заходів; - управління проблемами – виявлення виникаючих питань (технічних, функціональних, що впливають на основний бізнес та ін.), їх аналіз, прийняття і виконання рішень, формальне закриття і моніторинг проблем проекту; - управління змінами – виявлення змін раніше узгоджених параметрів, їх аналіз, прийняття і виконання рішень, формальне закриття і моніторинг змін проекту.

8. Управління контрактами – визначення необхідних товарів і послуг, потенційних постачальників; підтримання формалізованих відносин з постачальниками. У самому загальному виді процес управління проектами

можна представити у вигляді наступної схеми:

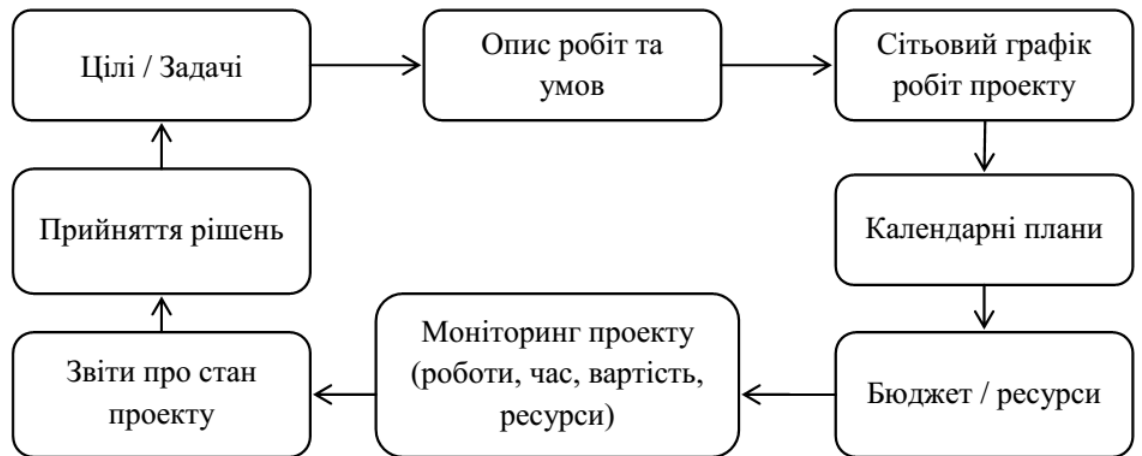


Рисунок 1.5 – Схема процесу управління проектами

На прикладні аспекти та унікальність процесу й інструментів управління проектами звертають увагу менеджери, спеціалісти і науковці, сферою діяльності яких є управління й організація бізнес-діяльності та інноваційно-технологічного прогресу, регіонального і територіального розвитку. Однак питання і проблематика проектної діяльності в освітніх закладах розглядається досить рідко, зазвичай спрацьовує стереотипність і стандартність. Умови, в яких функціонують та розвиваються освітні організації, є умовами ринкових відносин.

Зростаюча складність міжнародних проектів і досвід їх адміністрування виявили потребу створення теорії та практики управління проектами. Важливі питання щодо управління проектами містять матеріали міжнародних фінансових організацій, як-то Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, а також професійних організацій: Міжнародна асоціація з управління проектами, професійні національні асоціації з управління проектами різних країн тощо. Найбільшу розробленість тематики проектування та управління містять праці таких фахівців: П. Мартіна та К. Тейт, Д. Герда, А. Товба, Г. Цинеса, В. Шапіро, С. Бушуєва, Н. Бушуєвої, І. Бабаєва, В. Яковенка, С. Дзюби та ін.

Управління — це усвідомлена дія керівника, спрямована на певну

систему загалом або на окремі її ланки (сфери суспільного життя, галузі економіки, підприємства, колективи), що забезпечує їх розвиток і оптимальне функціонування на основі використання об'єктивних закономірностей розвитку, властивих суспільству. Управління буде всюди, де існує життя, діяльність окремих індивідів та/або спільнот. Головною ланкою в системі управління вважається саме адміністратор, керівник, обов'язок якого — створення позитивної й продуктивної атмосфери в колективі. Він обирає модель поведінки, управлінської діяльності, що може бути виділена як авторитарна, демократична чи ліберальна позиція керівника. Авторитарний підхід дає можливість керівнику відчувати себе безперечним лідером, а його слово оскаржувати заборонено. Лібералізм дає можливість співробітникам працювати на свій розсуд, без попередньої ради з начальником. Демократично налаштований є найбільш продуктивним, оскільки підтримує спільне прийняття рішення, що повністю задовольняє обидві сторони. Управлінська діяльність, як і будь-яка система, включає певні складові: 1) визначення цілей, мети, завдань керівником і обґрунтоване донесення персоналу, розробка плану дій тощо; 2) структура заходів щодо створення мотиваторів та важелів впливу на підлеглих; 3) визначення ряду завдань, які необхідно реалізувати працівникам, розподіл обов'язків, функціональних розпоряджень; 4) аналіз, синтез, делегування та здійснення контролю за результатами роботи колективу/команди; 5) рефлексія, зворотний зв'язок. Проаналізувавши роботу будь якої установи, закладу можна виділити два основних види діяльності: поточні, повторювані процеси (операції) і проекти, які функціонують паралельно. Для практичної діяльності за міжнародними проектами важливим буде планування і контроль, бо вона потребує ресурсів та виконується людьми. Проекти спрямовані на досягнення унікальних цілей у певний термін, а процеси мають циклічний характер, це те, що істотно відрізняє їх. Раніше тільки документально оформлений план споруди або конструкції вважали проектом. Існує ряд визначень поняття “проект”, кожне з яких має право на

існування. Фахівці з управління проектами користуються тим із них, що найбільше підходить для розв'язання поставленого завдання. Проекти, зазвичай, спрямовані на реалізацію тих або інших змін усередині організації або в зовнішньому оточенні. Прикладами внутрішніх змін у нашому випадку може слугувати певний процес змін, що відбувається в освітній організації і характеризується використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності, забезпечує успішність життєдіяльності цієї організації [3]. Зауважимо, що в основу інноваційного розвитку освітньої організації покладено певну цільову діяльність суб'єктів освітнього процесу, яка відрізняється від усталеної практики й спрямована на створення та запровадження комплексу нововведень забезпечення якості надання освітніх послуг і конкурентоспроможності освітньої організації. Він вимагає чіткого покрокового планування дій суб'єктів освітнього процесу й адміністрації закладу, зокрема. За своїм змістом, методами та формами здійснення ці дії відрізняються обґрунтованістю, системністю і такими, що забезпечують запланований результат.

Дослідження, що мали місце як в Україні, так і за кордоном, підтвердили: більшість сучасних лідерів у політиці, бізнесі, мистецтві, спорті — це люди, які володіють проектним типом мислення, вдало використовуючи технологію проектного менеджменту. Підтвердження статичних даних: проектний менеджмент має місце у 74 % організацій та 37 % робочих процесів, що реалізуються. Проектна діяльність сучасного суспільства змістовно пов'язана з усіма сферами функціонування підприємства або організації: маркетинг — проектування маркетингових досліджень, рекламні акції, поява на ринку нових продуктів, створення або зміна в результаті активного чи пасивного конкурування нових ринків збуту; дослідно-конструкторська сфера — проектування процесу, планування та контроль результатів створення нових продуктів, товарів, технологій; виробництво — проекти, що в своєму змісті націлені на

освоєння випуску нової продукції, технічного переозброєння, впровадження нових технологій;. У контексті входження підприємств у ринкову сферу актуальними стають комплексні проекти їх реструктуризації з низкою субпроектів зі зміни в збуті — проекти побудови торговельно-збутової мережі профілю, спеціалізації, організаційної та виробничої перебудови, упровадження фінансового менеджменту, контролінгу тощо. Важливим аспектом є унікальність у тій мірі, що пов'язано з посиленням конкуренції, розвитком інформаційної економіки. Ознакою інформації, яка міститься у проектному процесі, є динаміка і постійні зміни. Тому гнучкість, яка може бути (або ні) цінним фактором, а управління проектами — ключем до досягнення цієї гнучкості [2]. Управління проектами — це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів для успішного досягнення поставленої мети. Важливим є оточення проекту, оскільки необхідно визначити середовище, в якому виникає, існує і завершується проект [3]. Створене активне функціонarne середовище може враховувати внутрішні та зовнішні компоненти, що несуть змістове навантаження: економічні, політичні, соціальні, технічні, нормативні, культурні тощо. Проект завжди ціленаправлений на результат і досягнення поставлених чітких цілей, які реально виконати, на визначену предметну область. Реалізація проекту здійснюється групою або колективом: менеджер, команда проекту та інші учасники проекту [5]. Управління проектом можна назвати методологією організації, яка дає можливість виокремити фактори планування, керівництва, координування людських, нематеріальних та матеріальних ресурсів протягом терміну існування циклу проекту; спрямовану на результативне досягнення його цілей шляхом використання цілісної та структурованої системи сучасних методів, техніки і технологій управління. Усе це дасть можливість досягнення визначених у проекті результатів за наповненням та структурою робіт, кошторисом, терміном та якістю [3]. Для галузі освіти актуальним є те, що для ефективного управління проектами добре структурованою має

бути саме система. Суть структуризації (декомпозиції) в тому, що проект і система його управління розбивається на:

- фази життєвого циклу освітнього проекту, завдання, поодинокі робочі процеси, етапи роботи;
- розподіл повноважень у загальному, окремі певні роботи учасників освітнього процесу, що пов'язані між собою у структуру робіт за проектом;
- організаційну структуру працівників за проектом, подання розпоряджень, створення персоналізованих завдань;
- створення матриці розподілу відповідальності й обов'язків працівників при виконанні робіт за проектом, яка міститиме його структуру;
- підсистеми за областями управління проектом, а саме за рівнем владно-організаційного контролю, що функціонують практично протягом усіх фаз управління проектом;
- функції загально-системні, що реалізуються в структурі усіх підсистем протягом терміну існування усіх фаз реалізації проекту.

Важливою структурною одиницею, що об'єднує, направляє, мотивує учасників проекту є команда проекту (якщо брати до уваги освітянський проект, то команда може складатись з різного комбінування учасників освітнього процесу: учнівський, батьківський, педагогічний колективи та адміністрація). Це спеціальна група (не завжди жорстко відібрана), яка може бути самостійним об'єктом та/або входити до складу одного з цих учасників, і здійснює управління (у всій повноті цього поняття) інвестиційним процесом у межах проекту. Організаційна форма, яка несе певну структуру та може значно впливати на проект, може містити:

- функціональну структуру; і/та/ або може застосовуватися дивізіональна форма організації управління, як різновид, що сформована за регіональною, продуктовою або технологічною ознаками;
- проектну структуру;
- матричну структуру, де виділяються три її різновиди: слабка

матриця, коли координатор проекту відповідає за координацію завдань за проектом, але має обмежену владу над ресурсами; збалансована матриця, коли менеджер проекту координує всі роботи і розподіляє відповідальність за досягнення мети з керівниками функціональних підрозділів; жорстка матриця, коли менеджер проекту має максимальні повноваження, але і несе повну відповідальність за виконання завдань проекту.

Життєвий цикл проекту (проміжок часу між моментом появи, зародження проекту і моментом його ліквідації, завершення) є вихідним поняттям для дослідження проблем фінансування робіт за проектом і прийняття відповідних рішень. Важливо наповнений цикл функціонування будь-якого проекту можна поділити на три основні смислові фази: передінвестиційну, інвестиційну та експлуатаційну. Іноді поділ на фази істотно залежить від специфіки проекту. Приклад життєвого циклу може містити:

- концептуальну фазу, а саме формулювання цілей, аналіз інвестиційних можливостей, обґрунтування можливості реалізації (техніко-економічне обґрунтування) і планування проекту;
- фазу розробки проекту, що передбачає визначення структури, наступності, важливості, черговості виконання робіт і виконавців, побудову терміно-календарних графіків робіт, фінансово-бюджетні питання проекту, розробку кошторисної документації, знаходження, організацію, проведення переговорів й укладання контрактів із субпідрядними організаціями та/або окремими постачальниками;
- фазу виконання проекту: поетапний процес реалізації проекту, що може включати різноманітну комбінацію з міксу будівництва, маркетингу, відбір та навчання персоналу;
- фазу завершення проекту, що включає в загальному випадку приймання, випробування якості виконання, дослідну попередню експлуатацію і здачу проекту в експлуатацію;
- експлуатаційну фазу, що містить: приймання і запуск, заміну

обладнання, розширення, модернізацію, інновацію.

Функціональна частина управління проектом містить: планування, контроль, аналіз, прийняття рішень, складання і супровід бюджету проекту, організацію здійснення, моніторинг, оцінку, звітність, експертизу, перевірку і приймання, бухгалтерський облік, адміністрування. Висновки та перспективи подальших розвідок. У бурхливих умовах сьогодення провідними навичками можна вважати організацію життєдіяльності як проектну: визначати далеку і найближчу перспективу; працювати з необхідними ресурсами, окреслювати план дій і оцінювати результат досягнення мети і завдань. Проект у загальному розумінні — це комплекс взаємопов'язаних заходів для створення нових продуктів чи послуг. Невід'ємними властивостями є новизна та неповторність, але на перший план виходить якість. Якість визначає спроможність задовольнити запити замовника або навіть перевершити їх. Відповідно, однією з домінуючих функцій проект-менеджера є управління якістю, яка повинна перманентно здійснюватися впродовж усіх фаз життєвого циклу проекту з використанням сучасних підходів і методів. Узагальнюючи, можна зробити висновок, що проект — це діяльність, за якої матеріальні, фінансові та людські ресурси організовано новаторським шляхом для виконання унікальної роботи при обмеженні в часі та витратах, щоб досягти позитивних змін, визначених кількісними та якісними параметрами [1, с. 10].

Учасники проекту – це люди або організації, які залучені до виконання проекту, а також ті, хто залежить або зацікавлений у результатах проекту, його успішному виконанні.

Серед учасників проекту особливо виділяють команду управління проектом, основні функції учасників проекту наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні функції учасників проекту

№ з/п	Учасник проекту	Визначення і функції
1	Менеджер проекту	Особа, відповідальна за управління проектом.
2	Інвестор	Суб'єкт інвестиційної діяльності, що здійснює вкладення власних, позикових або залучених коштів у формі інвестицій і забезпечує їх цільове використання.
3	Замовник	Інвестори або будь-які інші фізичні та юридичні особи, уповноважені інвесторами здійснювати реалізацію проекту, не втручаючись при цьому в підприємницьку чи будь-яку іншу діяльність учасників проекту, якщо інше не передбачено договором між ними.
4	Споживач	Особа або організація, що використовує продукт проекту
5	Виконуюча організація / виконавець	Організація, чії співробітники безпосередньо притягнуті до виконання проекту.
6	Проектувальник	Особа або організація, що здійснює розробку всіх проектних рішень.
7	Постачальник	Особа або організація, що займається матеріально-технічним забезпеченням проекту.
8	Підрядник	Організація, що проводить будівельно-монтажні роботи, здійснює налагодження і пуск устаткування, виробничі випробування перед здачею готових об'єктів в експлуатацію.

Поняття управління проектом — це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети. Хоча на практиці управління проектами є більш складним процесом і функцією, ніж традиційне управління, яке нині поширене в Україні, проектний менеджмент дає змогу найбільш ефективно та якісно розв'язувати численні завдання створення нових, модернізації й розвитку існуючих систем і процесів різних підприємств та організацій.

Тому проектний підхід повинен стати основою взаємодії університетів з міжнародними організаціями та фондами, з метою найбільш повної реалізації можливостей системи освіти України.

1.3 Зміст і структура міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти

Зважаючи на інтеграційні процеси, міжнародна діяльність України в контексті участі у міжнародних програмах та проектах у сфері вищої освіти є надзвичайно важливою, так як сприяє мобільності учасників освітнього процесу, міжкультурному діалогу, вивченню мов, конкурентоспроможності учасників, вивченню позитивного досвіду інших країн у відповідних сферах діяльності, популяризації власної культури, традицій тощо. Переваги міжнародних програм і проектів у сфері вищої освіти є чіткими.

Слід відмітити, що за роки незалежності Україна зробила впевнений крок вперед в утвердженні основних цілей, першочергових заходів з реалізації освітньої політики, які знайшли своє відображення у Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Так, згідно зазначеної Національної стратегії міжнародне співробітництво у сфері освіти передбачає:

- укладання міжнародних договорів з урядами інших держав про співпрацю у сфері освіти,
- організацію освітніх обмінів, стажування на навчання за кордоном,
- розширення участі студентів, науково-педагогічних працівників у міжнародних освітніх програмах і проектах (програми Темпус, Еразмус Мундус, Жан Моне тощо),
- вивчення кращого досвіду зарубіжних країн з модернізації системи освіти,
- проведення спільних наукових конференцій, семінарів,
- навчання іноземних громадян та осіб без громадянства у закладах вищої освіти та ін. [164].

Законом України “Про вищу освіту” (2014 р.) також передбачено розширення міжнародної співпраці в контексті інтеграції системи вищої

освіти України до світового простору освіти.

Сьогодні в Україні діє значна кількість міжнародних програм та проектів, у тому числі європейських, у сфері вищої освіти. Зауважимо, що поняття “міжнародна програма” та “європейська програма” не слід ототожнювати. Поняття “міжнародна програма” ширше за змістом, ніж поняття “європейська програма”, оскільки воно включає в себе не лише програми та проекти у сфері вищої освіти країн Європейського Союзу, а й інших країн світу.

Загальна мета міжнародних програм і проектів полягає у розширенні міжнародних організацій шляхом створення спільних центрів освіти, підвищенні академічної мобільності і співпраці між закладами вищої освіти та іншими установами, сприянні обміну інформацією та виробленні спільних методичних матеріалів. Кожен з таких проектів має власний паспорт, у якому зазначається виконавець проекту, мета, завдання, умови участі, цільова група, терміни, напрями діяльності, очікувані результати на момент завершення тощо. В Україні програми і проекти реалізуються, здебільшого, за рахунок грантів.

Виходячи з цієї позиції, та, проаналізувавши нормативно-правові акти і наукові джерела, на нашу думку, необхідно дослідити питання термінології у зазначеній сфері шляхом уточнення змісту таких ключових понять як “грант”, “проект”, “програма”, “міжнародний проект”, “міжнародна програма”, “академічна мобільність”, тим самим посиливши понятійний апарат науки державного управління. Варто зазначити, що окремі теоретичні підходи до визначення поняття державного управління нами розглянуто у попередньому розділі дисертаційної роботи.

Поняття грант є законодавчо закріпленим і науково обґрунтованим. Законодавчо грант означає «фінансові чи інші ресурси, надані на безоплатній і безповоротній основі державою, юридичними, фізичними особами і міжнародними організаціями для проведення конкретних фундаментальних та (або) прикладних наукових досліджень за

напрямами і на умовах, визначених надавачами гранта»[163].

Підтримуємо думку Ю.Шарова, що грант – це специфічна форма цільового інвестування, яка має інноваційну і переважно соціальну спрямованість та здійснюється українськими і зарубіжними, державними або приватними структурами для забезпечення соціального або інституціонального розвитку [192].

З ним погоджуються І. Чикаренко та О. Чикаренко, які зазначають, що грантами є специфічна форма інвестування, яка має соціальну спрямованість і здійснюється вітчизняними та зарубіжними державними або приватними організаціями [197].

У нашому розумінні, грант означає цільові, переважно матеріальні, ресурси, які повністю або частково покривають необхідні для досягнення цілі затрати, можуть надаватися як державою, так і зарубіжними країнами фізичній або юридичній особі.

Зазвичай, гранти на проведення міжнародних проектів в рамках відповідних програм у сфері вищої освіти надаються на основі міжнародної технічної допомоги Україні для ефективного реформування вищої освіти та включають в себе:

- умови з організації, що передбачає надання вичерпної інформації щодо міжнародного проекту,
- підготовку викладачів, запрошення іноземних тренерів,
- проведення міжнародного проекту, що передбачає пошук закладу, на базі якого буде реалізовуватись проект,
- забезпечення всіма необхідними засобами процесу проведення навчального заходу,
- фінансування видання навчальних, навчально-методичних посібників, які укладені за результатами роботи в проекті. Продаж таких збірників забороняється, а невикористані під час навчання засоби підлягають списанню. Після закінчення виконавці міжнародних програм і проектів готують звітність грантонадавачампро результати досягнення мети та

цільове використання коштів.

Фактично, отримавши грант, держава погоджується із виконанням усіх умов без права внесення своїх пропозицій та зауважень. Тому, зі сторони України фінансова та інша підтримка проведення міжнародних програм та проектів є також важливою. Необхідно не лише реалізовувати грантові міжнародні програми та проекти, а й здійснювати пошук тих програм і проектів, які необхідні для вирішення конкретних задач відповідно до українських реалій та реалізовувати їх за рахунок державних коштів на взаємовигідних умовах.

Ключовим напрямом діяльності нашої держави є європейська інтеграція, тому слід також приділити окрему увагу і європейським програмам та проектам, які діють у сфері вищої освіти.

Пріоритетним вектором розвитку України є європейська інтеграція. Орієнтація на європейські цінності обумовлює здійснення низки реформ, у тому числі, у сфері вищої освіти. Система вищої освіти України поступово інтегрується до системи вищої освіти Європейського Союзу. Україна, як асоційований член Європейського Союзу з 2014 року, робить конкретні кроки у реформуванні зазначеної галузі. Участь України у міжнародних, зокрема європейських, освітніх проектах та програмах є надзвичайно важливою для успішного проведення реформ не лише в освітній галузі, а й у соціально-економічній, управлінській, інформаційній тощо. Через вивчення позитивного досвіду з проведення реформ, із здійснення ефективного державного управління зазначеними галузями країнами-членами Європейського Союзу можливо прискорити досягнення власних успішних результатів з цих питань. Проте, участь у міжнародних програмах та проектах вимагає вирішення ряду організаційних, нормативно-правових, кадрових та методичних проблемних питань [79].

Орієнтація на європейські цінності обумовлює проведення низки реформ у багатьох сферах суспільного життя. Українська держава стала на шлях до запровадження європейських стандартів у систему вищої освіти

України і робить послідовні кроки у цьому напрямі. Зважаючи на те, що Україною обрано курс на приєднання до Європейського Союзу, доцільно вивчати та враховувати європейський досвід модернізації вищої освіти, який може лягти в основу реформування вітчизняної вищої школи. А також необхідно здійснити короткий огляд та аналіз підходів до визначення академічної мобільності, так як поняття стає все більш широко вживаним в українському суспільстві, а тому потребує конкретизації.

Європейською Комісією з метою реалізації Стратегії “Європа 2020” розроблено План дій з модернізації вищої освіти, який містить 5 ключових пріоритетів для вищої освіти в Європейському Союзі:

I підвищення кількості випускників закладів вищої освіти.

II удосконалення якості та підвищення значущості викладання та навчання.

III сприяння мобільності студентів та викладачів, а також співробітництву міжсусідніми країнами.

IV зміцнення “трикутника знань”: поєднання вищої освіти, досліджень та інновацій.

V створення високоефективної системи державного управління та механізмів фінансування вищої освіти [17].

Розглянемо детальніше кожен з ключових пріоритетів та проведемо паралель з реаліями української вищої школи та державного управління у цій сфері.

I Підвищення кількості випускників закладів вищої освіти. Стратегією “Європа 2020” передбачено, що до 2020 року щонайменше 40 відсотків людей віком від 30 до 34 років матимуть вищу освіту, зараз цей відсоток є на порядок нижчим. Перед країнами Європейського Союзу у сфері вищої освіти постали три основні виклики: розширення доступу до вищої освіти, зменшення випадків дострокового припинення навчання, що прямо веде до безробіття в майбутньому, покращення якості вищої освіти, що зробить вищу освіту більш значущою, здатною приваблювати якомога більше студентів та допомагати їм

успішно завершити навчання, отримувати робочі місця і бути конкурентоспроможними фахівцями на ринку праці [6].

Вища освіта і ринок праці напряму пов'язані між собою, а тому повинні взаємодіяти якомога ефективніше. Наразі в Україні існує певний дисбаланс між ними.

По-перше, потреби у відповідних фахівцях на ринку праці все частіше змінюються, що вимагає від людей пристосування до змін шляхом перепідготовки та безперервного навчання, підвищення кваліфікації, а від держави – змінювати кількість державного замовлення відповідно до потреб ринку праці та оновлювати навчальні програми, уважно стежити за підвищенням професійної компетентності педагогічних працівників, щоб вони проходили навчання на відповідних курсах у центрах підвищення кваліфікації та брали участь у міжнародних програмах і проектах. Існує певна невідповідність між державним замовленням на підготовку фахівців та реальною потребою держави у таких фахівцях.

По-друге, якість регіональної вищої освіти не є занадто високою, що в майбутньому може не задовольнити роботодавців та самого споживача освітніх послуг.

І.Кочарян підкреслює, що все більш актуальною стає проблема гнучкого реагування системи підготовки фахівців на вимоги, що змінюються постійно, і потреби ринку праці, а також питання регіонального забезпечення спеціалістів як одного з головних чинників розвитку економіки країни [119].

Регіональне забезпечення є досить важливим фактором для розвитку економіки і утримання балансу всередині країни. Це питання також повинно привертати до себе увагу державних управлінців, які опікуються вищою освітою, адже, як відомо, якість вищої освіти у регіональних закладах вищої освіти є на порядок нижчою, ніж у закладах вищої освіти столиці та інших великих міст України, до прикладу, і підготовка спеціалістів є відповідною. Вкрай важливим для

процвітання економіки країни є розвиток людського потенціалу. Саме інвестування в людський капітал виступає важливою передумовою економічного зростання країни і тим чинником, який дозволить Україні в подальшому стати рівноправним учасником на міжнародній арені.

Удосконалення якості та підвищення значущості викладання і навчання. Високоякісна вища освіта здатна забезпечити здобувачів знаннями, навичками та основними компетентностями, необхідними для успішного завершення навчання та працевлаштування. Разом з тим, високоякісне навчальне середовище, яке забезпечується, у тому числі, якісним викладанням навчальних дисциплін, відіграє важливу роль у оволодінні здобувачами компетентностей. Кожен заклад вищої освіти повинен мати жорстку внутрішню систему забезпечення якості вищої освіти, яку визначають органи забезпечення якості, що здійснюють перевірки та зовнішній контроль [45].

У 2006 році Європейський парламент та Рада Європи прийняли Рекомендацію від 15.02.2006 № 2006/143/ЕС “Про подальшу європейську співпрацю з питань забезпечення якості вищої освіти”. У зазначеному документі країнам Європейського Союзу рекомендовано, зокрема, сприяти закладам вищої освіти у запровадженні та подальшому розвитку жорсткої внутрішньої системи забезпечення якості відповідно до стандартів забезпечення якості у Європейському просторі вищої освіти в контексті Болонського процесу, а також співпраці між установами для розбудови взаємної довіри та визнання оцінювання якості та відповідності діючим офіційним нормам [47].

Проблема забезпечення якості вищої освіти в Україні останнім часом постала досить гостро. Хоча, насправді, існувала досить багато років, та говорити про неї почали лише останнім часом. За підтримки однієї з найбільших програм Європейського Союзу у сфері вищої освіти ТЕМПУС IV в Україні з 2011 року до 2015 року діяв проект “Towards Trust in Quality

Assurance Systems (TRUST)” (“Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти (TRUST)”). Головна мета проекту полягала у підтримці реформування українських закладів вищої освіти за допомогою впровадження загальної, інноваційної та політично нейтральної Екосистеми. До консорціуму проекту разом з Україною увійшли Фінляндія, Словачія, Португалія, Бельгія. За результатами проекту учасниками було підготовлено посібники, методичні вказівки, на веб-порталі розміщено відеозаписи лекцій, а також розроблено “Концепцію забезпечення якості вищої освіти України” [173].

В черговий раз можемо переконатися, що міжнародні програми і проекти є досить ефективними, по завершенню роботи проекту формується навчально- методична база, яка може бути корисною для відповідних перетворень в системі вищої освіти на рівні держави.

Якість вищої освіти забезпечується, зокрема, створенням сприятливих умов та привабленням міжнародних організацій для проведення міжнародних програм і проектів в Україні, забезпеченням мобільності учасників освітнього процесу, здійсненням як державного, так і внутрішнього контролю за забезпеченням якості вищої освіти, мотивуванням викладачів шляхом підвищення заробітної плати, закордонними стажуваннями та участю в міжнародних проектах на території України, фінансування закладів вищої освіти, щоб вони могли придбати необхідні матеріали для успішного проведення занять та повного забезпечення навчального процесу.

Сприяння мобільності студентів та викладачів, а також співробітництву між сусідніми країнами.

Навчальна мобільність передбачає поїздку за кордон з метою навчання або здійснення професійної підготовки. Міністри Європейського Союзу домовились про те, що необхідно збільшити пропорційність студентів, які закінчують навчання або період професійної підготовки за кордоном, на 20 відсотків до 2020 року та підтримувати мобільність, яка є

центральною у програмах Європейського Союзу, у тому числі програмі Еразмус + [37].

У 2011 році Міністри Європейського Союзу прийняли Рекомендацію Ради Європи від 28.06.2011 № 2011/С 199/01 “Молодь в русі” – сприяння навчальній мобільності молоді”. Ця Рекомендація Ради Європи є частиною європейської Ініціативи “Молодь в русі”, покликана посилити міжнародну привабливість європейських закладів вищої освіти, сприяти мобільності молоді та покращити ситуацію із працевлаштуванням. Рекомендації державам-членам надано послідовно по пунктах:

Інформація і передумови для навчальної мобільності (покращити якість інформації та передумов національної, регіональної та місцевої мобільності, сконцентрованість на відповідні групи як в межах Європейського Союзу, так і поза ними; полегшити доступ до інформації, що стосується навчальної мобільності, наприклад, за допомогою централізованих веб-порталів та інших веб сервісів, центрів інформаційної підтримки).

