

Розділ 4. Публічно-громадське управління університетом у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності та в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни

*Олександра БОРОДІЄНКО,
доктор педагогічних наук, старший дослідник, доцент,
член-кореспондент НАПН України,
провідний науковий співробітник
відділу забезпечення якості вищої освіти,
Інститут вищої освіти НАПН України
<https://orcid.org/0000-0001-9133-0344>*

Анотація

Визначено сутність феномену публічно-громадського управління університетом та вперше обґрунтовано поняття «публічно-громадське управління університетом в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності». Здійснено аналіз вітчизняного досвіду впровадження публічно-громадського управління університетами в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності. Проаналізовано причини недостатнього рівня впровадження громадсько-публічного управління в університетах України. Обґрунтовано сучасні тенденції щодо розбудови публічно-громадського управління університетами. Проаналізовано прогресивний досвід публічно-громадського управління університетами окремих країн ЄС, які посідають провідні позиції у Шанхайському академічному міжнародному рейтингу університетів. На основі осмислення досвіду та кращих практик обґрунтовано моделі розвитку публічно-громадського управління університетами. Представлено функціональні та правові особливості функціонування інституцій публічно-громадського управління у досліджуваних університетах. Проаналізовано архітектуру багаторівневої системи публічно-громадського управління університетом.

Ключові слова: ефективність освітньої діяльності, публічно-громадське управління університетом, публічно-приватне партнерство, управлінська спроможність.

53

Summary

It is defined the essence of the phenomenon of public and private-based university governance and for the first time it was substantiated the concept of «public and private-based university governance in the context of ensuring the effectiveness of educational activity». The domestic experience of implementing public and private-based university governance in the context of ensuring the educational activities effectiveness was analyzed. The reasons for the insufficient level of implementation of public and private-based university governance are defined. Modern trends in the development of public and private-based university governance in the context of ensuring the educational activities effectiveness were identified. The experience of public and private-based governance of EU universities, which occupy leading positions in the Academic Ranking of World Universities (ARWU) was analyzed. The models of public and private-based university governance were substantiated based on the understanding of foreign experience and best practices. The functional peculiarities and legal support of the functioning of institutes of public and private-based governance within the studied universities were presented. The architecture of the multi-level public and private-based governance system were analyzed.

Keywords: effectiveness of educational activity, public and private-based university governance, public-private partnership, managerial capacity.

Актуальність проблеми розвитку публічно-громадського управління університетом у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності та умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни

У схваленій Кабінетом Міністрів України Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки представлено комплексний аналіз існуючих проблем та викликів, які впливають на розвиток системи вищої освіти, серед яких варто відзначити: «розрив між системою вищої освіти та ринком праці, дисбаланс попиту і пропонування інноваційних спеціальностей, відсутність механізмів зворотного зв'язку між роботодавцями і закладами вищої освіти», «незбалансованість прав і відповідальності, непослідовна автономність закладів вищої освіти», «неготовність закладів вищої освіти до проведення затребуваних бізнесом прикладних досліджень та створення інноваційних інтелектуальних продуктів для економіки», «невикористання

більшістю закладів вищої освіти для свого розвитку можливості громадянського суспільства», «поширену імітацію закладами вищої освіти надання якісних освітніх послуг», «низький рівень управлінської спроможності керівного складу та культури врядування у сфері вищої освіти, формалізм і негнучкість у підходах до організації освітньої, науково-технічної та інноваційної діяльності»¹⁶⁴. Вважаємо, що подолання цих викликів, які є суттєвими перешкодами для інноваційного розвитку системи вищої освіти, та досягнення стратегічного бачення — «конкурентоспроможної та соціально відповідальної вищої освіти України, яка має високу довіру у суспільстві; формує фаховий та науково-освітній потенціал країни шляхом реалізації якісних освітніх програм, досліджень і соціальних проєктів; інтегрованої у європейський освітній та дослідницький простори; демонструє динамічний розвиток інституцій та академічних спільнот на принципах академічної свободи, університетської автономії, доброчесності та інклюзивності»¹⁶⁵ — не є можливим без розбудови інституцій публічно-громадського управління університетами. Крім іншого, процеси, зумовлені широкомасштабною збройною агресією російської федерації (суттєва втрата економічного та експортного потенціалу країни, значні зовнішні та внутрішні міграційні потоки населення, релокація організацій та підприємств, руйнування та знищення об'єктів інфраструктури, активізація міграційних настроїв випускників шкіл та закладів професійної освіти, зниження привабливості здобуття вищої освіти в Україні)¹⁶⁶ у свою чергу спричиняють негативні явища в системі вищої освіти. Відтак, проблематика розвитку публічно-громадського управління в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів набуває умов воєнного стану і післявоєнного відновлення країни особливої актуальності¹⁶⁷.

Необхідність зміни парадигми управління університетами зумовлюється, з одного боку, трансформаційними перетвореннями в суспільно-економічному розвитку країни як результату повномасштабної збройної агресії російської федерації, а з іншого — необхідністю оперативного вирішення актуальних стратегічних проблем діяльності університетів¹⁶⁸. У цьому випадку можливість залучення широкого кола учасників до забезпечення стійкого розвитку університетів є тим ресурсом, який, за умов його ефективного використання, здатен забезпечити синергетичний та експоненційний ефекти в площині забезпечення загальної ефективності. Інкорпорування публічно-громадського управління також відображає принципово нові відносини між університетами як суб'єктами управління та населенням (громадянським суспільством), за яких громадські інститути виступають співучасниками та співтворювачами процесу управління, ініціаторами та виконавцями певних соціально-економічних та управлінських перетворень. На інституційному рівні публічно-громадське управління сприяє збільшенню ресурсної бази процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, оскільки громадянське суспільство можна розглядати як вагомий ресурс зовнішнього середовища управління¹⁶⁹.

Тому актуальність наукових розвідок проблеми публічно-громадського управління університетами в контексті забезпечення ефективності їх освітньої діяльності зумовлена необхідністю: виокремлення та впровадження ефективних механізмів залучення громадян в процес управління суб'єктами господарювання в умовах подальшої демократизації українського суспільства, оптимізації механізмів державно-громадського партнерства та інкорпорування відкритої та демократичної моделі управління в освіті, впровадження філософії широкого міжсекторального партнерства в освіті задля здійснення значних соціально-економічних

¹⁶⁴ Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки (№286-р) / Кабінет міністрів України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> (дата звернення: 13.07.2022).

¹⁶⁵ Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки (№286-р) / Кабінет міністрів України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> (дата звернення: 13.07.2022).

¹⁶⁶ Драч І., Бородієнко О., Петроє О. (2022). Інновації в управлінні університетами як передумова розвитку конкурентоздатної економіки України в поствоєнний період. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 3(44). <https://doi.org/10.55643/fcaptop.3.44.2022.3773>

¹⁶⁷ Бородієнко О.В. Публічно-громадське управління університетом у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності та умов воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. *Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC —Sci-conf.com.ua*], Lviv, Ukraine, 4 жовтня 2022. С. 350-359. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-4-6-09-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12.2022).

¹⁶⁸ Borodiyenko O., Zlenko A., Malykhina Y., Kim K., Diachkova N. Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No 1(42). P. 464–473. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3673>

¹⁶⁹ Borodiyenko O., Nychkalo N., Malykhina Ya., Kuz O., Korotkov D. Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial And Credit Activity: Problems of Theory And Practice*. 2021. No. 36. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptop.v1i36.228031>

перетворень¹⁷⁰. Таким чином, публічно-громадське управління університетами стає основним чинником дотримання балансу, рівності, взаємної відповідальності у відносинах особистості, суспільства і держави з метою встановлення соціальної справедливості.

Сутність феномену публічно-громадського управління університетом у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності

У вітчизняному науковому просторі та сучасній теоретико-правовій доктрині відсутні розвідки щодо теоретичних та прикладних аспектів розбудови феномену публічно-приватного управління університетами. Саме тому неузгодженість теоретико-методологічного та науково-практичного бачення публічно-громадського управління університетами обумовлює необхідність у виробленні сучасного й універсального його розуміння. Сучасний стан наукової розробленості цієї проблеми характеризується фрагментарністю, певною концептуальною невпорядкованістю й не завжди ґрунтується на єдиній теоретичній та методологічній базі.

Поняття «публічно-громадське управління в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів» за своєю суттю містить риси понять «громадське управління», «публічне управління», «громадсько-державне управління», «державно-громадське управління», «суспільно-державне управління», «громадський контроль», «громадсько-державне партнерство», «публічно-приватне партнерство», «соціальне партнерство», «трестороннє партнерство». В зарубіжному науковому просторі спорідненими поняттями вважаємо «partnership-based governance», «partnership governance», «university-public sector research partnerships governance», «university-private sector research partnerships governance», «governance of academic partnerships»¹⁷¹ (рис. 1).

Використання методів теоретичного аналізу (аналіз наукових джерел, науковий синтез та узагальнення, контент-аналіз) дає змогу визначити перелік істотних їх ознак (ознак, необхідних для диференціювання предмету, явища або феномену від подібних), визначити базове поняття дослідження через найближчий рід, визначити поняття через його видові ознаки (у процесі визначення дефінієнсу або визначаючого поняття). Для визначення поняття «публічно-громадське управління університетом в контексті забезпечення якості освітньої діяльності» важливим є усвідомлення сутності феномену публічного управління та його відмінності від феномену державного управління. Потрібно відзначити, що розуміння сутності державного управління деякими українськими вченими є досить наближеним до розуміння сутності публічного управління. Так, В. Бакуменко та П. Надолішній вважають, що внаслідок еволюційних процесів розвитку громадянського суспільства розуміння сутності державного управління зазнає певних змін¹⁷². На думку вчених, зростання ролі громадського компонента в управлінні має на меті доповнити традиційні функції держави щодо організуючого і регулюючого впливу на суспільну життєдіяльність людей). Відтак, публічне управління зазнає рис державного та перетворюється на «процес колективного прийняття та реалізації стратегічних рішень на основі узгодження і координування мети і дій усіх ключових учасників»¹⁷³. У процесі децентралізації саме процес публічного управління, який здійснюється органами виконавчої влади на загальному та місцевих рівнях, «забезпечує здійснення регулюючого впливу на соціально-економічні системи територіальних одиниць різних рівнів з метою забезпечення гідних умов життєдіяльності людей»¹⁷⁴.

¹⁷⁰ Бородієнко О.В. Публічно-громадське управління університетом у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності та умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC —Sci-conf.com.ua||, Lviv, Ukraine, 4 жовтня 2022. С. 350-359. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-4-6-09-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

¹⁷¹ Бородієнко О. Сутність феномену публічно-громадського управління університетами в зарубіжному науковому дискурсі. *Modern science: innovations and prospects. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference. SSPG Publish, Stockholm, Sweden, 11 листопада 2022. С. 150-158. URL: <https://sci-conf.com.ua/xiv-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-science-innovations-and-prospects-16-18-10-2022-stokholm-shvetsiya-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).*

¹⁷² Бакуменко В., Надолішній П. Теоретичні та організаційні засади державного управління: опорний конспект дистанційного курсу. Київ: Міленіум. 2003. 162 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko_Valerii/Teoretychni_ta_orhanizatsiini_zasady_derzhavnoho_upravlinnia_Opornyi_konspekt.pdf?PHPSESSID=7ur83tgp8qncv4q75t4irg4 (дата звернення: 10.07. 2022).

¹⁷³ Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 2004. Oxford: University Press. 328 p.

¹⁷⁴ Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник АПСВТ. 2020. №3-4. С. 41-47. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf (дата звернення: 01.07. 2022).

