

УДК 351.851:005.591.6

DOI: 10.31673/2786-7412.2026.010608

Тетяна КРАСНОБОКА

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри права та публічного управління
Житомирського державного університету імені Івана Франка, м. Житомир
ORCID ID: 0000-0002-3727-3956
e-mail: koval@zu.edu.ua

Tetiana KRASNOBOKA

Candidate of Philosophical Sciences (PhD), Docent,
Associate Professor of the Department of Law Public Administration
Zhytomyr Ivan Franko State University, Zhytomyr
ORCID ID: 0000-0002-3727-3956
e-mail: koval@zu.edu.ua

Людмила ШКІЛЬ

кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-2410-1159
e-mail: lshkill@ukr.net

Liudmyla SHKIL

Candidate of Philosophical Sciences (PhD), Docent,
Associate Professor of the Department of Public Administration,
State University of Information and Communication Technology, Kyiv
ORCID ID: 0000-0003-2410-1159
e-mail: lshkill@ukr.net

**ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ МЕНЕДЖМЕНТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ
МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ**

**INNOVATIVE MANAGEMENT MODELS AS AN INSTRUMENT
FOR THE MODERNIZATION
OF PUBLIC EDUCATIONAL GOVERNANCE**

Анотація. У статті досліджено роль та значення інноваційних моделей менеджменту в процесі трансформації системи публічного управління освітою. Автор обґрунтовує, що традиційні адміністративні підходи в сучасних умовах глобалізації та цифровізації втрачають свою ефективність, що зумовлює необхідність впровадження гнучких (Agile), проектно-орієнтованих та мережових моделей управління.

У ході дослідження проаналізовано ключові інструменти модернізації освітньої галузі, зокрема механізми державно-приватного партнерства, автономізацію закладів освіти та впровадження цифрових управлінських

платформ. Визначено, що застосування інноваційного менеджменту дозволяє не лише підвищити якість освітніх послуг, а й забезпечити прозорість прийняття управлінських рішень та ефективний розподіл ресурсів.

Особливу увагу приділено концепції «освітнього сервісу» в межах публічного управління. За результатами дослідження зроблено висновок, що успішна модернізація галузі можлива лише за умови системного поєднання інституційних змін із розвитком управлінської компетентності керівників освітніх структур. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання для розробки стратегій розвитку освіти на регіональному та державному рівнях.

Ключові слова: публічне управління, модернізація освіти, інноваційний менеджмент, управлінські моделі, освітня політика, цифрова трансформація, автономія закладів освіти, стратегічне лідерство, державне регулювання.

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical synthesis and proposes a solution to the pressing scientific problem of modernizing public administration in the educational sector through the implementation of innovative management models. The relevance of the study is driven by the rapid digitalization of social processes, global challenges, and the necessity to adapt the national education system to the standards of the European Higher Education Area. It is substantiated that the traditional vertical-hierarchical management model has exhausted its potential and requires replacement with more flexible, decentralized, and participatory approaches.

The study analyzes the essence and classification of innovative management models, specifically: the service-oriented model, network governance, adaptive management (Agile approaches), and project management. It is established that the transition from «administration» to «public governance» enables the activation of the potential for educational institutions' autonomy, enhancing their competitiveness and investment attractiveness. Particular attention is paid to public-private partnership mechanisms as effective tools for attracting extra-budgetary resources for the development of educational infrastructure.

The author identifies digital transformation of management cycles as a key vector of modernization. It is proved that the implementation of intelligent data analysis systems (Big Data) and automated platforms for monitoring the quality of education minimizes corruption risks, ensures transparency in decision-making, and contributes to the formation of an objective system for evaluating learning outcomes.

The conclusions emphasize that the successful implementation of innovative management models in the public sector depends on the readiness of human resources for change. Practical recommendations have been formulated for developing the managerial competence of educational leaders, which involves a transition from a reproductive management style to creative leadership. The research results can be utilized by state and local government authorities in developing strategic plans for reforming regional educational systems.

Keywords: public administration, education modernization, innovative management, management models, educational policy, digital transformation, autonomy of educational institutions, strategic leadership, state regulation.

Постановка проблеми. Публічне управління освітою передбачає застосування найбільш результативних форм і методів управління, які були розроблені з урахуванням впливу соціально-економічних, політичних і культурних змін у розвитку держави, нових напрацювань науки управління, вивчення, аналізу й запозичення кращих практик закордонного управління.

