

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування

УДК 351(477)

Романенко Катерина Михайлівна

*доктор наук з державного управління, професор,
директор навчально-наукового інституту управління*

Комунальний заклад вищої освіти

«Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

Romanenko Kateryna

Doctor of Science in Public Administration, Professor,

Director of the Educational and Research Institute of Management

Communal Institution of higher Education

"Dnipro Academy of Continuing Education" of Dnipro Regional Council

ORCID: 0000-0003-3985-3791

**ПРОБЛЕМИ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
РЕФОРМУВАННЯМ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ
АСПЕКТ**

**PROBLEMS IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION OF
HIGHER EDUCATION REFORM IN UKRAINE: REGIONAL ASPECT**

***Анотація.** У статті розглядаються проблеми публічного управління вищою освітою в Україні в умовах повномасштабної війни та євроінтеграційних процесів, серед яких недостатня координація між органами державної влади, проблеми фінансування, недостатнє залучення громадськості. Метою статті є формування проблемного поля у системі публічного управління вищою освітою з урахуванням регіонального компоненту (на прикладі Дніпропетровської області). Для вирішення цих проблем пропонуються наступні заходи: посилення координації між*

органами державної влади, застосування інноваційних форм управління, пошук джерел фінансування, розширення участі громадськості, сприяння розвитку системи вищої освіти в менш розвинених регіонах, збільшення підтримки місцевими органами влади. Визначено, що реформування системи вищої освіти в Україні є складним, тривалим процесом, який вимагає ефективної та налагодженої системи публічного управління. В умовах наявних проблемних та кризових аспектів розвитку системи вищої освіти, доречним є розгляд можливості щодо використання інноваційних форм управління для підтримки сталості соціально-економічного розвитку в державі, оперативному реагуванні на зміни, що залежить від реалізації державної політики. Застосування нових управлінських практик дозволить розвивати освітню галузь у відповідь на існуючі виклики та інтегрувати Україну у світовий простір. Інноваційні форми управління в межах застосування на регіональному рівні дозволять активізувати діяльність щодо внесення змін до законодавства, які б передбачали створення єдиного органу, відповідального за реформування вищої освіти; розробити та затвердити план заходів щодо збільшення фінансування реформування вищої освіти; створити механізми залучення громадськості до процесів реформування; розробити та затвердити програми розвитку системи вищої освіти в менш розвинених регіонах. Стаття є актуальною та відповідає на питання публічного управління вищою освітою в Україні.

Ключові слова: механізми публічного управління, інноваційні форми управління, вища освіта, освітні реформи, моделі управління.

Summary. The article discusses the problems of public administration of higher education in Ukraine in the context of a full-scale war and European integration processes, including insufficient coordination between public authorities, funding problems, and insufficient public involvement. The purpose of the article is to formulate a problem field in the system of public administration

of higher education, taking into account the regional component (on the example of the Dnipro region). To address these problems, the following measures are proposed: strengthening coordination between public authorities, applying innovative forms of management, finding sources of funding, expanding public participation, promoting the development of higher education in less developed regions, and increasing support from local authorities. It is determined that the reform of the higher education system in Ukraine is a complex, lengthy process that requires an effective and well-established system of public administration. Given the existing problematic and crisis aspects of the development of the higher education system, it is appropriate to consider the possibility of using innovative forms of management to support the sustainability of socio-economic development in the country, to respond promptly to changes that depend on the implementation of public policy. The application of new management practices will allow the education sector to develop in response to existing challenges and integrate Ukraine into the global space. Innovative forms of management, when applied at the regional level, will allow intensifying activities to amend the legislation, which would provide for the creation of a single body responsible for reforming higher education; develop and approve an action plan to increase funding for reforming higher education; create mechanisms for involving the public in the reform processes; develop and approve programs for the development of the higher education system in less developed regions. The article is relevant and answers the question of public administration of higher education in Ukraine.