Мотивація до участі у транснаціональній навчальній мобільності (сприяти підвищенню навчальної мобільності серед осіб, які навчаються, їхніх родин, вчителів, тренерів, молодих працівників та роботодавців через призму самореалізації та розвитку професійних, лінгвістичних, соціальних, міжкультурних компетентностей, творчості, активної громадянської позиції, майбутньої професійної адаптації, в тому числі в контексті розширення меж глобального ринку праці).

Підготовка передумов для навчальної мобільності, особливо це стосується володіння іноземною мовою та міжкультурної комунікації (заохочувати вчителів використовувати інноваційні методи навчання мови, підтримувати розвиток партнерства та обмінів між освітніми закладами).

Питання, які стосуються адміністративного та інституційного забезпечення періоду навчання за кордоном (зменшити, де це можливо, адміністративні бар'єри для сприяння навчальній мобільності до країн

Європейсько Союзу та навпаки; сприяти масштабній співпраці та партнерству з третіми країнами, укладені угоди між відповідними органами державної влади, між державами- членами та двосторонні угоди між установами полегшать навчальну мобільність між Європейським Союзом та іншими країнами світу).

Переміщення грантів та кредитів (сприяти переміщенню грантів, кредитів та відповідної можливості користуватися гарантіями та компенсаціями для забезпечення навчальної мобільності молоді).

Якість навчальної мобільності (сприяти продовженню діалога між установами, що відрядили осіб, які навчаються та приймаючими установами, визнанню отриманих знань, навичок, компетентностей, прозорій процедурі відбору учасників, рівноцінному обміну, забезпеченню учасників житлом, харчуванням, перевезенням).

Визнання результатів навчальної діяльності (сприяти запровадженню та використанню інструментів Європейського Союзу, які полегшують трансфер та підтвердження результатів навчальної діяльності, отриманих в процесі мобільності між державами-членами).

Учасники з обмеженими можливостями (забезпечити учасників з обмеженими життєвими можливостями, які позбавлені змоги взяти участь у навчальній мобільності, інформацією щодо доступних програм для таких осіб і підтримкою відповідно до їхніх специфічних потреб).

Партнерство та обсяг фінансових ресурсів (стимулювати мережі шкіл, університети, підприємства до обміну інформацією, новинами, досвідом, заохочувати до активної співпраці та комунікації сектор освіти та бізнесу, оскільки залучення бізнесу є важливим фактором у посиленні мобільності молоді, що сприяє створенню робочих місць).

Роль множників (заохотити “множників” – вчителів, тренерів, родини, молодих працівників та молоді, які мають досвід участі у навчальній мобільності, надихати та мотивувати молодь ставати мобільними та примножувати досягнення).

Контроль успішності (підтримати, на добровільних засадах, створення науково-методичного забезпечення контролю успішності за просуванням навчальної мобільності, усуненням перешкод) [10].

У 2011 році, орієнтуючись на європейські стандарти вищої освіти та потреби у фахівцях на ринку праці, Кабінетом Міністрів України було затверджено Національну рамку кваліфікацій. Основними цілями впровадження Національної рамки кваліфікацій визначено введення європейських стандартів та принципів забезпечення якості освіти з урахуванням вимог ринку праці до компетентностей фахівців, налагодження ефективної взаємодії сфери освітніх послуг та ринку праці, сприяння національному та міжнародному визнанню кваліфікацій, здобутих в Україні [157]. Національна рамка кваліфікацій є важливим кроком до забезпечення мобільності викладачів, студентів та науковців в межах Європейського простору вищої освіти.

Навчальна мобільність сприяє тому, що молода людина може отримати не одну вищу освіту одночасно навчаючись в різних закладах вищої освіти, а навіть здобути ступінь доктора наук. Україні потрібен такий нормативно-правовий акт, який би ширше розкривав проблему навчальної (академічної) мобільності, проведення наукових досліджень з цього питання, а також необхідна активна робота закладів вищої освіти щодо інформування учасників освітнього процесу про наявність міжнародних програм відповідно до їхньої спеціалізації та умов участі в них.

Зміцнення “трикутника знань”: поєднання вищої освіти, досліджень та інновацій. Трьома сторонами у “трикутнику знань” виступають тісні, дієві зв’язки між вищою освітою, дослідженнями та інноваціями, через які можливо збільшити міжнародну привабливість вищої освіти. Нещодавні зміни на користь відкритих інновацій призвели до посилення таких течій як знання та нові типи співробітництва між освітніми установами, науковими інститутами та бізнесом. Саме програма Еразмус + здатна забезпечити необхідними знаннями у цій сфері.

у свою чергу Європейська Комісія підтримує внесок у розвиток інновацій та “трикутника знань” через:

- ініціативи Європейського інституту інновацій та технологій (EIT) [33], який розташований у Будапешті та є незалежним органом в ЄС, головна місія якого полягає у посиленні інноваційної спроможності Європейського Союзу для реагування на соціальні виклики з метою підтримки розвитку та створення робочих місць [18];

- співпрацю університетів та бізнесу [33], що передбачає можливість зближення зв'язків бізнесу та вищої освіти через сприяння поширенню знань, створення довготривалих партнерських зв'язків, стимулювання інновацій, підприємницької діяльності та творчості. Починаючи з 2008 року, щорічно проводиться Форум “Університет та бізнес”, який збирає разом заклади вищої освіти, компанії, бізнес асоціації, посередницький апарат і представників влади, які обмінюються думками та позитивним досвідом у сфері інновацій та обговорюють можливості їхньої співпраці. За результатами пленарних засідань, панельних дискусій, круглих столів та роботи в семінарах та секціях, які є складовими частинами Форуму, публікується звіт [54];

- підтримку підприємницької діяльності у вищій освіті [33], що передбачає надихання та розвиток підприємницького потенціалу. Людям потрібні навички, знання, відповідний тип мислення, щоб генерувати творчі ідеї, а також підприємницька ініціатива, щоб втілити такі ідеї в життя [16].

Останнім часом на ринку праці все більше з'являються професії, які пов'язані із динамічним розвитком новітніх інформаційно-комунікаційних, інноваційних технологій, тому і попит на фахівців у цій галузі стає все більше. Проте, українські стандарти вищої освіти не повною мірою відповідають сучасним потребам, їх потрібно оновлювати з урахуванням реалій як на українському, так і на європейському ринку праці.

Вища освіта, наука та інновації створюють “трикутник знань”, оскільки вони доповнюють, а не виключають один одного. Відповідно до

Закону України “Про вищу освіту” наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність у закладах вищої освіти є невід’ємною складовою освітньої діяльності [153].

Створення високоефективної системи державного управління та механізмів фінансування вищої освіти.

Шляхи організації управління та фінансування системи вищої освіти розглядаються Європейським Союзом в контексті Стратегії “Європа 2020”, яка наголошує на тому, що система вищої освіти вимагає адекватного фінансування.

Різносторонні джерела фінансування вищої освіти є важливим складником, а виклики, що постали перед вищою освітою, вимагають більш гнучкої системи управління та фінансування, яке приведе до гармонійного поєднання автономії закладів вищої освіти з відповідальністю усіх учасників процесу. Проте, правові, фінансові та адміністративні обмеження часто звужують інституціональну свободу визначення стратегії та внутрішньої організації, а також можливості відрізнятись від своїх конкурентів.

За допомогою підтримки досліджень та політики співпраці (в рамках тієї ж програми Еразмус +) Європейська Комісія допомагає країнам Європейського Союзу розробляти ефективні моделі управління та фінансування вищої освіти. Семінари, які організовуються в країнах, як частина Відкритого методу співпраці у сфері вищої освіти та професійної підготовки, сконцентровані на таких питаннях як інституційне управління у сфері вищої освіти і обсяги фінансування [20].

Справді, вже досить багато часу фінансування вищої освіти в Україні є недостатнім, що негативно впливає на кінцевий результат, а наявні механізми державного управління в цій сфері потребують удосконалення. Так, зокрема, правовий механізм передбачає створення законодавчої бази, яка регулює систему вищої освіти. Проте, можна розробити досить потужне законодавче забезпечення освітньої галузі, але правовий механізм буде

неефективним, якщо не працюватимуть всі інші. Закон передбачає втілення його норм на практиці, а за відсутності, зокрема, організаційного, кадрового й фінансово-економічного механізму ці норми так і залишаться нормами на папері. Тому здійснення державного управління системою вищої освіти потребує комплексного і системного підходу.

Законодавча база Європейського Союзу є достатньою. Так, в Офіційному віснику Європейського Союзу опубліковані законодавчі акти з питань вищої освіти, серед яких, окрім вже зазначених Рекомендацій від 15.02.2006 № 2006/143/ЕС “Про подальшу європейську співпрацю з питань забезпечення якості вищої освіти” та від 28.06.2011 № 2011/С 199/01 “Молодь в русі” – сприяння навчальній мобільності молоді”, Директива Ради Європи від 13.12.2004 № 2004/114/ЕС “Про умови доступу громадян третіх країн до навчання, обміну учасниками освітнього процесу, неоплачуваної професійної підготовки чи волонтерської діяльності”, Рекомендація Ради Європи від 12.10.2005 № 2005/762/ЕС “Сприяти доступу громадян третіх країн до виконання наукових досліджень в Європейському співтоваристві”, Заключення Ради Європи від 12.05.2009 № 2009/С 119/02 “Про стратегічну основу європейської співпраці у сфері вищої освіти та професійної підготовки”, Заклучення Ради Європи від 11.05.2010 № 2010/С 135/04 “Про інтернаціоналізацію вищої освіти”, Розпорядження Європейського парламенту та Ради Європи від 11.12.2013 № 1288/2013 “Про затвердження Еразмус+: програми Європейського Союзу для вищої освіти, професійної підготовки, молоді та спорту і відміну рішень №1719/2006/ЕС, № 1720/2006/ЕС та № 1298/2008/ЕС”, Директива Європейського парламенту та Ради Європи від 11.05.2016 № 2016/801 “Про умови в’їзду та перебування громадян третіх країн в рамках здійснення досліджень, навчання, професійної підготовки, волонтерської діяльності, програм обміну учасниками освітнього процесу або освітніх проектів тощо.

Розробникам політики та державним службовцям, які працюють у сфері вищої освіти України, при підготовці нормативно-правових актів, які

регулюють суспільні відносини у сфері вищої освіти, варто спиратися на європейське законодавство, яке є більш розвинутим, використовувати його положення, адаптувати під українські реалії та традиції, а не лише оприлюднювати переклад цих та інших документів з умовною позначкою “до відома”. Також варто спиратися на європейські принципи державного управління, серед яких відкритість, участь громадян, підзвітність, ефективність, злагодженість [185].

Аналіз перерахованих ключових пріоритетів у сфері вищої освіти дає підставистверджувати наступне. Серед головних пріоритетів забезпеченню академічної мобільності на теренах Європейського Союзу приділяється багато уваги, що дає підстави виокремити такі її характерні ознаки, як обов’язковий характер та невід’ємність у складі вищої освіти [19].

У цьому контексті слід наголосити на тому, що Україна стала учасником Болонського процесу у 2005 році. Такий історичний крок означає, що для України відкрилися широкі можливості та перспективи розвитку вищої освіти. Ця визначальна подія вимагає від України сприяння такому розвитку, що полягає у зміні навчальних програм, де буде враховуватися участь у міжнародних програмах та проектах, підвищенні академічної мобільності, інституційних перетвореннях. Проте, існує ряд чинників, таких як інформаційна закритість, часті кадрові перебудови, відсутність законодавчої підтримки, недостатність методичних матеріалів, які перешкоджають системно брати участь у міжнародних проектах і програмах. Важливим аспектом на цьому шляху є уточнення сутності і змісту основних понять у контексті інтеграції України до Європейського простору вищої освіти, а також охарактеризування програм Європейського Союзу у сфері вищої освіти [22].

Варто підкреслити, що у 2009 році у звіті Європейської Комісії «Вища освіта в Європі 2009: нововведення в контексті Болонського процесу» зазначено, що такі країни як Польща, Туреччина та Україна мають дуже низькі показники мобільності

– кількість студентів, що приїжджають в рамках мобільності і тих студентів, які виїжджають за кордон є однаково незначною.

Також наголошено на тому, що гранти, як правило, надаються в першу чергу на основі академічних досягнень, але майже всі країни самостійно забезпечують надання фінансової підтримки студентам та всіляко підтримують їхню мобільність. Проте, існує ряд країн, де повністю відсутня будь-яка фінансова підтримка мобільності, серед яких Вірменія, Боснія та Герцеговина, Молдова, Польща, Туреччина і Україна. Тому взаємозв'язок між браком фінансової підтримки та низьким рівнем мобільності в цих країнах очевидний [24].

Однак, формального приєднання до Болонського процесу недостатньо. Підписавши Болонську Декларацію, Україна повинна була стати рівноправним учасником цього процесу, виконувати ряд зобов'язань та почала перебувати під пильною увагою інших країн. На жаль, Звіт Європейської Комісії показує, що за 4 роки з моменту підписання Болонської Декларації держава не забезпечила подальшу підтримку процесів, необхідних для реформування національної системи вищої освіти та успішної її інтеграції, що негативно позначилось на якості вищої освіти та міжнародному іміджеві держави. Тому, безумовно, приєднання до Болонського процесу – це позитивний момент, невиконання, або неналежне виконання зобов'язань, пов'язаних з цим процесом є його негативною стороною.

Академічна мобільність може бути міжнародна та європейська. Зауважимо, що варто розрізняти ці два поняття. Поняття європейської мобільності, як правило, обмежується країнами Європейського Союзу, в той час як міжнародна мобільність охоплює більшість країн світу, включаючи і європейські.

Європейська мобільність – “ключовий принцип Болонського процесу, фундаментальна ознака Європейського простору вищої освіти та науки, що передбачає вільне пересування студентів, викладачів, дослідників,

працівників закладів вищої освіти, інших закладів освіти та науково-дослідних установ для навчання, проведення досліджень, особистісного та професійного розвитку, академічного та загальнокультурного взаємозбагачення” [106].

У 2020 Постанова КМУ Про затвердження Порядку реалізації права на академічну мобільність. Зазначимо, що до категорії учасників освітнього процесу, окрім здобувачів вищої освіти (студентів, курсантів, аспірантів, ад’юнктів, докторантів) та інших осіб, які навчаються у закладах вищої освіти (слухачів, асистентів-стажистів, інтернів, лікарів-резидентів, клінічних ординаторів), відносять також наукових, науково-педагогічних та педагогічних працівників, фахівців-практиків, які можуть бути залучені до освітнього процесу на освітньо-професійних програмах, інших працівників закладів вищої освіти [153].

Примірне положення про академічну мобільність студентів закладів вищої освіти України виокремлює два види академічної мобільності: внутрішню та зовнішню.

Внутрішня академічна мобільність означає процес навчання, який включає проходження практики, студентів закладів вищої освіти України і інших закладів вищої освіти на території України протягом певного періоду часу. Зовнішня академічна мобільність означає процес навчання, який включає проходження практики, студентів закладів вищої освіти України протягом певного періоду часу [202].

Враховуючи інтеграцію системи вищої освіти до Європейського простору вищої освіти, питання академічної мобільності не втрачає своєї актуальності на сучасному етапі суспільного розвитку, тому пропонувати його розуміння у вузькому значенні означає обмежувати права інших учасників освітнього процесу на академічну мобільність як внутрішню, так і міжнародну.

Новий Закон України “Про вищу освіту” адаптував визначення під реалії сьогодення, запропонувавши розуміння академічної мобільності як

можливості учасників освітнього процесу навчатися, проходити стажування, проводити наукову діяльність в іншому закладі вищої освіти або науковій установі як на території України, так і за кордоном [153].

Уже у Положенні про порядок реалізації права на академічну мобільність, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 року № 579, на основі нового Закону України “Про вищу освіту”, заповнено попередні прогалини у розумінні академічної мобільності. Так само пропонується два види академічної мобільності: внутрішня та міжнародна, але у більш розширеному значенні.

Внутрішньою академічною мобільністю є академічна мобільність, право на яку здійснюється вітчизняними учасниками освітнього процесу у закладах вищої освіти або наукових установах–партнерах на території України. Міжнародною академічною мобільністю є академічна мобільність, право на яку здійснюється вітчизняними учасниками освітнього процесу у закладах вищої освіти або наукових установах–партнерах за кордоном, а також іноземними учасниками освітнього процесу у вітчизняних закладах вищої освіти або наукових установах [159].

Л.Колісник під час дослідження міжнародної академічної мобільності обґрунтовано зауважує, що не варто академічну мобільність обмежувати лише інтеграційними процесами в освіті, оскільки вона має всеохоплюючий, глобальний характер [117].

Висновки до розділу 1

Отже в першому розділі нами було розглянуті теоретичні основи управління вищою освітою та реалізацію проектів міжнародної співпраці ЗВО в системі вищої освіти України.

Слід відмітити, що до світових тенденцій розвитку суспільства, окрім виникнення глобалізації, становлення та подальшого розвитку інформаційного суспільства як умови глобальної, міждержавної

комунікації, розвитку економіки, примноження людського капіталу, можна ще також додати демократизацію суспільства, запровадження кардинальних змін у сферу праці, яка вимагає від працюючого населення безперервного підвищення кваліфікації.

На нашу думку, під міжнародною програмою у сфері вищої освіти необхідно розуміти сукупність міжнародних проектів, які зорієнтовані на досягнення загальної мети, що спрямовується на підтримку процесів реформування вищої освіти в умовах її інтеграції у світовий освітній простір.

Під міжнародним проектом у сфері вищої освіти, з нашої точки зору, варто розуміти відповідну складову частину міжнародної програми, яка за визначений період часу шляхом поетапного вирішення завдань сприяє досягненню загальної мети міжнародної програми у сфері вищої освіти, у складі якої він діє.

Концепцію управління проектами в загальному можна визначити як набір певних процесів, керують ними і виконують їх люди. Тобто проекти складаються із системи взаємопов'язаних процесів, що становлять певні в часі дії, які призводять до запланованого результату. Така концепція управління проектами дає можливість зробити процес управління гнучким, надійним і економічним.

У роботі досліджено нові концепції управлінського процесу – New Public Management та New Public Governance, сутність яких полягає у модернізації державного управління у сфері вищої освіти, у тому числі. Сучасні підходи до управлінської діяльності передбачають широке залучення й взаємодію всіх зацікавлених сторін на кожному етапі вироблення освітньої політики та прийняття рішень. Новітні підходи до державного управління спрямовані на створення та запровадження інновацій в управлінський процес, а також забезпечення автономії закладів вищої освіти та створення мережевої взаємодії.

Для реалізації міжнародних проектів в системі освіти Україні

сформовані всі передумови. Є розгалужена система закладів вищої освіти, сформована система управління. Загальна мета міжнародних програм і проектів полягає у розширенні міжнародних організацій шляхом створення спільних центрів освіти, підвищенні академічної мобільності і співпраці між закладами вищої освіти та іншими установами, сприянні обміну інформацією та виробленні спільних методичних матеріалів. Кожен з таких проектів має власний паспорт, у якому зазначається виконавець проекту, мета, завдання, умови участі, цільова група, терміни, напрями діяльності, очікувані результати на момент завершення тощо. В Україні програми і проекти реалізуються, здебільшого, за рахунок грантів.

РОЗДІЛ 2

ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТОК МІЖНАРОДНИХ ПРОГРАМ ТА ПРОЕКТІВ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

2.1. Нормативно-правове забезпечення середовища функціонування сфери вищої освіти України

Суспільні відносини у всіх сферах життєдіяльності мають бути нормативно врегульовані, а вся діяльність здійснюватися у правовому полі. Нормативно-правова база з питань освіти містить достатню кількість нормативних актів, які регулюють зазначену сферу суспільних відносин.

Ключовими законодавчими актами, які регулюють суспільні відносини у сфері освіти, є Конституція України, Закони «Про освіту» (2017 р.), «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.), «Про дошкільну освіту» (2001 р.), «Про позашкільну освіту» (2000 р.), «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (1998 р.), «Про вищу освіту» (2014 р.), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2015 р.), «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» (2010 р.).

Зазначені Закони України доповнюються підзаконними нормативними актами: Указом Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року», постановою Кабінету Міністрів «Про Державну національну програму «Освіта» («Україна XXI століття»)), Міжнародними документами «Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони», «Угода між Україною і Європейським Союзом про участь України у програмі Європейського Союзу Горизонт 2020 – Рамкова програма з досліджень та інновацій (2014–2020)».

Сучасну вищу освіту складно уявити без міжнародних програм та проектів, які реалізуються в рамках міжнародної співпраці України. Варто зазначити, що відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від

15.02.2002 року № 153 “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги” міжнародні проекти, зокрема у сфері вищої освіти, підлягають обов’язковій державній реєстрації, яку здійснює Міністерство економічного розвитку і торгівлі України [167].

Відповідно до Програми діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженої постановою Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 р. № 471 забезпечення якісної вищої освіти є одним із пріоритетних напрямів діяльності держави, що безперечно позитивно впливає на цю сферу. Проте, про активізацію міжнародної співпраці шляхом реалізації міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти прямо не зазначається.

Законодавець пише лише про надання фінансової свободи закладам вищої освіти, зокрема щодо вільного залучення пожертв та інвестицій [160]. Тобто, наша держава може брати участь у міжнародних програмах та проектах у сфері вищої освіти тільки з метою залучення коштів і виникає загроза можливого їх нецільового використання. Такий підхід лише дискредитує Україну на міжнародній арені і про набуття повноправного членства в Європейському Союзі заявляти поки надто рано.

Зауважимо, що зазначеного питання законодавець частково торкається, коли пише про розвиток науки в частині вдосконалення механізмів реалізації права учасників освітнього процесу та працівників, які займаються науковою діяльністю на академічну мобільність. Проте, чітко не визначає про який вид академічної мобільності йдеться.

Згідно з Положенням про порядок реалізації права на академічну мобільність, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 р. № 579 академічна мобільність буває двох видів – внутрішня та міжнародна [159]. В Програмі діяльності Кабінету Міністрів України не уточнюється місце реалізації права на академічну мобільність, а також не наводяться шляхи удосконалення механізмів реалізації наданого права.

Більшість нормативно-правових актів, які регулюють питання вищої

освіти, сьогодні містять положення щодо розширення міжнародної співпраці, але здебільшого у контексті наукової діяльності закладів вищої освіти, і лише частково охоплюють вищу освіту.

Законом України “Про вищу освіту” передбачено, що міжнародне співробітництво закладів вищої освіти передбачає участь у програмах міждержавного та міжуніверситетського обміну студентами, аспірантами, науковими та науково-педагогічними працівниками, проведення спільних наукових досліджень, участь у міжнародних освітніх та наукових програмах [153].

На шляху до досягнення зазначених цілей держава взяла на себе зобов’язання сприяти співпраці з Європейською мережею національних центрів інформації про академічну мобільність тощо, узгодженню Національної рамки кваліфікацій з рамкою кваліфікацій Європейського простору вищої освіти, залучення коштів міжнародних фондів та інших організацій для виконання освітніх, наукових програм тощо [153].

У статті 431 Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (2014 р.), йдеться про міжнародну співпрацю в галузі вищої освіти, яка сприятиме реформуванню та модернізації систем вищої освіти, зближенню у сфері вищої освіти, яке відбувається в рамках Болонського процесу, поглибленню співробітництва між закладами вищої освіти, активізації мобільності студентів та викладачів тощо [188]. Зазначений міжнародний документ, відповідно до Закону України “Про міжнародні договори України”, є частиною національного законодавства [162]. Норми, які містяться у зазначеній Угоді, є обов’язковими для виконання українською стороною.

Якщо звернутися до Стратегії сталого розвитку “Україна – 2020” (2015 р.), то в ній прописано, що заплановано доступ кожного до високоякісної освіти, здійснення реформ як в галузі освіти, так і державного управління, участь у міжнародному дослідженні якості освіти (Programme

for International Student Assessment – PISA) [168]. Стратегія сталого розвитку “Україна – 2020”, схвалена Указом Президента України від 12 січня 2015 року № 5/2015 є дорожньою картою з виконання положень Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, яку було ратифіковано 16 вересня 2014 року згідно Закону України “Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони” [166].

Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність” не виділяє окремим розділом міжнародне співробітництво у сфері науки, хоча варто було б це зробити, оскільки в ньому зазначено багато норм щодо міжнародної співпраці у цій сфері. У ч.2 ст. 66 зазначеного Закону України законодавець пише, що міжнародна співпраця здійснюється, серед іншого, шляхом участі у міжнародних наукових програмах, зокрема в рамкових програмах ЄС з досліджень та інновацій [163].

Варто зазначити, що Міністерство освіти і науки України станом на липень 2015 року виступило бенефіціаром 37 міжнародних проектів у сфері освіти і науки, більшість з яких реалізовувались саме у сфері вищої освіти [148].

За інформацією, оприлюдненою на офіційному веб-сайті Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, станом на березень 2017 року Міністерство освіти і науки України є бенефіціаром всього 14 міжнародних проектів за підтримки країн-партнерів з розвитку, що реалізуються в Україні [147]. Таким чином, відстежується негативна тенденція щодо зниження кількості міжнародних проектів, зокрема у сфері вищої освіти, які реалізуються на території України.

Згідно Інформації щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні за результатами проведеного Міністерством

економічного розвитку, торгівлі та сільського господарства України моніторингу проектів у першому півріччі 2019 року у секторі «Реформа освіти і науки» впроваджується 61 проект за підтримки ЄС, Федеративної Республіки Німеччина, США, Швеції, Швейцарії, Міжнародного банку реконструкції та розвитку, Норвегії на загальну суму 85, 978 млн дол. США.

Станом на серпень 2019 року у зазначеному секторі реалізувались 44 проекти технічної допомоги, що фінансуються ЄС, загальною кошторисною вартістю 34,449 млн. дол. США [114].

Збираючи інформацію про міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти перед нами постали труднощі в пошуку необхідної для дослідження даних.

Відповідні дані або розміщені на сайтах різних установ, або відсутні взагалі. Зазначене є прогалиною в діяльності відповідного центрального органу виконавчої влади, що ускладнює пошук та можливе приєднання до міжнародної програми або проекту у сфері вищої освіти.

Вищезгадане суперечить цифровізації та інформатизації як головних викликів сьогодення, яких ми частково торкались в першому розділі дисертаційного дослідження. Саме цифровізація передбачає запровадження цифрових технологій у всі сфери життя, починаючи від освітньої сфери та взаємодії між людьми до промислових виробництв, від предметів побуту до дитячих іграшок, одягу, які доступні для придбання онлайн, не виходячи з дому, та інше. Це перехід біологічних та фізичних систем у кібербіологічні та кіберфізичні (об'єднання фізичних та обчислювальних компонентів).

Цифровізація є одним із ключових факторів зростання світової економіки в найближчі 10 років. Крім прямого підвищення продуктивності, яке отримують компанії від цифрових технологій, є ланцюг непрямих переваг цифровізації, зокрема економія часу, створення нового попиту на нові товари й послуги, нова якість та цінність тощо [189].

У світі розробляються найсучасніші цифрові технології, серед яких інтернет речей, роботизація та кіберсистеми, штучний інтелект, великі банки даних, безпаперові технології, 3D технології, хмарні, обчислення, безпілотні та мобільні технології, біометричні, квантові технології, технології ідентифікації, блокчейн та багато іншого з ІТ-сфери. Споживачами цифрових інформаційно-комунікаційних технологій виступають усі — публічний та приватний сектор [189]. Використання сучасних технологій у сфері вищої освіти значно б додало в її розвитку.

Аналізуючи Закони України “Про вищу освіту”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, постанову Кабінету Міністрів України “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги” в частині міжнародної співпраці шляхом участі у спільних міжнародних освітніх проектах, відзначимо наступне.

Поняття “академічна мобільність” (Закон України “Про вищу освіту”), “грант” (Закон України “Про наукову і науково-технічну діяльність”), “грантова угода”, “бенефіціар”, “виконавець”, “відповідальна особа”, “партнер з розвитку”, “координатор проекту (або програми)”, “програма”, “проект”, “реципієнт” (постанова Кабінету Міністрів України “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги”) закріплені нормативно.

Найбільше із ключових понять містить постанова Кабінету Міністрів України “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги”. Жоден із згадуваних актів держави не містить таких фундаментальних понять як “міжнародний проект у сфері вищої освіти” та “міжнародна програма у сфері вищої освіти”, що в подальшому може викликати непорозуміння у їх трактуванні.

Також зазначимо, що варто було б всі ці поняття систематизувати в одному нормативному документі, включивши до нього поняття “міжнародний проект у сфері вищої освіти” та “міжнародна програма у сфері вищої освіти”. На нашу думку, це значно б полегшило та

пришвидшило доступ до необхідної інформації, допомогло б уникнути колізій щодо трактування понять, які наразі взагалі не визначені. Таким чином, незважаючи на те, що нормативно-правова база є достатньою, вона має певні недоліки, які потрібно усунути якнайшвидше для подальшого успішного розвитку системи вищої освіти.

Успішне функціонування та розвиток, зокрема у напрямі міжнародної співпраці, системи вищої освіти, її нормативно-правове забезпечення прямо залежить від управлінської діяльності держави.

Відповідно до ст. 12 Закону України “Про вищу освіту” управління у сфері вищої освіти здійснюється Кабінетом Міністрів України, центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки, галузевими державними органами, до сфери управління яких належать вищі навчальні заклади, органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать вищі навчальні заклади, Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук, засновниками вищих навчальних закладів, органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки, Національним агенством із забезпечення якості вищої освіти [153].

У зв’язку з тим, що суб’єктами управління у сфері вищої освіти можуть бути як державні інституції, так і громадські, особливістю такого управління є його державно-громадський характер.

За Конституцією Україна є демократична, правова держава, а тому, як і належить демократичним і правовим державам, повинна вбачати у громадськості важливого партнера та взаємодіяти на всіх етапах управління, а не просто диктувативласні рішення.

Сутністю управління як процесу є вплив на систему освіти, який характеризується цілеспрямованістю, організаційною діяльністю, регулюванням, аналітичною роботою [93].

За суб’єктами здійснення, управління у сфері вищої освіти можна поділити на три рівні: вищий (загальнодержавний), центральний, локальний

(місцевий, регіональний).