Одним із пріоритетних напрямів сучасного розвитку системи вищої освіти є інноваційний менеджмент. Інноваціями, зазвичай, називаються принципово нові рішення, які розв'язують ту чи іншу проблему новим нетрадиційним способом. Сьогодні нововведення проникають в усі сфери, зокрема й в освітню галузь.

Для освітньої галузі інноваційний менеджмент є відносно новим явищем. Зазвичай, теоретично-прикладні дослідження інноваційного менеджменту розроблялися на прикладі виробничої сфери. Проте в сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів застосування інноваційних форм менеджменту в процесі управління системою вищої освіти є виправданим і доцільним, адже результатом є не лише розвиток вітчизняної освітньої сфери, а й інтеграція України в світовий простір наукових розробок, досліджень та інновацій.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематика менеджменту освіти є досить актуальною у вітчизняному науковому дискурсі. Дослідженням теоретичних засад механізмів державного управління в освітній галузі з точки зору науки державного управління займалися В. Бахрушин, С. Вавренюк, О. Поступна, Т. Майборода, Л. Прокопенко, О. Зубчик, І. Шоробура та інші. Н. Галицькою були детально досліджені механізми державного управління міжнародними програмами та проектами у сфері вищої освіти України, зроблено висновки про те, що міжнародне проектне співробітництво є важливим напрямком діяльності як ЗВО, так і державних органів.

Мета статті: полягає у визначенні концептуальних засад трансформації публічного управління освітньою галуззю шляхом переходу від традиційних ієрархічних структур до інноваційних сервісно-орієнтованих та мережевих моделей менеджменту для підвищення якості освітніх послуг.

Виклад основного матеріалу. Для освітньої галузі інноваційний менеджмент є відносно новим явищем. Зазвичай, теоретично-прикладні дослідження інноваційного менеджменту розроблялися на прикладі виробничої сфери. Проте в сучасних умовах посилення глобалізаційних процесів застосування інноваційних форм менеджменту в процесі управління системою вищої освіти є виправданим і доцільним, адже результатом є не лише розвиток вітчизняної освітньої сфери, а й інтеграція України в світовий простір наукових розробок, досліджень та інновацій.

Для початку ми маємо визначити, що ми можемо назвати інноваційним менеджментом та що саме слід розуміти під інноваціями. Українська дослідниця Соколова Е. Т. вважає що «під інноваційним менеджментом (інноваційним управлінням) розуміють нові та ті, що є удосконаленими організаційно-технічні рішення адміністративного характеру, що здатні істотно поліпшити функціонування усієї організації» [4, с. 178].

Наразі усі ВНЗ борються за кількість та чисельність студентів. Але на думку вітчизняної дослідниці І. Хомишин, що «зростання чисельності студентів не є показником інноваційних процесів у вищій освіті, не відповідає основним принципам організації інноваційних процесів і не може розглядатися як мета при управлінні системою освіти» [7, с. 319]. Мета інноваційного менеджменту в

системі вищої освіти, на наш погляд, може визначатися через підвищення ефективності управління, зокрема інновації в системі управління вищою освітою допомагають оптимізувати процеси, спрощують взаємодію між різними структурами та забезпечують кращий контроль і планування ресурсів. Завдання інноваційного менеджменту щодо вищої освіти полягає в створенні динамічної, відкритої до змін і адаптивної системи, яка сприяє розвитку суспільства та забезпечує зростання якості освіти, освітніх послуг та наукових досліджень, які сприяють прогресивному розвитку людства.

Лише безперервне враховування вимог і очікувань споживачів та можливостей ринку праці, а також постійне поліпшення якості підготовки випускників, розроблення нових освітніх послуг означає забезпечення якості послуг, які надаються закладами вищої освіти.

Менеджмент освіти як процес цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керівника) на об'єкт управління (соціально-педагогічну систему) з метою якісної зміни останнього має забезпечити конкурентоздатність освітніх закладів чи установ. Вирішення нових завдань, які постають перед освітою у відповідності з викликами часу, можливе лише з допомогою інноваційних форм управління.

Ініціаторами нововведень, в тому числі і в системі вищої освіти, можуть виступати народ України, Президент України, Верховна Рада України, органи виконавчої влади. Успішне здійснення цілеспрямованих перетворень забезпечується поєднанням адміністративних, правових, економічних, інформаційних, соціальних, психологічних, мотиваційних, моральних та етичних цільових механізмів.