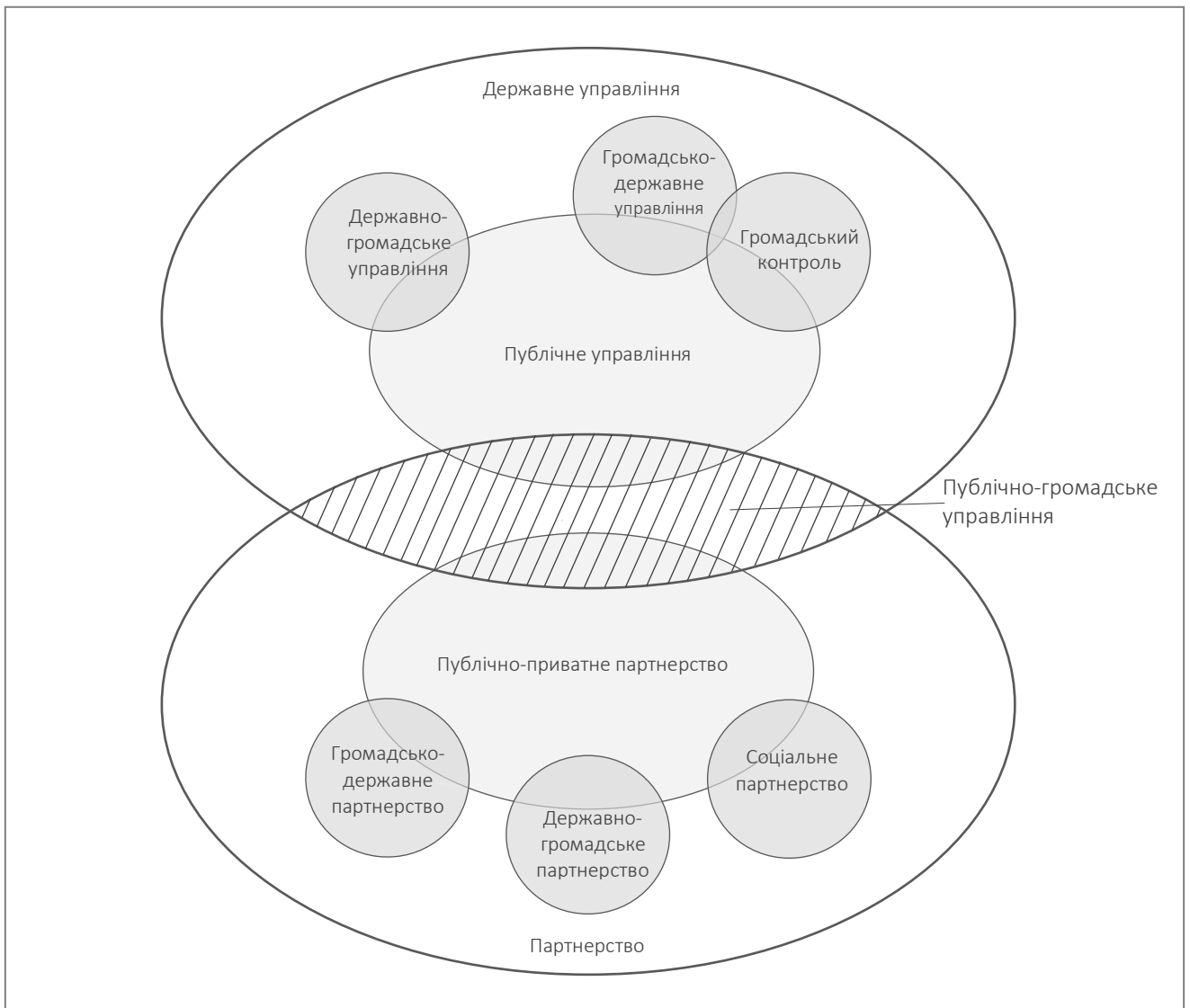


Рис.1. Понятійно-термінологічне поле дослідження феномену публічно-громадського управління університетами в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності

Суттєвими сутнісними ознаками поняття «громадсько-публічне управління в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів» є: управління університетом на основі спільної діяльності та партнерських зв'язків між різними суб'єктами (державним і приватним сектором, інститутами громадянського суспільства); забезпечення спільних інтересів всіх суб'єктів; поєднання демократичних процедур самоуправління та співуправління; орієнтація на досягнення оптимальних результатів; спрямованість на підвищення ефективності та результативності, створення порівняльних переваг шляхом раціонального розподілення обов'язків між партнерами та доповнення ресурсного забезпечення; продукування синергетичного ефекту за рахунок компліментарності учасників; підвищення рівня спроможності та життєздатності університетів, їх адаптації до змінних умов середовища; спрямованість на розвиток потенціалу університетів, продукування та поширення інновацій, економічну спроможність, створення інноваційної екосистеми; взаємодія на принципах (кроссекторальної взаємодії, узгодженості, передбачуваності, послідовності і актуальності) та моделях відкритих інновацій (open innovation models). Істотні сутнісні ознаки можна згрупувати в: *ознаки процесу* (управління університетом на основі спільної діяльності та партнерських зв'язків між різними суб'єктами; забезпечення спільних інтересів всіх суб'єктів; поєднання демократичних процедур самоуправління та співуправління; взаємодія у відповідності із визначеними принципами і моделями) та *ознаки результату* (орієнтація на досягнення оптимальних результатів, підвищення ефективності та результативності, створення порівняльних переваг шляхом раціонального розподілення обов'язків між партнерами та доповнення ресурсного забезпечення, підвищення рівня спроможності та життєздатності університетів, їх адаптації до змінних умов середовища,

спрямованість на розвиток потенціалу університетів, продукування та поширення інновацій, економічну спроможність, створення інноваційної екосистеми).

Результати здійсненого аналізу дають змогу запропонувати авторське визначення поняття «*громадсько-публічне управління в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів*» - це процес управління співпрацею між різними суб'єктами (державним і приватним сектором, інститутами громадянського суспільства) на основі поєднання демократичних процедур самоуправління та співуправління, що має на меті підвищення ефективності та результативності діяльності університетів, створення їх порівняльних переваг шляхом раціонального розподілення обов'язків та доповнення ресурсного забезпечення партнерів, підвищення рівня управлінської та економічної спроможності та життєздатності, адаптації до змінних умов середовища, забезпечення сталого продукування та поширення інновацій, створення інноваційної екосистеми¹⁷⁵.

Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності

Для визначення сучасного стану розвитку громадсько-публічного управління університетами у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності було проведено *опитування*¹⁷⁶, у якому взяли участь 155 респондентів (наукових, науково-педагогічних, педагогічних працівників), які представляли заклади вищої освіти Тернопільської (45, 8% опитаних), Чернівецької (25,8%), Львівської (11,0%), Волинської (9,0%), Івано-Франківської (5,2%) та Закарпатської (3,2%) областей.

Респонденти актуалізували необхідність поглиблення громадсько-публічного управління університетами саме в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни (10% відповідей), зокрема, в частині реалізації спільних зі стейкхолдерами проєктів (16% відповідей). З іншого боку, було відзначено недостатній рівень впровадження громадсько-публічного управління університетами, що, на думку респондентів, спричиняється низкою факторів: недосконалістю нормативно-правового забезпечення такого управління (30,7% відповідей), організаційними проблемами та недосконалими процесами операціоналізації взаємодії з партнерами (17,4%), проблемами розмежування прав і повноважень органів громадсько-публічного управління університетами (6,2%), нерозуміння стейкхолдерами (включаючи керівництво університетів) прямих та непрямих зисків від громадсько-публічного управління університетами (17,4%) та небажання інвестувати час та ресурси у взаємодію (14,5%). Також проблемним респонденти вважають відсутність працівників, які б взяли на себе функцію системної організації взаємодії між стейкхолдерами в процесі громадсько-публічного управління університетами (10,8%). Також констатують низький рівень поінформованості стейкхолдерів щодо процесів, які відбуваються в університетах¹⁷⁷.

Розбудова громадсько-публічного управління університетами, на думку респондентів, є особливо актуальною в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни, адже вона сприятиме зміцненню матеріально-технічної бази університету (7,4% відповідей), створенню якісного освітнього середовища (19,1%), підвищенню якості освіти (17,9%), впровадженню педагогічних технологій (5,6%), впровадженню управлінських технологій та кращих управлінських практик (8,3%), підвищенню рівня працевлаштування випускників (26,7%), покращенню якості освітнього процесу шляхом використання ресурсних можливостей партнерів (14,7%)¹⁷⁸.

Аналіз існуючих форм громадсько-публічного управління університетами (студентське самоврядування, конференція трудового колективу, вчена рада, наглядова рада, науково-методична рада, ректорат, деканат, рада молодих вчених, первинна профспілкова організація) показує превалювання форм, до складу яких входять виключно представники університетів (науково-педагогічні працівники, працівники науково-дослідної частини, адміністративно-господарський та навчально-допоміжний персонал). Натомість, представники стейкхолдерів входять до складу лише наглядових рад. Більш того, функціонал більшості із цих

¹⁷⁵ Бородієнко О.В. Публічно-громадське управління університетом у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності та умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC —Sci-conf.com.ua||, Lviv, Ukraine, 4 жовтня 2022. С. 350-359. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-4-6-09-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

¹⁷⁶ Дане опитування було здійснене в рамках дослідження «Розвиток університетської освіти у Західному регіоні України у повоєнний період» (автори М.Барановський, О.Бородієнко, І.Драч, О.Петроє).

¹⁷⁷ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Мольд і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11. 2022).

¹⁷⁸ Там же.

форм, на думку респондентів, полягає переважно у здійсненні інформаційної функції (рис. 2). Вираженість планово-прогностичної та контрольно-аналітичної функцій є вкрай низькою, що свідчить про традиційну орієнтованість існуючих органів громадсько-публічного управління університетами на здійснення операційного управління та широкого інформування щодо подій в університетах¹⁷⁹. Сучасна ж практика громадсько-державного управління в університетах охоплює лише незначний функціонал: розроблення змісту освітніх програм та програм навчальних дисциплін (про це свідчать 16,2 % відповідей респондентів), участь представників стейкхолдерів у освітньому процесі (29,1 %), організація практики студентів, спільне виконання освітніх (дослідницьких) проектів (8,8 %), працевлаштування випускників університетів (12,0 %), проведення спільних заходів (23,8 %) (у тому числі й питань навчання та підвищення кваліфікації педагогів) та профорієнтаційна робота (9,3 %)¹⁸⁰. Також мають місце такі форми взаємодії, як організація практики на основі укладених договорів, опитування роботодавців щодо оцінки змісту освітньо-професійної програми; проведення круглих столів, тренінгів та майстер-класів¹⁸¹.

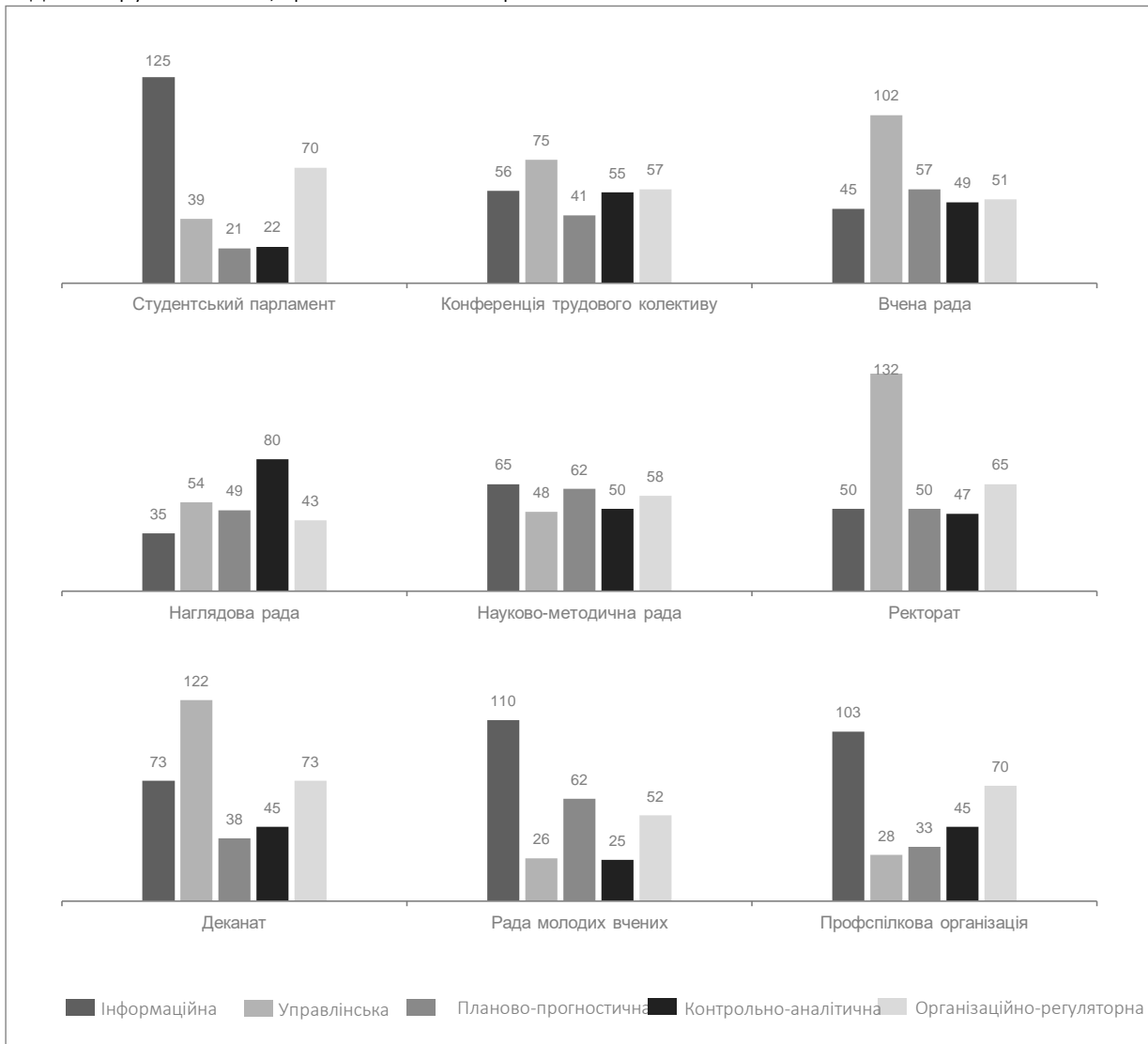


Рис. 2. Функції органів публічно-громадського управління університетами

Натомість забезпечення ефективності діяльності університетів лежить у площині такого типу публічно-громадського управління, яке збалансовано інтегрує властивості: *державного* (у частині концептуалізації стратегічних векторів розвитку системи вищої освіти, здійснення стратегічного планування, розроблення законодавчих ініціатив, сприяння інноваційному розвитку університетів, упорядкування

¹⁷⁹ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11. 2022)..