Key words: *mechanisms of public administration, innovative forms of management, higher education, educational reforms, management models.*

Постановка проблеми. Пришвидшені темпи реформування системи вищої освіти в Україні пов’язані з низкою чинників, зокрема тривалими та складними наслідками повномасштабної війни на території держави,

зниженням економічних показників та продуктивності, періодом турбулентності у багатьох соціальних процесах та системах. Враховуючи загальні тенденції реформування суспільних систем на рівні держави в частині раціоналізації та диверсифікації джерел фінансування, стримуванні витрат, бюджетних скороченнях, посиленні підзвітності та подальших процесах модернізації на інституційному рівні, ми відзначаємо необхідність комплексного та багатоаспектного підходу, що пов'язаний із запровадженням нових механізмів публічного управління. Кардинальні зміни суспільно-політичних орієнтирів України, що пов'язані з євроінтеграційним вектором розвитку передбачають великі трансформаційні процеси і у системі вищої освіти для забезпечення конкурентоспроможності та відповідності стандартів європейських освітніх ринків. Перспективи підвищення ефективності публічного управління у системі вищої освіти України розглядається як сукупність процесів управління складною суспільною системою з метою забезпечення цілей сталого розвитку через реалізацію функцій інституцій, упорядкування та контролю. Наразі ми спостерігаємо, що українська система вищої освіти має переважно державну та громадську форми реалізації, як наслідок процеси глибокого реформування знаходять відображення у системі державного управління, а високий соціальний рівень освіти зумовлює публічний характер її реформування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Актуальність досліджуваної теми привертала увагу багатьох дослідників, серед яких С. Майстро, С. Домбровська, І. Лопушинський, які у своїх наукових працях розглядали концептуальні та практичні аспекти удосконалення механізмів державного управління освітньою сферою [3, с. 56]. У своїх працях проаналізували систему державного регулювання освіти на предмет формування інновацій та інноваційних підходів В. Сиченко, С. Рибкіна, Е. Соколова [10, с. 69]. Особливості реформування системи вищої освіти в

умовах євроінтеграційного вектору визначені у роботах С. Шевченка [12, с. 45]. Актуальні питання публічного управління в системі вищої освіти висвітлені у роботах Л. Ващенко, М. Лукашука [7, с. 146]. Однак, враховуючи глибокі кризові аспекти повоєнного відновлення, можливостях швидкого реагування на зміни суспільних пріоритетів доречним є визначення ролі інноваційних форм публічного управління на освітні трансформаційні процеси, визначення пріоритетних механізмів управління, які мають бути невідкладно впроваджені з метою забезпечення реалізації важливих системних процесів у суспільстві.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Відповідно до актуальності дослідження визначено його мету, яка полягає у формуванні проблемного поля у системі публічного управління вищої освітою з урахуванням регіонального компонента (на прикладі Дніпропетровської області). Провідними завданнями дослідження є пошук проблемних процесів публічного управління та адміністрування в Україні, виявлення загальних тенденцій та закономірностей у системі вищої освіти України; розроблення рекомендації щодо вдосконалення публічного управління реформуванням системи вищої освіти на регіональному рівні.

Виклад основного матеріалу. Система освіти є пріоритетним напрямом у розвитку будь-якої держави, адже вона гарантує забезпечення інноваційного поступального розвитку, посиленню технологізації виробничих процесів, підприємницької активності, інвестиційної привабливості. Освіта є основою для формування духовного суспільства, дотримання етичних норм духовного суспільства, що є особливо важливим для України в умовах повномасштабної війни. Отже, одним із важливих пріоритетів розвитку суспільства є саме формування розвитку суспільства на засадах ефективної державної політики у сфері освіти [1, с. 106]. Формування підходів та механізмів управління системою вищої освіти на державному рівні потребує теоретичного обґрунтування понять публічного

управління та адміністрування, визначення їх відмінностей та специфіки, особливостей практичної реалізації. У широкому розумінні поняття управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних дій щодо реалізації функцій планування, організації, мотивації та контролю з метою переведення об'єкта управління на якісно новий рівень.

