

УДК 351:378

DOI: 10.36550/2415-7988-2022-1-205-18-27

БОРОДІЄНКО Олександра Володимирівна –

доктор педагогічних наук, доцент, старший дослідник,

провідний науковий співробітник відділу

забезпечення якості вищої освіти

Інституту вищої освіти НАПН України

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9133-0344>

e-mail: oborodienko@ukr.net

ГРОМАДСЬКО-ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ УНІВЕРСИТЕТАМИ: ДОСВІД КРАЇН ЄС

Постановка та обґрунтування актуальності проблеми. 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 університетів [3]. У цьому випадку можливість залучення широкого кола учасників до забезпечення стійкого розвитку університетів є тим ресурсом, який, за умови 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 управління [4]. Воно також стає основним чинником дотримання балансу, рівності, взаємної відповідальності у відносинах особистості, суспільства і держави з метою встановлення соціальної справедливості.

Сучасний стан розвитку громадсько-публічного управління університетами в Україні характеризується спорадичністю, несистемністю, формалізацією відносин між партнерами. Позитивними вбачаються певні спроби щодо впровадження нових та удосконалення існуючих механізмів громадсько-публічного управління університетами, які реалізуються переважно в рамках міжнародних проектів. Також можна відзначити розширення напрямів взаємодії університетів зі стейкхолдерами в процесі здійснення публічно-громадського управління

університетами та спроби 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).

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

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. Ми трактуємо поняття “громадсько-публічне управління в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів” як 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.

У вітчизняному просторі наукові розвідки з проблем розвитку публічно-громадського управління університетами практично відсутні. Проте, проблеми, споріднені з предметом нашого дослідження, розроблялись

дослідниками у сфері публічного управління, права, економіки, педагогіки, які у тому числі вивчали прогресивний зарубіжний досвід з означених проблем: юридично-правовим питанням громадського контролю присвячено наукові пошуки таких учених, як Л. Акопов, О. Андрійко, Р. Арутюнян, В. Беляєв, С. Бостан, С. Бобровник, О. Гетманець, О. Гавриленко, В. Гарашук, С. Денисюк, О. Забралова, О. Зайчук, Д. Єрмоленко, В. Ільков, В. Кириченко, В. Колісник, А. Колодій, О. Коломитцева, В. Копейчиков, В. Костицький, С. Кушнір, В. Лемак, П. Любченко, Р. Максакова, А. Монаєнко, Т. Наливайко, А. Олійник, Н. Оніщенко, В. Пальченкова, О. Петришин, В. Погорілко, П. Рабінович, Л. Рогатіна, О. Селіванова, А. Селіванов, О. Скакун, І. Сквірський, О. Скрипнюк, Д. Слинько, О. Сушинський, В. Тацій, Ю. Тодика, Л. Удовика, О. Фрицький, М. Цвік, В. Шаповал, Ю. Шемшученко, С. Шестак та ін.; вивченню проблематики громадсько-державного партнерства присвячено розвідки М. Аксентьева, О. Акіліної, В. Алексейчук, О. Бородієнко, С. Буніна, О. Васильєвої, Н. Громадської, Н. Діденка, Я. Жовнирчик, В. Жукова, С. Корольюк, Н. Коноваленко, А. Малаєвої, В. Скуративського, Г. Тодосова, В. Фадєєва, М. Яворського; аналізу зарубіжних моделей тристороннього партнерства (держава-бізнес-громадянське суспільство) присвячено праці М. Гарвіна, В. Геєця, Е. Лібанової, Б. Гаврилишина, Н. Діденко, Л. Вербовської, К. Козлова, Г. Трунової, А. Шуліка, П. Шилепницького, С. Перегудов, А. Михненко. Аналіз показує, що існує необхідність наукового осмислення зарубіжного досвіду та кращих практик щодо розвитку публічно-громадського управління університетами з метою виокремлення продуктивних аналогів та їх адаптації до вітчизняних реалій.

Мета статті. Метою статті є аналіз прогресивного досвіду публічно-громадського управління університетами окремих країн ЄС в контексті забезпечення ефективності освітньої діяльності. Для аналізу 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).

Виклад основного матеріалу дослідження. Як показує аналіз, на стратегічному рівні провідні університети країн ЄС приділяють значну увагу питанням розбудови ефективного публічно-громадського управління. Так, у Стратегічному плані Оксфордського університету 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 рівні [9]. 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 досвіду. 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 [9].