¹⁸⁰ Там же.

¹⁸¹ Здобутки. Еразмус+ проєкт PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).

взаємодії центральних та місцевих органів нагляду і контролю за діяльністю університетів), *самоврядного або муніципального* (у частині розроблення регіональних програм розвитку вищої освіти, забезпечення взаємодії з ринком праці, забезпечення якості і доступності вищої освіти, сприяння модернізації та удосконаленню мережі закладів, сприяння запровадженню інноваційних форм освіти та впровадження в практику університетів інноваційних проектів та програм), *громадського* (у частині здійснення незалежного оцінювання ефективності діяльності університетів, реалізації спільних проектів (спрямованих на забезпечення потреб громад, продукуванню та широкому розповсюдженню інновацій) та обміну експертизи) та *корпоративного управління* (у частині забезпечення зв'язку з ринком праці, експертизи з питань розвитку технологійних та управлінських інновацій, обміну кращими практиками, реалізації спільних дослідницьких проектів та ініціатив, спільної реалізації освітнього процесу) (рис. 3)¹⁸².



Рис.3. Оптимізована модель публічно-громадського управління університетом

Кращі вітчизняні практики розвитку громадсько-публічного управління університетами у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності

Здійнений аналіз показує, що сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами в Україні характеризується спорадичністю, несистемністю, часто – формалізацією відносин (на відміну від побудови довгострокових взаємовигідних відносин, орієнтованих на досягнення конкретних результатів)¹⁸³. Процесу розбудови ефективної співпраці між державним і приватним сектором та інститутами громадянського суспільства заважає брак інституціоналізації та операціоналізації взаємодії між стейкхолдерами¹⁸⁴.

Попри це, маємо змогу зафіксувати певні спроби впровадження нових та удосконалення існуючих механізмів громадсько-публічного управління університетами, які реалізуються переважно в рамках міжнародних проектів. Так, на теренах українських університетів було реалізовано низку проектів, які мали на меті створення інституцій громадсько-публічного управління університетами. Зокрема, мова йде про такі проекти¹⁸⁵: «Підвищення спроможності університетів ініціювати та брати участь у розвитку кластерів на принципах інновацій та сталості» (UniClaD), одним із завдань якого була сенсibilізація бізнесу, місцевих органів влади, науки та освіти до співпраці в рамках *кластерів*, заснованих на принципах «win-win» (на базі

¹⁸² Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11. 2022).

¹⁸³ Borodiyenko O., Zlenko A., Malykhina Y., Kim K., Diachkova N. Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. No 1(42). P. 464–473. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.1.42.2022.3673>

¹⁸⁴ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11. 2022).

¹⁸⁵ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11. 2022).

таких університетів, як Полтавська державна аграрна академія, Львівський національний аграрний університет, Білоцерківський національний аграрний університет, Центральноукраїнський національний технічний університет); «Інтернет речей: нова освітня програма для потреб промисловості та суспільства» (ALIOT), завданням якого було створення *багатодоменної мережі кластерів* інтернету речей як середовища для обміну знаннями, взаємного розвитку інноваційних дослідницьких ідей і практик між науковими та промисловими секторами в області інтернету речей (реалізувався такими університетами, як Національний аерокосмічний університет імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, Одеський національний політехнічний університет, Тернопільський національний економічний університет, Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Національний університет «Запорізька політехніка»); «Імплементация системи забезпечення якості освіти через співробітництво університету-бізнесу-уряду в закладах вищої освіти» (EDUQAS), метою якого було створення *підрозділів із забезпечення якості та розбудова експертної мережі* з питань забезпечення якості шляхом співпраці університетів, бізнесу та уряду (реалізувався на базі Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, Національного університету «Львівська політехніка», Донецького державного університету управління, Національної металургійної академії України); «GAMEHUB: співробітництво між університетами та підприємствами в сфері індустрії ігор в Україні» (GAMEHUB), метою якого було *створення інфраструктури взаємовигідного та перспективного співробітництва* між академічним світом, службами зайнятості, ветеранською асоціацією та індустрією ігор, що сприятиме зміцненню ІТ сектору (реалізувався такими університетами, як Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Донецький національний технічний університет, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника, Херсонський національний технічний університет, Київський національний університет будівництва та архітектури, Одеський національний політехнічний університет)¹⁸⁶; «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні» (PAGOSTE)¹⁸⁷, метою якого є підвищення якості підготовки викладачів для професійної освіти в Україні шляхом запровадження *механізмів управління на основі партнерства* між університетами, які здійснюють підготовку викладачів для професійної освіти, та закладами професійної освіти (реалізується на базі Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського, Національного транспортного університету, Української інженерно-педагогічної академії)¹⁸⁸.

Вітчизняний досвід розбудови механізмів публічно-громадського управління свідчить про спроби системного вирішення проблеми недосконалості такого управління¹⁸⁹. Так, *модель управління* підготовкою викладачів професійної освіти на основі партнерства у Київському національному економічному університеті імені Вадима Гетьмана включає такі компоненти: нормативно-правовий (передбачає регламентацію та формалізацію процесу управління), цільовий (передбачає актуалізація та реалізація сучасних цілей і завдань управління процесом підготовки викладачів); змістовий (передбачає управління процесом розроблення сучасного навчального контенту); мотиваційний (передбачає посилення мотивації стейкхолдерів до співпраці); організаційний (має на меті організацію ефективної взаємодії стейкхолдерів та створення креативного освітнього середовища); контрольо-оціночний (передбачає постійний спільний моніторинг реалізації управлінських цілей і завдань)¹⁹⁰.

Варто відзначити тенденцію до *розширення напрямів взаємодії* університетів зі стейкхолдерами в процесі здійснення публічно-громадського управління університетами. Так, крім традиційних напрямів взаємодії (розроблення змісту освітніх програм та програм навчальних дисциплін, участь представників стейкхолдерів у освітньому процесі, організація практики студентів, працевлаштування випускників університетів, проведення спільних заходів) імплементуються також такі напрями, як участь стейкхолдерів у атестаційних іспитах, підготовка ними практичних завдань, забезпечення реалізації програм наскрізної практики, організація стажування науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти, організація

¹⁸⁶ База і новини проектів Еразмус+, Темпус, Жан Моне. Національний офіс Еразмус+: веб-сайт. URL: <https://erasmusplus.org.ua/erasmus/novyny-i-baza-proektiv.html> (дата звернення: 12.06.2022).

¹⁸⁷ Еразмус+ проект PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/> (дата звернення: 12.06.2022).

¹⁸⁹ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11.2022).

¹⁹⁰ Здобутки. Еразмус+ проект PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).

програм підвищення кваліфікації стейкхолдерів на базі університетів, спільна реалізація науково-дослідних, навчальних та соціальних проєктів і програм, проведення спільних науково-практичних заходів, майстер-класів та тренінгів^{191, 192}.

Значна увага також приділяється питанням інституціоналізації та імплементації *новітніх форм* публічно-громадського управління університетами¹⁹³. Такими формами є:

- *Професійний дорадчий комітет зі спеціальності*, метою якого є «забезпечення високої якості професійної підготовки здобувачів вищої освіти на основі комплексного співробітництва Університету із зацікавленими суб'єктами господарювання всіх форм власності незалежно від підпорядкування, органами державної і виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, фізичними особами, які є експертами відповідних сфер господарювання (далі – потенційні члени Комітету), шляхом об'єднання інтелектуального потенціалу, матеріальних, фінансових і корпоративних ресурсів членів Комітету»¹⁹⁴. Діяльність такого комітету є достатньо диверсифікованою і спрямовується на прогнозування (зокрема, потреб галузей економіки та ринку праці у фахівцях відповідної спеціальності (спеціалізації), визначення перспективних напрямків фундаментальних та прикладних наукових досліджень Університету), удосконалення освітнього процесу (ресурсна підтримка, проведення занять, підготовка актуальних практичних завдань, дослідницьких проєктів, допомога у організації стажування науково-педагогічних працівників та здобувачів вищої освіти, участь в експертних комісіях на захисті курсових та кваліфікаційних робіт, професійне менторство), науково-методичне забезпечення освітнього процесу (удосконалення професійних вимог до здобувачів вищої освіти, спільна розробка та надання пропозицій щодо внесення змін у освітні програми, навчальні плани, робочі програми навчальних дисциплін), моніторинг якості підготовки здобувачів (участь в екзаменаційних комісіях з атестації здобувачів вищої освіти, участь в оцінці якості (експертизі) підготовки випускників), розвиток інфраструктури партнерства (створення спільних структурних підрозділів, кафедр, циклових комісій кафедр, лабораторій)¹⁹⁵.

- *Комітет з підтримки забезпечення якості*, метою діяльності якого є удосконалення освітніх програм та навчальних планів підготовки бакалаврів та магістрів за спеціальностями із залученням представників стейкхолдерів відповідно до виявлених потреб; координація діяльності кафедр з поліпшення змісту теоретичної, практичної, науково-дослідницької підготовки (для магістрів) майбутніх спеціалістів; налагодження партнерських відносин із виробничими структурами щодо організації практики, стажування майбутніх спеціалістів¹⁹⁶. Основним принципом роботи такого комітету є широке представництво: у його роботі беруть участь представники внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів (гарант освітньої програми, завідувачі випускових кафедр, декан факультету, на якому здійснюється підготовка фахівців за визначеною спеціальністю, представник відділу забезпечення якості освіти, представники зовнішніх стейкхолдерів (з якими укладені договори про бази практик та (або) запровадження елементів дуальної освіти в підготовці), представник з числа здобувачів освіти за спеціальністю, представники від компаній-роботодавців. Залучення представників зовнішніх стейкхолдерів має на меті реалізацію інформаційно-просувної (поширення інформації на інформаційних ресурсах, проведення днів відкритих дверей та консультацій з працевлаштуванням для студентів, підготовка рекламних матеріалів, формування іміджу привабливості професії викладача, мотивація студентів до викладацької діяльності), навчально-педагогічної (проведення занять чи окремих модулів дисципліни в університеті, внесення пропозицій щодо поліпшення навчальних планів, робочих програм та змісту освітніх дисциплін, рецензування навчальної документації, впровадження елементів дуального навчання), науково-дослідницької (виконання спільних наукових та прикладних проєктів, участь у спільних наукових та практичних конференціях, консультування підприємств), організаційної (організація та проведення практичної підготовки студентів, організація майстер класів, ярмарок вакансій, тренінгів, воркшопів) функцій^{197, 198}.

¹⁹¹ Здобутки. Еразмус+ проєкт PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).

¹⁹² Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11. 2022).

¹⁹³ Там же.

¹⁹⁴ Здобутки. Еразмус+ проєкт PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).

¹⁹⁵ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11. 2022).

¹⁹⁶ Здобутки. Еразмус+ проєкт PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).

¹⁹⁷ Здобутки. Еразмус+ проєкт PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).

¹⁹⁸ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11. 2022).

- *Центр педагогічної та управлінської досконалості*, метою якого є забезпечення партнерської взаємодії шляхом створення структурно-функціональних горизонтальних та вертикальних зв'язків; реалізація так званого тривекторного управління (що поєднує зусилля університету, первинних і вторинних споживачів освітніх послуг, громадськості), здійснення наукової та навчально-методичної діяльності шляхом використання інноваційних засобів, методів та технологій¹⁹⁹. Напрямами діяльності такого центру є удосконалення стандартів вищої освіти та ОПП на основі компетентнісного підходу; створення навчальних планів та програм, спрямованих на формування професійних компетентностей; участь стейкхолдерів на всіх етапах підготовки здобувачів освіти за ОП (проведення практичних занять, майстер-класів, керівництво практиками, участь в екзаменаційних комісіях)²⁰⁰.

- *Ресурсний центр* для реалізації освітньо-виробничої платформи партнерської взаємодії, метою якого є посилення професійних зв'язків між здобувачами вищої освіти, роботодавцями та/або замовниками послуг, викладачами/майстрами виробничого навчання та викладачами університету²⁰¹. Напрямами роботи центру є модернізація існуючих та/або розроблення освітніх програм відповідно до потреб і вимог ринку праці на засадах обміну досвідом між представниками різних стейкхолдерів, розроблення матеріалів і структури підвищення кваліфікації представників стейкхолдерів на базі університету, зростання кількості баз практики та місць проходження практики а на виробництві²⁰².

- *Багатодоменна кластерна мережа*, метою якої є інтеграція ресурсів стейкхолдерів (навчальних програм, методик і інструментів) для надання навчальних і консультаційних послуг. Така мережа є засобом продукування та обміну знаннями між її учасниками, а також засобом підвищення обізнаності громадськості щодо передових концепцій, технологій та програм²⁰³. Специфікою такої мережі є чітке розмежування спеціалізації та відповідальності кожного домену (офісу). Таким чином, кожен домен спеціалізується на певній області застосування і відповідає за мережеву співпрацю партнерів з питань досліджень і розробок, академічних і промислових проєктів у відповідній області²⁰⁴.