Реформування вищої освіти в Україні є складним, тривалим процесом, який вимагає ефективної та налагодженої системи публічного управління. Однак, незважаючи на певні успіхи та досягнення, у системі публічного управління реформуванням вищої освіти в Україні все ще існує ряд проблем, які негативно позначаються на показниках результативності. До першочергових проблем у системі публічного управління реформуванням вищої освіти в Україні відносяться: недостатня координація між органами державної влади у частині питань відповідальності за реформування між різними органами та інституціями державної влади, що дуже часто призводить до непорозумінь і дублювання зусиль; проблеми фінансування, які не завжди можуть бути вирішені виключно за рахунок державних коштів; недостатнє залучення громадськості у процеси реформування і як наслідок незадоволення результатами реформ [4, с. 32]. У регіональному аспекті ці проблеми можуть проявлятися в таких формах, як нерівномірність розвитку вищої освіти в Дніпропетровській області, що призводить до відтоку студентів і викладачів з менш розвинених регіонів. Недостатня взаємодія між закладами вищої освіти в межах області сприятиме зниженню якості освіти та наукових досліджень. Для вирішення проблем у системі публічного управління реформуванням вищої освіти в Україні необхідно вжити наступні заходи [2, с. 195]:

1. Посилити координацію між органами державної влади, створення єдиного органу, який буде відповідальним за реформування вищої освіти на державному та регіональному рівнях;
2. Збільшити фінансування реформування вищої освіти;

3. Розширити участь громадськості у процесі реформування для забезпечення його прозорості і відповідальності.

4. Сприяти розвитку системи вищої освіти в менш розвинених регіонах шляхом надання фінансової та матеріально-технічної підтримки закладам вищої освіти в менш розвинених регіонах;

5. Сприяти розвитку співпраці між закладами вищої освіти різних регіонів.

6. Збільшити підтримку місцевими органами влади на основі застосування простих і зрозумілих механізмів управління.

В умовах наявних проблемних та кризових аспектах розвитку системи вищої освіти, доречним є розгляд можливості щодо використання інноваційних форм управління для підтримки сталості соціально-економічного розвитку в державі, оперативному реагуванні на зміни, що залежить від реалізації державної політики. Застосування нових управлінських практик дозволить розвивати освітню галузь у відповідь на існуючі виклики та інтегрувати Україну у світовий простір. У складних умовах повоєнного відновлення соціальних систем, які характеризуються через аспекти невизначеності. Необхідно удосконалювати механізми управління у відповідності до таких підходів як: оперативність прийняття управлінських рішень, активна відкрита інформаційна політика, застосування принципу системності у вирішенні кризових ситуацій та розуміння наслідків; диференційований управлінський підхід в частині регулювання організаційної мережі; узгодженість у питаннях прийняття рішень на усіх владних рівнях; перманентне застосування технологій проєктного менеджменту [6, с. 6]. З метою подолання проблем вищої освіти, запобіганню глобальним та світовим ризикам необхідно забезпечити функціонування ефективних управлінських форм у поєднанні механізмів автономії та м'якого державного регулювання. Моделювання управління у системі вищої освіти з залученням інноваційних форм публічного