Так, вищий рівень у структурі державного управління у сфері вищої освіти визначає мету і завдання, а також функції, механізми реалізації державної освітньої політики, розробляє нормативно-правову базу, що регулює вищу освіту, визначає основні напрямки її розвитку [87].

Структуру державного управління у сфері вищої освіти на вищому рівні складають:

Верховна Рада України, включаючи її Комітет з питань науки і освіти, яка належить до законодавчої влади, та до повноважень якої входить формування основ державної політики у сфері вищої освіти, прийняття законів, постанов, інших нормативно-правових актів, які регулюють суспільні відносини у сфері вищої освіти, надання згоди на обов'язковість міжнародних договорів тощо;

Президент України, який не належить до жодної з гілок влади, проте, є гарантом додержання положень Основного Закону, зокрема щодо права кожного на освіту, та може виступати із законодавчою ініціативою, видає укази та розпорядження, якими врегульовує питання вищої освіти; Кабінет Міністрів України, який є вищим органом в системі виконавчої влади та може діяти безпосередньо або через систему органів виконавчої влади, згідно Закону України від 27.02.2014 року “Про Кабінет Міністрів України” [161].

Наступний рівень у структурі державного управління у сфері вищої освіти – центральний, який здійснює реалізацію державної освітньої політики, а також контроль за її реалізацією, дотриманням законодавства у сфері освіти, навчально-виховною, методичною і науковою діяльністю вищих навчальних закладів, розробляє стандарти вищої освіти [87].

Центральний орган виконавчої влади забезпечує втілення державної політики у відповідній сфері на всій території України, керує дорученою йому сферою управління, несе відповідальність за стан її розвитку, підзвітний Кабінету Міністрів України або, за рішенням Президента

України, іншому центральному органу виконавчої влади [108].

Згідно із Законом України від 17.03.2011 року “Про центральні органи виконавчої влади” систему центральних органів виконавчої влади складають міністерства, служби, агенства, інспекції [170].

Відповідно до Положення про Міністерство освіти і науки, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 року № 630 Міністерство освіти і науки України визначено головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сферах освіти і науки, науково-технічної та інноваційної діяльності [158].

До центрального рівня також відносяться галузеві державні органи, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти. В Україні існує низка закладів вищої освіти, які підпорядковані іншим державним органам: Міністерству внутрішніх справ України, Міністерству оборони України, Міністерству охорони здоров'я України, Міністерству аграрної політики України, Міністерству закордонних справ України, Державній фіскальній службі України, Службі безпеки України тощо [141].

З метою виконання окремих функцій з реалізації державної політики у сфері вищої освіти утворено Національне агенство із забезпечення якості вищої освіти, яке також варто віднести до центрального рівня, зважаючи на Закон України “Про центральні органи виконавчої влади”.

Зауважимо, що утворення Національного агенства із забезпечення якості вищої освіти зумовлено приєднанням України до Болонського процесу та інтегруванням системи вищої освіти України до Європейського простору вищої освіти.

На локальному (місцевому, регіональному) рівні управління у сфері вищої освіти знаходиться Автономна Республіка Крим (органи її влади), яка відповідно до Закону України від 15.04.2014 року “Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій

території України” визначається тимчасово окупованою територією України [156], у зв’язку із чим громадяни України не можуть реалізувати своє право на вищу освіту безпосередньо на цій території, а органи влади не можуть у повному обсязі реалізувати свої повноваження у сфері вищої освіти, а також органи місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти.

Локальний (місцевий, регіональний) рівень можна ще структурувати таким чином: органи влади Автономної Республіки Крим, органи місцевого самоврядування – місцеве управління вищою освітою з однієї сторони, та органи безпосереднього управління вищою освітою з іншої сторони, до яких варто віднести Національну академію наук України та національні галузеві академії наук, засновників закладів вищої освіти, громадські організації, що працюють у сфері вищої освіти і науки.

Зауважимо, фінансова підтримка функціонування та розвитку вищої освіти з боку держави є досить важливою. Та економічні кризи, які приходять на зміну одна одній, корупція в органах державної влади змушує державу щоразу звертатись із по фінансову допомогу до міжнародних партнерів з розвитку. Це також свідчить про те, що система державного управління потребує реформування.

На необхідності проведення реформ у сфері державного управління було наголошено, зокрема, ще у Паризькій декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги 2005 року, до якої Україна приєдналася у 2007 році в межах економічного співробітництва відповідно до Указу Президента України від 19.04.2007 № 325/2007 “Про приєднання України до Паризької декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги”. У п.20 зазначеного міжнародного документу міститься зобов’язальна норма, згідно якої країни-партнери повинні проводити реформи, у тому числі державного управління, що є передумовою запуску і посилення процесів розвитку стійкого потенціалу [146]. Потрібно відзначити, що минуло 10 років з моменту приєднання до Паризької

декларації щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги, коли на державному рівні почалися перші зрушення в бік реформування управлінської ланки.

За відповідними даними Індексу світової конкурентоспроможності Світового економічного форуму за 2015 рік Україна посідає 130 місце (зі 144 можливих) за показником ефективності уряду, 103 місце – за показником прозорості формування державної політики, 115 місце – у категорії “тягар державного регулювання” [96].

Управління у сфері вищої освіти здійснюється на основі дотримання відповідних керівних положень, дотримання яких значно покращує його ефективність. Зауважимо, що принципами державного управління, у тому числі у сфері вищої освіти, є закономірності, керівні положення, основні ідеї, правила поведінки, що відображають закони розвитку відносин управління, сформульовані у вигляді відповідного наукового положення, закріпленого здебільшого у правовій формі, на основі якого створюється та функціонує апарат державного управління [94].

На нашу думку, принципи управління у сфері вищої освіти це загальні правила, які мають суттєве значення для функціонування та розвитку вищої освіти. Принципи також потребують змін з урахуванням глобалізаційних та інтеграційних процесів. Основними принципами державного управління у сфері вищої освіти, з нашої точки зору, повинні бути:

Принцип поваги до прав людини. Людина визнається найвищою соціальною цінністю в нашій державі, тому гарантування її прав, зокрема на здобуття вищої освіти, та законних інтересів є пріоритетом держави.

Принцип децентралізованого управління, який передбачає розширення повноважень регіональних, місцевих органів управління, широке залучення громадян та представників приватного сектору до процесів управління, надання права на прийняття рішень закладам вищої освіти відповідно до внутрішніх потреб – ці ключові аспекти здатні забезпечити розвиток системи вищої освіти України.

Принцип активного сприяння міжнародному співробітництву. Вища освіта України повинна бути конкурентною та виходити на міжнародний рівень, що в подальшому забезпечить перевагами випускників на ринку праці.

Принцип відповідальності. Органи державної влади усіх рівнів повинні нести відповідальність за свої дії або бездіяльність, якщо вони спричинили негативні наслідки для системи вищої освіти та суспільства.

Принцип науковості. Будь-яка діяльність повинна спиратися на відповідні наукові дослідження проблеми з метою кращого її вирішення.

Зазначені принципи державного управління у сфері вищої освіти є базовими та не є вичерпними, їх можна ще доповнювати, розширювати, оскільки сам управлінський процес здійснюється безперервно, а цілі можуть коригуватися, змінюватися відповідно до викликів.

2.2. Дослідження міжнародних проектів і програм що реалізуються в системі освіти України

Оскільки міжнародна академічна мобільність учасників освітнього процесу передбачає участь у міжнародних програмах та проектах у сфері вищої освіти, зазначена проблема є комплексною та має два аспекти, з одного боку – необхідно забезпечити реалізацію права на участь у міжнародних програмах та проектах учасників освітнього процесу з України за кордоном, а з другого – забезпечити проведення міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти на території України із залученням як українських, так і зарубіжних учасників.

Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року передбачено розширення міжнародного співробітництва, зокрема, шляхом участі України у міжнародних проектах і програмах, таких як Темпус, Еразмус Мундус тощо [164].

Програма ТЕМПУС (1990-2013 рр.) – освітня програма

Європейського Союзу, яка підтримує модернізацію системи вищої освіти та створює можливості для співпраці в країнах-партнерах Європейського Союзу через університетські проекти [172].

Програма Темпус, заснована в 1990 році для максимально збалансованого співробітництва та вдосконалення систем вищої освіти в державах-членах ЄС і країн-партнерів, та охоплює сьогодні загалом 27 країн: на Західних Балканах, у Східній Європі, Центральній Азії, Північній Африці та на Близькому Сході. Конкурси Програми завершено 2014 р. останній проект завершить реалізацію в 2017 р.

Програма Темпус фінансує міжуніверситетську співпрацю в сфері розробки та вдосконалення навчальних програм, управління університетами, взаємодії науковців та громадянського суспільства, партнерство освіти і бізнесу, а також структурні реформи в сфері вищої освіти.

Програма Темпус є найбільш тривалою, її перший етап розпочався в 1990 році: Tempus I – 1990-1994; Tempus II – 1994-1998; Tempus II ibis – 1998-2000; Tempus III – 2000-2006. З 2007 року розпочато новий етап програми – Tempus IV (2007-2013).

Ця програма здебільшого сконцентрована на співробітництві університетів, мобільності як студентів, так і викладачів.

Таблиця 2.1 – Участь університетів України в проектах Темпус 2008-2013 рр.

	Тип проекту						Всього проектів
	Спільні проекти				Структурні заходи		
Роки	Реформування навчальних прогр. (од.)	Реформування управл. вищою освітою (од.)	Вища освіта і суспільству (од.)	Тематичні мережі (од.)	Реформування управл. вищою освітою (од.)	Вища освіта і суспільству (од.)	
2008	7	1	3	1	-	-	12
2009	5	1	3	-	2	1	12
2010	4	1	-	-	-	-	5
2011	7	-	1	-	1	-	9
2012	11	1	4	-	3	4	23
2013	15	1	10	-	2	5	33
Всього проектів	49	5	21	1	8	10	94

Освіта для розвитку лідерства, інтелекту й кадрового потенціалу «ELITE» (Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging). Цільова група: заклади вищої освіти, державні інституції. Мета проекту полягає у посиленні ролі закладів вищої освіти України як генераторів соціального прогресу у втіленні державної політики з розвитку людських ресурсів шляхом надання послуг з розвитку лідерського та організаційного потенціалу [113]. Проект є дуже популярним серед закладів вищої освіти. Варто відзначити, що Національна академія державного управління при Президентові України була учасником цього проекту.

Перераховані проекти є грантовими. Відповідно до грантових угод усі заклади вищої освіти є рівноправними партнерами проекту. Відповідальність за якість діяльності, виконання і результати проекту покладено на університет координатор проекту (з Європейського Союзу) разом з закладом вищої освіти партнером з України в особі керівника закладу [140].

Україна є також учасником програми Еразмус Мундус (з 2014 року – Еразмус +). Еразмус Мундус – освітня програма ЄС, спрямована на активізацію міжнародної співпраці та підвищення мобільності студентів, викладачів, науковців європейських університетів та закладів вищої освіти третіх країн на всіх континентах [107]. Основною *метою* зазначеної програми є удосконалення навичок та здатності до працевлаштування студентів та сприяння конкурентоспроможності європейської економіки. Програма Еразмус + у сфері вищої освіти включає такі напрями діяльності: КА1: Навчальна мобільність, КА2: Співпраця задля інновацій та КА3: Підтримка реформ, а також окремий напрям Жан Моне [165].

Програма Еразмус Мундус передбачає посилення ролі вищої освіти для забезпечення світового розвитку, створення умов для навчання кваліфікованих професіоналів, які здатні реагувати об'єктивно на виклики, що постають перед їхньою державою.

Напрямок Жан Моне передбачає поглиблення знань стосовно

євроінтеграції шляхом навчання, дослідження та дискусій [27]. Основними *цільми (завданнями)* цього напрямку діяльності є поширення знань про євроінтеграційні процеси, підвищення рівня поінформованості суспільства через заохочення університетів до викладання дисциплін з європейської інтеграції та проведення досліджень [171]. Напрямок Жан Моне охоплює велике коло питань з європейської інтеграції та допомагає роз'яснити суспільству значення та наслідки інтеграції для системи вищої освіти, самого суспільства та держави, а також підтримує наукову сферу та наголошує на її важливості для обґрунтування суспільно важливих реформ.

Таблиця 2.2 – Участь університетів України в проектах **Еразмус + 2015-2020 рр.**

Конкурси	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Разом за 6 конкурсів
Подано проектів	299	317	394	414	479	619	2522
Обрано проектів за участі України	161	214	268	272	407	567	1889
Країни-члени програми в партнерствах	30	32	32	32	31	32	32
Кількість ЗВО України в проектах	103	127	156	180	180	190	202
Усього мобільностей	2160	2370	2711	3044	2816	3905	17 006
З України до Європи, осіб	1777	1684	1815	2010	1796	2450	11 532
із них: студентів, аспірантів, осіб	1132	870	885	969	852	1191	5899
науковців, викладачів, осіб	645	814	930	1041	944	1259	5633
З Європи в Україну, осіб	383	686	896	1034	1020	1455	5474
із них: студентів, аспірантів, осіб	137	185	223	275	307	428	1555
науковців, викладачів, осіб	246	501	673	759	713	1027	3919

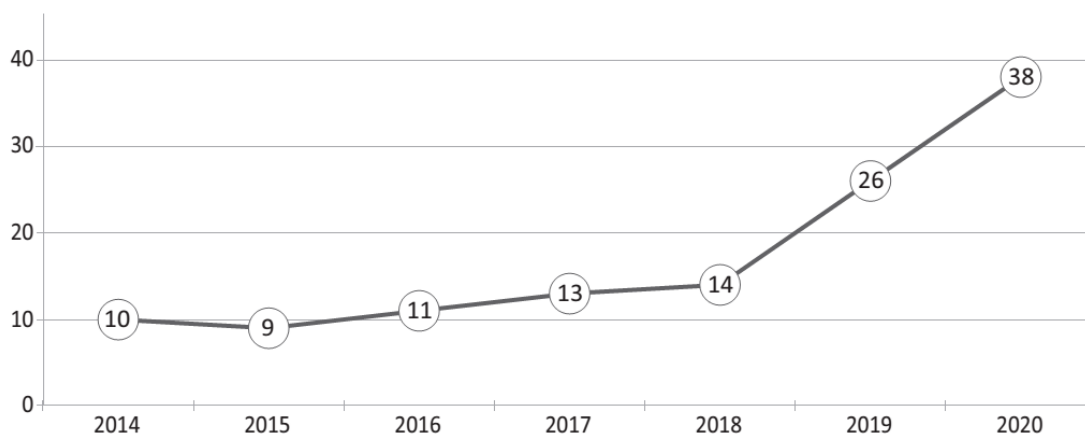


Рисунок 2.1 – Проекти що реалізуються українськими університетами в

програмі Жан Моне

У березні 2015 року Україна стала асоційованим учасником однієї з найбільших програм Європейського Союзу з досліджень та інновацій «Горизонт 2020», яка відкриває широкі можливості для українських вчених та можливості для популяризації нашої держави у світовому науковому співтоваристві. Програма діє з 2014 до 2020 року і має за мету зміцнення конкурентоспроможності Європи у глобальному вимірі, її економічне зростання та створення робочих місць [85].

Одним із основних пріоритетів є інтеграція України до Європейського дослідницького простору. Цьому сприяє двостороння міжнародна співпраця з країнами-членами ЄС, з країнами східного партнерства, участь у Рамковій програмі ЄС з досліджень та інновацій «Горизонт 2020».

Українські установи, організації з кожним роком беруть все активнішу участь у програмі «Горизонт 2020». Починаючи з 2014 року і дотепер (станом на липень 2020 року) українські учасники отримали 182 гранти на суму 31 830 000 євро. Загальна кількість участей українських організацій – 256.

Вітчизняні університети та наукові установи беруть активну участь у двосторонньому науково-технічному співробітництві в межах міжурядових угод. Так, 2019 року українські вчені виконували 119 білатеральних проектів спільно з науковцями з 12 країн: більша половина – це члени ЄС, а також Індія, Китай, США, Білорусь, Корея. Порівняно з 2018 роком, кількість двосторонніх проектів зросла майже на чверть.

Також Україна бере асоційовану участь у Програмі наукових досліджень та навчання «Євратом», Міжнародній європейській інноваційній науково-технічній програмі «EUREKA», програмі НАТО «Наука заради миру» тощо. Українські дослідницькі організації і університети співпрацюють з міжнародними організаціями та фондами, серед яких Європейська організація з ядерних досліджень (ЦЕРН), Український науково-технологічний центр (УНТЦ), Науковий комітет з антарктичних досліджень (СКАР) тощо.

Популярними серед учасників освітнього процесу є також програми обміну DAAD, Програма імені Фулбрайта, MEVLANA, House of Europe («Дім Європи»). За даними, опублікованими на веб-сайтах ЗВО, у рамках підписаних угод у закладах організовано співпрацю в багатьох міжнародних освітніх і науково-дослідницьких проєктах.

Враховуючи євроінтеграцію України дуже гостро постає питання вивчення однієї з офіційних мов Європейського Союзу. Здебільшого наголошується на вивченні саме англійської мови як мови міжнародного спілкування.

У зв'язку із цим, цікавою та вартою уваги, на нашу думку, є діюча міжнародна програма The English for Heritage Language Speakers (EHLS) Program. Програма покликана максимально збільшити можливості отримання знань протягом 8 місяців навчання. Вона також є єдиною програмою, яка створена для того, щоб підвищити рівень володіння англійською мовою до професійного [52].

Першими в переліку умов участі у програмі зазначені наявність громадянства Сполучених Штатів Америки та бути носієм однієї з 21 мов, у тому числі й російської, проте в переліку мов відсутня українська. Це може бути свідченням того, що про Україну та українську вищу освіту у світі знають небагато. Міжнародні програми та проєкти у сфері вищої освіти можна розглядати з двох сторін – участі закордоном та проведення таких програм та проєктів на території України. Тому, оскільки громадяни України не є громадянами Сполучених Штатів Америки, то заклади вищої освіти повинні самі мати можливість укласти відповідну угоду щодо реалізації цієї програми в Україні та адаптувати навчальний матеріал під українські реалії.

Необхідно популяризувати українську державу та вищу освіту на міжнародній арені, залучати проведення міжнародних програм та проєктів в Україні, тим самим поширювати знання про українську культуру, а також надавати всебічну державну підтримку, що передбачає модернізацію

законодавчої бази, належне нормативно-правове, фінансове, кадрове, інформаційне та методичне забезпечення учасникам освітнього процесу, які виявили бажання взяти участь у міжнародній програмі та пройшли конкурсний відбір по всім критеріям програми, оскільки гранти не завжди покривають витрати повністю.

Однією з умов участі у програмі The English for Heritage Language Speakers (EHLS) Program є наявність вищої освіти. Оскільки систему вищої освіти складають, зокрема, учасники освітнього процесу, до яких відносяться, у тому числі, педагогічні та науково-педагогічні працівники, міжнародна програма розрахована також на викладачів англійської мови.

The education World Forum 2020 визначив технології та партнерство як одні з ключових трендів сучасної освіти. Постійний прогрес у сфері технологій значно впливає на освіту. На допомогу педагогу приходить техніка, до якої розробляється відповідний тематичний контент. Смартфони, планшети, STEM лабораторії, окуляри віртуальної реальності вже широко використовуються в навчальному процесі у світі.

В епоху розвитку інформаційного суспільства технології відіграють важливу роль. Інформатизація – організаційний соціально-економічний і науково-технічний процес створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав на основі формування й використання інформаційних ресурсів. Технічною основою інформатизації є комп'ютеризація. На жаль, економічна складова питання для України є поки непосильною.

Проте, наша держава спроможна забезпечити реалізацію другого ключового тренду, який полягає у розширенні співпраці, до якої долучаються держава та бізнес.

Україна знаходиться на шляху до світового співтовариства, тому необхідно враховувати актуальні світові тенденції розвитку суспільства та відповідних сфер його життєдіяльності для забезпечення сталого розвитку.

Сьогодні в Україні діє значна кількість міжнародних програм та

проектів, у тому числі, європейських, у сфері вищої освіти. Варто відзначити, що такі поняття, як «міжнародна програма» і «європейська програма» не слід ототожнювати. Поняття «міжнародна програма» ширше за змістом, ніж поняття «європейська програма», оскільки воно включає в себе не лише програми та проекти у сфері вищої освіти країн Європейського Союзу, а й інших країн світу.

Окрема увага приділяється міжнародним програмам та проектам Європейського Союзу: Темпус, Еразмус+ та Жан Моне, оскільки вони прямо зазначені у нормативно-правовому акті “Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року”.

Роль англійської мови в університетах зараз значно посилилась. Заклади вищої освіти приймають іноземних абітурієнтів та пропонують їм вивчення навчальних дисциплін англійською мовою, для вступу на магістратуру студенти повинні скласти зовнішнє незалежне оцінювання з англійської мови, академічна мобільність також вимагає її знання, оскільки англійською мовою пишеться мотиваційний лист та подається пакет відповідних документів.

Знання англійської мови науково-педагогічними працівниками є вкрай потрібними, оскільки це значно розширить можливості їх наукової діяльності щодо написання наукових статей англійською мовою відповідно вимогам та стандартам закордонних видань, що входять до відомих наукометричних баз даних, підготовки максимально фахових англомовних виступів на науково-комунікативних заходах тощо.

Участь українських закладів вищої освіти у міжнародних програмах та проектах значно сприяє конкурентоспроможності учасників на ринку праці, допомагає впровадити європейські норми та стандарти у сферу вищої освіти України, адаптувати українські реалії під ці стандарти, а також запропонувати власні дослідження та розробки і презентувати їх на міжнародній арені.

Успішними й результативними освітні зміни можуть стати за умови їх

відповідності запитам сучасного суспільства та інноваційного підходу до професійної діяльності. [48, 80].

Унаслідок посилення міжнародної співпраці, зокрема з Європейським Союзом, у галузі освіти Україна може отримати додаткову мотивацію та технічну підтримку в процесі реформування національної системи вищої освіти. Така реформа вимагатиме розробки відповідної політики, посилення інституційної спроможності урядових структур, що відповідають за галузь освіти та оптимізації схем фінансування навчальних закладів [68].

Новим сучасним проектом програми Erasmus+ є «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні» (PAGOSTE). Пріоритетом є розвиток потенціалу вищої освіти. Тривалість проекту передбачається з 2020 р. до 2023. Цільовою групою є здобувачі освіти закладів вищої освіти, які навчаються за програмами підготовки викладачів професійної (професійно-технічної) освіти, викладачі професійної (професійно-технічної) освіти, керівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти, Міністерство освіти і науки України, здобувачі освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти, роботодавці.

Мета проекту полягає у підвищенні якості та актуалізації підготовки викладачів для професійної (професійно-технічної) освіти в Україні шляхом встановлення стандартів щодо механізмів управління на основі партнерства (УОП) між університетами, які здійснюють підготовку викладачів для професійної (професійно-технічної) освіти, та закладами професійної (професійно-технічної) освіти [174].

Відсутність до цього часу законодавчо закріплених та науково обґрунтованих понять “міжнародна програма у сфері вищої освіти” і “міжнародний проект у сфері вищої освіти” передбачає їх трактування кожним на власний розсуд. Також досить важливим є вирішення організаційних питань для надання можливості участі у міжнародних програмах і проектах якомога більшій кількості студентів, викладачів,

залучати більшу кількість закладів вищої освіти. Кадрове питання у зазначеній проблемі є теж вагомим, на рівні із фінансовим, правовим, оскільки підготовка фахівців з реалізації міжнародних програм і проектів дає змогу ефективно та активно їх впроваджувати.

2.3 Світовий досвід функціонування програм та проектів у сфері вищої освіти

Створення глобального простору вищої освіти впливає на національні системи освіти багатьох світових держав. В Україні вища освіта перебуває під впливом процесів глобалізації та європейської інтеграції, демократизації та інформатизації, що і зумовлюють її трансформацію. Виходячи з цього, для України важливим є позитивний досвід функціонування програм та проектів у сфері вищої освіти не лише держав-членів Європейського Союзу, а й інших країн світу.

Цікавим, на нашу думку, є досвід функціонування програм та проектів у сфері вищої освіти Сполучених Штатів Америки, Канади, а також таких країн Європейського Союзу як Королівство Швеція та Федеративна Республіка Німеччини. Обрані нами країни є безумовними лідерами у цій сфері, вони мають високий рівень життя, стабільну політичну та економічну ситуацію, високоякісну вищу освіту та виступають найбільшими партнерами з розвитку міжнародної технічної допомоги, тому досвід саме цих країн необхідно вивчати та, за можливості, впроваджувати в Україні.

У Сполучених Штатах Америки заклади вищої освіти мають хорошу репутацію, студенти вільні у обранні спеціальності та відповідної програми навчання. Більшість університетів є виконавцями проектів різного спрямування, що приваблює студентів та заохочує до навчання, вища освіта визнається престижною. В Америці діє Бюро з питань освіти і культури, на офіційному веб-сайті якого міститься широка та доступна інформація щодо існуючих програм та проектів у сфері вищої освіти. Доступність інформації

полягає в тому, що її легко шукати на сайті, вона ділиться на дві групи – для громадян Америки й для громадян інших країн, та представлена багатьма мовами. Тобто, програми та проекти у сфері вищої освіти є відкритими. Велика їх частина сконцентрована на розширенні економічних можливостей та розвитку підприємництва, а також управлінні.

Більшість американських коледжів і університетів спільними зусиллями роблять свої установи та навчальні програми більш інтернаціональними та привабливими для іноземних студентів, а також забезпечують необхідними знаннями, які сприяють розширенню та поглибленню розуміння інших культур. У цій країні заклади вищої освіти є автономними, а управління вищою освітою є децентралізованим [40].

Таким чином, заклади вищої освіти Америки відкриті до співпраці, мають власні бюджети та виступають виконавцями багатьох програм і проектів у сфері вищої освіти, загальна мета яких сфокусована на популяризацію американської культури та вищої освіти у глобальному вимірі, зміцнення взаєморозуміння учасників різних країн, розвиток економіки через вищу освіту, участь у проектах навіть може спростити вступ до закладів вищої освіти-виконавців проектів.

Вища освіта Канади вважається однією із найкращих у світі та запорукою отримання хорошого робочого місця на перспективу. Зауважимо, що в Канаді відсутнє Міністерство освіти, як державна інституція, а управління вищою освітою здійснюється на місцевому рівні. Діяльність Канадського бюро міжнародної освіти зосереджена на організації семінарів, тренінгів, проектів у сфері вищої освіти, міжнародній співпраці у галузі освіти. Реалізацію міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти й надання необхідної інформації за цим напрямом покладено на Асоціацію університетів і коледжів Канади [198]. Вища освіта має декілька джерел фінансування: державні кошти, кошти відповідних фондів та організацій.

Канада реалізує низку міжнародних програм та проектів у сфері

вищої освіти. При університетах Канади створено міжнародні офіси, завдання яких полягає у налагодженні міжнародних відносин, створенні іноземних представництв, підписанні угод про співробітництво, підтримці академічної співпраці. Академічна мобільність студентів забезпечується шляхом участі у міжнародних програмах академічних обмінів, проявом інтересу канадських студентів до короткострокового та довгострокового навчання за кордоном, постійним інтересом іноземних студентів до канадських університетів, популярністю міжнародних програм та проектів, зокрема, Програми “Ініціатива міжнародної академічної мобільності”, “Регіональна програма академічної мобільності”, “Канада – ЄС зі співробітництва в галузі вищої освіти, професійної підготовки та молоді”, “Міжнародний досвід Канади” та інших [182].

Вища освіта України крок за кроком інтегрується у Європейський простір вищої освіти. На цьому шляху варто дослідити досвід провідних європейських країн у сфері забезпечення функціонування міжнародних та проектів у вищій освіті та державного управління ними.

Так, Королівство Швеція має якісну вищу освіту і її можна назвати світовим провідником з реалізації міжнародних програм та проектів. Швеція, як і більшість країн Європейського Союзу, є учасником Болонського процесу. Цікавим є той факт, що, незважаючи на децентралізоване управління вищою освітою, держава все ж задіяна в процесах управління, зокрема, встановлює структуру системи вищої освіти, регламентує види ступенів для осіб, які навчаються, здійснює контроль за якістю вищої освіти. Останнім часом університети Швеції активно працюють над залученням іноземних студентів та надають їм можливість безкоштовно вивчити шведську мову [126].

Більшість програм та проектів у сфері вищої освіти реалізується через Шведський інститут, який є державною установою, і обов’язок якого полягає в отриманні відповідних знань та розумінні різних культур, націй, а також у популяризації Швеції по всьому світу [1].

Підтримка програм та проектів зорієнтована на довгострокове співробітництво між закладами вищої освіти. Вітається активна участь у проектах жінок [181]. Варто відзначити, що гендерні питання займають ключові позиції у суспільному житті країни, досвід якої досліджується.

П'ятим пунктом Цілей сталого розвитку на період 2016-2030 років є забезпечення гендерної рівності. Як бачимо, Швеція дотримується цілей світового розвитку та надає їм особливого значення.

Також позитивним є досвід Німеччини, яка посідає центральне місце серед інших країн світу за рівнем якості вищої освіти. У Німеччині функціонує Німецька служба академічних обмінів (DAAD), на сайті якої міститься детальна інформація стосовно міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти. До речі, вони функціонують як німецькою, так і англійською мовою.

З метою покращення здобуття освіти іноземними учасниками освітнього процесу у Німеччині проводилась низка заходів, покликаних адаптувати іноземців до німецьких умов освіти: введено спеціальні служби для реєстрації іноземців, комплексні служби з соціального забезпечення в університетах Німеччини, організовано та проведено безкоштовні курси німецької мови [143].

У Німеччині 2007 року між федеральним центром і землями підписано урядову угоду "Пакт про вищу школу 2020", що визначає механізми взаємодії і координації дій на рівні федерації та окремих земель, передбачає посилення дослідницької та навчальної складових щодо забезпечення достатньої кількості навчальних місць у закладах вищої освіти; діяльності земель з реалізації Болонського процесу; посилення взаємодії між вищими професійними навчальними закладами та виробничими підприємствами [201]. Ці заходи сприяли більш ефективній взаємодії центральних і місцевих органів управління вищою освітою.