- *Стартап-центр*, метою діяльності якого є «запровадження в університеті інформаційної, організаційної, навчальної та технічно-програмної підтримки студентів та викладачів, які прагнуть впроваджувати інноваційні ідеї з ефективним застосуванням сучасних ІТ-технологій; сприяння особам, що навчаються та впроваджують проєкти у сфері ІТ-технологій, у розвитку економічного мислення, комунікативних і лідерських якостей, навичок менеджменту, бізнесової діяльності; підтримка та розвиток партнерства з провідними розробниками ІТ-технологій, сприяння зростанню відповідної бізнес-активності»²⁰⁵. Основними напрямами діяльності стартап-центру є освітній (навчання основам підприємництва, управління інноваційними проєктами, сучасними ІТ та бізнес-компетентностями), ресурсний (надання технічних та програмних ІТ-ресурсів для спільної роботи стартап-команд, надання технічного забезпечення для виконання нових та супроводження існуючих ІТ-проєктів), інформаційний (забезпечення інформаційної підтримки стартап-діяльності на регіональному та міжнародному рівнях), проєктний (співпраця стейкхолдерів (фахівців та викладачів університету, представників бізнесу, громадських організацій) у напрямі реалізації стартап-проєктів з використанням сучасних ІТ-технологій), інституційний (створення сумісних з ІТ-розробниками навчальних, науково-методичних й інформаційних центрів)²⁰⁶.

- *Асоціація випускників університету*, метою діяльності якої є сприяння всебічному розвитку університету, підвищенню його іміджу, «створенню матеріальних і інших умов для розробки та розповсюдження сучасних навчально-виховних методик підготовки фахівців міжнародного рівня,

¹⁹⁹ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11.2022).

²⁰⁰ Здобутки. Еразмус+ проєкт PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).

²⁰¹ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11.2022).

²⁰² Здобутки. Еразмус+ проєкт PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).

²⁰³ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11.2022).

²⁰⁴ IoT Cluster Network. Internet of Things: Emerging Curriculum for Industry and Human Applications: веб-сайт. URL: <https://aliot.eu.org/iot-cluster-network/> (дата звернення: 11.06.2022).

²⁰⁵ Положення про Стартап-центр СумДУ «New Generation». Стартап-центр СумДУ «New Generation»: веб-сайт. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=0e2ad185-87cc-e311-8f1e-001a4be6d04a&kind=1> (дата звернення: 25.05.2022).

²⁰⁶ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11.2022).

поліпшенню умов навчання, реалізації науково-освітніх програм, проєктів та заходів, вихованню молоді, зміцненню зв'язків між випускниками, студентами та науково-педагогічним складом університету»²⁰⁷. Основними напрямками діяльності асоціації є: інформаційний (поширення інформації про університет, його традиції, історію та сучасний стан; сприяння в організації рекламно-пропагандистського висвітлення здобутків; відтворення літопису університету через долі та досягнення випускників і співробітників), іміджевий (підвищення ролі та іміджу університету на державному та міжнародному рівнях, пропаганда цінностей університетської освіти в суспільстві), ресурсний (об'єднання творчих та інтелектуальних можливостей членів Асоціації для надання організаційної, фінансової, соціальної підтримки університету та зміцнення його матеріально-технічної бази; пошук зацікавлених організацій та підприємств для участі в розвитку матеріальної бази, організації та будівництві нових споруд університету, придбанні обладнання та устаткування), освітній (реалізації науково-освітніх програм, проведенню науково-освітніх заходів, організації видавничої діяльності), проєктний (використання досвіду й можливостей випускників для реалізації навчальних, наукових, соціальних та економіко-виробничих проєктів), мережевий (встановлення особистих контактів, налагодження взаємодопомоги й співробітництва випускників університету, що працюють у всіх сферах економіки України та інших держав із професорсько-викладацьким складом, науковими співробітниками, аспірантами та студентами університету)²⁰⁸. Діяльність асоціації випускників спрямовується на задоволення потреб різних груп стейкхолдерів: випускників університету (створення корисного середовища для комунікації, реалізації проєктів, обміу досвідом, взаємопідтримки, демонстрації досягнень), студентів університету (досвід реального втілення університетських знань через комунікації з випускниками, інститут менторства, виробничі та навчальні практики, працевлаштування), працівників університету (сприяння можливостям реалізації спільних наукових/навчальних/соціальних/дослідницьких та інших проєктів, уточнення практико орієнтованих та актуальних компетентностей)^{209, 210}.

- *Наглядова рада університету*, яка здійснює не тільки контрольні функції, а й сприяє розв'язанню перспективних завдань розвитку університету, залученню фінансових ресурсів для забезпечення його діяльності, ефективній взаємодії з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, науковою громадськістю, громадськими організаціями, юридичними та фізичними особами²¹¹. Наглядова рада може: брати участь у визначенні стратегії розвитку закладу освіти та контролювати її виконання; сприяти залученню додаткових джерел фінансування; аналізувати та оцінювати діяльність закладу освіти та його керівника; контролювати виконання кошторису та/або бюджету закладу освіти і вносити відповідні рекомендації та пропозиції, що є обов'язковими для розгляду керівником закладу освіти; вносити засновнику закладу освіти подання про заохочення або відкликання керівника закладу освіти²¹². Наглядові ради мають широке коло повноважень – від участі у *стратегічному управлінні закладом* (участь у розробленні стратегії), *фінансовому управлінні* (зокрема, здійсненні нагляду за економічною діяльністю закладу, розгляді та схваленні фінансових планів, затвердженні фінансових звітів закладу фахової передвищої освіти) до здійснення безпосередньо *управлінського контролю* (контролю дотримання установчих документів закладу фахової передвищої освіти, проведення конкурсного відбору на посаду керівника закладу, погодження статутів ендавментів, підприємств та установ, в яких заклад фахової передвищої освіти є засновником чи співзасновником, розгляд щорічних звітів керівника закладу про реалізацію стратегії розвитку закладу, ініціювання проведення позапланового інституційного аудиту діяльності закладу тощо)^{213, 214}.

²⁰⁷ Статут громадської організації «Асоціація випускників Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Асоціація випускників: веб-сайт. URL: <http://alumni.kpi.kharkov.ua/statut/> (дата звернення: 20.05.2022).

²⁰⁸ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11.2022).

²⁰⁹ Як приєднатись до асоціації? Асоціація випускників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича: веб-сайт. URL: <https://alumni.chnu.edu.ua> (дата звернення: 15.07.2022).

²¹⁰ Про Асоціацію. Асоціація Випускників НАУКМА: веб-сайт. URL: <https://kmaalumni.org.ua/right-sidebar-template/> (дата звернення: 15.07.2022).

²¹¹ Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11.2022).

²¹² Про освіту : Закон України від 05.09.2017 No 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 20.04.2022).

²¹³ Про фахову передвищу освіту : Закон України від 06.06.2019 No 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення 20.04.2022).

²¹⁴ Бородієнко О. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практичний посібник. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. 302 с.

Кращі зарубіжні практики розвитку громадсько-публічного управління університетами у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності

Для аналізу кращих зарубіжних практик розвитку громадсько-публічного управління університетами у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності було обрано університети, які посідають провідні позиції у Шанхайському академічному міжнародному рейтингу університетів та представляють такі країни, як Франція (яка є однією з провідних країн в ЄС з високим рівнем розвитку університетської освіти), Великобританія (як країну з унікальною моделлю розвитку університетської освіти), Норвегія (країна, яка характеризується високим рівнем інкорпорування публічно-громадського управління на всіх рівнях освіти) та Польща (як колишня посткомуністична країна з аналогічною Україні трансформаційною моделлю розвитку університетської освіти). Цими університетами є: L'Université Paris-Saclay, Ludwig-Maximilians-Universität München, Oxford University, Sorbonne University, Stockholm University, The Karolinska Institutet, TUM, University of Cambridge, University of Oxford, University of Warsaw.

Як показує аналіз, на *стратегічному рівні* провідні університети країн ЄС приділяють значну увагу питанням розбудови ефективного публічно-громадського управління. Так, у Стратегічному плані Oxford University на період з 2018 до 2024 рр. (Oxford University. Strategic Plan 2018-2024) поряд із питаннями якості освіти та наукових досліджень окремий розділ присвячено розвитку такого управління. Відзначається, що шляхом співпраці з державними, приватними, волонтерськими та комерційними організаціями та випускниками університет поглибить інноваційну культуру та збільшить вплив на регіональному, національному та глобальному рівні²¹⁵. В аспекті поглиблення публічно-громадського управління університет бере на себе ряд зобов'язань: співпрацювати з партнерами з метою створення регіональної інноваційної екосистеми світового рівня; вибудовувати міцні та конструктивні відносини з місцевою та регіональною спільнотами; взаємодіяти з громадськістю та політиками для заохочення широкого використання результатів досліджень і досвіду²¹⁶. На стратегічному рівні визначено такі вектори: розвиток спільної з компаніями, організаціями та професійними спільнотами дослідницької діяльності; підтримка спінаутів і стартапів; створення інноваційних центрів та районів; збільшення масштабів інноваційної діяльності у сфері охорони здоров'я; залучення громадськості до спільних досліджень та викладання в університеті; широке охоплення громадянського суспільства освітніми програмами; посилення культурного, економічного та суспільного впливу університету на місцевому та регіональному рівнях; формування напрямів досліджень, які відповідають суспільному запиту; створення в університеті інноваційної мікрокультури, яка базується на широкому залученні громадськості^{217, 218}.

У Стратегії розвитку The Karolinska Institutet на період до 2030 року визначено чотири основні стратегічні вектори – створення такої структури фінансування та розподілення ресурсів, яка б продукувала синергію освіти та досліджень; підсилення лідерства та корпоративної культури, яка сприяє творчості, різноманітності, рівним можливостям, залученості, довірі та сталому розвитку; створення простору для діалогу щодо етичних аспектів медичних досліджень; посилення прозорості та підзвітності структур публічно-громадського управління університетом²¹⁹. Розробники стратегії вважають за необхідне посилювати співпрацю з соціальними акторами, сектором охорони здоров'я, кінцевими споживачами результатів досліджень, дослідницькими установами та профільними університетами, спрямовану на: створення інтегрованих команд, обмін даними, спільне здійснення клінічних досліджень, впровадження їх результатів, спільну роботу над реформуванням сектору охорони здоров'я, постійне оновлення навчальних планів у відповідності із вимогами сектору охорони здоров'я, удосконалення моделі компетенцій майбутніх працівників, удосконалення практикоорієнтованої підготовки студентів шляхом проходження клінічної

²¹⁵ Engagement and partnership. University of Oxford: веб-сайт. URL: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23/engagement-and-partnership> (дата звернення 19.05.2022).

²¹⁶ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²¹⁷ Engagement and partnership. University of Oxford: веб-сайт. URL: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23/engagement-and-partnership> (дата звернення 19.05.2022).

²¹⁸ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²¹⁹ The Karolinska Institutet University Board (Konsistoriet) adopted Strategy 2030. Creating Karolinska Institutet's future together. Karolinska Institutet, 2019. 32 p.

практики на базі партнерських закладів, створення регіональних профільних дослідницьких вузлів (на базі The Karolinska Institutet, Stockholm University, Royal College of Technology та закладів охорони здоров'я), широке впровадження інтегрованої концепції наук про життя, створення нових робочих місць (зокрема, які пов'язані з дослідженнями в сфері медицини та охорони здоров'я), створення спільно з бізнесовими структурами так званого інноваційного середовища (на базі кампусів Solna і Flemingsberg) тощо^{220, 221}. Для реалізації цих завдань планується, з одного боку, створити орган публічно-громадського управління спільними проєктами (до складу якого ввійдуть також заклади охорони здоров'я, регіональні органи управління системою охорони здоров'я) та спільну інформаційну платформу для збереження, обробки та обміну даними.

У своїй стратегічній візії Stockholm University: здійснює високоякісні фундаментальні і прикладні дослідження; має широку міжнародну взаємодію з провідними дослідницькими центрами; співпрацює з місцевими акторами – закладами вищої освіти, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями – з метою розвитку сучасної дослідницької інфраструктури та відкритої науки; сповідує концепцію інтегрованості освіти та досліджень; має найкращі науково-педагогічні кадри; є рушійною силою активної співпраці та сталого соціального розвитку громади; має досконалу систему управління та адміністрування всіх бізнес-процесів; характеризується розвинутою матеріально-технічною базою та освітнім середовищем²²². Ключовою стратегічною ідеєю є академічна співпраця, яка уможливорює поширення досвіду та результатів досліджень, ефективний обмін ідеями та знаннями між університетом та інституціями громадянського суспільства, забезпечення якості університетської освіти та освіти впродовж життя, відповідність кваліфікацій вимогам ринку праці. Важлива роль у публічно-громадському управлінні університетом відводиться академічній співпраці Stockholm University зі стейкхолдерами, яка набуває таких форм: інкорпорування в освітній та дослідницький процес експертизи зовнішніх стейкхолдерів (практичних кейсів, завдань, запитів), поширення результатів наукових досліджень, реалізація спільних проєктів (із залученням бізнес-сектору, громадянського суспільства та неприбуткових організацій), створення платформи для міжсекторального діалогу, співпраці та обміну знаннями з питань сталого розвитку суспільства (Stockholm University's Sustainability Forum), спільне здійснення освітнього процесу (зокрема, педагогами-ад'юнктами закладів професійної освіти)^{223, 224}.