управління включає наступні елементи, а саме: визначення мети, розробку оптимальної організаційної структури, огляд наявних умов для удосконалення кадрової системи, стратегічне підсилення системи міжнародних зв'язків, трансформації у системі державно-приватного партнерства. Водночас кардинальні зміни організаційних структур мають бути узгоджені з національними традиціями державного управління, отримати суспільне визнання, регулюватися сталими правовими нормами і розвиватися в контексті загальноцивілізаційного процесу гуманізації владних відносин [8, с.85]. Ключові зміни, що описують систему вищої освіти на найближчі роки знаходяться у площині активних змін у законодавчому забезпеченні реформи, подальшої підтримки інституційного розвитку, посиленні стійких партнерських міжнародних відносин. Процеси модернізації правових засад координування та регулювання розвитку системи вищої освіти залежить від можливостей диджиталізації владних інституцій, демографічних та економічних зрушень, диверсифікації джерел фінансування, розвитку економічного партнерства. Базовими напрямками реформування публічно-управлінської діяльності є посилення національної консолідації, застосування змішаних моделей управління, імплементація європейських стандартів вищої освіти, посилення євроінтеграційних процесів, реалізація інноваційних форм публічного управління [9, с. 441]. Управління політичними процесами в сучасному світі залежить від реальних механізмів відтворення кадрового потенціалу всіх органів влади. Враховуючи мінливі зовнішні, політичні, економічні умови мінливих зовнішніх, політичних, економічних умов функціонування системи вищої освіти України актуалізуються питання своєчасного оновлення кадрового потенціалу, стимулювання кар'єрного зростання та професійного розвитку та навчання науково-педагогічних працівників.

Питання забезпечення функціонування переміщених закладів вищої освіти України стало актуальним ще з 2014 року, а вже у 2022 році,

внаслідок повномасштабного вторгнення Російської Федерації, були активізовані дії щодо переміщення усіх закладів вищої освіти Донецької, Луганської областей, частини закладів Запорізької та Херсонської областей у загальній кількості 29 закладів та 64 відокремлених структурних підрозділів закладів вищої освіти. У контексті регіонального аспекту, наразі у межах Дніпропетровської області функціонують такі переміщені заклади вищої освіти, як Донбаський державний педагогічний університет, Приазовський державний технічний університет, Луганський національний аграрний університет, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, Горлівський інститут іноземних мов ДЗВО «Донбаський державний педагогічний університет» (м. Дніпро), Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, Донецький юридичний інститут МВС України (м. Кривий Ріг), Донецький університет економіки та права (м. Павлоград) [5, с.42]. Переміщені заклади вищої освіти до Дніпропетровської області зіштовхуються з низкою проблем, пов'язаних з евакуацією, адаптацією до нового середовища та питаннями забезпечення якісного освітнього процесу. Серед основних проблем, які зазначають самі переміщені заклади вищої освіти можна виділити наступні: фінансові проблеми (у частині евакуації та значних фінансових витрат, які не завжди можуть бути покриті за рахунок державних коштів); проблеми з пошуком навчальних приміщень; кадрові проблеми (питання виїзду викладачів та наукових співробітників з окупованих територій); проблеми з адаптацією студентської спільноти. Деякі з цих проблем були вирішені якраз завдяки підтримці держави та місцевих органів влади, так Дніпропетровська обласна державна адміністрація спряла надання переміщеним закладам вищої освіти приміщень та допомоги в адаптації студентів. Однак, незважаючи на ці заходи, переміщені заклади вищої освіти досі зіштовхуються з певними проблемами, які в межах складних бюрократичних процесів не можуть бути