Заклади вищої освіти в Німеччині є юридично незалежними установами з правом на самоуправління. Вони мають право на самостійне

визначення структури закладу вищої освіти, методів, змісту та форм навчання, організації наукових досліджень [69]. Надання закладам вищої освіти, зокрема, організаційної, академічної, фінансової автономії значно підвищує якість вищої освіти.

Розглянемо також досвід міжнародного студентського обміну. У основі міжнародного студентського обміну лежать, як правило, двосторонні або багатосторонні партнерські домовленості між ЗВО, містами-побратимами або державами, а також діяльність неурядових організацій (Еразмус) або приватних організацій (Experiment in International Living). Варіанти реалізації програм міжнародного студентського обміну варіюються від короткострокових (1-2 тижні) взаємних ознайомлювальних візитів студентських делегацій до навчання або стажування іноземних студентів впродовж одного або двох учбових семестрів. За цей час учасники обмінів дістають можливість ознайомитися з культурою, побутом, освітніми і виробничими досягненнями приймаючої сторони, встановити особисті зв'язки із зарубіжними однолітками і викладачами. Студенти по обміну можуть проживати в кампусах або в приймаючих сім'ях, що сприяє повному зануренню як в іншомовне середовище, так і в зарубіжну систему освіти [5]. Серед програм міжнародного студентського обміну виділяють програми мовної практики, програми цільового обміну і програми проектного обміну. Програми мовної практики мають на меті вивчення іноземної мови шляхом занурення в іншомовне середовище. Підсумком таких програм є отримання сертифікату або диплому про успішну здачу іспиту на підтвердження рівня володіння іноземною мовою (наприклад, IELTS, TOEFL і так далі). Традиційно популярними напрямками мовного обміну залишаються країни Північної Америки (США, Канада), Азії (Китай, Південна Корея, Японія), держави Європейського союзу (Німеччина, Франція, Італія). Перевагами мовних програм є: - зрозуміла структура програм - ще на етапі відбору відомий розклад занять і їх зміст; - ясна мета - це, як правило, сертифікат або диплом, що підтверджує рівень володіння іноземною мовою; - висока доступність - в програмах мовного обміну можуть взяти участь не лише студенти, але і молоді

фахівці, які вже отримали вищу освіту; - можливість вивчати побут, культуру, звичаї, заводити професійні зв'язки і неформальні контакти з громадянами приймаючої держави. Проте мовні програми мають ряд недоліків : вони короткострокові (від 3 до 12 місяців), вимагають значних фінансових витрат на «побутові потреби», при цьому, як правило, умови обміну не дозволяють працювати на офіційній основі, а також не дозволяють не лише залишитися на території приймаючої країни після закінчення навчання, але зобов'язують повернутися на батьківщину.

Програма по цільовому обміну студентами полягає в тому, що студент дістає можливість відвідувати заняття іноземного ЗВО, з яким у вітчизняного ЗВО укладена угода, або отримує запрошення на стажування в конкретний зарубіжний університет. Звичайно це тривалі програми, розраховані на один або два семестри, що характеризуються тим, що дисципліни, вивчені студентом за час цільового обміну, а також оцінки, отримані за кордоном у ЗВО - партнерові, заносяться в залікову книжку після повернення на батьківщину. Проте деякі програми цільового обміну розраховані на літній період студентських канікул, під час яких студент працює в іншій країні по відповідному дозволу, наданому згідно з правилами цих програм. Наприклад, програма «Work and Travel USA», що триває п'ять місяців, відводить чотири місяці на роботу і один - на подорожі по країні. Перевагами програм цільового обміну є визначеність, стабільність, доступ до інтелектуальних, бібліотечних, лабораторних, технічних ресурсів приймаючого ЗВО, розширення соціальних і культурних зв'язків, а також можливість отримати переваги для подальшого навчання і занять науковою діяльністю за кордоном. У результаті цільові програми по обміну студентами задають широкі можливості для особистого, професійного і культурного розвитку учасників. Цілями проектного обміну можуть бути проведення дослідження, участь в конференції, отримання практичного досвіду, розробка або реалізація власного або спільного проекту (наукового стартапа, некомерційній організації). Терміни і заходи таких програм строго обмовляються і тісно пов'язані з цілями і особливостями проекту, що

реалізовується. Як правило, після закінчення такого обміну студент представляє звітний документ - публікацію, аналітичний дослідницький звіт, патент, сертифікат.

У глобальному сенсі програми проектних студентських обмінів спрямовані на посилення академічних зв'язків, створення наукових і громадських колаборацій, накопичення досвіду спільних досліджень і реалізації некомерційних проектів. Програми міжнародного студентського обміну мають, як правило, істотну державну підтримку з боку міністерств закордонних справ, освіти і культури, оскільки розглядаються як форма громадської дипломатії і «м'якої сили». На рівні держав існує думка, що завдяки програмам міжнародного студентського обміну не лише розвиваються культурні і економічні зв'язки між країнами світу, але і істотно підвищується якість освіти [2].

Країни Євросоюзу беруть участь в програмі «Еразмус», у рамках якої лідерами по залученню іноземних студентів є Німеччина, Іспанія і Франція. Фінансування участі в цій програмі здійснюється Євросоюзом і ЗВО, з якого прибув студент. У Німеччині успішно функціонує також Германська служба академічних обмінів (DAAD), що має велику кількість іноземних представництв. Перевагами програм DAAD є істотна організаційна і фінансова підтримка, яку можуть отримати як студенти і аспіранти, так і викладачі зарубіжних ЗВО.

Міжнародна європейська організація студентів AIESEC, що об'єднує тисячі ЗВО по всьому світу, займається пошуком програм зарубіжних стажувань. Багато провідних українських університетів є партнерами цієї організації. У США діє програма Global UGRAD, що надає учасникам міжнародних студентських обмінів можливість навчання, стажувань, проектної діяльності в університетах США. Як було вказано, міжнародні студентські обміни можуть проводитися не лише з освітніми, але і з культурними, ознайомлювальними та туристичними цілями. Саме ця особливість відрізняє міжнародні студентські обміни від міжнародної академічної мобільності. Міжнародна академічна мобільність студентів визначається як віртуальне або фізичне переміщення студентів з ознайомлювальними, освітніми, дослідницькими і практичними

цілями в зарубіжну освітню організацію на певний термін. Міжнародна мобільність студентів вважається найбільш поширеною формою реалізації загальносвітової тенденції інтернаціоналізації вищої освіти, і основна мета її полягає в отриманні освітніх послуг за кордоном. Крім того, завдяки міжнародній академічній мобільності розвиваються міжнародна інтеграція і інноваційна діяльність університетів, а студенти дістають можливість для ефективного здійснення свого права на вільне пересування. Економічний механізм державного регулювання академічної мобільності спрямований на забезпечення фінансової доступності навчання за кордоном та забезпечення мотивації і стимулювання повернення молодих фахівців в Україну [1].

У офіційних документах Болонського процесу чітко позначений обов'язковий критерій міжнародної академічної мобільності - це навчання в зарубіжному ЗВО. Важливо відмітити, що останнім часом все частіше при аналізі міжнародної мобільності студентів акцент робиться не на фізичному переміщенні, а на віртуальній участі студента в освітньому процесі зарубіжного ЗВО. І надалі, з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій віртуалізація академічної мобільності стане розглядатися в якості пріоритетного напрямку в міжнародній освіті. Академічну мобільність студентів підрозділяють на короткострокову (горизонтальну), таку, що триває 1-3 місяці, з подальшим поверненням в рідний ЗВО і перезаліком вивчених дисциплін (кредитів), і довгострокову (вертикальну), при якій студент навчається в зарубіжному ЗВО по повному циклу одного або декількох рівнів освіти і отримує у результаті зарубіжний вчений ступінь або диплом. Також відзначається можливість як інституціонального, організованого характеру академічної мобільності із залученням міжнародних організацій або угод (наприклад, міжнародний студентський обмін на основі двосторонніх угод між університетами), так і самостійних ініціативних рішень конкретних студентів отримати або продовжити свою освіту за кордоном [3]. Таким чином, поняття міжнародної академічної мобільності включає міжнародні обміни, але не обмежується ними.

Окрім програм студентських обмінів, поширеними формами академічної

мобільності є також навчально-ознайомчі програми, стажування, практики, спільні освітні програми у вигляді акредитації і валідації, франчайзингу, програм подвійних і множинних дипломів. Спільні освітні програми високо оцінюються організаторами і учасниками міжнародної академічної мобільності, оскільки дозволяють пройти навчання і отримати диплом, що свідчить про високий рівень і якість отриманої освіти. Спільні освітні програми неоднорідні. Найчастіше зустрічаються програми подвійних і множинних дипломів, після закінчення яких студенти проходять навчання впродовж одного або більше за семестр по черзі в різних ЗВО, а випускники отримують дипломи двох або декількох університетів, що беруть участь в реалізації цієї програми. Програми подвійних дипломів діють по всьому світу. Іншими варіантами спільних освітніх програм є акредитація і валідація дипломів ЗВО партнерів провідним університетом, що підтверджує таким чином якість освіти ЗВО-партнерів і їх право видавати дипломи провідного ЗВО. Як видно з визначення, при реалізації таких програм взаємовідношення між організаціями, що беруть участь в них, не завжди рівноправні - є провідні ЗВО і ЗВО, що є їх партнерами, акредитовані провідними ЗВО.

Ще вимогливішою формою освітньої співпраці є франчайзинг, при якому провідний ЗВО залишає за собою право контролю за якістю освіти і його найважливішими процедурами (іспити, захист випускних робіт).

Міжнародна академічна мобільність студентів в умовах глобалізації і інтернаціоналізації освіти набуває величезну роль. Як національний, так і світовий ринки освіти зацікавлені в її розвитку, оскільки від її успішної реалізації залежить успіх інноваційної наукової і освітньої діяльності ЗВО.

Розвиток ринку освітніх послуг, вихід на міжнародний рівень, залучення іноземних студентів, розвиток міжнародного освітнього партнерства стає однією з найважливіших тенденцій модернізації української системи освіти. Нарощування експорту освітніх послуг опинилося у фокусі уваги держави. Щодо організаційного механізму державного регулювання академічної мобільності, вважається за доцільне в першу чергу забезпечити державне регулювання завдяки інструментам інфраструктурного забезпечення. Тобто для того, щоб

країна була привабливою для іноземних студентів і викладачів, важливо, щоб були створені належні умови для навчання або викладання і проживання. Бажаним є і виявлення можливостей надання іноземним студентам, котрі навчаються в рамках програм мобільності, тих самих пільгових тарифів, які мають українські студенти, а також видалення правових та адміністративних перепон для активізації міжнародної академічної мобільності [1].

Зусилля держави спрямовані на розвиток експортного потенціалу ЗВО України, на підвищення привабливості української освіти для громадян інших держав, забезпечення іноземним студентам комфортних умов повсякденного життя в період їх навчання, а також підвищення впізнаності і статусу української освіти, формування всесвітньо відомого бренду. Як очікується, досягнення перерахованих цілей дозволить зробити експорт освітніх послуг економічно вигідним завдяки істотному збільшенню об'ємів виручки від експорту освітніх послуг [4].

При реалізації програм, спрямованих на розвиток експортного потенціалу ЗВО, у фокусі уваги держави опиняється зовнішньоекономічна діяльність цих освітніх організацій. Саме на активізацію цієї діяльності спрямовано забезпечення умов для розвитку експорту освітніх послуг і просування українського утворення на світовому ринку. У науковій літературі описані чотири способи реалізації експортних стосунків у сфері освіти: постачання через кордон, комерційну присутність, трансграничну освіту, переміщення фізичних осіб. Постачання через кордон реалізується в тих випадках, коли студент здобуває освіту в іноземному учбовому закладі, знаходячись на території іншої держави.

Проведення реформи вищої освіти України та державного управління у цій сфері потребує врахування досвіду Німеччини, який наголошує на ефективній взаємодії на усіх рівнях управління вищою освітою.

Безумовно, міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти, які реалізують перераховані вище країни, мають багато переваг: сприяють глибшому вивченню, по-перше, обраної тематики, а, по-друге, – культури

та традицій країни, яка реалізує відповідний проект, подальшій міждержавній співпраці на рівні урядів країн та закладів вищої освіти, створенню методичних посібників, вивченню іноземної мови, що допомагає стирати кордони у спілкуванні між учасниками, обміну інформацією, надають можливість у подальшому вступити до того закладу вищої освіти, який виступив у якості виконавця проекту.

Учасники, які брали участь у проекті, після повернення до своєї країни можуть практично використати отримані унікальні знання, претендувати на отримання кращої роботи та гідну оплату своєї праці, за рахунок досвіду участі у міжнародних проектах стають більш конкурентоздатними на ринку праці.

Україні доцільно використовувати кращий досвід функціонування проектів у сфері вищої освіти таких економічно і технічно розвинених країн, як Сполучені Штати Америки, Канада, Швеція та Німеччина, хоча вони і мають інше історичне минуле, форму державного устрою та форму правління.

Якість вищої освіти Сполучених Штатів Америки та Канади забезпечується децентралізацією управління вищою освітою, припиненням існування державної монополії у сфері управління вищою освітою шляхом передачі повноважень штатам, провінціям, тобто на регіональний та місцевий рівень. У вищій освіті переважають приватні, здебільшого комерційні заклади вищої освіти, які мають на меті отримання прибутку. Невід'ємною складовою закладів вищої освіти є міжнародні проекти [83].

У свою чергу, такі країни Європейського Союзу як Швеція та Німеччина характеризується тим, що держава відіграє провідну роль у створенні умов для розвитку вищої освіти. Такою умовою є децентралізація управління вищою освітою та забезпечення автономії закладів вищої освіти, при тому найважливіші рішення приймаються на державному рівні. Значна увага приділяється міжнародному співробітництву у сфері вищої освіти через реалізацію спільних проектів. Тому, позитивний досвід реалізації

програм та проектів у сфері вищої освіти та управління саме цих країн є хорошим для України.

В Україні держава фінансово не достатньо підтримує зазначену сферу. Глобально існує велика кількість цікавих та корисних програм та проектів для розвитку України, які лише частково фінансуються за рахунок грантів, а решту витрат покриває держава, проте такі програми та проекти у сфері вищої освіти України мало практикуються.

Вивчення світового досвіду функціонування програм та проектів у сфері вищої освіти дає підстави стверджувати, що ширша реалізація таких програм та проектів можлива за умови надання автономії закладам вищої освіти та внесення змін у систему державного управління освітою. Також важливим є і державне фінансування.

На основі результатів проведення програм та проектів розробляються методичні рекомендації, документи, на яких можуть базуватися нормативно-правові та законодавчі акти, створюються спільні освітні та координаційні центри. В цілому, міжнародні проекти у сфері вищої освіти сфокусовані на глобальності вищої освіти, а також являють собою засіб популяризації країни, розвитку міжкультурного діалогу.

Україна, не втрачаючи національну самоідентичність, все ж повинна використовувати кращий світовий досвід функціонування проектів у сфері вищої освіти. За результатами дослідження зарубіжного досвіду, саме досвід Америки, Канади, Швеції та Німеччини у цій сфері заслуговує хоча б на часткове впровадження в Україні.

Висновки до розділу 2

Отже у другому розділі було проаналізоване законодавче середовище функціонування вищої освіти, нормативне правове забезпечення вищої освіти та міжнародне законодавство у цій сфері.

Розгляд принципів управління у сфері вищої освіти дозволяє зробити

висновок про наявність базових передумов необхідних для реалізації міжнародних проектів в сфері освіти.

Були проаналізовані етапи взаємодії між ЗВО України та міжнародними програмами зокрема Темпус, Еразмус+ та конкурс Жан Моне. Динаміка змін говорить про інтенсивний рух до інтернаціоналізації системи освіти України та збільшення кількості проектів, що реалізуються закладами вищої освіти України.

Багато якісних та перспективних міжнародних програм та проектів не орієнтовані на учасників освітнього процесу з України, якщо все ж вдається взяти участь у таких програмах, постає питання часткового покриття витрат українською стороною. Враховуючи складну економічну ситуацію в країні та прояви корупції в органах державної влади, фінансова складова питання виявляється перешкодою для участі України. У випадку, якщо програма не орієнтована на українських учасників освітнього процесу, але тематика міжнародної програми або проекту є вкрай важливою для нашої країни, потрібно на міжуніверситетському рівні вирішувати питання про проведення таких програм або в Україні, або за кордоном. У другому випадку потребують вирішення питання залучення відповідних кадрів з України до підготовки процесу навчання за кордоном та участі фахівців з адаптації навчального матеріалу відповідно до національних особливостей.

Наразі в Україні найчастіше діють міжнародні освітні програми та проекти грантового характеру. Однак, не всі вони за своїм змістом відповідають вектору розвитку Української держави, цінностям, культурі, традиціям, проблемним питанням, які потребують першочергового вирішення; в окремих випадках, вони не реалізуються на взаємовигідних умовах.

Визначено, що міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти, варто розглядати у двох аспектах – забезпечення участі українських студентів у таких програмах та проектах в рамках міжнародної академічної мобільності і забезпечення реалізації міжнародних програм та проектів на

території України. Незважаючи на те, що міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти все ж діють в Україні, існує не вирішена проблема з двосторонньою взаємодією, що має забезпечувати ширшу участь України за кордоном. Здебільшого Україна забезпечує проведення міжнародних програм на своїй території, і в цьому полягає лише одностороння її участь.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОГРАМАМИ ТА ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

3.1. Моделювання взаємодії держави та ЗВО в процесах управління вищою освітою

Важливим аспектом інтеграції України до світового співтовариства є активна розбудова інститутів громадянського суспільства та широке залучення їх до прийняття управлінських рішень органами державної влади. Найбільш поширеною та дієвою організаційно-правовою формою участі громадян у процесах управління в державі є громадські організації.

У більшості країн світу істотними основами взаємодії держави і громадянського суспільства є наступні:

- держава скеровує свою діяльність на служіння своєму народові і являє собою сервісну державу;
- держава забезпечує можливість реалізації кожним своїх прав, свобод та інтересів у всіх сферах життєдіяльності суспільства;
- держава має чітко встановлені межі свого втручання у приватне життя людини та суспільства.

Як і держава, так і громадянські організації функціонують для задоволення потреб та законних інтересів громадян, людини як громадянина, особистості. Проте, сам громадянин не повинен бути пасивним спостерігачем за процесами управління в державі, що вважалося прийнятним ще за радянських часів, а навпаки, повинен активно долучатись до них.

Соціальний механізм управління, який передбачає участь окремої фізичної особи, всього суспільства у процесах здійснення управління є результативним. Контроль з боку суспільства за діями влади у всіх сферах та відповідальність держави перед кожною людиною та суспільством

забезпечує належне виконання останньою своїх обов'язків.

Оскільки Україна інтегрується у світовий простір освіти та у Європейський простір вищої освіти, необхідно досліджувати як світові, так і європейські моделі управління у зазначеній сфері.

Для країн з радянським минулим найбільш характерним є американська та європейська моделі державного управління. В основу американської моделі державного управління покладено “людину економічну”, сфокусовано увагу на прибуток в результаті діяльності, а в основу європейської моделі покладено “людину адміністративну”, що означає правове врегулювання проблем. У другій моделі управління виступає як підгалузь права, де кваліфікований управлінець повинен мати юридичну освіту [151]. У зв'язу з останнім, Україні варто було б переглянути вимоги як до керівних управлінських кадрів, так і до державних службовців у бік їх посилення.

Проаналізувавши літературні джерела, відмітимо, що науковці у сфері державного управління пропонують ці дві моделі в якості основних, виходячи з часу та місця виникнення державної служби, проте, дещо в розширеному вигляді, виділяючи англосаксонську та європейську континентальну.

Головними ознаками англосаксонської моделі державного управління є:

- відсутність нормативно-правової регламентації службових відносин осіб, що перебувають на державній службі;
- наявність жорсткої системи відбору кадрів;
- оплата праці та кар'єрне зростання залежать від результатів роботи тощо

[134].

Як зазначає Г.Мамчур, англосаксонський тип державного управління зорієнтований, здебільшого, на індивідуальне прийняття рішень, а загальні положення є всього лиш похідними від особистих [132]. Вчений також наголошує, що конкурентною та жорсткою є система підбору кадрів та подальше просування послужбі.

У свою чергу, основними рисами європейської континентальної моделі є:

- жорстка ієрархія;
- централізація;
- нормативна регламентація;
- уніфікація [134].

Європейську континентальну модель ще називають романо-германською моделлю державного управління.

Безумовно, американська та європейська моделі державного управління відрізняються одна від одної, проте мають спільні риси, які проявляються у принципах діяльності, серед яких:

- верховенство права;
- чіткість та однозначність законодавства;
- відкритість та прозорість;
- підзвітність та відповідальність;
- організаційна спроможність та активне залучення громадянського суспільства до процесу прийняття рішень [134].

Науковці зазначають, що державне управління в країнах Європейського Союзу зосереджується на демократичній децентралізації влади, в наслідок чого розширюються повноваження регіональних та місцевих органів управління та, вивчаючи зарубіжний досвід, наголошують на першочерговості децентралізації управління вищою освітою [110].

М.Болдуєв, дослідивши управління вищою освітою у країнах Центральної та Східної Європи, зокрема Польщі, дійшов висновку про те, що майже у всіх країнах роль центральних органів управління зменшується на користь місцевих та регіональних органів влади [70].

У свою чергу І.Дегтярьова також наголошує на необхідності децентралізації управління вищої освітою. Проаналізувавши досвід Чеської Республіки, автор зазначає, що в Чехії запроваджено модель децентралізації управління вищою освітою, яка являє собою “гармонізаційну модель державно-громадського управління, за якою демополізовано державне

управління у сфері вищої освіти шляхом формування системи стримування і противаг, взаємозалежного впливу держави й академічної громадськості на національному та інституційному рівні, збалансування інтересів всіх суб'єктів системи вищої освіти – держави, університетів, факультетів, одноосібних органів управління, за умови надання широкої автономії та залучення академічної громадськості до формування освітньо- наукової політики, і одночасно створення інституту зовнішнього впливу та контролю, що обумовило ліквідацію проявів централізованого бюрократизованого управлінського впливу на систему вищої освіти” [90].

Україна та Чехія є державами з комуністичним минулим, тому мають багато спільного. Чехія зараз – європейська країна, значно випереджаючи Україну в питаннях розвитку вищої освіти та державного управління у цій сфері. Практичний досвід Чеської Республіки є позитивним та доцільним для України, з огляду на схоже історичне минуле.

Вартим уваги також є досвід Королівства Швеція як економічно розвинутої європейської країни, яка активно співпрацює у сфері вищої освіти з іншими країнами світу. Незважаючи на те, що форма державного правління Швеції відрізняється від української, можна все ж почерпнути кращі практики.

Державне управління, зокрема у сфері вищої освіти, в Швеції визначається надзвичайно високим рівнем децентралізації, що проявляється, наприклад, у визначенні та формуванні освітніх програм, розподілі фінансів закладами вищої освіти самостійно.

Дослідниця Т.Логвиненко, проаналізувавши практичний досвід скандинавських країн (Швеції, Норвегії, Данії) зауважує, що для вирішення конкретних освітніх завдань держави дуже вдалим є автономний підхід до управління закладами вищої освіти [126].

Окрім децентралізації, ключовим аспектом управління є наявність декількох посад міністрів в межах одного міністерства, наприклад Міністерства освіти і науки, що значно підвищує рівень відповідальності

кожного міністра за важливі напрями державної освітньої політики та дає змогу оптимізувати управлінську структуру певного міністерства [180].

Основними компонентами ефективного управління у сфері вищої освіти Королівства Швеція є верховенство закону, демократія, прозорість, підзвітність, доступність інформації, забезпечення якості, до чого повинна наблизитися й українська держава [180].

Корисним для успішної євроінтеграції та пов'язаними із нею процесами може бути досвід посткомуністичної європейської Республіки Угорщина, яка є також і учасником Болонського процесу.

В Угорщині державне управління вищою освітою має розвинуту інституційну та нормативно-правову базу. Державне управління вищою освітою здійснює парламент, уряд та президент. Переважна більшість закладів вищої освіти є автономними [200]. Зазначимо, що замість Міністерства освіти і науки в Угорщині діє Міністерство людських ресурсів. Навіть по назві державного органу стають зрозумілими пріоритети держави.

Після проведення адміністративної реформи в Угорщині державне управління, зокрема вищою освітою, складається з бюрократичної і демократичної структури, а тому є альтернативним (бінарним). Демократична структура включає систему органів місцевого самоврядування, яка базується на положеннях децентралізації та автономності, в той час як бюрократична – складається з центральних органів та їх представників на місцевому та регіональному рівнях, які підпорядковуються державній адміністрації [89]. Ці дві структури покликані підтримувати баланс взаємодії у здійсненні управління та мають чіткий розподіл повноважень.

Основоположні принципи державного управління та місцевого самоврядування сформувались в демократичних країнах континентальної Європи ще задовго до створення Європейського Союзу. На основі принципів, зокрема демократії та верховенства права, з'явилась концепція

належного врядування, згідно якої управління суспільними відносинами здійснюється на основі взаємодії держави, громадянського суспільства та бізнесу [199].

Окрім європейської моделі, в основу якої покладено децентралізацію управління вищою освітою, також необхідно розглянути й практичний досвід інших держав, які не є членами Європейського Співтовариства, проте мають багато напрацювань у сфері державного управління вищою освітою та є впливовими учасниками на світовій політичній, економічній, культурній арені.

Розглянемо коротко англосаксонську модель державного управління у сфері вищої освіти через досвід Сполучених Штатів Америки, як країни зі стабільною політичною системою, високорозвиненою ринковою економікою та системою вищої освіти.

Сучасний підхід до державного управління, у тому числі вищою освітою, характеризується переходом від стратегічного планування до стратегічного управління. Стратегічний план стає перешкодою на шляху стратегічного мислення, оскільки він робить організацію залежною від прийнятих зверху рішень, позбавляє розвитку власної ініціативи, яка є вкрай важливою не лише на етапі розумової роботи, а й на етапі практичного вчинення дій [151].

Відзначимо, що загальнофедеральна координація у вирішенні питань вищої освіти належить до компетенції Міністерства освіти, яке розробляє державні програми допомоги вищій освіті, що врегульовують процедуру надання позик, посилення взаємозв'язку вищої освіти та виробництва. Міністерство освіти виконує здебільшого координаційну функцію, оскільки більшість питань належить безпосередньо до компетенції окремих штатів [180]. Таким чином, Сполученим Штатам Америки також притаманний децентралізований тип управління вищою освітою.

Заклади вищої освіти Сполучених Штатів Америки мають високий рівень автономії, їх діяльність регламентується, здебільшого, радами, які

співпрацюють із радами освіти певного штату для вирішення конкретних питань [128].

Чіткий розподіл повноважень на всіх рівнях здійснення влади забезпечує стабільність як політичну, так і соціально-економічну. Тому Україна повинна детальніше вивчити досвід цієї успішної та розвиненої країни в частині передачі повноважень на місця для здійснення управління вищою освітою та забезпеченні автономії закладів вищої освіти як це відбувається в цивілізованому світі.

Також вважаємо за доцільне здійснити огляд практичного досвіду Канади, яка має англосаксонську модель державного управління. Ефективність державного управління, зокрема у сфері вищої освіти, в Канаді досягається прозорістю за рахунок високого рівня відкритості інформації та її доступності через мережу Інтернет, щорічним звітуванням всіх підрозділів державної служби про їх діяльність, обов'язковістю постійного підвищення кваліфікації державними службовцями та високим рівнем соціальних гарантій, який допомагає підтримувати престиж державної служби [179].

Державне управління у сфері вищої освіти є децентралізованим та належить до юрисдикції провінцій. В Канаді відсутнє Міністерство освіти, тому кожна провінція самостійно визначає політику в цій сфері, а також формує бюджет [65].

Європейська модель характеризується тим, що держава відіграє провідну роль у створенні умов для розвитку вищої освіти. Такою умовою є децентралізація управління вищою освітою та забезпечення автономії закладів вищої освіти, при цьому найважливіші рішення приймаються на державному рівні. Значна увага приділяється підвищенню професійної компетентності державних службовців.

Американська модель характеризується децентралізацією управління вищою освітою, припиненням існування державної монополії у сфері управління вищою освітою шляхом передачі повноважень штатам,

провінціям, тобто на регіональний та місцевий рівень. У вищій освіті переважають приватні, здебільшого комерційні заклади вищої освіти, які мають на меті отримання прибутку.

Підсумовуючи, можна виділити такі основні механізми державного управління вищою освітою, які широко використовуються у світі: нормативно-правовий, організаційний, кадровий, соціальний. Нормативно-правовий механізм полягає у прийнятті законів та інших державних актів, які регулюють суспільні відносини у сфері вищої освіти; організаційний механізм спрямований на розмежування повноважень між гілками влади, забезпечує здійснення влади не по вертикалі, а по горизонталі; кадровий механізм державного управління включає соціальну підтримку державних службовців, розвинену систему професійного навчання державних управлінців усіх рівнів тощо, соціальний механізм дозволяє громадянам брати участь в управлінських процесах.

Україні варто вибудувати свою модель державного управління у сфері вищої освіти, спираючись на історичне минуле, традиції, культуру, сучасні виклики та орієнтири на майбутнє, а також кращий світовий досвід у цій сфері.

На наш погляд, наразі для України характерною буде змішана модель управління у сфері вищої освіти. Вона передбачає здійснення управління органами державної влади, органами місцевого самоврядування, закладами вищої освіти, громадянськими організаціями, фізичними особами.

New Public Management та New Public Governance, поява яка зумовлена глобалізаційними процесами, і за якими на всіх етапах державного регулювання залучаються громадяни. Мета New Public Governance в частині вироблення та впровадження державної освітньої політики полягає у постійному пошуку шляхів, які б допомогли зробити її більш продуктивною та націленою на результат, а також залучення громадян для її реалізації.