Серед принципів корпоративної культури TUM (інновації для людей, природи, суспільства; найвищі міжнародні стандарти в діяльності; глобальна зорієнтованість та толерантність; розвиток талантів у етичному контексті; створення цінності у різноманітності та визнанні; навчання без кордонів; освіта впродовж життя; підприємницьке мислення та діяльність; зв'язок між поколіннями) одним із ключових є співпраця з промисловістю, політикою та громадськістю з метою якісної підготовки студентів, яка б відповідала актуальним вимогам громади^{225, 226}.

University of Warsaw є прикладом того, як публічно-громадське управління сприяє інкорпоруванню особливостей зовнішнього середовища в стратегію закладу. Розробники стратегії розвитку університету наголошують на необхідності відповідати очікуванням стейкхолдерів, поглиблюючи всебічну співпрацю з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом, оперативно реагуючи на зміни

²²⁰ The Karolinska Institutet University Board (Konsistoriet) adopted Strategy 2030. Creating Karolinska Institutet's future together. Karolinska Institutet, 2019. 32 p.

²²¹ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²²² Strategies for Stockholm University 2019-2022 / Stockholm University, 2018. URL: https://www.su.se/polopoly_fs/1.444518.1562073051!/menu/standard/file/Strategies%20for%20Stockholm%20University%202019-2022.pdf (дата звернення 21.05.2022).

²²³ Там же.

²²⁴ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²²⁵ TUM Agenda 2030. The Technical University of Munich: веб-сайт. URL: <https://www.exzellenz.tum.de/fileadmin/w00bll/exzellenz/TUM-AGENDA-2030-Zusammenfassung.pdf> (дата звернення 28.05.2022).

²²⁶ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ імені В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

у зовнішньому середовищі²²⁷. Наголошується на тому, що університет враховує потреби партнерів (професійних асоціацій, органів державної влади, державних служб та адміністрації, ринку праці та випускників), ініціюючи тематику наукових досліджень у відповідності із запитами суспільства²²⁸. З іншого боку, заклад постійно інформує громадянське суспільство про результати своєї діяльності, залучаючи представників громад до спільної діяльності та управління університетом. Одним із стратегічних пріоритетів є розвиток та активізація співпраці із зовнішнім середовищем, у тому числі з бізнес-середовищем та органами самоврядування. У цьому аспекті всіляко підтримуються ініціативи співробітників, студентів та окремих підрозділів у сфері досліджень, консультаційних та освітніх послуг, які відповідають пріоритетам та цілям регіонального розвитку, потребам ринку праці та економіки²²⁹.

Однією з моделей розвитку публічно-громадського управління університетами є так звана *модель залучення громадськості*. Так, University of Cambridge реалізує свою місію – сприяння розвитку суспільства через освіту, навчання та дослідження – шляхом створення середовища взаємодії університетської спільноти та громадськості (на місцевому, регіональному, національному та міжнародному рівнях) у процесі здійснення наукових досліджень. Залучення громадськості реалізується у формах обміну досвідом, знаннями, забезпечення доступу до ресурсів, колекцій, інтеграції зусиль академічної спільноти та громадськості у процесі здійснення наукових досліджень. В цілому, процес залучення громадськості до здійснення спільних наукових досліджень відповідає ідеї так званої громадянської науки (Citizen Science) – співпраці між академічною спільнотою та представниками громадянського суспільства, зацікавлених в зборі даних, документуванні змін, моніторингу соціальних і природних явищ та феноменів, з метою популяризації досліджень, сприяння творчості, науковій грамотності та інноваціям²³⁰. Стрімкий розвиток громадянської науки протягом останніх десятиліть зумовлений, з одного боку, стрімкими змінами в суспільних та природних явищах суспільства (які неможливо ретельно вивчити через брак ресурсів та емпіричних даних), а з іншого – бажанням громадськості брати участь у процесах спільного продукування знань, активного формування порядку денного, краудсорсингу, збору та аналізу широкого спектру наукових даних²³¹.

University of Cambridge здійснює вагомий підтримку зусиль академічної спільноти щодо взаємодії з громадськістю (пропонує фінансування дослідницьких проєктів, які передбачають залучення представників громад; надає потрібні для такої взаємодії ресурси (цифрові платформи взаємодії, приміщення тощо); підтримує мережу контактів для розвитку благодійного, освітнього та волонтерського партнерства між університетом та громадами; пропонує тренінгові програми для академічного персоналу та студентів з відповідних питань)²³². Створене в університеті середовище підтримки академічної спільноти включає: щорічну конференцію, мережу (Public Engagement Network), бюлетень, тренінги для академічного персоналу, відзначення спеціальною нагородою осіб, які мають визначні досягнення в аспекті залучення громадськості. *Формами залучення громадськості до взаємодії з академічною спільнотою University of Cambridge є*²³³: Cambridge Public Engagement Network Exchange Series (серія майстер-класів, які здійснюються на постійній основі та мають на меті налагодження зв'язків між академічною спільнотою та громадськістю, спільне навчання та обмін досвідом, вивчення методик досліджень та оцінювання, генерування дослідницьких ідей тощо); Cambridge Festival (платформа, яка об'єднує серію заходів (панельні дискусії, прем'єри фільмів, екскурсії), які мають на меті представлення результатів досліджень академічної спільноти Кембриджського університету для широкої громадськості; Open Cambridge щорічний захід, який дає змогу широкій громадськості долучитись до ознайомлення з історією, культурною та науковою спадщиною університету);

²²⁷ Strategy of the University of Warsaw. University of Warsaw: веб-сайт. URL: <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/STRATEGY-OF-THE-UNIVERSITY-OF-WARSAW.pdf> (дата звернення 24.05.2022).

²²⁸ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²²⁹ Strategy of the University of Warsaw. University of Warsaw: веб-сайт. URL: <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/STRATEGY-OF-THE-UNIVERSITY-OF-WARSAW.pdf> (дата звернення 24.05.2022).

²³⁰ Haklay M., Dörler D., Heigl F., Manzoni M., Hecker S., Vohland K. What Is Citizen Science? The Challenges of Definition / The Science of Citizen Science. 2021. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58278-4_2. P.13-33.

²³¹ Citizen Science: Innovation in Open Science, Society and Policy. Hecker S. et al. London: UCL Press, 2018. <https://doi.org/10.14324/111.9781787352339>.

²³² Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ імені В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²³³ Там же.

спеціальні Cambridge Series в рамках найбільш престижного міжнародного культурного фестивалю The Hay Festival, які є платформою для поширення результатів досліджень університету; Sustainable Futures Academy (спільний проект University of Cambridge, Berlin School of Public Engagement and Open Science, Museum of Nature та Humboldt University of Berlin); FunLab (спеціально організований демо-простір в рамках місцевого фестивалю Cambridge City Council Big Weekend, метою якого є генерування інтересу громадськості до наукових досліджень)²³⁴.

Іншою моделлю є так звана *модель академічних партнерств*, яка реалізується в межах публічно-громадського управління дослідницькою діяльністю університетів (university-public sector research partnerships governance), яке розглядається як постійна операційна діяльність щодо перетворення змінного інституційного середовища на базис розвитку дослідницької діяльності²³⁵ та містить такі складові: структура і процес управління дослідницькою діяльністю університетів, пошук зовнішніх джерел фінансування, управління дослідницькими проектами та відносинами зі стейкхолдерами, управління персоналом, трансфер технологій та широке розповсюдження знань, створення та управління структурами партнерства²³⁶. Сутнісними ознаками управління академічними партнерствами є: спрямованість на розвиток потенціалу (як університетів в цілому, так і індивідуального потенціалу учасників); продукування та поширення нових знань; продукування синергетичного ефекту за рахунок компліментарності учасників; забезпечення економічного зростання; розвиток як професійних (зокрема, дослідницької), так і загальних компетентностей учасників (зокрема, компетентностей у концептуалізації дослідницьких проектів, написання грантових заявок тощо); формалізація взаємодії (у тому числі й шляхом створення інституційних структур та встановлення чітких правил взаємодії); зростаюча необхідність підзвітності університетів партнерським організаціям; базування на принципах кроссекторальної взаємодії, узгодженості, передбачуваності, послідовності і актуальності; створення інноваційної екосистеми; розвиток моделей відкритих інновацій (open innovation models), заснованих на використанні масових платформ співпраці (mass collaboration systems)^{237, 238, 239, 240, 241}.

Провідні університети країн ЄС здійснюють суттєву підтримку представників академічної спільноти, які беруть участь у академічних партнерствах. Особливістю спільних дослідницьких проектів є те, що вони мають характер міждисциплінарності або ж мультидисциплінарності²⁴². Часто в університетах створюються відповідні структурні підрозділи, метою діяльності яких є супроводження спільної дослідницької діяльності на всіх її етапах – пошук та встановлення контактів з потенційними партнерами, здійснення перемовин, укладання договорів тощо²⁴³. Функціонують також так звані галузеві групи, які співпрацюють з професійними спільнотами в рамках реалізації конкретних проектів. Так, група з математики, фізики та наук про життя в University of Oxford співпрацює з різними компаніями – від транснаціональних корпорацій до невеликих стартапів – над спільним здійсненням проектів в рамках магістерських і докторських програм підготовки та постдокторських досліджень. Група медичних наук співпрацює з дослідниками та виробниками ліків над спільними проектами клінічних та доклінічних досліджень. Сфери спільних інтересів включають фундаментальну біологію, розробку та випробування ліків, конструювання медичних приладів, геноміку та діагностування, розвиток технологій, клінічні дослідження та охорону здоров'я. Група гуманітарних досліджень співпрацюють з організаціями, громадським сектором та бізнесом над спільними

²³⁴ Public Engagement. University of Cambridge: веб-сайт. URL: <https://www.cam.ac.uk/public-engagement> (дата звернення: 11.06.2022).

²³⁵ Nyerere J. Construction and Governance of Transnational Higher Education Research Partnerships in Kenya and Uganda. *Transnational Higher Education Research*. 2019. No 37. VOL. 2. P. 133-157.

²³⁶ Там же.

²³⁷ Там же.

²³⁸ University-Private Sector Research Partnerships in the Innovation Ecosystem. Report. President's Council of Advisors on Science and Technology. 2008. URL: https://www.nasa.gov/pdf/404101main_past_research_partnership_report_BOOK.pdf (дата звернення 20.05.2022).

²³⁹ Partnership in Higher Education. Making a world better. Curtin University. 2014. URL: <https://www.ncsehe.edu.au/wp-content/uploads/2014/12/NCSEHE-Partnership-Publication-Web.pdf> (дата звернення 19.04.2022).

²⁴⁰ Academic Partnerships Framework / UCL Academic Manual 2021-22. London's Global University. 2022. URL: https://www.ucl.ac.uk/academic-manual/sites/academic-manual/files/chapter_8_academic_partnerships_framework_2021-22.pdf (дата звернення 15.04.2022).

²⁴¹ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²⁴² Там же.

²⁴³ Collaborate on a research project. University of Oxford: веб-сайт. URL: <https://www.ox.ac.uk/research/engage-with-us/external-organisations/partnerships/collaborate-research-project> (дата звернення 19.05.2022).

дослідницькими проектами, обміном знаннями та практиками, залученням громадськості до здійснення досліджень. Група соціальних наук співпрацює з широким колом стейкхолдерів над вивченням впливу політичних, правових та економічних систем на соціальний та економічний добробут, права людини та безпеку²⁴⁴.

Якщо моделі залучення громадськості та академічних партнерств здійснюються переважно на проектній основі, то *модель інституціоналізованого публічно-громадського управління університетами* характеризується процесом операціоналізації, що втілюється у роботі постійно діючих органів публічно-громадського управління²⁴⁵. Прикладом такого органу управління може слугувати Рада Стокгольмського університету (University board of Stockholm University), який є вищим органом управління університетом. У раді збалансовано представлено: академічну (професори Астрід Содерберг Віддінг, Івонн Сванстрем, Генрік Седерквіст, Елізабет Вогхол Нівр), студентську спільноту університету (президент, віце-президент та член Студентської спілки Stockholm University), представників трудового колективу (президент університету, представник офісу президента та три постійних члена колективу) та представників зовнішніх стейкхолдерів (голова правління Ради - Матс Мелін, колишній суддя Верховного суду; Ганс Берсвік, президент Orvelin Group AB; Андерс Ліндберг, заступник директора Ingenjörsvetenskapsakademien; Санна Хелен Хоубі-Нільсен, Північний музей Стиресмана Штіфтельсена; Тійт Ланд, ректор Таллінського технологічного університету; Туула Тірі, президент Kungl. Ingenjörsvetenskapsakademien; Гунілла Нордльоф, Шведське агентство охорони здоров'я)^{246, 247}.