оперативно вирішені. Військовий стан загострив напрям інноваційної трансформації системи державної влади в Україні, який пов'язаний з процесами цифровізації та е - урядування. Процеси посилення цифровізації публічного управління та адміністрування вже не перший рік супроводжують Україну на шляху до впровадження комплексних реформ, зокрема у системі вищої освіти. Використання прерогатив «нового публічного управління» може бути реалізованим в умовах децентралізації, з застосуванням результативних технологій оцінки управлінської діяльності, забезпеченні прозорості прийняття й реалізації управлінських рішень, трансформації управлінської діяльності на засадах публічного управління. Сучасні підходи до управління у повоєнний час передбачають вирішення низки методологічних проблем, зокрема забезпечення відповідності показників результативності управління програмно-цільовим завданням, розробці якісної системи делегування відповідальності і контролю на операційному рівні, сценарному та ситуативному плануванню. Необхідність внесення часткових змін у функціонування механізмів публічного управління у системі вищої освіти у повоєнний час також тісно пов'язані з існуючими трансформаційними процесами у суспільстві в цілому та економіці, динамічності умов, можливостях та перепонах на шляху до швидкого реагування, прийняття відповідних нормативних документів. Система вищої освіти розвиватиметься у необхідному напрямі тільки за умови врахування попиту і пропозицій у площині різноманітності та якості освітніх послуг, орієнтуванні на існуючі запити. Дослідження тих змін, що відбуваються на ринку освітніх послуг дають можливість спрогнозувати, що у найближчому майбутньому відбудеться низка кардинальних змін, які торкнуться принципів підходів фінансування та самофінансування закладів вищої освіти, перебудови організаційних структур, партнерстві бізнеса, держави та освіти [11, с. 176]. Інтегрований підхід до застосування різноманітних механізмів управління, спільній

координації питань розвитку системи вищої освіти, активному залученню громадян, створення різноманітних проєктів у співпраці бізнес-освіти дадуть змогу частково вирішити існуючі запити та проблеми. У межах дослідження був сформований перелік рекомендацій на шляху до вирішення проблем у системі публічного управління реформуванням вищої освіти, які стосуються застосовування інноваційних форм публічного управління з урахуванням регіонального аспекту; посилення державно-приватного партнерства, цифровізації управлінських дій.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Реформування системи вищої освіти в Україні в умовах повномасштабної війни та євроінтеграційних процесів є складним і тривалим процесом, який вимагає ефективної та налагодженої системи публічного управління. До основних проблем системи публічного управління реформуванням вищої освіти в Україні відносяться: недостатня координація між органами державної влади, проблеми фінансування, недостатнє залучення громадськості. У статті були запропоновані рекомендації щодо вирішення проблем з урахуванням регіонального аспекту, на основі яких є можливість визначити наступні перспективи подальших досліджень, а саме вплив повномасштабної війни на реформування системи вищої освіти в Україні; роль інноваційних форм управління у реформуванні системи вищої освіти в Україні. Ці дослідження будуть сприяти подальшому розвитку системи вищої освіти в Україні та забезпеченню її відповідності європейським стандартам.

Література

1. Братаніч Б. В. Освітній маркетинг у контексті глобалізації. *Філософія освіти*. 2006. № 3(5). С. 103-110.
2. Вітренко Ю. М. Інституційна автономія закладів вищої освіти як складова економічного врядування в умовах післявоєнного

- відновлення та реформування сфери вищої освіти в Україні. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 15-28 квітня 2022 р. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2022. С. 195–197.
3. Геополітичні та геоекономічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / ред. В. Юрчишина. Київ : Центр Разумк., 2022. 103 с.
 4. Гладкий М. А. Удосконалення державного регулювання освітньої галузі України на основі світового досвіду. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. Вип. 1. С. 32–37.
 5. Доповідь про якість вищої освіти в Україні, її відповідність завданням сталого інноваційного розвитку суспільства у 2022 році / ред.: А. Бутенко, О. Єременко, Н. Стукало. Київ : Нац. агентство із забезп. якості вищ. освіти, 2023. 59 с.
 6. Климова Г.П. Інноваційний розвиток вищої освіти: методологічний аспект аналізу. *Право та інноваційне суспільство*. 2013. №1. С. 1-10.
 7. Лукашук М.А. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних процесів в системі освіти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2018. № 72. С. 146-154.
 8. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. С. 85–93.
 9. Сиченко В. В., Мареніченко В. В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. № 4. С. 441-463.
 10. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4 (27). С. 68-

72.

11. Соколова Е.Т. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України. *Modern Economics*. 2021. № 29 (2021). С. 176–181.
12. Чемерис А. Розроблення та управління проектами у публічній сфері: європейський вимір для України : практ. посібн. Київ : ТОВ «Софія-А». 2012. 80 с.