У Стратегії розвитку Каролінського університету 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 університетом [20]. 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 практики на базі партнерських закладів, створення регіональних профільних дослідницьких вузлів (на базі Каролінського, Стокгольмського університетів, Королівського технологічного коледжу 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 [20]. Для реалізації цих завдань планується, з одного боку, створити орган публічно-громадського управління спільними проектами (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 Стокгольмський університет: 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 середовищем [17]. Ключовою стратегічною ідеєю є академічна співпраця, яка уможливує 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 Стокгольмського університету 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 проектів (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) [17].

Серед принципів корпоративної культури Технічного університету Мюнхена (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 [21].

Варшавський університет 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 у зовнішньому середовищі [18]. Наголошується на тому, що університет вправує потреби партнерів (професійних асоціацій, органів державної влади, державних служб та адміністрації, ринку праці та випускників), ініціюючи тематику наукових досліджень у відповідності із запитам суспільства. 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 економіки [18].

Однією з моделей розвитку публічно-громадського управління університетами є так звана *модель залучення громадськості*. Так, Кембриджський університет 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 інноваціям [11]. 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 даних [6].

Кембриджський університет 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). 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 Кембриджського університету є: Cambridge Public Engagement Network Exchange

Series; Cambridge Festival; Open Cambridge; Cambridge Series; Sustainable Futures Academy; FunLab [15].

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 діяльності [13] та містить такі складові: структура і процес управління дослідницькою діяльністю університетів, пошук зовнішніх джерел фінансування, управління дослідницькими проєктами та відносинами зі стейкхолдерами, управління персоналом, трансфер технологій та широке розповсюдження знань, створення та управління структурами партнерства [13]. 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 проєктів, 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) [1; 12; 13; 14; 27].

Провідні університети країн ЄС здійснюють суттєву підтримку представників академічної спільноти, які беруть участь у академічних партнерствах. Особливістю спільних дослідницьких проєктів є те, що вони мають характер міждисциплінарності або ж мультидисциплінарності. 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 тощо [7]. Функціонують також так звані галузеві групи, які співпрацюють з професійними спільнотами в рамках реалізації конкретних проєктів. Так,

група з математики, фізики та наук про життя в Оксфордському університеті співпрацює з різними компаніями – від транснаціональних корпорацій до невеликих стартапів – над спільним здійсненням проєктів в рамках магістерських і докторських програм підготовки та постдокторських досліджень. Група медичних наук співпрацює з дослідниками та виробниками ліків над спільними проєктами 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 дослідницькими проєктами, 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 безпеку [7].

Якщо моделі залучення громадськості та академічних партнерств здійснюються переважно на проєктній основі, то *модель інституціоналізованого публічно-громадського управління університетами* характеризується процесом операціоналізації, що втілюється у роботі постійно діючих органів публічно-громадського управління. Прикладом такого органу управління може слугувати Рада Стокгольмського університету, який є вищим органом управління університетом. У раді збалансовано представлено: академічну, студентську спільноту університету (президент, віце-президент та член Студентської спілки Стокгольмського університету), представників трудового колективу (президент університету, представник офісу президента та три постійних члена колективу) та представників зовнішніх стейкхолдерів [24].

Рада Варшавського університету є іншим прикладом інституціоналізації процесу публічно-громадського управління. Персональний склад цього органу охоплює знаних діячів в сфері науки, освіти, управління, бізнесу [25]. 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 фінансову [25].

У Мюнхенському університеті функціонують два органи публічно-громадського управління: Рада університету та Консультативна (опікунська) рада. Повноваженнями Ради університету є вибори президента та віцепрезидента, внесення доповнень до Конституції закладу та внесення пропозицій щодо реорганізації закладу [26]. 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) [26].

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 [2].

Піклувальна рада Технічного університету Мюнхена 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). 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 кандидатів 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 університету [22].

Рада Технічного університету Мюнхена – 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 провідні діячі у сфері науки, культури, політики [23].

Рада директорів Університету Париж-Сакле 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, десять представників професійної та бізнес-спільноти, п'ять представників академічної спільноти [8]. 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 представники. Повноваження Ради директорів визначені статтею 14 Статуту університету та є достатньо широкими: обрання президента Університету Париж-Сакле 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 проєкту 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 комітетів [16]. 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.

Управління Університетом Сорбонна здійснюється його президентом та Радою університету, 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 стейкхолдерів. До повноважень цього органу входить обрання президента університету, затвердження стратегічного плану, річного звіту, ухвалення проєкту бюджету [5].

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 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 тощо.

Органами управління організацією є (рис. 1):

– 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 підкомітетом [19].

– 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) [10].