Рада Варшавського університету (University council of the University of Warsaw) є іншим прикладом інституціоналізації процесу публічно-громадського управління. Персональний склад цього органу охоплює знаних діячів в сфері науки, освіти, управління, бізнесу: професор Мирослав Жабек (керівник департаменту нейрохірургії Центру підвищення кваліфікації Мазовецького госпіталю), професор Януш Буйніцкі (керівник дослідницької групи Міжнародного інституту модекулярної біології), професор Перл Декстра (керівник департаменту соціології Університету Еразмус в Ротердамі), професор Пол Хольм (професор, Трінті коледжу в Дубліні), професор Марек Карлінер (іноземний член Польської Академії Мистецтв і наук, представник Ізраїлю в раді CERN), Катаржина Жайдель-Куровська (виконавчий директор Світового банку), Каміль Бонас (керівник студентської ради Варшавського університету)^{248, 249}. Повноваження цього дорадчого органу включають: консультування з питань розбудови стратегії університету, внесення змін до Статуту, моніторинг фінансової діяльності та управління університетом, погодження кандидатів на посаду ректора, висловлювання рекомендацій щодо виконання стратегії та преміювання працівників за виконання додаткової роботи, погодження річного бюджету університету, загального та фінансового планів, обрання провайдера послуг для здійснення аудиту фінансової діяльності закладу, погодження відчуження майна університету на користь третьої сторони (у випадку, якщо ринкова вартість такого майна перевищує 2 млн.злотих). Для виконання своїх повноважень Рада університету має право доступу до будь-якої документації, включаючи фінансову²⁵⁰.

У Ludwig-Maximilians-Universität München функціонують два органи публічно-громадського управління: Рада університету (University Council) та Консультативна (опікунська) рада (Advisory Council

²⁴⁴ Collaborate on a research project. University of Oxford: веб-сайт. URL: <https://www.ox.ac.uk/research/engage-with-us/external-organisations/partnerships/collaborate-research-project> (дата звернення 19.05.2022).

²⁴⁵ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²⁴⁶ University board. Stockholm University: веб-сайт. URL: <https://www.su.se/english/about-the-university/organisation/university-board#membersrepresentingpublicinterest> (дата звернення 21.05.2022).

²⁴⁷ Бородієнко О. Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua", Lviv, Ukraine, 31 жовтня 2022. С. 427-434. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

²⁴⁸ University council of the University of Warsaw. University of Warsaw: веб-сайт. URL: <https://radauczelnii.uw.edu.pl/en/> (дата звернення 22.05.2022).

²⁴⁹ Бородієнко О. Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua", Lviv, Ukraine, 31 жовтня 2022. С. 427-434. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

²⁵⁰ University council of the University of Warsaw. University of Warsaw: веб-сайт. URL: <https://radauczelnii.uw.edu.pl/en/> (дата звернення 22.05.2022).

(Kuratorium). Повноваженнями Ради університету є вибори президента та віцепрезидента, внесення доповнень до Конституції закладу та внесення пропозицій щодо реорганізації закладу²⁵¹. Достатньо широкі повноваження цього органу реалізуються: головою та його заступником, членами ради, які є представниками університету (10 осіб), членами ради – представниками зовнішніх стейкхолдерів (10 осіб) та членами-консультантами (7 осіб). Серед представників зовнішніх стейкхолдерів – Президент Європейської ради з питань досліджень (European Research Council), професор Політехнічної школи в Лозані (Франція) (École Polytechnique Fédérale Lausanne), віце-президент із міжнародних відносин Університету Бордо (Франція) (Université de Bordeaux), директор Літературного дому у Мюнхені (Literaturhaus München), президент Вищого регіонального суду (OLG München) та Баварського конституційного суду (Bavarian Constitutional Court), директор Академії політичних наук в Тутцінгу (Akademie für Politische Bildung, Tutzing), віцепрезидент Форденбанк Баварія (LfA Förderbank Bayern), президент виконавчої ради Технологічного університету в Ейндховені (TU Eindhoven), ректор університету в Гьотебурзі (University of Gothenburg)^{252, 253}.

Консультативна рада (Kuratorium) покликана, з одного боку, сприяти виконанню основних завдань університету, а з іншого – просувати інтереси закладу у зовнішньому оточенні. До складу ради входять 25 осіб, які продемонстрували особливу відданість поліпшенню добробуту університету: єпископ євангельсько-лютеранської церкви в Баварії, мер міста Обершлайсхайм, Голова Комітету з науки та мистецтва Парламенту землі Баварія, генеральний директор Асоціації баварського бізнесу, Віце-президент Парламенту землі Баварія, генеральний секретар Фонду Ганна Зайделя, консультант з управління компанії “Клуге і партнери”, президент єврейської громади Мюнхена та Верхньої Баварії, голова Фонду Білої Троянди, експрезидент Баварської академії образотворчого мистецтва, архієпископ Мюнхенський і Фрайзінгський, мер муніципалітету Планег, заступник голови парламентської групи у Парламенті землі Баварія, міністр освіти та культури Баварії, лорд-мер столиці землі Мюнхена, п’ятий віце-президент парламенту Баварії, уповноважений уряду землі Баварія з питань єврейства^{254, 255}.

Піклувальна рада Технічного університету Мюнхена (TUM Board of Trustees) є основним органом публічно-громадського управління закладом. Його склад сформовано на принципах паритетності: десять представників університету (це обрані члени Сенату) та десять представників зовнішніх стейкхолдерів (провідних діячів у сфері науки, культури, бізнесу та політики)²⁵⁶. Повноваження цього органу розповсюджуються на виконання статуту та планів розвитку університету, внесення змін у освітні програми, обрання президента та віцепрезидентів Сенату університету. Зокрема, члени Піклувальної ради: визначають структуру університету, надають пропозиції щодо кандидатур вищих посадових осіб (віцепрезидентів з питань персоналу, адміністрування та фінансів), консультують з питань розбудови програми діяльності закладу, запровадження/оновлення/відміни програм підготовки, обирають президента університету та за його поданням – його заступників, вносять пропозиції щодо створення/реорганізації структурних підрозділів університету, формують пропозиції щодо фінансового плану та бюджету університету²⁵⁷.

Рада Технічного університету Мюнхена (TUM University Council) – інший орган публічно-громадського управління, метою діяльності якого є просування та захист інтересів закладу. Функції ради носять консультативно-дорадчий характер. До складу цього органу входять такі діячі, як ексміністр фінансів землі Баварія, керівник департаменту по роботі з університетами компанії Siemens AG, мер міста Фрейзінг, почесний президент Асоціації промисловців Баварії, президент Баварської будівельної асоціації, мер міста

²⁵¹ University Council. Ludwig-Maximilians-Universität München: веб-сайт. URL: <https://www.lmu.de/en/about-lmu/structure/organizational-structure/university-council/index.html> (дата звернення 26.05.2022).

²⁵² University Council. Ludwig-Maximilians-Universität München: веб-сайт. URL: <https://www.lmu.de/en/about-lmu/structure/organizational-structure/university-council/index.html> (дата звернення 26.05.2022).

²⁵³ Бородієнко О. Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine, 31 жовтня 2022. С. 427-434. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

²⁵⁴ Advisory Council (Kuratorium). Ludwig-Maximilians-Universität München: веб-сайт. URL: <https://www.lmu.de/en/about-lmu/structure/organizational-structure/advisory-council/index.html> (дата звернення 27.05.2022).

²⁵⁵ Бородієнко О. Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine, 31 жовтня 2022. С. 427-434. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

²⁵⁶ Там же.

²⁵⁷ TUM Board of Trustees. The Technical University of Munich: веб-сайт. URL: <https://www.tum.de/en/about-tum/our-university/board-of-trustees> (дата звернення 29.05.2022).

Гарчінг, віцепрезидент Парламенту землі Баварія, керівник відділу Міністерства економічних відносин та регіонального розвитку землі Баварія, експрезидент ARTE (франко-німецького міждержавного культурного некомерційного телеканалу), член Європарламенту, співзасновник компанії Celonis SE, мер міста Страубінг, головний куратор Баварського офісу збереження історичних пам'яток, президент Університету кінематографії, президент Мюнхенської школи філософії, директор Мюнхенського центру документування історії націонал-соціалізму, директор гімназії Отто фон Таубе в Гаутінгу, незалежні підприємці^{258, 259}.

Рада директорів L'Université Paris-Saclay (Conseil D'administration) є органом публічно-громадського управління закладом, який функціонує на засадах представництва як академічної спільноти, так і зовнішніх стейкхолдерів. До її складу входять 36 представників – 18 з числа працівників університету (п'ять професорів, п'ять дослідників, чотири студенти, чотири предстаники з числа інженерно-технічного, адміністративного та допоміжного персоналу) та 18 представників зовнішніх стейкхолдерів: три представники місцевої влади (віце-президент регіону Іль-де-Франс з питань вищої освіти та досліджень, президент міської громади Париж-Сакле, президент міської громади Сен-Кантен-ан-Івелін); десять представників професійної та бізнес-спільноти (генеральний директор Crous de Versailles, директор з досліджень і розвитку компанії Air Liquide, директор відділу досліджень і розробок компанії ISoft, генеральний директор Інституту сталого розвитку та міжнародних відносин (IDDRI), керівник проекту з ядерних досліджень, керівник відділу зв'язків із вищою освітою компанії GIM, редактор наукового щомісячника Sciences et Avenir і La Recherche, старший консультант компанії Orange, операційний менеджер компанії SONOVISION, директор із нових технологій компанії GMD Plasturgie); п'ять представників академічної спільноти^{260, 261}. Відповідно до статті 13 Статуту університету на засідання Ради директорів запрошуються (без права голосу) голова комітету зі стратегічного розвитку, генеральний директор служби університету, бухгалтер, ректор академічного регіону Іль-де-Франс або його представник, керівники структурних підрозділів університету, ректори університетів-асоційованих членів, президенти партнерських організацій ONR та IHES або їхні представники²⁶². Повноваження Ради директорів визначені статтею 14 Статуту університету та є достатньо широкими: обрання президента L'Université Paris-Saclay та заступника голови ради директорів; ухвалення правил внутрішнього розпорядку університету; затвердження статутів та правил внутрішнього розпорядку структурних підрозділів закладу (загальних служб, аспірантури, інститутів та університетської школи бакалаврів); ухвалення рішень щодо впровадження нових та оновлення існуючих освітніх програм; погодження змін до структури університету (створення нових/реорганізацію існуючих структурних підрозділів); призначення членів Ради зі стратегічного розвитку; уповноваження президента університету ініціювати будь-які судові дії, вдаватися до арбітражу та підписувати угоди у межах його компетенції; ухвалення порядку винаймання наукового та науково-педагогічного персоналу; затвердження річного звіту президента університету про його/її діяльність; схвалення проекту бюджету та штатного розкладу університету; погодження позик, інвестицій в акціонерний капітал та створення дочірніх компаній і фондів; погодження дарування та спадщини, придбання та відчуження нерухомого майна, розпорядження нерухомим майном; ініціювання створення комісій, рад та комітетів²⁶³. Операційні аспекти діяльності ради передбачають проведення її засідань не рідше трьох разів на рік або на вимогу не менше, ніж третини її членів; вирішальність голосу голови ради у разі рівного розподілу голосів її членів; делегування певних питань діяльності ради її голові; можливість дистанційного проведення засідань; прозорість та підзвітність діяльності цього органу.

²⁵⁸ TUM University Council. The Technical University of Munich: веб-сайт. URL: <https://www.tum.de/en/about-tum/our-university/university-council> (дата звернення 29.05.2022).

²⁵⁹ Бородієнко О. Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua", Lviv, Ukraine, 31 жовтня 2022. С. 427-434. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

²⁶⁰ Composition du Conseil D'administration. L'Université Paris-Saclay: веб-сайт. URL: <https://www.universite-paris-saclay.fr/composition-du-conseil-dadministration> (дата звернення 30.05.2022).

²⁶¹ Бородієнко О. Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua", Lviv, Ukraine, 31 жовтня 2022. С. 427-434. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

²⁶² Там же.

²⁶³ Reglement interieur du Conseil D'administration de l'Universite Paris-Saclay. L'Université Paris-Saclay: веб-сайт. URL: <https://www.universite-paris-saclay.fr/sites/default/files/2021-01/RI-CA.pdf> (дата звернення 30.05.2022).

Управління Sorbonne University здійснюється його президентом та Радою університету (Central Councils), яка у свою чергу складається з двох окремих органів управління - Ради директорів та Вченої ради. Органом публічно-громадського управління є Рада університету, до складу якої входять як представники професорсько-викладацького складу університету, так і представники адміністративного персоналу, студентів та зовнішніх стейкхолдерів²⁶⁴. До повноважень цього органу входить обрання президента університету, затвердження стратегічного плану, річного звіту, ухвалення проекту бюджету²⁶⁵.

В цілому, можна спостерігати певні закономірності в поширенні тих чи інших моделей публічно-приватного управління у провідних університетах країн ЄС (табл. 1). Так, у Великобританії та Швеції превалює більш лібералізований підхід, який втілюється у поширенні переважно моделей залучення громадськості та моделей академічних партнерств, які функціонують переважно на проєктній основі. Що стосується Німеччини, Франції та Республіки Польща, то можемо констатувати превалювання моделі інституціоналізованого публічно-громадського управління університетами, яка характеризується наявністю постійно діючих органів, які мають достатньо широкі повноваження в управлінні університетами (від затвердження кандидатури президента/ректора до вирішення питань операційного та фінансового менеджменту), у складі яких збалансовано представлено академічну та студентську спільноти та громадянське суспільство (бізнес- та професійні асоціації, органи державного управління та місцевого самоврядування, професійні, релігійні та політичні організації)²⁶⁶.