До основних повноважень органів державної влади у сфері управління вищою освітою варто віднести: визначення стратегічних напрямів розвитку

вищої освіти, розроблення законодавчих та нормативно-правових актів, що регулюють суспільні відносини у сфері вищої освіти, а також програм, що забезпечують розвиток вищої освіти, видання ліцензій на провадження освітньої діяльності, формування та затвердження відповідних спеціальностей, за якими можлива підготовка у сфері вищої освіти, порядку атестації педагогічних працівників закладів вищої освіти тощо.

Органами місцевого самоврядування повинно забезпечуватись: формування пропозицій щодо функціонування та подальшого розвитку вищої освіти, моніторингу праці та визначення потреб у відповідних спеціалістах, проведення роботи з підвищення професійної компетентності педагогічними, науково-педагогічними працівниками, керівниками закладів вищої освіти тощо.

До управлінських повноважень закладів вищої освіти варто віднести: організація навчального процесу, фінансове та матеріально-технічне забезпечення освітнього процесу, визначення структури освітньої установи тощо.

Окремі громадяни, так і громадські організації повинні: брати участь в обговоренні відповідних проектів законодавчих актів, рішень органів державної влади з питань вищої освіти шляхом внесення своїх пропозицій та зауважень, здійснювати контроль за діяльністю органів управління освітою, брати участь у визначенні цілей, завдань у сфері вищої освіти тощо.

3.2. Шляхи розвитку сфери вищої освіти в умовах інтеграції України до міжнародного співтовариства

Ключовою ланкою у міжнародному співробітництві у сфері вищої освіти повинна стати реалізація спільних міжнародних програм та проектів, що значно пришвидшить процес інтеграції вищої школи у світовий освітній простір та Європейський простір вищої освіти. Така форма міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти досить поширена в Європі та світі,

сприяє вирішенню різних проблем економічного, політичного, культурного характеру.

В цілому світі існують беззаперечні докази того, що високі показники виробництва, високі показники доходів на душу населення, а також ті країни, де відмічається висока якість життя та доброти громадян мають високоефективні державні установи [44].

Європейський Союз наголошує, що якість державного управління на всіх структурних рівнях є ключовим фактором, який визначає показники країни та добробут її населення. Ефективні органи державного управління служать потребам громадян та бізнесу. Однак, важливо, щоб державні органи були спроможні адаптуватися під мінливі обставини [21].

Діяльність органів державної влади повинна спрямовуватись на забезпечення потреб суспільства та його розвиток. Умови життя суспільства дуже швидко змінюються, тому державі варто постійно шукати альтернативні шляхи здійснення управління, тому що, ті якими воно керується в певний момент, уже можуть бути застарілими.

Реагуючи на виклики сьогодення, Україна на цьому шляху вже почала робити відповідні кроки, підписавши Болонську декларацію та прийнявши інші законодавчі та нормативно-правові акти, які регулюють суспільні відносини, що виникають у сфері вищої освіти. Прийняття таких державних актів вимагає того, щоб вони відповідали світовим та європейським нормам та суспільним запитам. За останні роки такими законодавчими актами стали Закон України “Про вищу освіту” (2014 р.) та фундаментальний новий Закон України “Про освіту” (2017 р.).

Управління вищою освітою в умовах інтеграції до міжнародного співтовариства повинно поєднувати такі напрями:

стратегічні (орієнтовані на довготривалу перспективу, пришвидшення інтеграції вітчизняної освіти в міжнародний освітній простір, забезпечення формування дистанційної парадигми освіти, розробку науково обґрунтованих освітніх стандартів тощо),

оперативні (спрямовані на вирішення актуальних проблемних питань в системі вищої освіти, у тому числі покращення фінансового забезпечення освітньої галузі), трансформаційні (націлені на підвищення якості освітнього процесу через шляхом його модернізації, зміни парадигми освіти від традиційної до людиноцентричної) [61].

Світовий розвиток сприяв пошуку нових шляхів у здійсненні державного управління у сфері вищої освіти. Реформування державного управління об'єднало міжнародну спільноту у пошуку кращих шляхів його удосконалення, які б відповідали потребам людей та суспільству в цілому [23].

Реформам державного управління, зокрема у сфері вищої освіти, приділяється достатньо уваги на міжнародній арені. Особливістю реформ у зазначеному секторі є те, що вони орієнтовані на переформатування та вихід за рамки – державні службовці повинні бути мережевими менеджерами і лідерами [51]. Мережева взаємодія на відповідних рівнях демонструє високі результати.

Одним із глобальних викликів сьогодення є пандемія коронавірусу, що спричинила перегляд усіх сфер життєдіяльності суспільства по всьому світу. Пандемія COVID-19, яка охопила весь світ, встановила нові правила суспільного життя та торкнулась усіх сфер його життєдіяльності. Людство опинилось в ще більшій залежності від мережі інтернет та цифрових технологій. Люди спочатку вимушено почали працювати віддалено з дому, навчатися, купувати продукти харчування й інші товари онлайн, замовляти доставку їжі. Їм негласно були нав'язані, продиктовані такі умови життя.

Проте, з плином часу все більше людей почали звикати до нових умов соціальної реальності і не захотіли повертатися на свої робочі місця, в заклади освіти, відвідувати магазини. Нові умови соціальної реальності кардинально змінили світ та відношення людей. Чи ці зміни будуть на краще, ми поки не можемо дати таку однозначну оцінку та відповідь.

Практика здобуття освіти поза межами закладу, тобто фізично не відвідуючи його, ще донедавна не була такою поширеною. Навіть декілька років тому про дистанційну форму навчання в нашій країні говорили найчастіше як

про додаткове джерело знань та розвиток відповідних навичок, а не як ключову форму здобуття основної освіти.

Нові умови змусили перейти на дистанційне навчання всіх, в тому числі і заклади вищої освіти. Україна досить швидко відреагувала на сучасні виклики, що постали перед системою вищої освіти освітою шляхом видання Наказу Міністерства освіти і науки України від 08.09.2020 р. № 1115 «Деякі питання організації дистанційного навчання», яким затверджено «Положення про дистанційну форму здобуття повної загальної середньої освіти», яке визначає організацію здобуття освіти за дистанційною формою навчання, як окремою формою, організацію освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання, а також навчально-методичне забезпечення такого навчання.

Організація освітнього процесу з використанням технологій дистанційного навчання, в тому числі і у закладах вищої освіти, виявилась малоефективною. Технічно не забезпечені повною мірою заклади вищої освіти не лише для реалізації проведення лабораторних робіт з природничих наук, а й простого заняття в форматі онлайн, технічно не забезпечені працівники освіти, їх низький рівень володіння сучасними інформаційно-комунікаційними технологіями поставили під загрозу втілення норм Положення на практиці з одного боку.

З іншого боку – малозабезпечені родини, які не мають можливості придбати відповідні електронні пристрої та оплатити високошвидкісний інтернет, який відіграє важливу роль під час такого навчання. Виявлено, що держава не змогла забезпечити повною мірою організацію дистанційного навчання.

Проте, якщо брати до уваги загальну середню освіту, варто відзначити, що поступово почали з'являтися приватні дистанційні школи, які гарантують якісне здобуття загальної середньої освіти. Але знову ж таки виникають питання фінансів та пріоритетів.

Унаслідок посилення міжнародної співпраці, зокрема з Європейським Союзом, у галузі освіти Україна може отримати додаткову мотивацію та технічну підтримку в процесі реформування національної системи вищої освіти.

Така реформа вимагатиме розробки відповідної політики, посилення інституційної спроможності урядових структур, що відповідають за галузь освіти та оптимізації схем фінансування закладів вищої освіти [68].

Проте державі не варто розраховувати на отримання та покривання значної частини витрат за рахунок технічної допомоги. Отримуючи технічну допомогу, частіше за все, держава погоджується на умови, які визначені для отримання такої допомоги і вона завжди адресна, тобто цільова.

Партнери з розвитку стежать за цільовим використанням наданої допомоги і держава повинна звітувати перед нами з цього питання. Тому технічна допомога не завжди вигідна Україні, бо не може покрити сфери, у яких є найбільше прогалин.

Державне фінансування освітньої галузі, особливо її вищої ланки, повинно бути забезпечене на достатньому рівні. Профінансувати закупівлю комп'ютерного обладнання та іншого обладнання, необхідного для якісного проведення занять, навчання педагогічних працівників, забезпечення участі учасників від України у міжнародних програмах та проектах за кордоном, за результатами яких, після повернення додому, учасники зможуть принести користь державі.

Дистанційна форма навчання в закладах вищої освіти має як переваги, так і недоліки. Переваги дистанційного навчання полягають в тому, що здобуття освіти стає більш доступним для людей з особливими освітніми потребами, тих, хто визначився з майбутньою професією і витрачає більшість часу на підготовку до неї, спортивні тренування, змагання до прикладу, і не мають можливості за загальним графіком відвідувати заняття, економія часу на дорогу до закладу освіти.

Також головною перевагою можна визначити стирання кордонів у навчанні. Більшість відомих та потужних світових закладів вищої освіти відкрили безкоштовний доступ до проходження у них курсів. Цей формат можна використати з користю для налагодження міжнародної співпраці та мережевої комунікації закладів вищої освіти як всередині країни, так і за її межами.

Однак, існують і певні недоліки в такому форматі навчання. Основними з них можна виокремити недостатнє технічне оснащення закладів вищої освіти, особливо в невеликих містах, де є лише дошка і крейда, і немає навіть комп'ютера, недостатній рівень спілкування як здобувачів освіти між собою, так і з викладачами, надмірне навантаження на зір тощо. Дистанційне навчання не може повністю замінити основну форму навчання.

Під час здійснення державного управління вищою освітою в контексті міжнародної співпраці варто орієнтуватись на перспективи, а не розглядати лише нагальні питання. Стратегічне планування є важливою функцією. Хоча світ перестає бути стабільним і важко планувати на перспективу, але проаналізувавши ситуації, передбачити, спрогнозувати перебіг подій все ж буде корисним.

Інституційні умови з децентралізованими та фрагментарними структурами соціальної влади можуть мати більше можливостей для стратегічних дій на мікрорівні. Так само, як в умовах, де діють традиційні форми авторитету (родина, релігія), може бути менше можливостей для автономії на нижчих рівнях [43].

Про надання автономії закладам вищої освіти йдеться вже досить тривалий період часу. Автономія закладів вищої освіти все одно передбачає участь держави у їх діяльності. Не може бути такого, щоб держава була окремо, а заклади вищої освіти окремо. Проте є коло питань, відповіді на які та шляхи вирішення яких заклади вищої освіти знають самостійно і можуть автономно вирішити.

Державне управління у сфері вищої освіти в умовах міжнародної співпраці потребує широкого залучення громад та бізнесу на всі етапи управлінського процесу.

Більшість дослідників погоджуються з тим, що сучасне державне управління у сфері вищої освіти повинно розширювати взаємодію з бізнесом і допускати цей сектор до прийняття рішень [42].

Залучення приватного сектору в державне управління вищою освітою

є хорошою практикою на міжнародній арені. Повертаючись до питання дистанційного навчання, ми бачимо, як швидко почали з'являтися приватні школи, які здатні забезпечити учасників освітнього процесу всім необхідним. На прикладі приватних дистанційних навчальних закладів можна простежити наскільки швидко реагує бізнес на зміну умов та орієнтується на потреби ринку.

Швидкий розвиток приватного сектору в результаті глобалізації змусив переглянути державне управління в бік регулювання з точки зору нарощування потенціалу, підвищення конкурентоспроможності і орієнтації на потреби та інтереси людини. Для розвитку економіки, державний сектор повинен бути таким як приватний – швидко реагувати на запити, бути ефективним, конкурентоздатним. Ефективна взаємодія державного та приватного сектора у відповідних сферах може призвести до хороших результатів [39].

Наголошено на тому, що органи державного управління постійно перебувають в пошуку кращого досвіду і шукають його скрізь, проте всі відповіді на це дає приватний сектор [36].

Взаємодія із приватним сектором має досить багато переваг. Говорячи про заклади освіти, то вони більш оснащені технічно, викладачі мають можливість проходити підвищення кваліфікації та стажування за кордоном і ділитися отриманим кращим досвідом зі своїми колегами.

Бізнес може допомогти державному сектору у сфері вищої освіти сформулювати напрями розвитку, надати запит на підготовку фахівців, оскільки спроможен в майбутньому забезпечити робочими місцями.

Під час пошуку напрямів удосконалення державного управління важливо враховувати такі категорії як сприйняття, переконання та поведінка державних службовців та громадян, репрезентативність бюрократії, інституційні особливості відповідної установи [31].

Під час вибору основних шляхів розвитку державного управління у сфері вищої освіти варто враховувати світові напрями розвитку

державного управління, у тому числі у сфері вищої освіти, щоб максимально наблизитись до міжнародних норм та загальноприйнятих правил у світовому співтоваристві.

Одним із напрямків розвитку державного управління у сфері вищої освіти в умовах міжнародної інтеграції можна виокремити відкритий уряд. Широке залучення громадян в управлінські процеси, відкритий та швидкий доступ до публічної інформації, звітування – позитивна сторона, на яку варто спиратися. Проте, є й недоліки в такій концепції. Це й підхід знижує свою цінність, коли детально вивчити його структурі бар'єри, одним з яких є конфлікт між відкритими даними та неприхильниками вільного доступу до них, оскільки є загроза неправомірного використання такої інформації. Ще одна зона напруженості – реалізація реформ на внутрішньому та зовнішньому рівнях.

Попередні підходи до реформування страждали від проблем конкуруючих цінностей, таких як законність та дієвість в Open Public Administration або ефективність та справедливість у New Public Management. Відкритий уряд, схоже, піддається цим проблемам з огляду на його спроби підтримати ефективність та інновації, з одного боку (економічні цінності), та прозорість та підзвітність, з іншого боку (політичні цінності). Загалом, на фоні позитивних рис, існує низка фундаментальних проблем, з якими стикається відкрите управління.

Враховуючи переваги та недоліки відкритого уряду та різноманітність підходів, ще однією проблемою дискусійного характеру є його здатність забезпечити узгодженість, як окремий підхід до реформування державного управління [3].

Державні органи повинні забезпечити реалізацію принципів демократичного урядування, узгодження та коригування інтересів різних соціальних груп, координацію спільної діяльності на шляху до досягнення визначених цілей подальшого розвитку держави.

Формулювання та подальше дотримання цінностей в державному

управлінні, зокрема у сфері вищої освіти, відіграють важливу роль на міжнародній арені. Навіть такий напрямок як Public Value Management широко застосовується в діяльності державних органів.

Державне управління у сфері вищої освіти на міжнародному рівні є досить розвиненим. Вже багато підходів апробовано, але пошук найкращих триває. Світ постійно змінюється, є нестабільним, тому і сфера державного управління постійно зазнає трансформацій та перебуває в постійному пошуку найкращих його форм та методів.

В Україні багато сучасних підходів до державного управління не застосовувались. Лише такі як відкритий уряд, електронний уряд запроваджувались. В той час як New Public Management та New Public Government широко застосовується країнами та вже на практиці знають всі їх переваги та недоліки, в Україні ці підходи досі залишаються на рівні теоретичного вивчення.

Public Value Management полягає в обговоренні політики і стосується всіх споживачів послуг. На приватному рівні громадяни отримують користь від отримання освітніх послуг, проте одночасно з тим, цінність громадян може конфліктувати з цінностями у державному секторі. Враховуючи ці фактори, цінності держави можуть переважити інтереси громадян, особливо коли мова йде про колективний інтерес. Суспільні цінності за таким підходом стоять на другому місці після державних, тому не варто розраховувати на те, що державні управлінці можуть створювати суспільні цінності та досягати результатів, враховуючи їх.

Та пріоритетними у сервісній державі повинні бути цінності і потреби громадян та суспільства в цілому. Те, що є цінним для суспільства представляє собою найбільший виклик для державних управлінців. У справді демократичній країні державні службовці повинні взаємодіяти з розробниками політики, тобто політичним оточенням, що допоможе їм виконувати свою роботу ефективніше та бути орієнтованими на результат. Державні службовці у своїй діяльності керуються тими цілями, які

включають досягнення цільових показників ефективності їх діяльності, зокрема за показниками створення та збереження довіри громадян та реагування на суспільні запити [34].

Існує багато форм цінностей, які створені суспільством, але порівнювати їх значимість чи вимірювати їх важливість досить складно, оскільки для цього держава повинна володіти відповідними методами, тому прийняття рішень які з них є найбільш значущими потребує проведення переговорів.

На практиці перехід від однієї концепції управління до іншої рідко коли буває чітко визначеним та простим, як може описуватися теоретично. Замість масового переходу до нових форм управління створюється гібридна форма управління, яка містить ознаки різних систем державного управління одночасно [23].

На даний час у міжнародній спільноті досі ведуться суперечки як у наукових колах, так і управлінських щодо напрямків розвитку державного управління у сфері вищої освіти. З одного боку, якщо намагатися давати оцінку цінностям нового управлінського підходу, то вона може бути лише символічною. Концентруючись на оцінюванні як на одній з функцій, яка може вийти на передній план, втрачають свої позиції така дисциплінуюча функція як контроль. Оцінювання продовжує залишатися однією з функцій державного управління, хоча є загроза, що вона може переважати над результативністю, незважаючи на свої амбіції (надання доказів для обґрунтування рішень, підтримка освітніх процесів, укріплення підзвітності) [28].

Варто зазначити, що Україні, враховуючи розширення міжнародної співпраці, потрібно відходити від традиційної моделі державного управління, яка характеризується одноманітністю, обмеженістю у знаннях та матеріальних ресурсах, однорідністю, нав'язаністю певних правил, які викликають супротив в суспільстві, що в комплексі призводить до прийняття низькоефективних рішень [30].

Традиційна модель державного управління є дещо застарілою та не відповідає глобальному розвитку суспільства. Така модель державного управління ще передбачає централізований контроль, встановлює правила та керівні вказівки, відокремлює розробку політики від її реалізації.

Характерними ознаками класичного державного управління, зокрема і у сфері вищої освіти, є поділ між політикою та обраними народними депутатами й управлінням та обраними за конкурсом державними службовцями; управління є постійним, передбачуваним та керованим, існує функціональний розподіл праці та ієрархія завдань і людей, ресурси належать установі, а не працівникам, державні службовці працюють лише на суспільний, а не приватний інтерес [35].

Орієнтуючись на вибір напрямків удосконалення державного управління варто враховувати сферу впливу. Різні види державних послуг можуть призвести до різних теорій надання державних послуг. Державна послуга у сфері освіти потребує різних теорій та поглядів з державною послугою, наприклад у сфері оборони [38].

Виходячи із зазначеного, варто орієнтуватися на такий вид державного управління, де враховуються суспільні інтереси та сфера діяльності. В даному випадку досліджується державне управління у сфері вищої освіти. Дійсно відповідно до сфер впливу мають бути відповідні їм форми та методи управлінського характеру.

Посилення конкуренції на глобальних ринках, тиск з боку міжнародних установ, внутрішньополітичні рішення, що мають на меті зниження національних бар'єрів на фоні міжнародних економічних операцій в поєднанні із взаємодією новітніх технологій створили сприятливі умови для настання світової глобалізації. Глобалізація призвела до появи більш сильного та впливового інституційного і транснаціонального та наднаціонального елементу нового суспільного порядку, котрий виходить за межі однієї держави.

Важливою складовою в розумінні взаємозв'язку між глобалізацією та

врядуванням є визнання того, що, не дивлячись на очевидні відмінності, врядування найкраще сприймається та розуміється не лише як всезагальний феномен, який відображається на різних рівнях – національному, регіональному, глобальному, але і як інтегрована, діалектична система.

Під час формування державної освітньої політики варто брати за основу міжнародний досвід у цій сфері, проте варто враховувати історичне минуле країни, менталітет її населення, традиції, культуру, цінності. Тому просто копіювати методи державного впливу не можна, варто враховувати національні інтереси, вектор розвитку. А, визначивши вектор розвитку, зокрема вищої освіти та державного управління у цій сфері, потрібно стратегічне планування.

В той же час національні державні установи більше не виступають єдиниморганізуючим центром політики в контексті мереж. Окрема держава ні в якому разі не відступає. Швидше за все, урядова влада може бути розпорошена та відновлена відповідно до нових умов, доповнена новими стратегіями та технологіями [50]. Класичне державне управління походить від політичної науки та публічної політики, фокусується на впровадженні політики, є ієрархічним [55].

Розвиток міжнародної співпраці багато в чому залежить від зовнішньої політики держави [8, 32]. У світі державне управління спирається на дві цілі – забезпечення ефективності та результативності. Незалежно від ступеню реформ, ефективність в державному секторі сьогодні розглядається як результат, а раніше розглядалась як процес. Глобально у світі діють три головні теми – конкуренція між державними та приватними надавачами послуг, стимулювання державних службовців, оптимізація державних органів [56].

Досліджуючи сучасне державне управління у сфері вищої освіти та шляхи модернізації варто відмітити, що воно, на відміну від класичного, походить від соціології та робить акцент на розробці й оцінці міцної взаємодії між установами, а головними принципами є довіра, внесок у

відносини, фокусує свою увагу не лише на функціонуванні установи, а приділяє більше уваги участі громадян в управлінських процесах [58].

Для того, щоб максимально забезпечити ефективність державного управління у сфері вищої освіти потрібно встановити контакт зі світою спільнотою в межах академічних обмінів, спільного навчання, глобальних інновацій [59].

Розвиток державного управління у сфері вищої освіти в умовах міжнародної співпраці повинен відбуватись також шляхом проведення міжнародних програм та проектів.

Проте, для того, щоб написати заявку, в окремих випадках мотиваційні листи, презентувати себе, свою країну, а надалі й результати участі, а також спілкуватися з учасниками на рівні необхідною умовою є знання іноземної мови. Здебільшого мова йде про англійську, як мову міжнародного спілкування.

Варто відзначити, що обравши курс розвитку на європейську інтеграцію, Україна приділяє достатньо уваги вивченню англійської мови у закладах вищої освіти. Так, проводяться курси англійської мови, практичні воркшопи, де учасники можуть потренувати навички спілкування та взаємодії, долучаючись до проектної діяльності.

Роль англійської мови в університетах зараз значно посилилась. Заклади вищої освіти приймають іноземних абітурієнтів та пропонують їм вивчення навчальних дисциплін англійською мовою, для вступу на магістратуру студенти повинні скласти зовнішнє незалежне оцінювання з англійської мови, академічна мобільність також вимагає її знання, оскільки англійською мовою пишеться мотиваційний лист та подається пакет відповідних документів.

Знання англійської мови науково-педагогічними працівниками є вкрай потрібними, оскільки це значно розширить можливості їх наукової діяльності щодо написання наукових статей англійською мовою відповідно вимогам та стандартам закордонних видань, що входять до відомих наукометричних баз

даних, підготовки максимально фахових англомовних виступів на науково-комунікативних заходах тощо.

Участь українських закладів вищої освіти у міжнародних програмах та проектах значно сприяє конкурентоспроможності учасників на ринку праці, допомагає впровадити європейські норми та стандарти у сферу вищої освіти України, адаптувати українські реалії під ці стандарти, а також запропонувати власні дослідження та розробки і презентувати їх на міжнародній арені.

Успішними й результативними освітні зміни можуть стати за умови їх відповідності запитам сучасного суспільства та інноваційного підходу до професійної діяльності.

Суспільство постійно рухається, змінюється, розвивається. Воно є живим організмом, так само як і держава. Змінюються потреби, цінності, пріоритети, вектори руху. Тому держава повинна не просто реагувати на зміни, та пристосовуватися до них на основі застарілих поглядів та принципів, а й виробляти нові норми, нову політику, відповідну вимогам нового сучасного суспільства. Перехід від індустріального до постіндустріального суспільства зумовив перегляд парадигми державної політики у багатьох сферах суспільного життя, зокрема в освітній сфері.

На цьому фоні потреби в державних послугах значно зростають, забезпечення відповідного фінансування стає все складнішим завданням, особливо у сфері вищої освіти [4].

Фінансування з боку держави є важливою умовою ефективної участі України у міжнародних програмах та проектах у сфері вищої освіти. Тому, формуючи бюджет, необхідно враховувати і забезпечення участі України у міжнародних програмах та проектах.

Уряди всіх країн критикують за їх короткотермінову перспективу у прийнятті рішень. Державні службовці багато часу витрачають на подолання нагальних проблем замість стратегічного планування. Багато представників державного сектору скаржаться, що не мають достатньо часу на планування і відповідної політичної підтримки [57].

Динамічний розвиток суспільства вимагає зміни державної політики у сфері освіти, яка сприятиме суспільному і особистому розвитку. Основою економічного, соціального, культурного розвитку суспільства, особистості і держави є освіта. Держава та освіта виступають взаємодіючими соціальними інститутами. Питання освіти, а особливо її вищої ланки, є таким же важливим, як питання національної безпеки, охорони здоров'я тощо.

Державна підтримка освіти, зокрема, освітніх програм та проєктів, є вкрай важливою для формування позитивного іміджу України в Європі та світі. Людина, розвиток її як особистості завжди визначали ступінь розвитку суспільства в цілому. На сьогодні суспільство і світ розвивається швидкими темпами, як наслідок виникає поняття глобалізму, яке передбачає зміну ціннісних орієнтацій особистості. А глобальність освіти означає перехід її з категорії національної у категорію глобальну, як наслідок бачення освіти докорінно змінюється [77].

Освіта, зокрема вища, є головною послугою, що безперервно забезпечується державою. Децентралізація освіти є однією з можливостей посилення підзвітності та створення позитивних стимулів для всіх учасників освітнього процесу. Децентралізація управління у сфері освіти передбачає:

Деконцентрацію освіти, тобто центральний орган виконавчої влади (Міністерство освіти і науки) віддає частину повноважень та відповідальності регіональним та місцевим органам управління, проте вони також є частиною центральної адміністрації;

Деволюцію освіти, що включає в себе передачу відповідальності від центрального органу влади до виборних органів;

Делегування освіти – передача відповідальності за прийняття рішень на заклад освіти, проте де-юре ця відповідальність все ще належить певному рівню влади [26].

Формування освітньої парадигми в сучасних умовах суспільного розвитку визнається важливою проблемою. Глобалізація, інформатизація і комп'ютеризація, інтеграція України в Європейський Союз та інші виклики

зумовлюють необхідність формування нової парадигми освіти, відповідної цим викликам. Активний розвиток новітніх інформаційно-комунікаційних технологій зумовлює формування інформаційної парадигми освіти, яка готує людину до життя в інформаційному суспільстві, орієнтація освітнього процесу на особистість, її розвиток та допомогу у її саморозвитку зумовлює формування гуманістичної або людиноцентристської парадигми.

Проте, зміну парадигми освіти зумовлюють не лише зовнішні фактори, а і внутрішні, зокрема, розвиток самого суспільства всередині держави. Актуальними стають не лише професійні якості людини, а й особистісні, тому в ХХІ столітті користуватися застарілими парадигмами неможливо, вони є неефективними на сучасному етапі розвитку суспільства.

Класична парадигма освіти «освіта-навчання», яка існувала не одне століття, змінилася на парадигму «освіта-людина», яка відповідає реаліям сьогодення. На сьогодні усвідомлення людини як найвищої цінності зумовлює формування особистісно-орієнтованої освітньої парадигми. За цією парадигмою увага приділяється не самому процесу засвоєння знань, а індивідуальному підходу до учня/студента у процесі навчання.

Як наслідок, людина, як фахівець, в майбутньому стає більш компетентною, мобільною, конкурентноспроможною на світовому ринку праці, пристосованою до життя в сучасних умовах суспільного розвитку [77].

У зв'язку із пандемією коронавірусу, багато країн закрили свої кордони, тому існує загроза міжнародній мобільності. Проте, участь у міжнародних програмах та проектах можливо брати у дистанційному форматі [29]. Дистанційне навчання, його переваги і недоліки згадуються нами вище.

Вища освіта посідає провідне місце у системі освіти та нерозривно поєднується із подальшим працевлаштуванням випускників закладів вищої освіти. Як відомо, в економічно розвинених країнах охоплення молодого покоління вищою освітою становить значний відсоток. У таких країнах простежується тісна взаємодія держави та студентства, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства.

В Україні ж охоплення населення вищою освітою не стрімко, але поступово починає зростати. Це пов'язано, насамперед, з потребами роботодавців у відповідних фахівцях, а також бажанням самої молоді бути конкурентоспроможними як на вітчизняному, так і зарубіжному ринку праці. Наразі проблема полягає у відсутності комплексної підтримки відносно нового для України та вже широко використовуваного в Європі та світі напряму співпраці в освітній сфері як міжнародні проекти у вищій освіті на загальнодержавному рівні.

Процеси демократизації та децентралізації управління вищою освітою, інтеграції її у Європейський простір вищої освіти докорінно змінюють вимоги до напрямів розвитку вищої освіти, особливо в контексті міжнародної співпраці шляхом участі у міжнародних програмах і проектах.

Варто наголосити, що світовий досвід, зокрема досвід Європейського Союзу, функціонування проектів у сфері вищої освіти показує, що більш широка реалізація таких міжнародних програм та проектів, що діють у сфері вищої освіти, можлива за умови автономії закладів вищої освіти та внесення змін у систему державного управління розвитком вищої освіти. Також важливим елементом державної участі та реалізації міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти України важливою є і фінансова підтримка з боку держави.

Переваги проектів у сфері вищої освіти важко переоцінити. Потрібно відзначити що за результатами участі у міжнародних програмах та проектах, що реалізуються у сфері вищої освіти, розробляються методичні рекомендації, документи, на яких можуть базуватися нормативно-правові та законодавчі акти, створюються спільні освітні та координаційні центри. Загалом, міжнародні проекти у сфері вищої освіти сконцентровані на глобальності системи вищої освіти, проте також виступають засобом для популяризації країни, розвитку міжкультурного спілкування.

Вища освіта стала першою на шляху до реформування освітньої галузі відповідно до сучасних викликів, серед яких: глобальність вищої освіти, орієнтація на європейські стандарти та цінності, зокрема у сфері вищої освіти,

входження системи вищої освіти України у Європейський простір вищої освіти тощо. Прийнявши Закон України “Про вищу освіту”, багато аспектів у ньому не було враховано. Як наслідок, не всі важливі норми зазначеного Закону України виконуються, а питання, які потребують законодавчого закріплення, взагалі залишилися не унормованими.