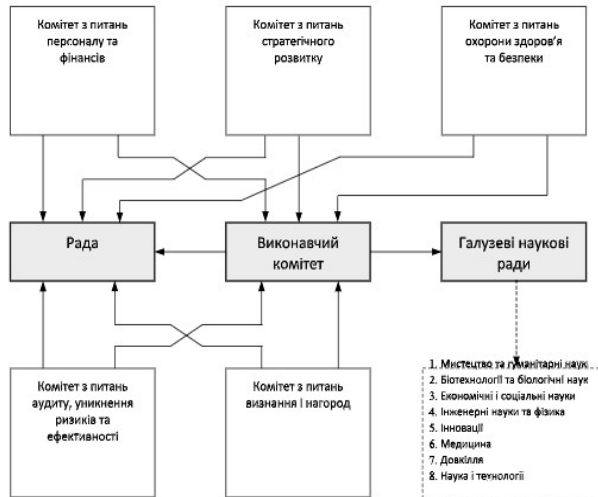


Рис. 1. Організаційна структура UKRI

– Комітети (відповідальність – консультування та поради 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 технології.

Висновки та перспективи подальших розвідок напряму. Стратегічною метою розвитку публічно-громадського управління 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. 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.

Інституціями публічно-громадського управління у досліджуваних університетах є: Рада Стокгольмського університету, Рада Варшавського університету, Рада університету та Консультативна (опікунська) рада Мюнхенського університету, Консультативна рада Мюнхенського університету, Піклувальна рада та Рада Технічного університету Мюнхена, Рада директорів Університету Париж-Сакле, Рада директорів Університету Сорбонна. Представлені інституції мають широке коло повноважень та репрезентують ідею диверсифікованого залучення стейкхолдерів у процес управління університетами.

Багаторівнева система 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.

Перспективами подальших наукових розвідок вважаємо подальше осмислення зарубіжного досвіду з метою обґрунтування теоретичних основ (методологічних підходів, принципів, закономірностей та моделі) ефективного публічно-громадського управління університетами.

СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. 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).
2. 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).
3. 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/fcapter.1.42.2022.3673>.

4. 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>.

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

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

7. 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).

8. 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).

9. 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).

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

11. 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.

12. 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).

13. 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.

14. 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).

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

16. Reglement interieur du Conseil D'administration de l'Université 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).

17. 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).

18. 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).

19. 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).

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

21. 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).

22. 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).

23. 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).

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

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

26. 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).

27. 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).

REFERENCES

1. 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).

2. 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).

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

4. Borodiyenko O., Nychkalo N., Malykhina Ya., Kuz O., Korotkov D. (2021). 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*. No 36. DOI: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031>.
5. Central Councils. Sorbonne University: веб-сайт. URL: <https://www.sorbonne-universite.fr/en/university/governance-and-organization/central-councils> (дата звернення 30.05.2022).
6. Citizen Science: Innovation in Open Science, Society and Policy. Hecker S. at al. London: UCL Press. 2018. <https://doi.org/10.14324/111.9781787352339>.
7. 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).
8. 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).
9. 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).
10. Executive Committee. UKRI: веб-сайт. URL: <https://www.ukri.org/about-us/how-we-are-governed/executive-committee/> (дата звернення 29.04.2022).
11. Haklay, M., Dörler, D., Heigl, F., Manzoni, M., Hecker, S., Vohland K. (2021). What Is Citizen Science? The Challenges of Definition / The Science of Citizen Science. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58278-4_2. P.13-33.
12. Horder, L., Shaw, M. (2019). Academic Partnerships Policy. University of Portsmouth. URL: <https://policies.docstore.port.ac.uk/policy-021.pdf> (дата звернення 09.06.2022).
13. Nyerere, J. (2019). Construction and Governance of Transnational Higher Education Research Partnerships in Kenya and Uganda. *Transnational Higher Education Research*. No 37. VOL. 2. P. 133-157.
14. 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).
15. Public Engagement. University of Cambridge: веб-сайт. URL: <https://www.cam.ac.uk/public-engagement> (дата звернення: 11.06.2022).
16. Reglement interieur du Conseil D'administration de l'Université 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).
17. 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).
18. 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).
19. 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).
20. The Karolinska Institutet University Board (Konsistoriet) adopted Strategy 2030. Creating Karolinska Institutet's future together. Karolinska Institutet, 2019. 32 p.
21. TUM Agenda 2030. The Technical University of Munich: веб-сайт. URL: <https://www.exzellenz.tum.de/fileadmin/w00bl/exzellenz/TUM-AGENDA-2030-Zusammenfassung.pdf> (дата звернення 28.05.2022).
22. 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).
23. 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).
24. University board. Stockholm University: веб-сайт. URL: <https://www.su.se/english/about-the-university/organisation/university-board#membersrepresentingpublicinterest> (дата звернення 21.05.2022).
25. University council of the University of Warsaw. University of Warsaw: веб-сайт. URL: <https://radauczelnii.uw.edu.pl/en/> (дата звернення 22.05.2022).
26. 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).
27. 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).