Таблиця 1

Моделі публічно-громадського управління провідних університетах країн ЄС

Назва університету	Модель залучення громадськості	Модель академічного партнерства	Модель інституціоналізованого публічно-громадського управління університетами
<i>Франція</i>			
L'Université Paris-Saclay			+
Sorbonne University			+
<i>Німеччина</i>			
Ludwig-Maximilians-Universität München			+
TUM			+
<i>Великобританія</i>			
Oxford University	+	+	
University of Cambridge	+		
<i>Швеція</i>			
Stockholm University		+	+
The Karolinska Institutet		+	
<i>Республіка Польща</i>			
University of Warsaw			+

Модель багаторівневого публічно-громадського управління реалізується в управлінні UKRI (United Kingdom Research and Innovation) – громадської організації зі сприяння розвитку досліджень та обміну знаннями у закладах вищої освіти Великобританії. Досвід показує, що така модель сприяє прозорості, підзвітності, ефективності функціонування цієї організації та забезпечує: розвиток та реалізацію її стратегії, підзвітності функціонування посадових осіб, лідерства та відповідальності кожного структурного підрозділу. Вона дозволяє як реалізувати орієнтовану на результат діяльність організації, так і сприяє галузевій

²⁶⁴ Бородієнко О. Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC "Sci-conf.com.ua", Lviv, Ukraine, 31 жовтня 2022. С. 427-434. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhnarodna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12. 2022).

²⁶⁵ Central Councils. Sorbonne University: веб-сайт. URL: <https://www.sorbonne-universite.fr/en/university/governance-and-organization/central-councils> (дата звернення 30.05.2022).

²⁶⁶ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

представленості та диверсифікованості її діяльності. Крім того, модель передбачає широке охоплення та залученість до процесу управління представників різних стейкхолдерів – професійних спільнот, органів державного управління та місцевого самоврядування, благодійні та громадські організації, лідерів думок, професійні спілки тощо²⁶⁷.

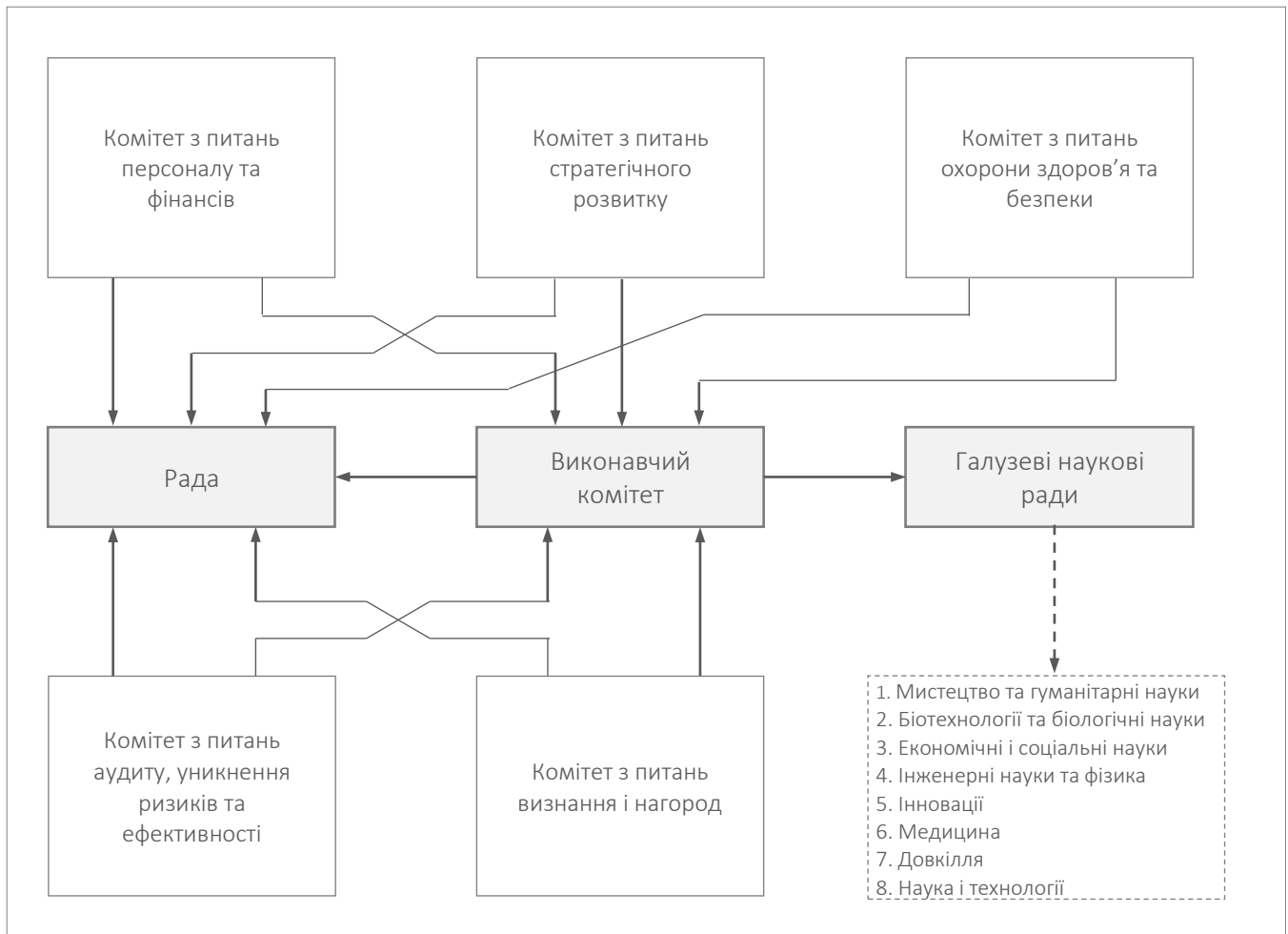


Рис. 4. Організаційна структура UKRI

Організаційна структура схематично представлена на *рис. 4*.

Органами управління організацією є²⁶⁸:

- Рада UKRI (її відповідальність - досягнення стратегічних цілей та візії організації). До складу ради входять її голова, виконавчий директор, фінансовий директор, від 9 до 12 незалежних членів – представників закладів вищої освіти, виробничого сектору та сфери послуг, органів державного управління та місцевого самоврядування, благодійних та громадських організацій. Структура ради представлена Підкомітетом з питань аудиту, уникнення ризиків та ефективності, Підкомітетом із оцінки діяльності, Інвестиційним підкомітетом²⁶⁹.

- Виконавчий комітет (його відповідальність – стратегічне консультування Ради UKRI, координування щоденної операційної діяльності організації та забезпечення співпраці органів управління UKRI в аспекті досягнення стратегічних та операційних цілей)²⁷⁰.

²⁶⁷ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

²⁶⁸ Там же.

²⁶⁹ Terms of Reference for the UKRI Board. UKRI: веб-сайт. URL: <https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2021/12/UKRI-211221-UKRIBoardTermsOfReference.pdf> (дата звернення 29.04.2022).

²⁷⁰ Executive Committee. UKRI: веб-сайт. URL: <https://www.ukri.org/about-us/how-we-are-governed/executive-committee/> (дата звернення 29.04.2022).

- Комітети (відповідальність – консультування та порадицтво для Ради UKRI та Виконавчого комітету). Такими комітетами є: Комітет з питань аудиту, уникнення ризиків та ефективності, Комітет з питань визнання та нагород, Комітет з питань персоналу та фінансів, Комітет з питань стратегічного розвитку, Комітет з питань охорони здоров'я та безпеки життєдіяльності.

- Галузеві наукові ради (відповідальність – співпраця з дослідницькими та інноваційними спільнотами та стейкхолдерами з питань реалізації стратегічних цілей організації). Є підзвітними Виконавчому комітету. Охоплюють сфери, розвиток яких відповідає актуальному соціальному замовленню: мистецтво та гуманітарні науки, біотехнології та біологічні науки, економічні та соціальні науки, інженерні науки та фізика, інновації, медицина, довкілля, науки і технології²⁷¹.

Висновки

1. Громадсько-публічне управління в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів – це процес управління співпрацею між різними суб'єктами (державним і приватним сектором, інститутами громадянського суспільства) на основі поєднання демократичних процедур самоуправління та співуправління, що має на меті підвищення ефективності та результативності діяльності університетів, створення їх порівняльних переваг шляхом раціонального розподілення обов'язків та доповнення ресурсного забезпечення партнерів, підвищення рівня управлінської та економічної спроможності та життєздатності, адаптації до змінних умов середовища, забезпечення сталого продукування та поширення інновацій, створення інноваційної екосистеми.

2. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами в Україні характеризується спорадичністю, несистемністю, формалізацією відносин між партнерами, що спричиняється низкою факторів: недосконалістю нормативно-правового забезпечення такого управління; організаційними проблемами та недосконалими процесами операціоналізації взаємодії з партнерами; проблемами розмежування прав і повноважень органів громадсько-публічного управління університетами; нерозуміння стейкхолдерами (включаючи керівництво університетів) прямих та непрямих зисків від громадсько-публічного управління університетами та небажання інвестувати час та ресурси у взаємодію; відсутністю працівників, які б взяли на себе функцію системної організації взаємодії між стейкхолдерами в процесі громадсько-публічного управління університетами; низьким рівнем поінформованості стейкхолдерів щодо процесів, які відбуваються в університетах.

3. Сучасні тенденції розбудови публічно-приватного партнерства в Україні характеризуються: впровадженням нових та удосконаленням існуючих механізмів громадсько-публічного управління університетами, які реалізуються переважно в рамках міжнародних проєктів; розширенням напрямів взаємодії університетів зі стейкхолдерами в процесі здійснення публічно-громадського управління університетами; поглибленням процесу інституціоналізації та імплементації новітніх форм публічно-громадського управління університетами (професійних дорадчих комітетів зі спеціальності, комітетів з підтримки забезпечення якості, центрів педагогічної та управлінської досконалості, ресурсних центрів, багатодомених кластерних мереж, стартап-центрів, асоціацій випускників університетів, наглядових рад університетів).

4. Оптимальна модель публічно-громадського управління університетами має збалансовано інтегрувати властивості державного, самоврядного або муніципального, громадського та корпоративного управління.

5. Стратегічною метою розвитку публічно-громадського управління у провідних університетах країн ЄС є поглиблення інноваційної культури університетів; створення регіональної інноваційної екосистеми світового рівня; зростання впливу університетів на регіональному, національному та глобальному рівнях; вибудовування конструктивних відносин з місцевою та регіональною спільнотами; заохочення широкого використання результатів досліджень.

²⁷¹ Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256>

6. Моделями розвитку публічно-громадського управління університетами країн ЄС є: модель залучення громадськості, модель академічних партнерств, модель інституціоналізованого публічно-громадського управління університетами, модель багаторівневого публічно-громадського управління.

7. Інституції публічно-громадського управління у досліджуваних університетах мають широке коло повноважень та репрезентують ідею диверсифікованого залучення стейкхолдерів у процес управління університетами.

8. Закономірностями поширення тих чи інших моделей публічно-приватного управління у провідних університетах країн ЄС є превалювання моделей залучення громадськості та моделей академічних партнерств (які функціонують переважно на проєктній основі) у Великобританії та Швеції та поширення моделі інституціоналізованого публічно-громадського управління університетами у Німеччині, Франції та Республіці Польща.

9. Багаторівнева модель публічно-громадського управління закладом сприяє прозорості, підзвітності, ефективності, забезпечує розвиток та реалізацію стратегії закладів, підзвітності функціонування посадових осіб, лідерства та відповідальності кожного структурного підрозділу, дозволяє як реалізувати орієнтовану на результат діяльність, сприяє галузевій представленості та диверсифікованості діяльності, передбачає широке охоплення та залученість до процесу управління представників різних стейкхолдерів – професійних спільнот, органів державного управління та місцевого самоврядування, благодійні та громадські організації, лідерів думок, професійні спілки.

Рекомендації

На загальнодержавному рівні:

1. Удосконалити нормативно-правове забезпечення публічно-громадського управління університетами, внівши зміни та доповнення у відповідні нормативно-правові акти.

На рівні МОН:

1. Сприяти впровадженню філософії широкого міжсекторального партнерства в освіті задля здійснення значних соціально-економічних перетворень у державі.

2. Здійснити заходи щодо оптимізації механізмів державно-громадського партнерства та інкорпорування відкритої та демократичної моделі управління в освіті.

3. Сприяти подальшому удосконаленню існуючих механізмів громадсько-публічного управління університетами.

4. Сприяти поглибленню процесу інституціоналізації та імплементації новітніх форм публічно-громадського управління університетами (професійних дорадчих комітетів зі спеціальності, комітетів з підтримки забезпечення якості, центрів педагогічної та управлінської досконалості, ресурсних центрів, багатодомених кластерних мереж, стартап-центрів, асоціацій випускників університетів).

5. Сприяти впровадженню такого типу публічно-громадського управління, яке збалансовано інтегрує властивості державного, самоврядного або муніципального, громадського та корпоративного управління.

6. Сприяти впровадженню такої моделі публічно-громадського управління, яка збалансовано поєднує моделі залучення громадськості, академічного партнерства, інституціоналізованого та багаторівневого публічно-громадського управління університетами).