Розширення міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти шляхом участі у спільних проектах вимагає вирішення на рівні держави нормативно-правових питань за допомогою відповідного механізму управління. Правовий механізм державного управління регулює зв'язок права і держави, а також вказує на обов'язок держави діяти на основі права. Варто наголосити, що державний вплив на суспільні відносини у сфері вищої освіти починається з видання нормативно-правових актів, якими встановлюється відповідний порядок і процедура вчинення дій щодо реалізації суспільних відносин у цій сфері. І тому, впорядкування державою цієї важливої сфери за допомогою видання нових або розширення вже існуючих нормативно-правових актів є умовою її спроможності ефективно здійснювати управління. Нормативно-правове забезпечення повинно бути більш розвиненим.

Питання правового механізму державного управління міжнародними проектами у сфері вищої освіти залишається актуальним та перспективним. Нормативно-правова база України, яка регулює зазначене питання представлена Конституцією, Законами “Про вищу освіту”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, постановою Кабінету Міністрів України “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги”.

Незважаючи на те, що нормативно-праовова база є достатньою, в ній немає такого важливого поняття як “міжнародний проект у сфері вищої освіти”, що негативно впливає на їх реалізацію.

Державна політика у сфері вищої освіти змінюється під впливом глобалізації, євроінтеграції та інших як зовнішніх, так і внутрішніх факторів. Погляди на освіту вимоги до її змісту вимагають модернізації освітньої сфери

в Україні. Це повною мірою стосується системи державного управління у сфері вищої освіти.

Україна активно співпрацює у напрямі міжнародного партнерства з Європейським Союзом, зокрема, у галузі вищої освіти. Формою такої співпраці є, зокрема, міжнародні програми. Основною метою даних програм є підвищення мобільності, проведення досліджень у сфері вищої освіти в контексті вивчення європейської інтеграції. Участь у міжнародних освітніх програмах сприяє підвищенню якості вищої освіти, міжнародному діалогу та зтиранню кордонів. Кожна міжнародна програма має свою мету, цільову аудиторію, умови і терміни.

Освічене суспільство є запорукою економічного процвітання держави та соціального добробуту населення. Тому держава, у свою чергу, повинна забезпечити доступ до якісної освіти, забезпечити мобільність студентів і викладачів як всередині країни, так і закордон, визнання українських дипломів про вищу освіту на міжнародній арені, широку участь України у міжнародних програмах та проектах з метою обміну кращим досвідом, конкурентноспроможності українців на європейському та світовому ринку праці та підвищення соціально-економічного життя населення України.

Державна політика у сфері вищої освіти також змінюється під впливом глобалізації, євроінтеграції та інших, як зовнішніх, так і внутрішніх, факторів. Нормативно-правова база України, яка регулює зазначену проблему, представлена Конституцією, Законами “Про вищу освіту”, “Про наукову і науково-технічну діяльність”, постановою Кабінету Міністрів України “Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги”.

Враховуючи зазначене, основними шляхами розвитку вищої освіти та державного управління у сфері вищої освіти є:

- удосконалення державної політики України у сфері вищої освіти;
- передача частини владних повноважень на місцевий рівень управління, широке залучення до процесів управління громадськості;
- надання права закладам вищої освіти самостійно вирішувати внутрішні

питання, які мають організаційний, економічний, кадровий характер без залучення державних органів, що передбачає внесення змін в організаційну складову управління;

- забезпечення тісної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів вищої освіти та підприємництва, а також міждержавної взаємодії;
- забезпечення демократичності відносин у сфері вищої освіти;
- розширення міжнародної академічної мобільності учасників освітнього процесу та керівників закладів вищої освіти, посадових осіб місцевого самоврядування та державних службовців, які здійснюють управління у сфері вищої освіти;
- посилення вимог до професійної компетентності керівних та інших кадрів у сфері вищої освіти;
- забезпечення матеріально-технічного, інформаційного, методичного супроводу діяльності органів управління вищою освітою.

Запропоновані шляхи розвитку державного управління у сфері вищої освіти мають загальну спрямованість і покликані не лише сприяти розвитку вищої освіти, а й для того, щоб забезпечити в Україні:

- становлення та подальший розвиток інформаційного суспільства;
- розвиток інтелектуального потенціалу;
- економічний розвиток держави;
- покращення добробуту населення;
- внесення змін у сферу зайнятості населення;
- зменшення безробіття та подолання бідності;
- модернізацію змісту вищої освіти відповідно до реалій

сьогодення та державного управління у цій сфері;

- охоплення населення якісною вищою освітою;
- підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування, керівників закладів вищої освіти, педагогічних і науково-педагогічних працівників;

- інтернаціоналізації української вищої школи відповідно до міжнародної інтеграції України та глобального розвитку суспільства;
- розширення участі України у міжнародних програмах і проектах у сфері вищої освіти;
- забезпечення конкурентоспроможності вищої освіти.

Одним із аспектів євроінтеграції України є участь у спільних програмах і проектах. Програми і проекти Європейського Союзу у сфері вищої освіти, здебільшого, сконцентровані на глобальності європейської системи вищої освіти. Та, беручи участь у таких програмах, перед учасниками відкривається можливість збагатити свої знання, зокрема, щодо кращого досвіду модернізації системи вищої освіти, познайомитися з культурою іншої країни, поділитися власними знаннями та досвідом стосовно вирішення конкретної проблеми, а також популяризувати власну країну та презентувати власні досягнення. Ці програми та проекти сприяють професійному розвитку особистості, держави та глобальному розвитку.

Програми і проекти Європейського Союзу у сфері вищої освіти, здебільшого, сконцентровані на глобальності європейської системи вищої освіти. Нормативно-правова база Європейського Союзу з питань вищої освіти та державного управління у цій сфері є достатньою. В Україні існує ряд чинників, які необхідно подолати для забезпечення реалізації програм та проектів Європейського Союзу у сфері вищої освіти. Модернізуючи національну вищу школу та державне управління, варто спиратися на кращий європейський досвід у цій сфері, який полягає у комплексному підході до проблеми.

Для реалізації запропонованих шляхів розвитку управління у сфері вищої освіти України потрібно:

- продовжувати процеси реформування системи вищої освіти та державного управління у цій сфері;
- вивчати та впроваджувати світовий досвід модернізації вищої

освіти та державного управління;

- розробляти відповідні державні програми, які спрямовані на активізацію міжнародної співпраці України у сфері вищої освіти;

- удосконалювати такі механізми державного управління у сфері вищої освіти України, як правовий, організаційний, кадровий та методичний;

- налагоджувати співпрацю між усіма органами управління вищою освітою з метою комплексного застосування означених механізмів державного управління для досягнення цілей.

3.3. Впровадження управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України

У зв'язку із тим, що Україна обрала європейський вектор розвитку вищої освіти, міжнародна діяльність орієнтована, здебільшого, на Європейський Союз і тому виникає потреба у посиленні співпраці в першу чергу саме між Україною та державами-членами Європейського Союзу щодо вирішення проблем у цій сфері. Орієнтація на європейські цінності зумовлює необхідність вивчення кращих європейських практик у сфері вищої освіти. Вивчення і адаптація цих практик до українських реалій із збереженням власного позитивного досвіду, цінностей та традицій, а не просте їх калькування, сприяє розвитку вищої освіти, суспільства, держави відповідно до викликів сьогодення.

Під посиленням міжнародної співпраці ми розуміємо участь України у спільних з Європейським Союзом та іншими країнами світу, які не входять до нього, програмах та проектах у сфері вищої освіти. Така участь має двосторонній інтерес тому повинна бути взаємовигідною. Для України – це вивчення кращого досвіду держав-членів Європейського Союзу, інших держав, які не входять до складу Європейського Союзу, з питань розвитку, модернізації, функціонування вищої освіти, що сприятиме успішній інтеграції української системи вищої освіти до європейської, а також міжнародної, для Європейського Союзу –

популяризація та поширення європейських цінностей на території України, що сприятиме розвитку Європейського Союзу як потужного міжнародного центру вдосконалення системи вищої освіти.

Унаслідок посилення співпраці з Європейським Союзом у галузі освіти Україна отримає додаткову мотивацію та технічну підтримку в процесі реформування національної системи вищої освіти. Така реформа вимагатиме розробки відповідної політики, посилення інституційної спроможності урядових структур, що відповідають за галузь освіти та оптимізації схем фінансування навчальних закладів [68]. А також потребує набору відповідних механізмів для реалізації реформ.

Механізми державного управління відіграють важливу роль в процесі безпосереднього здійснення управління. Насправді, їх існує значна кількість. На кожному етапі державного управління застосовується відповідний механізм.

На сьогодні існує безліч інформаційно-комунікаційних технологій, які покликані спростити передачу та отримання інформації, забезпечити комунікацію держави з суспільством і навпаки, проте держава не дуже активно користується такою можливістю. Деякі органи державної влади використовують ці засоби комунікації, а деякі – ні, що свідчить про несистемний характер застосування інформаційно-комунікаційних технологій органами державної влади для підвищення ефективності своєї діяльності. Формування та реалізація державної політики у сфері вищої освіти, а також державне управління у цій сфері повинні базуватися на інформаційній підтримці.

Ефективна система інформаційних відносин вирішує два найважливіші завдання державної політики. На міжнародному рівні вона сприяє формуванню іміджу держави і є запорукою інформаційної безпеки держави в умовах побудови інформаційного суспільства, на внутрішньодержавному – ефективна система інформаційних відносин забезпечує необхідний рівень довіри громадян і є запорукою ефективності державного управління, встановлення зворотного зв'язку з громадськістю [71].

На сучасному етапі розвитку інформаційного суспільства виявляється, що

держава не забезпечує на достатньому рівні інформування громадян стосовно існуючих міжнародних освітніх програм і проектів та умов участі в них, тобто не проводить інформатизацію.

Інформатизація, як ми вже зазначали, являє собою організаційний соціально- економічний і науково-технічний процес створення оптимальних умов для задоволення інформаційних потреб і реалізації прав громадян, органів державної влади та місцевого самоврядування, суспільних об'єднань на основі формування й використання інформаційних ресурсів. Технічною основою інформатизації є комп'ютеризація і всесвітній розвиток систем керування [112].

Також у перелік механізмів державного управління у сфері вищої як надзвичайно важливі варто включити кадровий та методичний.

Державні управлінці у сфері вищої освіти повинні постійно підвищувати рівень своєї професійної компетентності. В Україні створені умови для підвищення професійної компетентності державних управлінців. Так, вони мають можливість підвищити свою професійну компетентність у закладах вищої освіти з підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, у відповідних центрах підвищення кваліфікації працівників органів державної влади, а також за допомогою міжнародних програм, проектів, семінарів і тренінгів, конференцій.

Зважаючи на інтеграцію України до Європейського Союзу важливим є надання можливостей державним управлінцям брати участь у міжнародних, зокрема європейських, проектах і програмах, що стосуються їх сфери професійної діяльності. Проте, існують певні перешкоди щодо участі.

По-перше, неналежна поінформованість державних управлінців, зокрема, проіснуючі міжнародні програми і проекти з підготовки та підвищення професійної компетентності (інформаційний механізм непрацює), і, по-друге, небажання керівників відпускати своїх підлеглих для участі у таких програмах та проектах та самим брати активну участь у процесі навчання (кадровий механізм працює, але ненад покращенням діяльності

державних службовців шляхом підвищення їх професійної

компетентності, а над зниженням інтересу до своєї діяльності, як наслідок престиж державної служби у сфері вищої освіти значно знижується. Відсутність мотивації, заохочень призводить до неналежного виконання обов'язків). Наведемо коротко приклад деяких проектів та програм, які мають на меті забезпечити державних службовців необхідною для належного виконання ними своїх службових обов'язків інформацією, сприяти комунікації, розвинути професійні та особисті якості керівних кадрів, державних службовців у сфері вищої освіти, посадових осіб місцевого самоврядування.

Визначення потреби у підвищенні компетентності повинне базуватися на оцінці результативності та ефективності роботи державного управління, цілях і завданнях на майбутній період часу (півроку, рік), урахуванні попереднього досвіду та рівня індивідуальної підготовки, кар'єрному плані державного управління [64].

Підвищення компетентності державних управлінців у сфері вищої освіти засновується на таких основних принципах:

- забезпечення права і обов'язку державного управлінця на підвищення компетентності відповідно до потреб органів державної влади,
- підвищення компетентності повинне ґрунтуватися на заздалегідь визначених потребах державного управління,
- забезпечення систематичного моніторингу і оцінки досягнутих результатів підвищення компетентності [111].

В основу професійних компетентностей, державних службовців зокрема, можуть бути покладені такі компоненти змістової структури їх професійної діяльності: аналітико-діагностичний, предметно-спеціальний, інформаційно-комунікаційний, організаційно-управлінський, соціально-психологічний компонент [139].

Отже, основними механізмами впливу держави на систему вищої освіти є наступні: правові, економічні, партнерські з розвитку (донорські), адміністративні (організаційні, інституціональні), морально-етичні,

інформаційні, кадрові, методичні (рис.3.1).

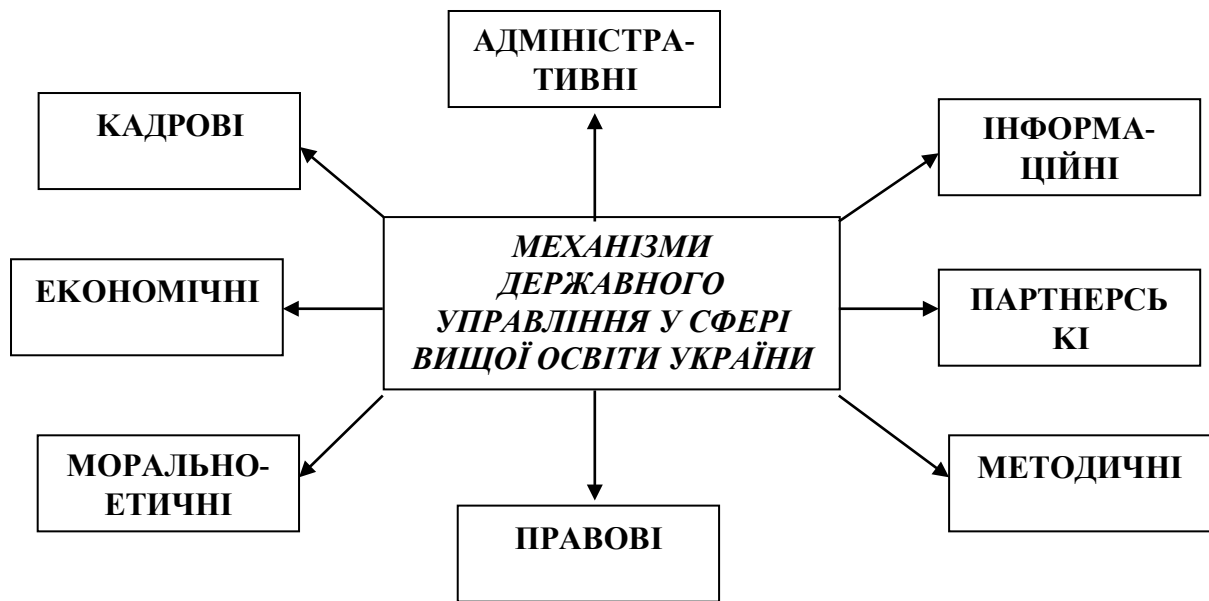


Рисунок 3.1 – Механізми державного управління у сфері вищої освіти України

Основною метою застосування механізмів державного управління у сфері вищої України освіти є: забезпечення розвитку вищої освіти, сприяння інтеграції вітчизняної системи вищої освіти у світовий освітній простір та у Європейський простір вищої освіти.

Перераховані вище механізми державного управління у сфері вищої освіти України мають суттєві недоліки:

- відсутність комплексності у вирішенні проблем, які виникають у сфері вищої освіти;
- часті кадрові перебудови, низький рівень фахової підготовки державних

управлінців;

- не передбачають залучення громадян до процесів управління.

Право на участь громадськості у процесах державного управління є не лише простим проявом волі громадських інститутів співпрацювати з органами державної влади, контролювати її, це право гарантується державою. Так, згідно статті 38 Конституції України громадськість має право брати участь в управлінні державними справами, обирати та бути обраними до органів державної влади та органів місцевого самоврядування [118].

Як нами вже було зазначено, важливим стратегічним напрямом розвитку вищої освіти є міжнародна співпраця, особливо варто наголосити на співпраці з країнами, які входять до складу Європейського Союзу.

Інтеграція України в європейський та світовий бізнес-простір вимагає адаптації вітчизняних реалій до правил господарювання та імплементації основоположних принципів діяльності в практику українського підприємництва. Зокрема, ратифікація Україною стандартів AA1000SES [14], ISO 26000:2010 [7], A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) у п'ятому виданні 2013 року, Business Analysis for Practitioners: A practice Guide (2014 p.) та Requirements Management: A Practice Guide (2016 p.) потребує на прийняття рішень за проектами за ціннісно-орієнтованим підходом, тобто за цінністю для стейкхолдерів. Добрі і стійкі відносини зі стейкхолдерами є основою сталого розвитку компаній. І якщо відносини з клієнтами українські компанії навчилися цінувати вже давно, то відносини зі стейкхолдерами в ширшому розумінні не сприймаються як такі, що вимагають окремої стратегії або окремого підходу. В той час як для провідних міжнародних компаній системний підхід до взаємодії зі стейкхолдерами є загальною практикою. Адже залучення стейкхолдерів до процесу обговорення та прийняття рішень дозволяє університетам отримати значні результати.

За визначенням стандарту AA1000SES [14] стейкхолдерами вважається група осіб, що може впливати на діяльність організації або, навпаки, здатна

відчувати на собі вплив від діяльності організації, її продукції або послуг і пов'язаних із цим дій. Особливо вказується на те, що стейкхолдерами не є ті, хто просто може бути знайомий з організацією або мати думку про неї. Водночас згідно зі стандартом ISO 26000:2010 стейкхолдери це особа або група осіб, заінтересованих у будь-яких рішеннях або діяльності, пов'язаній з реалізацією проекту [7].

У п'ятому виданні збірки знань з управління проектами A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) стейкхолдери розглядаються як особи, групи або організації, які можуть впливати, на які можуть вплинути або які можуть сприймати себе схильними до впливу рішення, дії або результату проекту. Проте П. Данселмі значно розширив суть поняття, охарактеризувавши стейкхолдерів як «людей або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу ризику, що виникає у зв'язку з діями фірми» [16, с.27].

Для ідентифікації та оцінки впливу стейкхолдерів нині використовується широкий арсенал інструментів:

- карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map) – наочне представлення різних взаємовідносин зі стейкхолдерами. Найчастіше візуалізація груп стейкхолдерів відбувається за критеріями рівня інтересу «високий/низький» та рівня впливу «сильний/слабкий». Форми візуалізації також можуть бути різні: схематичне зображення, презентації тощо [12, с.350].

- матриця стейкхолдерів – складається у вигляді таблиці, де експерти оцінюють як ступінь та силу впливу стейкхолдера на бізнес, так і його інтереси в аспекті діяльності суб'єкта господарювання, а також визначаються можливі стратегії взаємодії;

- модель А. Мендлоу (матриця «влада/інтерес») – передбачає класифікацію та групування стейкхолдерів за їх ставленням до влади, якою вони володіють, та міри їх інтересів (вплив на прийняття управлінських рішень сильний/слабкий; інтерес високий/низький). Це дає змогу виділити стейкхолдерів, здатних та бажаючих впливати на організацію. Відповідно,

ступінь впливу стейкхолдера визначається як його владою, так й інтересом;

– матриця «влада/динамізм» ідентифікує стейкхолдерів відносно ставлення до влади, якою вони володіють, та динамізму їх положення.

Таким чином ми можемо запропонувати такий механізм стейкхолдер аналізу для пошуку міжнародних партнерів в університетах.



Рисунок 3.2 – Стейкхолдер аналіз для відбору міжнародних партнерів

Запровадження на практиці запропонованої методології стейкхолдер-аналізу сприятиме спрощенню вибору стратегії взаємовідносин з нівелювання негативного впливу стейкхолдерів.

Державне управління міжнародною співпрацею України у сфері освіти, зокрема вищої, здійснює Міністерство освіти і науки України, а також місцеві та регіональні органи управління освітою, заклади вищої освіти.

Основними завданнями центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки стосовно міжнародної діяльності є забезпечення інтеграції вітчизняної освіти й науки, державної системи охорони інтелектуальної власності у світовий простір із збереженням і захистом національних інтересів. Міністерство освіти і науки відповідно до покладених на нього завдань, зокрема:

- укладає в установленому порядку міжнародні договори з питань співробітництва у сфері освіти, науки та інтелектуальної власності,
- забезпечує супровід та реалізацію укладених угод,
- сприяє інтеграції закладів вищої освіти України з закладами вищої освіти, науковими установами, громадськими організаціями, фондами інших країн, проведенню міжнародних заходів з учнівською та студентською молоддю,
- організовує і координує міжнародне співробітництво у сфері освіти, наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності,
- сприяє участі вчених, наукових та науково педагогічних працівників України в розробленні й реалізації міжнародних науково-технічних програм і проектів [137].

У Міністерстві освіти і науки було створено Управління міжнародного співробітництва та європейської інтеграції, яке є його структурним підрозділом, та до обов'язків якого входить розроблення та виконання міжнародних договорів з іноземними державами у сфері освіти і науки, навчання закордонних студентів в Україні, співпраця з міжнародними організаціями, ініціювання та підтримка спільних міжнародних освітніх проектів, комунікація з Урядовим офісом з питань європейської інтеграції та ін. [169]. Зараз в Міністерстві освіти і науки

України діючим є Управління міжнародного співробітництва та протоколу. Однак, Міністерство освіти та науки України не враховує та недооцінює переваги участі України у міжнародних програмах та проектах. Зокрема, центральний орган виконавчої влади, що формує та реалізує державну політику у сфері освіти і науки акцентує увагу на тому, що наукові установи та заклади вищої освіти матимуть можливість отримувати прибуток від комерціалізації результатів наукових досліджень, але не сприяє підтримки такої комерціалізації у процесах реалізації міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти.

Відсутність належного виконання своїх обов'язків, яка, здебільшого, пов'язана із частими кадровими перестановками, негативно впливає на процес реалізації міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти.

Базовими механізмами державного управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України є правовий, організацій, кадровий та методичний механізм. Саме покращення та застосування цих механізмів у комплексі дасть позитивний результат і здатність забезпечити всебічну участь України у міжнародних програмах та проектах.

Фінансування міжнародних програм та проектів може бути за рахунок грантів або за умови часткового фінансування українською стороною. Заклади вищої освіти повинні самі визначати які міжнародні програми та проекти їм потрібні в їхній діяльності та бути здатними самостійно виділяти кошти на реалізацію обраних програм та проектів.

Таким чином, сформулюємо такі пропозиції удосконалення механізмів державного управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України:

- внесення змін у нормативно-правову базу, що регулює суспільні відносини у сфері вищої освіти, шляхом створення підзаконного нормативного акту та включення до нього основних понять зі сфери управління міжнародними освітніми проектами і програми;
- забезпечення обов'язкової участі керівних, педагогічних, науково-

педагогічних кадрів у міжнародних програмах та проектах;

- створення Єдиного комунікаційного центру з питань реалізації міжнародних програм та проектів у сфері вищої освіти України.

Висновки до розділу 3

Запропоновано якісно нову модель взаємодії ЗВО в процесах управління, охарактеризовано шляхи розвитку державного управління у сфері вищої освіти в умовах інтеграції України до міжнародного співтовариства, розроблено пропозиції удосконалення механізмів державного управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України.

Виявлено, що державне управління в Україні є певною мірою централізованим та перешкоджає реалізації багатьох міжнародних програм та проектів. Надання частини повноважень закладам вищої освіти автономно вирішувати внутрішні питання, які мають організаційний, економічний, кадровий характер без залучення державних органів може змінити на краще ситуацію щодо реалізації міжнародних програм та проектів.

Для участі у міжнародних програмах та проектах варто розширити автономію закладів вищої освіти, а також збільшити фінансування закладів вищої освіти, які постійно перебувають в пошуку додаткових, альтернативних джерел фінансування, тим самим потрапляючи в залежність від сторони, яка надає ці матеріальні ресурси.

Доведено, що для України, враховуючи її історичне минуле, національні особливості, традиції, культуру, сучасні виклики та орієнтири на майбутнє буде ефективною така модель державного управління

міжнародними проектами і програмами у сфері вищої освіти, яка встановлює, що найважливіші рішення приймаються на загальнодержавному рівні, а до управлінських процесів широко залучаються органи місцевого самоврядування, заклади вищої освіти, інститути громадянського суспільства, фізичні особи. Також варто було б включити до суб'єктів управління міжнародні організації як неупереджені, неурядові експертно-аналітичні об'єднання. Важливим елементом відбору проектів може стати стейкхолдер аналіз.

4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

Оскільки тема магістерської роботи, передбачає виконання посадових обов'язків фахівця в галузі управління та економіки, проведення досліджень та розрахунків у приміщенні обладнаному персональними комп'ютерами (далі – ПК) з візуальними дисплейними терміналами (далі – ВДТ), тому нижче розглянемо заходи по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної і цивільної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ.

4.1 Аналіз потенційних небезпек

Ідентифікацію небезпек здійснюють згідно принципу, що «усе впливає на усе», тобто все може бути як джерелом небезпеки, так і зазнати небезпеки.

На основі аналізу роботи існуючого обладнання і технологічних процесів у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ, виявлені наступні небезпечні та шкідливі виробничі фактори, здатні привести до травм або ушкодження здоров'я працівників:

- оскільки приміщення обладнане електротехнічними приладами та пристроями, тому, у разі порушення ізоляції, умов експлуатації або необережного поводження осіб, що працюють з комп'ютерами існує можливість ураження електричним струмом, тобто отримання електротравм та опіків різного ступеню важкості;

- порушення основних вимог до ергономічних характеристик моніторів, може негативно позначитися на здоров'ї осіб, що працюють з комп'ютерами;

- незадовільні технічні характеристики моніторів, або неправильне його встановлення, можуть негативно вплинути на зір та на здоров'я загалом;

- оскільки робота користувача ПК вимагає тривалого статичного напруження м'язів спини, шиї, рук і ніг тому не раціональна або неправильна конструкція, організація та обладнання комп'ютеризованого робочого місця не забезпечує правильного та комфортного положення при роботі за комп'ютером, що може привести до швидкої втоми, а як наслідок до помилок, зниженню

працездатності та кістково-м'язовим порушенням;

- підвищена або знижена температура, вологість і рухливість повітря в приміщенні, у випадку не якісної або нераціональної системи вентиляції та кондиціонування повітря, приводить до підвищеної стомлюваності, а як наслідок до помилок, зниженню працездатності, а також може бути причиною простудних захворювань;

- озон, який утворюється внаслідок впливу електричних зарядів, що виникають в лазерних принтерах, підвищена або знижена іонізація повітря в приміщенні, при неякісній або нераціональній системі вентиляції та кондиціонування повітря, неправильному або нераціональному розташуванні приладів і обладнання або не відповідності розмірів приміщення кількості комп'ютерів що експлуатуються у ньому, може бути причиною подразнення слизових оболонок носа, очей і горла та як канцерогенна речовина, може призвести до онкологічних захворювань;

- коротке замикання у електричному колі, при невідповідності ступеня захисту оболонок (ізоляції) обладнання що експлуатується в приміщенні класу пожежанебезпечної зони приміщення або механічних ушкодженнях ізоляції провідників може привести до виникнення пожежі, а це може бути причиною термічних опіків осіб, що працюють в приміщенні;

- відсутність або неправильний вибір типу та необхідної кількості первинних засобів гасіння пожеж (вогнегасників) у результаті помилок у розрахунках, може стати причиною поширення пожежі, а як наслідок причиною термічних опіків різного ступеню важкості.

Також необхідно враховувати, що той самий небезпечний і шкідливий виробничий фактор по природі своєї дії може ставитися одночасно до різних перерахованих вище груп.

4.2 Заходи з охорони праці

Приміщення, у якому здійснюються посадові обов'язки фахівця в галузі економіки, дослідження та розрахунки пов'язані із проектуванням є спеціалізованим приміщенням яке обладнане ПК з ВДТ.

Приміщення спроектоване та обладнане відповідно до вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [204], «Правил улаштування електроустановок» (далі – «ПУЕ») [53], НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [206] та буде використовуватися згідно вимог НПАОП 40.1-1.21-98 «Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів» (далі – «ПБЕЕС») [207] та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [208].

У приміщенні обладнане вісім комп'ютеризованих робочих місць з ВДТ, до складу яких входить вісім рідкокристалічних моніторів Samsung S24D300HS (LS24D300HSI/CI), офісні меблі. Покриття підлоги – паркет. Живлення електроустаткування приміщення здійснюється від мережі змінного струму напругою 220 В і частотою 50 Гц.

Відповідно до вимог п. 6.7.4. НПАОП 40.1-1.21-98 «ПБЕЕС» [208] усі доступні для доторкання металеві деталі електрообладнання у приміщенні з ПК, яке може опинитись під напругою, у випадку пошкодження ізоляції, з'єднані з заземлюючим пристроєм.

Згідно «ПУЕ» [205] електрообладнання приміщення обладнаного ПК з ВДТ характеризується як електроустановки до 1 кВ, тому для забезпечення безпеки персоналу відповідно до вимог п. 1.7 «ПУЕ» [205] все електрообладнання заземлене. Величина опору контуру захисного заземлення, у будь-яку пору року, не перевищує – 4 Ом.