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

БОРОДІЄНКО Олександра Володимирівна – доктор педагогічних наук, доцент, старший дослідник, член-кореспондент НАПН України, провідний науковий співробітник відділу забезпечення якості вищої освіти Інституту вищої освіти НАПН України.

Наукові інтереси: розроблення наукових засад професійної освіти і навчання, внутрішньофірмового навчання, освіти дорослих, професійної педагогіки, безперервної професійної освіти, порівняльної професійної педагогіки, забезпечення якості професійної та вищої освіти. Вивчення зарубіжного досвіду розвитку професійної та вищої освіти. Розроблення прикладних аспектів операційного та стратегічного менеджменту закладів освіти. Впровадження проєктного менеджменту в

управління закладами професійної освіти. Розбудова практики державно-приватного партнерства та громадсько-публічного управління закладами освіти.

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

BORODIYENKO Oleksandra Volodymyrivna – DSc in Pedagogy, Senior Researcher, Corresponding Member of NAES of Ukraine, Leading Research Fellow of the Department of Quality Assurance in Higher Education, Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

Research interests: development of scientific foundations of vocational education and training, intra-firm training, adult education, professional pedagogy,

continuous professional education, comparative professional pedagogy, quality assurance in vocational and higher education. Study of foreign experience in the development of vocational and higher education. Development of applied aspects of operational and strategic management of educational institutions. Implementation of project management in the activities of vocational education institutions. Development of public-private partnership and public and private-based university governance.

Стаття надійшла до редакції 21.08.2022 р.

УДК 378.1

DOI: 10.36550/2415-7988-2022-1-205-27-31

ГАЛЕТА Ярослав Володимирович –

доктор педагогічних наук, професор,
декан факультету педагогіки, психології та мистецтв
Центральноукраїнського державного педагогічного
університету імені Володимира Винниченка
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0484-529X>
e-mail: yaroslavhaleta@ukr.net

КОЗЛЕНКО Володимир Григорович –

кандидат юридичних наук,
керуючий партнер Мережі приватних шкіл
«Креативна міжнародна дитяча школа»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0542-2064>
e-mail: volodymyrkozlenko@ukr.net

ТЕХНОЛОГІЯ ОСВІТНЬОГО МАРКЕТИНГУ ЯК НАПРЯМ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Постановка та обґрунтування актуальності проблеми. У сучасних умовах спостерігаються швидкі темпи глобалізації й видозміни ринку освітніх послуг, посилення рівня конкуренції, що зумовлює актуальність дослідження теоретичних і практичних питань маркетингу освіти та інноваційних підходів щодо просування освітніх послуг, пошуку маркетингових технологій розвитку освітніх організацій та розробки концепції формування його стратегії в умовах становлення економіки знання.

На сьогодні, ця проблема гостро стоїть тому, що для більшості освітніх організацій маркетингова діяльність досі не є пріоритетним напрямом процесу розв'язання задачі із пошуку своїх споживачів для сфери освітніх послуг. Протириччя і проблематика ринку освітніх організацій можуть бути усунені шляхом розробки спеціальної системи управління просуванням послуг на ринку. Серед сучасних технологій освітнього менеджменту виокремлюють маркетингову технологію управління закладом освіти, яка підпорядкована гармонізації потреб споживачів і можливостей організації, підвищенню її конкурентоспроможності [5]. Маркетинговий

підхід передбачає орієнтацію управління розвитком освітньою установою при вирішенні будь-яких завдань на споживача, зокрема, на зміни його вимог до освітніх послуг та максимальне задоволення його потреб. До того ж необхідно врахувати кон'юнктуру ринку сфери освітніх послуг.

Метою статті є визначення значення та функцій технології освітнього маркетингу в управлінській діяльності.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема і специфіка маркетингу в закладах освіти, доцільність його використання у сфері надання освітніх послуг на сьогоднішній день знаходиться у пошуках науковців і практиків, проводяться узагальнення і систематизація отриманих результатів досліджень.

Сучасна педагогічна наука предметно досліджує проблеми, що пов'язані з управлінською діяльністю суб'єктів освітнього ринку на засадах маркетингу. Уперше сформувала категоріальний базис маркетингу у сфері освіти Т. Оболенська. Заслужують на увагу наукові розробки В. Григораша (маркетингова діяльність директора школи), А. Мазура (маркетингове позиціонування закладу освіти), О. Перехейди (організація