References

1. Bratanich, B. V. (2006). Osvitnii marketynh u konteksti hlobalizatsii [Educational marketing in the context of globalization]. *Filosofia osvity – Philosophy of education*, 3 (5), 103-110 [in Ukrainian].
2. Vitrenko, Yu. M. (2022). Instytutsiina avtonomiia zakladiv vyshchoi osvity yak skladova ekonomichnoho vriaduvannia v umovakh pisliavoiennoho vidnovlennia ta reformuvannia sfery vyshchoi osvity v Ukraini [Institutional autonomy of higher education institutions as a component of economic governance in the conditions of post-war recovery and reform of the sphere of higher education in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini*, materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii – *Public management and administration in conditions of war and post-war period in Ukraine, Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical conference*. Kyiv, 195–197 [in Ukrainian].
3. Yurchyshyn, V. (Ed.). (2022). Heopolitychni ta heoekonomichni zminy, formovani pid vplyvom rosiiskoi ahresii ta onovlennia mistsia Ukrainy u svitovomu prostori [Geopolitical and geoeconomic changes formed under the influence of Russian aggression and renewal of Ukraine's place in the world]. Kyiv: Tsentr Razumkova [in Ukrainian].
4. Hladkyi, M.A. (2016). Udoskonalennia derzhavnoho rehuliuвання osvitnoi haluzi Ukrainy na osnovi svitovoho dosvidu [Improving the state regulation

- of the educational sector of Ukraine based on world experience]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, 1, 32–37 [in Ukrainian].
5. Butenko, A., Yeremenko, O., & Stukalo, N. (Red.). (2023). Dopovid pro yakist vyshchoi osvity v Ukraini, yii vidpovidnist zavdanniam staloho innovatsiinoho rozvytku suspilstva u 2022 rotsi [Report on the quality of higher education in Ukraine, its compliance with the tasks of sustainable innovative development of society in 2022]. *Natsionalne ahentstvo iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity – National Agency for Higher Education Quality Assurance* [in Ukrainian].
 6. Klimova, G.P. (2013). Innovatsiinyi rozvytok vyshchoi osvity: metodolohichni aspekt analizu [Innovative development of higher education: methodological aspect of analysis]. *Pravo ta innovatsiine suspilstvo – Law and Innovation Society*, 1, 1-10 [in Ukrainian].
 7. Lukashuk, M. A. (2018). Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh protsesiv v systemi osvity [Theoretical and methodological principles of research of innovative processes in the education system]. *Humanitarnyi visnyk ZDIA – Humanitarian Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 72, 146-154 [in Ukrainian].
 8. Nedilko, A.I. (2018). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «Mekhanizm publichnoho upravlinnia» [Theoretical approaches to the definition of the concept of “Mechanism of public management”]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia – Theory and practice of state administration and local self-government*, 2, 85-93 [in Ukrainian].
 9. Sychenko, V.V., & Marenichenko, V.V. (2019). Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeiskykh standartiv [State management of regional development based on European standards]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok – Public administration and*

regional development, 4, 441–463 [in Ukrainian].

10. Sychenko, V.V., Rybkina, S.O., & Sokolova E.T. (2020). Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinykh struktur u systemi upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity [Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, 4 (27), 68–73 [in Ukrainian].
11. Sokolova E.T. (2021). Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh upravlinskykh form u systemi vyshchoi osvity Ukrainy [Theoretical and methodological principles of research of innovative management forms in the system of higher education of Ukraine]. *Modern Economics*, 29, 176–181 [in Ukrainian].
12. Chemerys, A. (2012). Rozroblennia ta upravlinnia proektamy u publichnii sferi: yevropeyskyi vymir dlia Ukrainy [Development and management of projects in the public sphere: the European dimension for Ukraine]. Kyiv: Press TOV «Sofia-A» [in Ukrainian].