Відповідно до вимог розділу «Мінімальні вимоги з охорони праці», директиви ЄС 90/270/ЄЕС [204] та НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки

та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [209] виконані п'ять основних вимог до моніторів, які жорстко регламентують безпечні умови роботи і захист здоров'я осіб, що працюють з комп'ютерами:

- символи на екрані чіткі і добре розрізняються;
- символи на екрані чіткі і добре розрізняються;
- зображення позбавлене блимання;
- яскравість та / або контрастність легко регулюються;
- екрани вільні від відблисків і відбиття;
- випромінювання знижені до надзвичайно малих рівнів.

Також врахований такий важливий чинник загальної ергономіки монітора, як можливість його регулювання. Тому у приміщенні встановлені сучасні монітори які дозволяють працювати з різними відео адаптерами і в різних режимах. Також можливе інколи необхідне ручне регулювання геометричних розмірів і положення зображення на екрані, а також корекція спотворень.

Обов'язковими органами керування є мережний вимикач, поряд з яким розташований мережний індикатор, а також регулятори яскравості (Brightness) і контрастності (Contrast).

Розташування робочих місць з ПК у приміщенні виконано згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [204]. Розміри приміщення: $8,2 \times 6,5 \times 3,3$ м., тобто площа – 53,3 м², об'єм – 175,89 м³, з урахуванням розміщення в ньому восьми комп'ютеризованих робочих місць, відповідають нормативним вимогам. Оскільки на одне комп'ютеризоване робоче місце доводиться більше 6 м² площі і 20 м³ об'єму приміщення. Покриття підлоги є матовим з коефіцієнтом відбиття 0,3-0,5. Поверхня підлоги є рівною, неслизькою, з антистатичними властивостями. Для внутрішнього оздоблення приміщень з ПК використані дифузно-відбивні матеріали з коефіцієнтами відбиття для стелі 0,7-0,8; для стін 0,5-0,6.

Обладнання та організація робочих місць користувачів ПК, забезпечують відповідність конструкцій всіх елементів робочого місця та їх взаємного

розташування ергономічним вимогам з урахуванням характеру і особливостей трудової діяльності відповідно до ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [204].

При розташуванні елементів робочого місця користувача ПК були враховані:

- робоча поза користувача;
- простір для розміщення користувача;
- можливість огляду елементів робочого місця;
- можливість ведення записів, розміщення документації і матеріалів, які використовуються користувачем.

Конструкція робочого місця користувача ПК забезпечує підтримання оптимальної робочої пози. Робочі місця з ПК розташовані відносно вікон, щоб природне світло падало збоку переважно зліва. Висота робочої поверхні столу з ПК регулюється в межах 680-800 мм, а ширина і глибина – забезпечує можливість виконання операцій у зоні досяжності моторного поля (рекомендовані розміри: ширина – 600-1400 мм, глибина – 800-1000 мм). Робочий стіл має простір для ніг висотою 600 мм, шириною – 500 мм, глибиною (на рівні колін) – 450 мм, на рівні простягнутої ноги – 650 мм. Поверхня сидіння і спинки стільця напівм'яка з нековзним повітронепроникним покриттям, що легко чиститься і не електризується.

Також враховані розміри меблів на комп'ютеризованих робочих місцях. Згідно вимог НПАОП 0.00-7.15-18 «Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроями» [205] передбачені наступні рекомендовані розміри стола для робочого місця з ВДТ: висота – 725 мм, ширина – 1200 мм, глибина – 800 мм.

З метою покращення умов зорової роботи, комп'ютеризовані робочі місця розміщені рядами уздовж стіни з вікнами, що виключає дзеркальне віддзеркалення на екранах ВДТ джерел природного світла та їх попадання в поле зору операторів.

Метеорологічні умови для приміщенні з комп'ютеризованими робочими місцями – температура повітря, відносна вологість повітря й швидкість його переміщення цілком відповідають вимогам ДСН 3.3.6.042-99 «Державні санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень» [209] і ГОСТ 12.1.005-88 «ССБТ. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны» [210]. Роботи у приміщенні з ПК, належать до категорії Іб – легкі фізичні роботи, що виконуються сидячи, стоячи або пов'язані з ходінням та супроводжуються деяким фізичним напруженням, тому передбачені наступні оптимальні значення параметрів мікроклімату:

- у холодний період року: температура 21-23°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,1 м/с;

- у теплий період року: температура 22-24°C; відносна вологість: 40-60%; швидкість переміщення повітря: 0,2 м/с.

Ці параметри забезпечуються системами опалення, кондиціонування і вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [211].

Згідно вимог ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні стандартні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин» [204], у приміщенні з ВДТ забезпечений 3-кратний обмін повітря за годину. Для забезпечення 3-кратного повітрообміну у приміщенні передбачена система припливно-витяжної механічної вентиляції відповідно до вимог ДБН В.2.5-67:2013 «Опалення, вентиляція та кондиціонування» [212].

Для забезпечення постійних параметрів мікроклімату (температури, вологості, швидкості руху і чистоти повітря) у приміщенні з ПК у теплий період року, зважаючи на те, що площа приміщення становить 53,3 м² передбачений побутовий кондиціонер типу Zanussi ZACS/I-24 HE/A15/N1. Виходячи з того, що він рекомендований для приміщення площа якого – 60 м².

Оптимальні рівні позитивних (n+) і негативних (n-) іонів у повітрі приміщення з ВДТ відповідають вимогам додатку 3 ДСанПіН 3.3.2.007-98 «Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними

терміналами електронно-обчислювальних машин» [204] і становить: $n^+ = 1500-30000$ (шт. на 1 см^3); $n^- = 3000-5000$ (шт. на 1 см^3). Підтримку оптимального рівня легких позитивних і негативних аероіонів у повітрі на робочих місцях забезпечують за допомогою біполярних коронних аероіонізаторів.

4.3 Заходи з пожежної безпеки

Заходи з пожежної безпеки для приміщення обладнаного ПК з ВДТ, розроблені відповідно до вимог НАПБ А.01.001-2014 «Правила пожежної безпеки в Україні» [206].

Виходячи з аналізу речовин та матеріалів, які використовуються при роботі у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ:

- згідно ДСТУ EN 2:2014 «Класифікація пожеж (EN 2:1992, EN 2:1992/A1:2004, IDT)» [207] у приміщенні обладнаному ПК з ВДТ можлива пожежа класів – А (пожежа, що супроводжується горінням твердих матеріалів) та Е (горіння електроустановок, що перебувають під напругою до 1000 В);

- відповідно до вимог ДСТУ Б В.1.1-36:2016 «Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою» [207], воно належить до категорії «Д» з пожежної небезпеки – простір у приміщенні, у якому перебувають тверді горючі речовини та матеріали.

Оскільки приміщення яке обладнане ПК з ВДТ належить до виробництва категорії «Д» з пожежної небезпеки, тому відповідно до ДБН В.1.1-7:2016 «Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги» [208] воно має II ступінь вогнестійкості.

Згідно вимог ДБН В.2.5-56:2014 «Системи протипожежного захисту» [209], в приміщенні обладнаному ПК з ВДТ встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал-ВК6». Яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.

Оскільки приміщення що обладнане ПК з ВДТ має площу $53,3 \text{ м}^2$, тому відповідно до вимог п. 5 розділу VI «Вибір типу та необхідної кількості

вогнегасників», «Правил експлуатації та типових норм належності вогнегасників» [210], для гасіння електроустановок, що знаходяться під напругою, передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК-3,5 у кількості 3 штук (з розрахунку один вогнегасник с величиною заряду вогнегасної речовини 3 кг. і більше, на 20 м² площі приміщення). Додатково, на кожному поверсі будівлі, в якій розміщене приміщення обладнане ПК з ВДТ, передбачене два переносних порошкових вогнегасника – ВП-5.

4.4 Оповіщення та інформування суб'єктів забезпечення цивільного захисту

Згідно вимог глави другої «Кодексу цивільного захисту України» [211] оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій (далі – НС) полягає у своєчасному доведенні такої інформації до органів управління цивільного захисту, сил цивільного захисту (далі – ЦЗ), суб'єктів господарювання та населення.

Оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій забезпечується шляхом:

- функціонування загальнодержавної, територіальних, місцевих автоматизованих систем централізованого оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій, спеціальних, локальних та об'єктових систем оповіщення;

- централізованого використання телекомунікаційних мереж загального користування, у тому числі мобільного (рухомого) зв'язку, відомчих телекомунікаційних мереж і телекомунікаційних мереж суб'єктів господарювання в порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України, а також мереж загальнонаціонального, регіонального та місцевого радіомовлення і телебачення та інших технічних засобів передавання (відображення) інформації;

- автоматизації процесу передачі сигналів і повідомлень про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій;

- функціонування на об'єктах підвищеної небезпеки автоматизованих

систем раннього виявлення надзвичайних ситуацій та оповіщення;

- організаційно-технічної інтеграції різних систем централізованого оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій та автоматизованих систем раннього виявлення надзвичайних ситуацій та оповіщення;

- функціонування в населених пунктах, а також місцях масового перебування людей сигнально-гучномовних пристроїв та електронних інформаційних табло для передачі інформації з питань цивільного захисту [212].

Встановлення сигнально-гучномовних пристроїв та електронних інформаційних табло покладається на органи місцевого самоврядування, суб'єкти господарювання. Місця встановлення сигнально-гучномовних пристроїв та електронних інформаційних табло визначаються органами місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання.

Оператори телекомунікації, телерадіоорганізації зобов'язані забезпечити підключення технічних засобів мовлення до автоматизованих систем централізованого оповіщення з установленням спеціального обладнання для автоматизованої передачі сигналів та повідомлень про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій.

Порядок організації оповіщення про загрозу або виникнення надзвичайних ситуацій та організації зв'язку у сфері цивільного захисту визначається Положенням «Про організацію оповіщення про загрозу виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій та зв'язку у сфері цивільного захисту».

Інформацію з питань цивільного захисту становлять відомості про надзвичайні ситуації, що прогнозуються або виникли, з визначенням їх класифікації, меж поширення і наслідків, а також про способи та методи захисту від них.

Органи управління цивільного захисту зобов'язані надавати населенню через засоби масової інформації оперативну та достовірну інформацію, зазначену в частині першій цієї статті, а також про свою діяльність з питань цивільного захисту, у тому числі в доступній для осіб з вадами зору та слуху формі.

Інформація має містити дані про суб'єкт, який її надає, та сферу його діяльності, про природу можливого ризику під час аварій, включаючи вплив на людей та навколишнє природне середовище, про спосіб інформування населення у разі загрози або виникнення аварії та поведінку, якої слід дотримуватися.

Оприлюднення інформації про наслідки надзвичайної ситуації здійснюється відповідно до законодавства про інформацію.

Передбачений для приміщення обладнаного персональними комп'ютерами з візуальними дисплейними терміналами комплекс заходів по забезпеченню безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці, пожежної безпеки і цивільного захисту, щодо оповіщення та інформування суб'єктів забезпечення цивільного захисту. Своєчасне та якісно організоване оповіщення та інформування суб'єктів забезпечення цивільного захисту значно підвищує стійкість роботи об'єктів та безпеку персоналу і населення в умовах надзвичайних ситуацій.

Висновки до розділу 4

Таким чином, у розділі розглянуто аналіз потенційних небезпек, що можуть вплинути на здоров'я працівників економіко-гуманітарної сфери під час виконання робочих обов'язків в адміністративному приміщенні. Заходи по забезпеченню безпеки, заходи по забезпеченню виробничої санітарії та гігієни праці, заходи з пожежної безпеки (в приміщенні офісу класом пожежі А (Е), категорією приміщення Д передбачені вуглекислотні вогнегасники типу ВВК- 10, також встановлена система пожежної й охоронної сигналізації «Сигнал- ВК6», яка забезпечує виявлення теплових і димових ознак пожежі і місця виникнення пожежі з точністю до місця розміщення датчика.) та заходи по забезпеченню безпеки у надзвичайних ситуаціях, а саме сили і засоби, які залучаються для проведення рятувальних та інших невідкладних робіт.

ВИСНОВКИ

В роботі було розглянуті теоретичні основи управління вищою освітою та реалізацію проектів міжнародної співпраці ЗВО в системі вищої освіти України.

Слід відмітити, що до світових тенденцій розвитку суспільства, окрім виникнення глобалізації, становлення та подальшого розвитку інформаційного суспільства як умови глобальної, міждержавної комунікації, розвитку економіки, примноження людського капіталу, можна ще також додати демократизацію суспільства, запровадження кардинальних змін у сферу праці, яка вимагає від працюючого населення безперервного підвищення кваліфікації.

На нашу думку, під міжнародною програмою у сфері вищої освіти необхідно розуміти сукупність міжнародних проектів, які зорієнтовані на досягнення загальної мети, що спрямовується на підтримку процесів реформування вищої освіти в умовах її інтеграції у світовий освітній простір.

Під міжнародним проектом у сфері вищої освіти, з нашої точки зору, варто розуміти відповідну складову частину міжнародної програми, яка за визначений період часу шляхом поетапного вирішення завдань сприяє досягненню загальної мети міжнародної програми у сфері вищої освіти, у складі якої він діє.

Концепцію управління проектами в загальному можна визначити як набір певних процесів, керують ними і виконують їх люди. Тобто проекти складаються із системи взаємопов'язаних процесів, що становлять певні в часі дії, які призводять до запланованого результату. Така концепція управління проектами дає можливість зробити процес управління гнучким, надійним і економічним.

У роботі досліджено нові концепції управлінського процесу – New Public Management та New Public Governance, сутність яких полягає у модернізації державного управління у сфері вищої освіти, у тому числі. Сучасні підходи до управлінської діяльності передбачають широке залучення й взаємодію всіх зацікавлених сторін на кожному етапі вироблення освітньої політики та прийняття рішень. Новітні підходи до державного управління спрямовані на створення та запровадження інновацій в управлінський процес, а також

забезпечення автономії закладів вищої освіти та створення мережевої взаємодії.

Для реалізації міжнародних проектів в системі освіти Україні сформовані всі передумови. Є розгалужена система закладів вищої освіти, сформована система управління. Загальна мета міжнародних програм і проектів полягає у розширенні міжнародних організацій шляхом створення спільних центрів освіти, підвищенні академічної мобільності і співпраці між закладами вищої освіти та іншими установами, сприянні обміну інформацією та виробленні спільних методичних матеріалів. Кожен з таких проектів має власний паспорт, у якому зазначається виконавець проекту, мета, завдання, умови участі, цільова група, терміни, напрями діяльності, очікувані результати на момент завершення тощо. В Україні програми і проекти реалізуються, здебільшого, за рахунок грантів.

Проаналізоване законодавче середовище функціонування вищої освіти, нормативне правове забезпечення вищої освіти та міжнародне законодавство у цій сфері. Розгляд принципів управління у сфері вищої освіти дозволяє зробити висновок про наявність базових передумов необхідних для реалізації міжнародних проектів в сфері освіти.

Були проаналізовані етапи взаємодії між ЗВО України та міжнародними програмами зокрема Темпус, Еразмус+ та конкурс Жан Моне. Динаміка змін говорить про інтенсивний рух до інтернаціоналізації системи освіти України та збільшення кількості проектів, що реалізуються закладами вищої освіти України.

Наразі в Україні найчастіше діють міжнародні освітні програми та проекти грантового характеру. Однак, не всі вони за своїм змістом відповідають вектору розвитку Української держави, цінностям, культурі, традиціям, проблемним питанням, які потребують першочергового вирішення; в окремих випадках, вони не реалізуються на взаємовигідних умовах.

Визначено, що міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти, варто розглядати у двох аспектах – забезпечення участі українських студентів у таких програмах та проектах в рамках міжнародної академічної мобільності і забезпечення реалізації міжнародних програм та проектів на території України. Незважаючи на те, що міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти все

ж діють в Україні, існує не вирішена проблема з двосторонньою взаємодією, що має забезпечувати ширшу участь України за кордоном. Здебільшого Україна забезпечує проведення міжнародних програм на своїй території, і в цьому полягає лише одностороння її участь.

Запропоновано якісно нову модель взаємодії ЗВО в процесах управління, охарактеризовано шляхи розвитку державного управління у сфері вищої освіти в умовах інтеграції України до міжнародного співтовариства, розроблено пропозиції удосконалення механізмів державного управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України.

Виявлено, що державне управління в Україні є певною мірою централізованим та перешкоджає реалізації багатьох міжнародних програм та проектів. Надання частини повноважень закладам вищої освіти автономно вирішувати внутрішні питання, які мають організаційний, економічний, кадровий характер без залучення державних органів може змінити на краще ситуацію щодо реалізації міжнародних програм та проектів.

Для участі у міжнародних програмах та проектах варто розширити автономію закладів вищої освіти, а також збільшити фінансування закладів вищої освіти, які постійно перебувають в пошуку додаткових, альтернативних джерел фінансування, тим самим потрапляючи в залежність від сторони, яка надає ці матеріальні ресурси.

Доведено, що для України, враховуючи її історичне минуле, національні особливості, традиції, культуру, сучасні виклики та орієнтири на майбутнє буде ефективною така модель державного управління міжнародними проектами і програмами у сфері вищої освіти, яка встановлює, що найважливіші рішення приймаються на загальнодержавному рівні, а до управлінських процесів широко залучаються органи місцевого самоврядування, заклади вищої освіти, інститути громадянського суспільства, фізичні особи. Також варто було б

включити до суб'єктів управління міжнародні організації як неупереджені, неурядові експертно-аналітичні об'єднання. Важливим елементом відбору проектів може стати стейкхолдер аналіз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. About Swedish Institute [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eng.si.se/about-si/>
2. Aleksandras Patapas, Alvydas Raipa, Vainius Smalskys (2014). New Public Governance: The Tracks of Changes. Retrieved from: <file:///C:/Users/User/Downloads/478-1515-1-PB.pdf>
3. Alex Ingrams, Suzanne Piotrowski, [Daniel Berliner](#) (2020). Learning From Our Mistakes: Public Management Reform and the Hope of Open Government. URL: <https://academic.oup.com/ppmg/advance-article/doi/10.1093/ppmgov/gvaa001/5721733>
4. Allan Rosenbaum On the current state of public administration research and scholarships: political accommodation or simply increasing irrelevance? URL: https://www.researchgate.net/publication/329447287_On_the_Current_State_of_Public_Administration_Research_and_Scholarships_Political_Accommodation_or_Simply_Increasing_Irrelevance
5. Alvydas Raipa Public Policy and Public Administration: Development, Structure and Reciprocity. URL: <https://ojs.mruni.eu/ojs/public-policy-and-administration/article/view/2543>
6. Attainment: raising graduate numbers [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/attainment_en
7. Bligh Grant, Su Fei Tan, Roberta Ryan and Rachel Nesbitt (2014). Public Value Summary Background Paper.
8. Catherine E. De Vries, Sara B. Hobolt and Stefanie Walter Politicizing international cooperation: the mass public, political entrepreneurs, and political opportunity stru

[political-opportunity- structures/5AC864ED89ACF0DA390C558BECD58FCE](http://political-opportunity-structures/5AC864ED89ACF0DA390C558BECD58FCE)

9. Certificate Public Administration and Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.shortcoursesportal.com/studies/22369/public-administration-and-management.html>

10. Council Recommendation of 28.06.2011 № 2001/C 199/01 “Youth on the move” – promoting the learning mobility of young people [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1387462716182&uri=CELEX:32011H0707%2801%29>

11. Dickinson, H. (2016). From New Public Management to New Public Governance: The implications for a “new public service”. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/b169/93f755c7c84f63d03ef0539cee33f055f26f.pdf>

12. Digital Public Administration factsheet 2020 Ukraine. URL: https://joinup.ec.europa.eu/sites/default/files/inline-files/Digital_Public_Administration_Factsheets_Ukraine_vFINAL_0.pdf

13. Digital transformation of public service delivery. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/governance/government-at-a-glance-2017/digital-transformation-of-public-service-delivery_gov_glance-2017-72-en;jsessionid=dEJrIlFbGnDLcefYiCgAYxNU.ip-10-240-5-68

14. Dr. S.B.M. Marume Meaning of public administration [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.questjournals.org/jrhss/papers/vol4-issue6/D461520.pdf>

15. Encyclopedia Britannica [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.britannica.com/topic/public-administration>

16. Entrepreneurship in Education [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/education/policy/strategic-framework/entrepreneurship_en

17. EU activities in the field of higher education [Электронный

ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education_en

18. European Institute of Innovation and Technology [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/education/initiatives/european-institute-innovation-technology_en

19. European Union External Action Service URL: <http://eeas.europa.eu>

20. Governance and funding [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/governance-funding_en

21. Governance and public administration (2020). URL: <https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/ht0120283enn.pdf>

22. Halytska N. Some issues of Ukraine's integration into the European higher education area. *Journal of Geography, Politics and Society*. 2016. № 1. P. 17-21.

23. Helen Dickinson (2016). From New Public Management to New Public Governance: The implications for a “new public service”. URL: <http://press-files.anu.edu.au/downloads/press/n1949/pdf/ch03.pdf>

24. Higher education in Europe 2009: Developments in the Bologna Process[Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://media.ehea.info/file/EURYDICE/82/1/Eurydice-HigherEducationinEurope-2009_594821.pdf

25. J Mason Public administration reform. URL: <https://gsdrc.org/document-library/public-administration-reform/>

26. Jan Werner Public administration in the education sector: boon or bane for western europe ? URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/66-131-1-SM%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/66-131-1-SM%20(1).pdf)

27. Jean Monnet activities [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://eacea.ec.europa.eu/restricted/common-docs/300415/2015_04_29-leaflet-european-integration-05-hd.pdf

28. Jill Anne Chouinard, Peter Milley (2015). From New Public

Management to New Political Governance: Implications for Evaluation. URL: <https://evaluationcanada.ca/system/files/cjpe-entries/30-1-001.pdf>

29. Jongeun You Advancing international cooperation as a strategy for managing pandemics URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/23276665.2020.1866624>

30. Joop Koppenjan (2015). New Public Governance: a framework. URL: https://www.cbs.dk/files/cbs.dk/joop_-_slides.pdf

31. Josephine Gatti Schafer A systematic review of the public administration literature to identify how to increase public enagemnt and participation with local governance URL: <https://www.oidp.net/docs/repo/doc579.pdf>

32. Julia Fleischer, Nina Reiners Connectin international relations and public administration: toward a joint research agenda for the study of international beraucracy URL: <https://academic.oup.com/isr/advance-article/doi/10.1093/isr/viaa097/6109791>

33. Knowledge triangle and innovation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/knowledge-innovation-triangle_en

34. Malang B. S. Bojang (2020). Beyond New Public Management Paradigm: The Public Value Paradigm and Its Implications for Public Sector Managers. URL: <https://readersinsight.net/JPVAI/article/view/1381/1051>

35. Mark Robinson (2015). From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector Reform in Developing Countries. *Global Centre for Public Service Excellence*. URL: [file:///C:/Users/User/Downloads/PS- Reform Paper%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/PS- Reform Paper%20(1).pdf)

36. Mirit Kisner, Eran Vigoda-Gadot The provenance o public management and its future: is public management here to stay? URL: https://www.researchgate.net/publication/319601597_The_provenance_of_public_management_and_its_future_is_public_management_here_to_stay

37. Mobility and cross-border cooperation [Электронный ресурс]. –

Режим доступа: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/mobility-cbc_en

38. Narathip Sriram, Chaleomphong Misomnai, Jirawat Metasuttirat, Chamnian Rajphaetyakhom (2019). A Comparative Analysis of New Public Management New Public Service and New Public Governance. URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/SSRN-id3553641.pdf>

39. New public management: meaning and concept
URL: <https://analysisproject.blogspot.com/2020/11/new-public-management-meaning-and.html>

40. Peter D. Eckel, Jacqueline E. King An Overview of Higher Education in the United States: Diversity, Access, and the Role of the Marketplace [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.acenet.edu/news-room/Documents/Overview-of-Higher-Education-in-the-United-States-Diversity-Access-and-the-Role-of-the-Marketplace-2004.pdf>

41. Phonepaseuth S., Rummyantseva T. E-government implementation. URL: https://www.matec-conferences.org/articles/mateconf/pdf/2016/42/mateconf_imet2016_01066.pdf

42. Pollitt, C, Dan, S (2011) The Impacts of the New Public Management in Europe. URL: https://www.researchgate.net/publication/288825084_The_Impact_of_the_New_Public_Management_Challenges_for_Coordination_and_Cohesion_in_European_Public_Sector

43. Powell W, Bromley, P (2015) New institutionalism in the analysis of complex organizations URL: <http://www.patriciabromley.com/wp-content/uploads/2018/06/PowellBromleyEncyclopedia.pdf>

44. Public Administration Reform in Europe: Conclusions, Lessons Learned and Recommendations for Future EU Policy (2018). URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/KE-03-18-294-EN->

[N%20\(1\).pdf](#)

45. Quality and relevance in higher education [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/quality-relevance_en

46. Raphael Onyebuchi Uchem, Canice Esidene Erunke Nature and scope of public administration [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://isdsnet.com/ijds-v2n1-13.pdf>

47. Recommendation of the European Parliament and of the Council of 15.02.2006 № 2006/143/EC on further European cooperation in quality assurance in higher education [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1390377086277&uri=CELEX:32006H0143>

48. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information exchange and communication infrastructure in the public sector. Paper presented at the *CEUR Workshop Proceedings*, , 2588 Retrieved from www.scopus.com. (Особистий внесок автора: досліджено досвід комунікацій в публічному секторі Великої Британії).

49. SI Summer Academy for Young Professionals (SAYP) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eng.si.se/areas-of-operation/scholarships-and-grants/visby-programme/si-summer-academy-for-young-professionals/si-summer-academy-for-young-professionals-sayp-2016-call-for-applications/>

50. Stephen P. Osborne (2010). The New Public Governance? Emerging Perspectives On the Theory and Practice of Public Governance. URL: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3343001/mod_resource/content/0/Anexo%20sem%20t%C3%ADulo%200582.pdf

51. Tanja Klenk, Renate Reiter Post-New Public Management: reform ideas and their application in the field of social services URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0020852318810883>

52. The EHLS program [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ehlsprogram.org/the-program/#curriculum>

53. U.Sharma, S.Sharma Public administration [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://books.google.com.ua/books?id=7Xy_3R9nFDIC&pg=PA9&lpg=PA9&dq=L.D.+White+%E2%80%9CPublic+Administration&source=bl&ots=C2qtKFYRAI&sig=i1l8i6lIXaWwgL9tEgYlF1_DiM4&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwiD29iR95DVAhVEJ5oKHWL1Afk4ChDoAQhDMAQ#v=onepage&q=L.D.%20White%3A%20%E2%80%9CPublic%20Administration&f=false

54. University business cooperation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://ec.europa.eu/education/policy/higher-education/university-business-cooperation_en

55. [Vincenzo Vignieri](https://www.vincenzovignieri.com/old-public-administration-new-public-management-and-public-governance-shifts-in-dominant-models-of-public-administration/) (2020). Old Public Administration, New Public Management and Public Governance: Shifts In Dominant Models of Public Administration. URL: <https://www.vincenzovignieri.com/old-public-administration-new-public-management-and-public-governance-shifts-in-dominant-modes-of-public-administration/>

56. Victor Lapuente, Steven Van de Walle (2020). The Effects of New Public Management on the Quality of Public Services. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/gove.12502>

57. Wauters, B. (2019). Strategic Management in the Public Sector and Public Policy-Making: Friend or Foe? URL: https://ec.europa.eu/esf/transnationality/sites/esf/files/strategic_management_book_final2b.pdf

58. Xu Runya, Sun Qigui, Si Wei (2015). The Third Wave of Public

Administration: The New Public Governance.

URL:<file:///C:/Users/User/Downloads/7354-15809-3-PB.pdf>

59. Yilin Hou, Anna Ni The case for public administration with a global perspective URL:

https://www.researchgate.net/publication/228227758_The_Case_for_Public_Administrati_on_with_a_Global_Perspective

60. Адміністративне право України: Підручник: [Електронний ресурс]/ За заг. ред. д.ю.н., проф. Коломоець Т.О. – Київ: “Істина”, 2008. – 457 с. – Режим доступу:

http://elcat.pnpu.edu.ua/docs/Kolomoyec_Administratyvne_pravo_Ukrainy_2008.pdf

61. Ажажа М.А. Напрями державного управління модернізацією освіти в контексті євроінтеграції України. URL:

http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/21.pdf

62. Алимова О.О. Сутнісний аспект державного управління зовнішньоторговельною діяльністю в умовах розвитку інтеграційних процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

file:///C:/Users/User/Downloads/vamcudu_2010_2_8.pdf

63. Бакуменко В.Д., Надолішній П.І. Теоретичні та організаційні засади державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://tpdunadu.ucoz.ru/_ld/1/113_BakumNadol_R4.pdf

64. Балабанюк Ж.М. Стратегічний, інтегрований та узгоджений підходи до забезпечення потреб у професійному навчанні публічних службовців з урахуванням оцінки результативності та ефективності їх діяльності, індивідуальної підготовки та попереднього досвіду / Ж.М. Балабанюк // Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України : матеріали щоріч. наук.- практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 5–6 листоп. 2015 р.)/ [за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, М.М. Білинської, В.М. Сороко, Л.А. Гаєвської]. – К.: НАДУ, 2015. – с. 98-99.

65. Башнянин Г., Свінцов О., Панчишин Т. Структура та особливості освітніх систем розвинутих країн [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/efdu_2013_35_35.pdf

66. Безверхнюк Т.М., Котова Н.О., Попов С.А. Управління проектами в публічній сфері: навч. посібн./ Т.М.Безверхнюк, Н.О.Котова, С.А.Попов / За заг. ред.Безверхнюк Т.М. – Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. – С. 101-102.

67. Бесчастна М.В. Теоретичні аспекти соціального управління в контексті системи управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/VAPSV_2014_3-4_6.pdf

68. Бетлій О., Риженков М. та ін. Економічна складова угоди про асоціацію між Україною та ЄС: наслідки для бізнесу, населення та державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://issuu.com/irf_ua/docs/eu-2014-3/7?e=2879057/8269449

69. Білозерова М.В. Аналіз європейських систем вищої освіти в контексті інтеграції в Європейський освітній простір [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2013-2/doc/5/05.pdf>

70. Болдуєв М.В. Особливості й тенденції розвитку державного управління вищою освітою в економічно розвинутих країнах світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2012/24.pdf

71. Бухтатий О., Радченко О., Головченко Г. Україна медійна: на порозі інформаційної революції: моногр. / Олександр Бухтатий, Олександр Радченко, Гліб Головченко. [За науковою редакцією д. держ. упр., проф. Радченка О. В.]. – К.: Видавець СВС Панасенко, 2015. – С. 53.