7. Сприяти вирішенню проблеми розмежування прав і повноважень існуючих (студентське самоврядування, конференція трудового колективу, вчена рада, наглядова рада, науково-методична рада, ректорат, деканат, рада молодих вчених, первинна профспілкова організація тощо) та новітніх органів громадсько-публічного управління університетами.

8. Здійснювати просвітницьку роботу з метою поглиблення розуміння стейкхолдерами прямих та непрямих зисків від громадсько-публічного управління університетами.

На інституційному рівні:

1. Здійснювати управління університетом на основі спільної діяльності та партнерських зв'язків між різними суб'єктами (державним і приватним сектором, інститутами громадянського суспільства).

2. У процесі стратегування (визначення стратегічних векторів розвитку університетів) приділяти значну увагу питанням розбудови ефективного публічно-громадського управління.

3. Впроваджувати ефективні механізми залучення громадян в процес управління університетами.

4. Підвищувати рівень спроможності та життєздатності університетів, їх адаптації до змінних умов середовища за рахунок створення їх порівняльних переваг шляхом раціонального розподілення обов'язків між партнерами та доповнення ресурсного забезпечення.

5. Взаємодію з партнерами здійснювати основні принципів кроссекторальної взаємодії, узгодженості, передбачуваності, послідовності і актуальності та моделях відкритих інновацій (open innovation models).
6. Удосконалювати процеси операціоналізації взаємодії університетів з партнерами.
7. Здійснювати просвітницьку роботу з метою поглиблення розуміння стейкхолдерами прямих та непрямих зисків від громадсько-публічного управління університетами.
8. Створити підрозділи, функцією яких є системна організація взаємодії між стейкхолдерами в процесі громадсько-публічного управління університетами.
9. Запроваджувати новітні форми публічно-громадського управління університетами (професійні дорадчі комітети зі спеціальностей, комітети з підтримки забезпечення якості, центри педагогічної та управлінської досконалості, ресурсні центри, багатодоменні кластерні мережі, стартап-центри, асоціації випускників університетів), удосконалювати діяльність існуючих форм (наглядних рад університетів).
10. Обґрунтувати та пілотувати таку модель публічно-громадського управління, яка збалансовано поєднує моделі залучення громадськості, академічного партнерства, інституціоналізованого та багаторівневого публічно-громадського управління університетами).

Список використаних джерел

1. База і новини проєктів Еразмус+, Темпус, Жан Моне. *Національний офіс Еразмус+: веб-сайт*. URL: <https://erasmusplus.org.ua/erasmus/novyny-i-baza-proektiv.html> (дата звернення: 12.06.2022).
2. Бакуменко В., Надолішній П. Теоретичні та організаційні засади державного управління: опорний конспект дистанційного курсу. Київ: Міленіум. 2003. 162 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Bakumenko_Valerii/Teoretychni_ta_orhanizatsiini_zasady_derzhavnoho_upravlinnia_Opornyi_konspekt.pdf?PHPSESSID=7ur83tgp8qncv4q75t4irg4 (дата звернення: 10.07.2022).
3. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. Вісник АПСВТ. 2020. №3-4. С. 41-47. URL: https://www.socosvita.kiev.ua/sites/default/files/Visnyk_3-4_2020-41-47.pdf (дата звернення: 01.07.2022).
4. Бородієнко О.В. Публічно-громадське управління університетом у контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності та умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. SPC —Sci-conf.com.ua||, Lviv, Ukraine, 4 жовтня 2022. С. 350-359. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mizhнародna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-4-6-09-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12.2022).
5. Бородієнко Олександра Володимирівна. Громадсько-публічне управління університетами: досвід країн ЄС. Наукові записки. Серія: Педагогічні науки. Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка. 2022. Випуск 205. С.18-27. <https://pednauk.cuspu.edu.ua/index.php/pednauk/article/view/1256> (дата звернення: 10.11.2022).
6. Бородієнко О. Підходи до формування персонального складу органів публічно-громадського управління в університетах країн ЄС. Modern research in world science. Proceedings of the 7th International scientific and practical conference. SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine, 31 жовтня 2022. С. 427-434. URL: <https://sci-conf.com.ua/vii-mizhнародna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-research-in-world-science-2-4-10-2022-lviv-ukrayina-arhiv/> (дата звернення: 01.12.2022).
7. Бородієнко О. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практичний посібник. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. 302 с.
8. Бородієнко О. Сутність феномену публічно-громадського управління університетами в зарубіжному науковому дискурсі. *Modern science: innovations and prospects. Proceedings of the 14th International scientific and practical conference. SSPG Publish, Stockholm, Sweden, 11 листопада 2022. С. 150-158.* URL: <https://sci-conf.com.ua/xiv-mizhнародna-naukovo-praktichna-konferentsiya-modern-science-innovations-and-prospects-16-18-10-2022-stokgolm-shvetsiya-arhiv/> (дата звернення: 01.12.2022).
9. Бородієнко Олександра Володимирівна. Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами України. Молодь і ринок. 2022. №6/204. С. 96-112. <http://mir.dspu.edu.ua/article/view/265722> (дата звернення: 10.11.2022).
10. Драч І., Бородієнко О., Петроє О. (2022). Інновації в управлінні університетами як передумова розвитку конкурентоздатної економіки України в поствоєнний період. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. No. 3(44). <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3773>
11. Еразмус+ проєкт PAGOSTE: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/> (дата звернення: 12.06.2022).

- 12.Здобутки. *Еразмус+ проект PAGOSTE*: веб-сайт. URL: <https://pagoste.eu/uk/rezultati/zdobutki/> (дата звернення: 11.06.2022).
- 13.Положення про Стартап-центр СумДУ «New Generation». *Стартап-центр СумДУ «New Generation»*: веб-сайт. URL: <https://normative.sumdu.edu.ua/?task=getfile&tmpl=component&id=0e2ad185-87cc-e311-8f1e-001a4be6d04a&kind=1>(дата звернення: 25.05.2022).
- 14.Про Асоціацію. *Асоціація Випускників НАУКМА*: веб-сайт. URL: <https://kmaalumni.org.ua/right-sidebar-template/> (дата звернення: 15.07.2022).
- 15.*Про освіту* : Закон України від 05.09.2017 р. No 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 20.04.2022).
- 16.Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022—2032 роки (№286-р) / Кабінет міністрів України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/opublikovano-strategiyu-rozvitku-vishoyi-osviti-v-ukrayini-na-2022-2032-roki> (дата звернення: 13.07.2022).
- 17.*Про фахову передвищу освіту* : Закон України від 06.06.2019 р. No 2745-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19#Text> (дата звернення 20.04.2022).
- 18.Статут громадської організації «Асоціація випускників Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». *Асоціація випускників*: веб-сайт. URL: <http://alumni.kpi.kharkov.ua/statut/> (дата звернення: 20.05.2022).
- 19.Як приєднатись до асоціації? *Асоціація випускників Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича*: веб-сайт. URL: <https://alumni.chnu.edu.ua> (дата звернення: 15.07.2022).
- 20.Academic Partnerships Framework / UCL Academic Manual 2021-22. London's Global University. 2022. URL: https://www.ucl.ac.uk/academic-manual/sites/academic-manual/files/chapter_8_academic_partnerships_framework_2021-22.pdf (дата звернення 15.04.2022).
- 21.Advisory Council (Kuratorium). *Ludwig-Maximilians-Universität München*: веб-сайт. URL: <https://www.lmu.de/en/about-lmu/structure/organizational-structure/advisory-council/index.html> (дата звернення 27.05.2022).
- 22.Borodiyenko O., Malykhina Y., Protopopova Y., Kim K., Malykhina V. Social and economic prerequisites of strategic development of universities in the conditions of war and post-war period. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No. 1(42). 464–473. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3673>
- 23.Borodiyenko O., Nychkalo N., Malykhina Ya., Kuz O., Korotkov D. Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. *Financial And Credit Activity: Problems of Theory And Practice*. 2021. No. 36. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031>
- 24.Borodiyenko O., Zlenko A., Malykhina Y., Kim K., Diachkova N. Socio-economic prerequisites of strategic development of educational institutions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. No 1(42). P. 464–473. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3673>
- 25.Central Councils. Sorbonne University: веб-сайт. URL: <https://www.sorbonne-universite.fr/en/university/governance-and-organization/central-councils> (дата звернення 30.05.2022).
- 26.Citizen Science: Innovation in Open Science, Society and Policy. Hecker S. at al. London: UCL Press, 2018. <https://doi.org/10.14324/111.9781787352339>.
- 27.Collaborate on a research project. University of Oxford: веб-сайт. URL: <https://www.ox.ac.uk/research/engage-with-us/external-organisations/partnerships/collaborate-research-project> (дата звернення 19.05.2022).
- 28.Composition du Conseil D'administration. *L'Université Paris-Saclay*: веб-сайт. URL: <https://www.universite-paris-saclay.fr/composition-du-conseil-dadministration> (дата звернення 30.05.2022).
- 29.Engagement and partnership. University of Oxford: веб-сайт. URL: <https://www.ox.ac.uk/about/organisation/strategic-plan-2018-23/engagement-and-partnership> (дата звернення 19.05.2022).
- 30.Executive Committee. *UKRI*: веб-сайт. URL: <https://www.ukri.org/about-us/how-we-are-governed/executive-committee/> (дата звернення 29.04.2022).
- 31.Haklay M., Dörler D., Heigl F., Manzoni M., Hecker S., Vohland K. What Is Citizen Science? The Challenges of Definition / *The Science of Citizen Science*. 2021. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58278-4_2. P.13-33.
- 32.Horder L., Shaw, M. Academic Partnerships Policy. University of Portsmouth. 2019. URL: <https://policies.docstore.port.ac.uk/policy-021.pdf> (дата звернення 09.06.2022).

33. IoT Cluster Network. *Internet of Things: Emerging Curriculum for Industry and Human Applications*: веб-сайт. URL: <https://aliot.eu.org/iot-cluster-network/> (дата звернення: 11.06.2022).
34. Nyerere J. Construction and Governance of Transnational Higher Education Research Partnerships in Kenya and Uganda. *Transnational Higher Education Research*. 2019. No 37. VOL. 2. P. 133-157.
35. Partnership in Higher Education. Making a world better. Curtin University. 2014. URL: <https://www.ncsehe.edu.au/wp-content/uploads/2014/12/NCSEHE-Partnership-Publication-Web.pdf> (дата звернення 19.04.2022).
36. Pollitt C., Bouckaert G. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. 2004. Oxford: University Press. 328 p.
37. Public Engagement. *University of Cambridge*: веб-сайт. URL: <https://www.cam.ac.uk/public-engagement> (дата звернення: 11.06.2022).
38. Reglement interieur du Conseil D'administration de l'Universite Paris-Saclay. *L'Université Paris-Saclay*: веб-сайт. URL: <https://www.universite-paris-saclay.fr/sites/default/files/2021-01/RI-CA.pdf> (дата звернення 30.05.2022).
39. Strategies for Stockholm University 2019-2022 / Stockholm University, 2018. URL: https://www.su.se/polopoly_fs/1.444518.1562073051!/menu/standard/file/Strategies%20for%20Stockholm%20University%202019-2022.pdf (дата звернення 21.05.2022).
40. Strategy of the University of Warsaw. *University of Warsaw*: веб-сайт. URL: <https://en.uw.edu.pl/wp-content/uploads/2014/06/STRATEGY-OF-THE-UNIVERSITY-OF-WARSAW.pdf> (дата звернення 24.05.2022).
41. Terms of Reference for the UKRI Board. UKRI: веб-сайт. URL: <https://www.ukri.org/wp-content/uploads/2021/12/UKRI-211221-UKRIBoardTermsOfReference.pdf> (дата звернення 29.04.2022).
42. The Karolinska Institutet University Board (Konsistoriet) adopted Strategy 2030. Creating Karolinska Institutet's future together. Karolinska Institutet, 2019. 32 p.
43. TUM Agenda 2030. *The Technical University of Munich*: веб-сайт. URL: <https://www.exzellenz.tum.de/fileadmin/w00bll/exzellenz/TUM-AGENDA-2030-Zusammenfassung.pdf> (дата звернення 28.05.2022).
44. TUM Board of Trustees. *The Technical University of Munich*: веб-сайт. URL: <https://www.tum.de/en/about-tum/our-university/board-of-trustees> (дата звернення 29.05.2022).
45. TUM University Council. *The Technical University of Munich*: веб-сайт. URL: <https://www.tum.de/en/about-tum/our-university/university-council> (дата звернення 29.05.2022).
46. University board. Stockholm University: веб-сайт. URL: <https://www.su.se/english/about-the-university/organisation/university-board#membersrepresentingpublicinterest> (дата звернення 21.05.2022).
47. University council of the University of Warsaw. *University of Warsaw*: веб-сайт. URL: <https://radauczelnii.uw.edu.pl/en/> (дата звернення 22.05.2022).
48. University Council. *Ludwig-Maximilians-Universität München*: веб-сайт. URL: <https://www.lmu.de/en/about-lmu/structure/organizational-structure/university-council/index.html> (дата звернення 26.05.2022).
49. University-Private Sector Research Partnerships in the Innovation Ecosystem. Report. President's Council of Advisors on Science and Technology. 2008. URL: https://www.nasa.gov/pdf/404101main_past_research_partnership_report_BOOK.pdf (дата звернення 20.05.2022).