72. Войтович Р.В. Вплив глобалізації на розвиток сучасного світу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vidkrytochi.org.ua/2013/06/blog-post.html>

73. Войтович Р.В. Глобалізація та її вплив на систему державного управління: аналіз, проблеми, перспективи. Монографія . – Чернівці:

Технодрук, 2011. – С. 100-101.

74. Волкова Н.В. Визначення ефективності державного управління освітою [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://academy.gov.ua/ej/ej9/doc_pdf/VolkovaNV.pdf

75. Вольська О. Трансформація механізмів державного управління соціальним розвитком [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-1/doc/1/05.pdf>

76. Воронкова В.Г. Синергетична методологія аналізу соціального управління [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/VISNIK_36_3.pdf

77. Галицька Н. В. Актуальні проблеми формування освітньої парадигми в сучасних умовах суспільного розвитку. *Аналітика і влада*. Київ, 2015. № 11. С.139- 146.

78. Галицька Н. В. Е-освіта як ефективний спосіб підготовки державних службовців в Україні. *Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України*: матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 5–6 листоп. 2015 р.). Київ, 2015. С. 264-265.

79. Галицька Н. В. Зміст та структура програм Європейського Союзу у сфері вищої освіти. *Науковий вісник Академії муніципального управління: зб. наук. пр. Серія: “Управління”*. Київ, 2016. № 2. С. 146-155.

80. Галицька Н. В. Міжнародні програми та проекти у сфері вищої освіти України як основа інноваційного розвитку університетів. *Проблеми модернізації України*: матеріали звітної наук.-практ. конф. «Теоретичні та прикладні проблеми розвитку громадянського суспільства і євро інтеграційних процесів державного будівництва» (Київ, 20 листопада 2020 р.). Київ, 2020. Вип. 11. С. 189-190.

81. Галицька Н. В. Окремі аспекти державної політики у сфері вищої освіти України. *Університетські наукові записки: наук. часоп.* Хмельницький, 2015. № 4 (56). С. 149-156.

82. Галицька Н. В. Правовий механізм державного управління міжнародними проектами у сфері вищої освіти України. *Держава та регіони. Серія Державне управління*. Запоріжжя, 2017. № 2 (58). С. 34-38.

83. Галицька Н. В. Світовий досвід функціонування проектів у сфері вищої освіти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 7. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>.

84. Гордєєв О. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму. *Публічне управління*. С. 36-42. URL: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2012-3/doc/1/07.pdf>

85. Горизонт 2020 – Рамкова програма ЄС з досліджень та інновацій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.fp7-ncp.kiev.ua/assets/Horizont_2020/HORIZON-20201.pdf

86. Грищенко І. М. Європейські підходи до формування лідерства в органах влади / І. М. Грищенко // Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 5–6 листоп. 2015 р.) / [за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, М. М. Білинської, В. М. Сороко, Л. А. Гаєвської]. – К.: НАДУ, 2015. – с. 127-128.

87. Губерська Н.Л. Адміністративні процедури у сфері вищої освіти: теоретико-правове дослідження: монографія / Н.Л.Губерська. – Харків: Панов, 2015. – С. 82-83.

88. Губерська Н.Л. Державне регулювання вищої освіти в умовах демократизації публічних відносин в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/Pis_2015_2_27%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Pis_2015_2_27%20(3).pdf)

89. Данильян О.Г. Досвід удосконалення органів державної влади в європейських країнах (на прикладі Угорщини) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://dspace.nlu.edu.ua/bitstream/123456789/3115/1/Daniljan_23.pdf

90. Дегтярьова І.О. Децентралізація та демократизація управління вищою освітою у Чеській Республіці [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-2/doc/6/01.pdf>

91. Державна політика : підручник [Електронний ресурс] / Нац. акад. держ.упр. при Президентові України ; ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко(заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К.: НАДУ, 2014. – 448 с. – Режим доступу:

http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CPidruchnuiky_NADU%5C9fa81bc0-991f-47e7-817d-a853b8627f97.pdf

92. Державне управління в Україні: наукові, правові, кадрові та організаційні засади: Навч. посібник / За заг. ред. Н. Р. Нижник, В. М. Олуйка, – Львів: Видавництво Національного університету “Львівська політехніка”, 2002. – С. 235, 247-248.

93. Державне управління у сфері освіти: конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю “Державне управління у сфері освіти” / авт. кол.: Н.Г.Протасова, С.В.Крисюк, Т.О.Лукіна та ін.; за заг. ред. Н.Г.Протасової. – К.: НАДУ, 2012. – С.11, 12, 24.

94. Державне управління: підручник: у 2 т. [Електронний ресурс] / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; ред. кол.: Ю.В.Ковбасюк (голова),К.О.Ващенко (заст. голови), Ю.П.Сурмін (заст. голови) [та ін.]. – К.: Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. – Т. 1. – 564 с. – Режим доступу:

http://www.academy.gov.ua//NMKD/library_nadu/Pidruchnuiky_NADU/5d5407e7-f2ef-4ec4-8f8a-42c075c9ffc9.pdf

95. Державні послуги онлайн: веб-сайт. URL: <https://plan2.diia.gov.ua/>

96. Деякі питання реформування державного управління України [Електронний ресурс]: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.06.2016 № 474-р. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80>

97. Домбровська С.М. Державне управління освітою в умовах економічної та освітньої глобалізації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Tpdu_2011_3_31.pdf

98. Домбровська С.М. Теоретичні аспекти формування механізмів державного управління у реформуванні вищої освіти України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2010-2/doc/2/01.pdf>

99. Древаль Ю.Д. Механізми державного управління вищою освітою в Україні: проблеми формування та вдосконалення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol2/16.pdf>

100. Друкер, Питер, Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. [Електронний ресурс]. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2004. – 432 с. – Режим доступу: <http://flightcollege.com.ua/library/6%D0%9E%D0%91%D0%A9%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%92%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AB%D0%95%D0%9D%D0%90%D0%A3%D0%9A%D0%98/65%D0%AD%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%98%D0%9A%D0%90/65.050%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%95%D0%94%D0%96%D0%9C%D0%95%D0%9D%D0%A2/%D0%94%D1%80%D1%83%D0%BA%D0%B5%D1%80%D0%9F.%20-%D0%AD%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB%D0%BE%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%8F%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0.pdf>

101. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: ... С.В.Мочерний (відп. ред.) та ін. – К.: Видавничий центр “Академія”, 2001. – С. 355.

102. Енциклопедичний словник з державного управління [Електронний ресурс] / уклад.: Ю.П.Сурмін, В.Д.Бакуменко, А.М.Михненко та ін.; за ред. Ю.В.Ковбасюка, В.П.Трощинського, Ю.П.Сурміна. – К.: НАДУ, 2010. – 820 с. – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CEncycloped_vyd

[anniy%5 C14ff57eb-06bd-4b2b-8bfb-ead7f286d5dd.pdf](#)

103. Енциклопедія державного управління : у 8 т. [Електронний ресурс] / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В.Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т.4: Галузеве управління / наук.-ред. колегія : М.М.Іжа (співголова), В.Г.Бодров (співголова) та ін. – 2011. – 648 с. - Режим доступу: http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Encycloped_vydanniy/ee797129-a005-496b-b86a-95045d0132cf.pdf

104. Енциклопедія державного управління : у 8 т. [Електронний ресурс] / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В.Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т.1 : Теорія державного управління / наук.-ред. колегія : В.М.Князєв (співголова), І.В.Розпутенко (співголова) та ін. – 2011. – 748 с. –Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CEncycloped_vydanniy%5 C902a288d-d8fc-42de-b917-9ebd85e716cb.pdf

105. Енциклопедія державного управління : у 8 т. [Електронний ресурс] / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В.Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук.-ред. колегія : Ю.П.Сурмін (співголова), П.І.Надолішній (співголова) та ін. – 2011. – 692 с. – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CEncycloped_vydanniy%5 C0fda71bf-77c5-434a-a274-8cfa410b90e6.pdf

106. Енциклопедія державного управління : у 8 т. [Електронний ресурс] / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю.В.Ковбасюк (голова) та ін. – К.: НАДУ, 2011. Т.7: Державне управління в умовах глобальної та європейської інтеграції / наук.-ред. колегія: І.А.Грицяк (співголова), Ю.П.Сурмін (співголова) та ін. – 2011. – 764 с. – Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Downloads/%D0%90-%D0%94.pdf>

107. ЕРАЗМУС МУНДУС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/projects/youth/erasmus_mundus_uk.htm

108. Загуменник В.І. Державне управління та виконавча влада в Україні: Навчальний посібник / В.І.Загуменник, В.В.Проценко. – Бендери: Київ: Б.и., 2015 (ДУВПП “Бендерська друкарня “Поліграфіст”). – С. 7, 89.

109. Зарецька Л.М., Кулініч О.А. Державне регулювання сфери вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/776/1/sec3-e-2015-2-5.pdf>

110. Зарубіжний досвід державного управління: доцільність і можливості застосування в Україні: наук. розробка / авт. кол.: І.А.Грицяк, Л.А.Шереметьєва, К.К.Баранцева та ін. – К.: НАДУ, 2012. – С. 43.

111. Іжа М.М., Колісніченко Н.М., Липовська С.О. Підвищення кваліфікації публічних службовців як ключовий інструмент сучасної системи державного управління в Європі та Україні / М.М. Іжа, Н.М. Колісніченко, С.О. Липовська // Європейські принципи і стандарти підготовки публічних управлінців: орієнтири для України : матеріали щоріч. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 5–6 листоп. 2015 р.) / [за заг. ред. Ю.В. Ковбасюка, М.М. Білинської, В.М. Сороко, Л.А. Гаєвської]. – К.: НАДУ, 2015. – с. 149-151.

112. Інформаційна складова державної політики та управління: монографія / Соловйов С.Г. та ін.; за заг. ред. д. держ. упр., проф. Грицяк Н.В. – Київ: К.І.С., 2015.– С. 259.

113. Інформаційний бюлетень проектів програми ТЕМПУС IV для України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.erasmusplus.org.ua/2014-05-30-14-56-19/prezentatsii/category/6-novyny-ta-baza-proektiv.html>

114. Інформація щодо міжнародної технічної допомоги, що надається Україні за результатами проведеного Міністерством економічного розвитку URL:

доступу:

http://academy.gov.ua/NMKD/library_nadu/Navch_Posybniky/5ab5a387-5399-4c7f-9f90-d9b6a1f0f4ee.pdf

123. Куриця Д.І. Державне управління як вид соціального управління та роль державної служби у його здійсненні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://problemps.kpnu.edu.ua/wp-content/uploads/sites/58/2016/03/29-32.pdf>

124. Куц Ю.О. Природа та сутність державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://el-zbirn-du.at.ua/Kuc_s.pdf

125. Логачова Л.М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Л.М.Логачова, О.В.Логачова. – Суми: Університетська книга, 2013. – С.28-29.

126. Логвиненко Т.О. Докторські програми підготовки фахівців соціальної сфери в Скандинавських країнах: сучасний досвід. – Режим доступу:

https://scholar.google.com.ua/citations?view_op=view_citation&hl=uk&user=8f-aOoQAAAAJ&citation_for_view=8f-aOoQAAAAJ:hqOjcs7Dif8C

127. Логвиненко Т.О. Вища освіта Данії, Норвегії, Швеції у сучасному європейському вимірі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/264/1/%D0%92%D0%98%D0%A9%D0%90%D0%9E%D0%A1%D0%92%D0%86%D0%A2%D0%90%20%D0%94%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%87%2C%20%D0%9D%D0%9E%D0%A0%D0%92%D0%95%D0%93%D0%86%D0%87%2C%20%D0%A8%D0%92%D0%95%D0%A6%D0%86%D0%87%20%D0%A3%20%D0%A1%D0%A3%D0%A7%D0%90%D0%A1%D0%9D%D0%9E%D0%9C%D0%A3%20%D0%84%D0%92%D0%A0%D0%9E%D0%9F%D0%95%D0%99%D0%A1%D0%AC%D0%9A%D0%9E%D0%9C%D0%A3%20%D0%92%D0%98%D0%9C%D0%98%D0%A0%D0%86.pdf>

128. Лунячек В.Е. Публічне управління освітою в США: проблеми підготовки фахівців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-4/doc/5/05.pdf>

129. Людиноцентрична система державного управління в Україні: утопія чи шанс: / монографія / [за загальною редакцією Г.А.Дмитренка. – К.: ДКС-Центр, 2014. – С.68 – Бібліогр. в кінці розділів]

130. Ляхович У., Ляхович Г. Державне управління регіонами: поняття, види та особливості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.yourfuture.org.ua/ua/pb/2011/1/liahovich.pdf>

131. Мамонов І.Л. Публічне управління, державне управління, соціальна політика та місцеве самоврядування як складові соціального управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://academy.gov.ua/ej/ej16/txts/12MILSSU.pdf>

132. Мамчур Г.В. Види і моделі державної служби [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/vknud_2014_1_14.pdf

133. Методичні матеріали для підготовки до комп'ютерного тестування із державно-управлінських, політико-правових, соціально-економічних, історико-культурних питань відповідно до програми вступних екзаменів у 2014 році: у 2 ч. – К.: НАДУ при Президентові України, 2014. – Ч.1. – С. 3.

134. Методичні матеріали для підготовки до комп'ютерного тестування із державно-управлінських, політико-правових, соціально-економічних, історико-культурних питань відповідно до програми вступних екзаменів у 2014 році: у 2 ч. – К.: НАДУ при Президентові України, 2014. – Ч.2. – С. 154, 176.

135. Механізм (значення) // Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC_\(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1%96%D0%B7%D0%BC_(%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F)) Механізм // Вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B5%D1%85%D0%B0%D0%BD%D1>

[%96%D0%B7%D0%BC](#)

136. Міжнародна діяльність. Цілі та завдання Міністерства освіти і науки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://old.mon.gov.ua/ua/activity/71/>

137. Міжнародні проекти і програми розвитку вищої освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uastudent.com/mizhнародni-proekty-i-programy-rozvytku-vyshhoi-osvity/>

138. Молчанова Ю. О. Професійні компетентності керівних кадрів сфери освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://visnyk.academy.gov.ua/wp-content/uploads/2013/11/2012-4-30.pdf>

139. Моніторинг проектів ТЕМПУС IV: процедура, підготовка, виконання і рекомендації [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.erasmusplus.org.ua/tempus-iv/instruktsii.html>

140. Науково-практичний коментар до Закону України “Про вищу освіту” / [В.Ф.Опришко та ін.]; за ред. В.Ф.Опришка. – Київ: Парлам. вид-во, 2014. – С.135.

141. Нижник Н., Мосов С. Державне управління в Україні: функція координування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [file:///C:/Users/User/Downloads/Nzizvru_2014_6_24%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Nzizvru_2014_6_24%20(1).pdf)

142. Носова О.В., Маковоз О.С. Вища освіта в Німеччині в контексті Болонського процесу [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/esprstp_2012_2_49.pdf

143. Освіта дорослих: енциклопедичний словник / за ред. В.Г.Кременя, Ю.В.Ковбасюка; [упоряд.: Н.Г.Протасова, Ю.О.Молчанова, Т.В.Куренна; ред. рада В.Г.Кремень, Ю.В.Ковбасюк, Н.Г.Протасова та ін.]; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. – К.: Основа, 2014. – С. 333-334.

144. Паращенко Л.І. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: Монографія. – К.: Майстер книг, 2011. – С. 29, 285.

145. Паризька декларація щодо підвищення ефективності зовнішньої допомоги [Електронний ресурс]: Декларація, Міжнародний документ від 02.03.2005. Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/998_271

146. Перелік діючих проектів міжнародної технічної допомоги за підтримки країн-донорів, що реалізуються в Україні та пройшли державну реєстрацію (перереєстрацію) у Міністерстві економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=484b50b2-c41d-48a2-81bd-bb80e0893580&tag=PerelikProektivMizhnarodnoiTekhnichnoiDopomogiZareiestrovanik_hVUstanovlenomuZakonodavstvomPoriadku

147. Перелік зареєстрованих діючих проектів міжнародної технічної допомоги, у яких МОН є бенефіціаром [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mon.gov.ua/activity/mizhnarodni-zvyazki/mizhnarodne-texnichne-spivrobitnicztvo-ta-dopomoga/mizhnarodna-texnichna-dopomoga.html>

148. Пилипишин В.П. Поняття та основні риси державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/23644/1/Pylypyshyn.pdf>

149. Питання Міністерства цифрової трансформації: Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF#n12>

150. Пірен М.І. Нова парадигма державного управління та корпоративної культури в Україні [Навчальне видання]: монографія / М.І.Пірен. – Чернівці: Технодрук, 2016. – С.8, 27, 137.

151. Поступна О.В. Механізми державного управління вищою освітою України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://old.niss.gov.ua/book/strpryor/St_pr14_15/19.pdf

152. Про вищу освіту [Електронний ресурс]: Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

153. Про Державну національну програму “Освіта” (“Україна XXI століття”) [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.1993 № 896. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/896-93-%D0%BF>

154. Про державну службу [Електронний ресурс]: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/889-19>

155. Про забезпечення прав і свобод громадян та правовий режим на тимчасово окупованій території України [Електронний ресурс]: Закон України від 15.04.2014 № 1207-VII. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1207-18>

156. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 № 1341. – Режим дступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF>

157. Про затвердження Положення про Міністерство освіти і науки України [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.10. 2014 № 630. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-%D0%BF>

158. Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 12.08.2015 № 579. – Режим доступу: <http://www.kmu.gov.ua/control/ru/cardnpd?docid=248409199>

159. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України: постанова Кабінету Міністрів України від 12.06.2020 № 471 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-%D0%BF#Text>

160. Про Кабінет Міністрів України [Електронний ресурс]: Закон України від 27.02.2014 № 794-VII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/794-18>

161. Про міжнародні договори України [Електронний ресурс]: Закон України від 29.06.2004 № 1906-IV. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1906-15>

162. Про наукову і науково-технічну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/848-19>

163. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>

164. Про програму Європейського Союзу ERASMUS + [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://erasmusplus.org.ua/erasmus/pro-prohramu.html#section3>

165. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]: Закон України від 16.02.2014 № 1678-VII. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>

166. Про створення єдиної системи залучення, використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 15.02.2002 року № 153. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/153-2002-%D0%BF>

167. Про Стратегію сталого розвитку “Україна – 2020” [Електронний ресурс]: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/15. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

168. Про Управління міжнародного співробітництва та європейської інтеграції Міністерства освіти і науки України [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://mon.gov.ua/about/departamenti/upravlinnya-mizhnarodnogo-spivrobotnicztva-ta-evropejskoyi-integracziyi.html>

169. Про центральні органи виконавчої влади [Електронний ресурс]: Закон України від 17.03.2011 № 3166-VI. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/3166-17>

170. Програма імені Жана Моне [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tempus.org.ua/uk/osvitni-programy-es-dlja-universytetiv-ta-studentiv/programa-zhan-mone/158-programa-imeni-zhana-mone-detalni-opis.html>

171. Програма ТЕМПУС – етапи розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tempus.org.ua/uk/tempus/what-is-tempus.html>

172. Проект “Національна система забезпечення якості і взаємної довіри в системі вищої освіти (TRUST)” [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dovira.eu/ua/project.html>

173. Проект програми Erasmus+ Pagoste. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/diyalnist/mizhnarodna-dilnist/mizhnarodni-osvitni-proekti/projekt-programi-erasmus-pagoste>

174. Радченко О.В. Категорія “механізм” у системі державного управління/ О.В.Радченко // Держава та регіони: наук.-вироб. журн. Серія: Державне управління. Запоріжжя: Класич. Приватний ун-т, 2009. – № 3. – С. 64-69.

175. Радченко О.В. Родові ознаки категорії “механізм” в соціальних науках [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kbuapa.kharkov.ua/e-book/putp/2013-3/doc/1/03.pdf>

176. Реформування освіти в Україні: державно-управлінський аспект: навч.-наук. вид. [Електронний ресурс] / Н.Г.Протасова, В.І.Луговий, Ю.О.Молчанова та ін. ; за заг. ред. Н.Г.Протасової. – К. ; Львів : НАДУ, 2012. – 456 с. – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CNavch_Posybniky%5C43_149163-90e1-4bdb-a2f2-d04dd0c9cbc9.pdf

177. С. А. Беляков Образовательная политика и управление образованием [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/04/24/1213375807/2008-6-2.pdf>

178. Світові моделі державного управління: досвід для України: / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, С.В.Загороднюка, П.І.Крайніка, Х.М. Дейнеги. – 2-ге вид. – К.: НАДУ, 2015. – С. 472, 113.

179. Світові моделі державного управління: досвід для України: у 2 ч. / за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка, С.В.Загороднюка, П.І.Крайніка, Х.М. Дейнеги. – К.: НАДУ, 2015. – Ч.2. – С. 157.

180. Система вищої освіти Швеції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://interof.chnu.edu.ua/index.php?page=ua/06grants/x_xyy_shvecia

181. Сімак К.В. Етапи розвитку економічної мобільності студентів у системі вищої освіти Канади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://eprints.oa.edu.ua/3597/1/Simak_NZ_Vyp_30.pdf

182. Скакун О.Ф. Теорія права і держави: Підручник. – 3-тє видання. – К.: Алерта, 2012. – С. 269.

183. Споживча політика в системі державного управління: навч.-метод. посіб. [Електронний ресурс] / [Дубенко С.Д., Максименко К.О., Овчарук О.В. та ін.]; За заг. ред. Максименко К.О., Овчарук О.В., Протасової Н.Г. – К.: Тютюкін, 2009. – 248с. – Режим доступу: <http://www.consumerinfo.org.ua/upload/iblock/309/consumerpoliticsatpublicmanagement.pdf>

184. Стандарти європейського врядування: навч.посіб. [Електронний ресурс] / авт. кол. І. А. Грицяк, О. Ю. Оржель, С. М. Гладкова та ін.; за заг. ред. І. А.Грицяка. – К.: НАДУ, 2011. – 184 с. – Режим доступу: http://www.academy.gov.ua/%5CNMKD%5Clibrary_nadu%5CBiblioteka_Magistra%5C_8139cddc-03e7-4073-af78-eff89c68af95.pdf

185. Старушенко Г.А, Базилевський С.В. Моделі державного

управління вищою освітою: огляд та аналіз зарубіжного досвіду [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/Ptdu_2015_1_27.pdf

186. ТЕМПУС в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.tempus.org.ua/uk/tempus/tempus-v-ukraini/79-2009-05-19-20-52-43.html>

187. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами- членами, з іншої сторони [Електронний ресурс]: Міжнародний документ від 27.06.2014 – Режим доступу: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/984_011/paran2820#n2820

188. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>

189. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности “Менеджмент организации” / И.И.Мазур [и др.]; под общ. ред. И.И.Мазира и В.Д.Шапиро. – 10-е изд., стер. – М.: Издательство “Омега-Л”, 2014.–С. 63.

190. Управление проектами та програмами: Підручник / С.Д.Бушуєв, Н.С.Бушуєва, А.Я.Казарєзов, К.В.Кошкін, С.С.Рижков, М.В.Фатєєв, С.К.Чернов, О.С.Яцунський. – Миколаїв: видавництво Торубари О.С., 2010. – С. 69-70.

191. Управление проектами: навч. посіб. для дистанційного навчання / Ю.В.Ковбасюк, Ю.П.Шаров, Т.В.Маматова, І.А.Чикаренко; уклад. Н.А.Коняшина; за заг. ред. Ю.В.Ковбасюка. – К.: НАДУ, 2013. – С. 137.

192. Федорчак О. Класифікація механізмів державного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik/fail/O_Fedorchak.pdf

193. Філіпова Н.В. Зміна співвідношення понять “державне управління”, “публічне адміністрування”, “публічне управління” в системі

суспільно-політичної трансформації [Електронний ресурс].

– Режим

доступу:

<http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=865>

194. Цифрова адженда України – 2020. URL:

<https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>

195. Цілі сталого розвитку 2016-2030 [Електронний ресурс]. –

Режим доступу: <http://www.un.org.ua/ua/tsili-rozvytku-tysiacholitia/tsili-staloho-rozvytku>

196. Чикаренко І., Чикаренко О. Проекти під гранти благодійних фондів: Навч. посіб. – Д.: ДРІДУ НАДУ, 2004. – С. 4

197. Чирва А. Інтернаціоналізація вищої освіти Канади на національному рівні [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: file:///C:/Users/User/Downloads/pena_2013_1_10.pdf

198. Шевчук Б. Європейські принципи належного врядування та реформ системи органів виконавчої влади в Україні [Електронний ресурс].

– Режим доступу:

http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik9/fail/Shevchuk_B.pdf

199. Шеломовська О. Державне управління вищою освітою в посткомуністичних країнах Європейського Союзу: досвід для України [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02\(13\)/12somsdu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_02(13)/12somsdu.pdf)

200. Шульга Н.Д. Тенденції формування та розвитку освітньої політики Німеччини [Електронний ресурс]. – Режим

доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2015/33.pdf

201. Щодо затвердження Примірного положення про академічну мобільність студентів вищих навчальних закладів України [Електронний ресурс]: Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.05.2013 № 635. –

Режим доступу: <http://vnz.org.ua/dokumenty/spysok/3908-nakaz-ministerstva--635-vid-29052013>

202. Якименко О.О. Державне регулювання і державне управління:

співвідношення понять у контексті трансформації вищої освіти в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/govermngmt/2012/186-174-10.pdf>

203. ДСанПіН 3.3.2.007-98. Державні санітарні правила і норми роботи з візуальними дисплейними терміналами електронно-обчислювальних машин. [Чинний від 1998-12-10]. Київ: МОЗ України, 1998. URL: <http://mozdocs.kiev.ua/view.php?id=2445>. (дата звернення: 13.11.2020). (Державні санітарні правила та норми)

204. ПУЕ-2017. Правила улаштування електроустановок. [На заміну ПУЕ-86 ; чинний з 2017-08-21]. Київ: Міненерговугілля України, 2017. 617 с.

205. НАПБ А.01.001-14. Правила пожежної безпеки в Україні. [На заміну НАПБ А.01.001-04 ; чинний від 2014-12-30]. Київ: МВС України, 2014. 91 с. (Нормативний акт пожежної безпеки)

206. НПАОП 40.1-1.21-98. Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів. [На заміну ДНАОП 0.00.1.21-84 ; чинний з 1998-01-09]. К. : Мінпраці України, 1998. 89 с. (Нормативно-правовий акт охорони праці)

207. НПАОП 0.00-7.15-18. Вимоги щодо безпеки та захисту здоров'я працівників під час роботи з екранними пристроям. [На заміну НПАОП 0.00-1.28-10 ; чинний від 2018-05-18]. К. : Мінсоцполітики України, 2018. 6 с. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0508-18>. (дата звернення: 12.11.2020). (Нормативно-правовий акт охорони праці)

208. 90/270/ЄЕС. Про мінімальні вимоги безпеки та здоров'я при роботі з екранними пристроями. [Чинний від 1990-05-29]. Брюссель.: Рада Європейських співтовариств, 1990. 14 с. URL: <http://docs.pravo.ru/document/view/32704903/>. (дата звернення: 12.11.2020). (Директива)

209. ДСН 3.3.6.042-99. Санітарні норми мікроклімату виробничих приміщень. [Чинний від 1999-12-01]. К. : МОЗ України, 1999. 106 с. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/rada/show/va042282-99>. (Державні санітарні норми)

210. ГОСТ 12.1.005-88. Система стандартов безопасности труда. Общие санитарно-гигиенические требования к воздуху рабочей зоны. [На заміну ГОСТ 12.1.005-76 ; чинний з 1989-01-01]. М. : МОЗ СРСР, 1988. 50 с. (Міждержавний стандарт)

211. ДБН В.2.5-67:2013. Опалення, вентиляція та кондиціонування. [На заміну СНиП 2.04.05-91 ; крім розділу 5 та додатка 22. ; чинний від 2014-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2013. 149 с. (Державні будівельні норми України)

212. ДСТУ EN 2:2014. Класифікація пожеж (EN 2:1992; EN 2:1992/A1:2004, IDT). [На заміну ГОСТ 27331-87 ; чинний з 01.01.2016]. К. : Мінекономрозвитку України, 2014. 7 с. (Державний Стандарт України)

213. ДСТУ Б В.1.1-36:2016. Визначення категорій приміщень, будинків та зовнішніх установок за вибухопожежною та пожежною небезпекою. [На заміну НАПБ Б.03.002-2007 ; чинний від 2017-01-01]. К. : Мінрегіонбуд України, 2016. 66 с. (Державний Стандарт України)

214. ДБН В.1.1-7:2016. Пожежна безпека об'єктів будівництва. Загальні вимоги. [На заміну ДБН В.1.1.7-2002 ; чинний від 2017-06-01]. К. : Мінрегіон України, 2017. 47 с. (Державні будівельні норми)

215. ДБН В.2.5-56:2014. Системи протипожежного захисту. [На заміну ДБН В.2.5-56:2010 ; СНиП 2.04.05-91 (розділи 5 та 22) ; чинний від 2015-07-01]. К. : Мінрегіон України, 2014. 191 с. (Державні будівельні норми)

216. Правила експлуатації та типових норм належності вогнегасників. [На заміну НАПБ Б.03.001-2004 ; чинний від 2018-02-23]. К. : МВС України, 2018. 23 с. (Правила)

217. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Редакція від: 03.07.2020. Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5403-17>. (дата звернення: 16.11.2020). (Закон України)

218. Жидецький В. Ц. Основи охорони праці : підручник вид. 5-те, доп. К. : Знання, 2014. 373 с. + 1 ел. опт. диск (CD-ROM). ISBN 978-617-07-0134-3.