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року визначено, що однією з проблем є «відсутність системи мотивацій і стимулювання інноваційної діяльності в системі освіти, нівелювання ризиків у зазначеній діяльності», тому трансформоване «управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку» визначене як одне із завдань модернізації системи управління освітою. Тому використання методів інноваційного менеджменту в освітньому управлінні є актуальним завданням для сучасного управлінського процесу у вищій освіті.

Як зауважує дослідниця, Е. Соколова, інноваційним формам менеджменту як механізму регулювання публічного управління в системі вищої освіти притаманні такі ознаки: орієнтування на потреби нової групи споживачів, використання новітніх технологій, розробка та впровадження нових бізнес-моделей, поява нових ціннісних орієнтацій та стратегій, формування нових організаційних структур, технологій для забезпечення освітнього процесу, диверсифікація підходів фінансового забезпечення [5, с. 73].

Так, в умовах російської повномасштабної агресії новою групою споживачів освітніх послуг стали здобувачі освіти, які в умовах воєнного стану були вимушені залишити місце проживання та/або місце навчання. З метою забезпечення їх права на освіту, зокрема й вищу, у березні 2022 р. Закон України «Про освіту» був доповнений новою статтею 57 «Державні гарантії в умовах воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану», нормами якої гарантовано організацію освітнього процесу в дистанційній формі або в будь-якій іншій формі, що є найбільш безпечною для його учасників.

Тривалий час визнавалося, що фінансування системи вищої освіти України є недостатнім, що негативно впливає на кінцевий результат, а наявні механізми державного управління у цій сфері потребують удосконалення. Міністерством освіти і науки України було розроблено проєкт закону «Про внесення змін до деяких законів України щодо фінансування здобуття вищої освіти та надання державної цільової підтримки здобувачам освіти», в якому механізм диверсифікації способів фінансового забезпечення навчання здобувачів освіти визначений одним із ключових засобів реформування системи фінансування здобуття вищої освіти, який підвищить ефективність використання коштів державного бюджету в частині фінансування державного замовлення, забезпечить адресність державної цільової підтримки, сприятиме вдосконаленню механізму формування та розподілу державного замовлення. Задля розширення переліку джерел державного фінансування забезпечення реалізації права на вищу освіту пропонується впровадження механізму державної грантової підтримки на оплату освітніх послуг. Планується, що цей механізм почне реалізовуватися з вересня 2024 р.

Одним із перспективних способів диверсифікації фінансування здобуття вищої освіти, зокрема в умовах дефіциту державного бюджету, є механізм кредитування. Законом України «Про основні засади молодіжної політики» від 27 квітня 2021 р. передбачено отримання молодими особами пільгових довгострокових кредитів для здобуття освіти у закладах вищої освіти незалежно від форми власності та сфери управління, що діють на території України, за різними формами здобуття освіти.

У 2018 р. Кабінетом Міністрів України було розроблено Порядок пільгового кредитування для здобуття професійно-технічної та вищої освіти, яким передбачений механізм пільгового кредитування навчання у закладах професійно-технічної та вищої освіти за рахунок коштів державного та місцевого бюджетів.

Зауважимо, що в багатьох країнах світу держава підтримує студентів з допомогою кредитів, субсидій, грантів та позик. Відповідно до останніх тенденцій уряди майже всіх країн, де розвинене освітнє кредитування, пов'язують отримання цієї допомоги з академічними показниками.

Освітнє кредитування уже понад сорок років має статус державної програми в Сполучених Штатах Америки, де вища освіта є виключно платною. За статистикою, щороку освітній кредит (федеральний, батьківський чи приватний) отримують понад 50 % студентів вищих закладів освіти незалежно від віку. Залежно від фінансового стану студента кредит може бути субсидованим чи несубсидованим. У разі субсидованого кредиту держава перебирає на себе зобов'язання щодо погашення відсотків під час навчання. І, відповідно, якщо кредит несубсидований, то зобов'язання щодо його погашення лягають на студента. Можливий також змішаний варіант. Кожен випадок розглядається індивідуально. Саме індивідуальний підхід, на наш погляд, доцільно впровадити і в вітчизняну практику освітнього державного кредитування, що забезпечить адресність державної підтримки здобувачів вищої освіти.

У Швеції, де вища освіта є безкоштовною, студенти самостійно повинні оплачувати супутні витрати, тобто проживання, харчування, підручники тощо. До 95 % шведських студентів звертаються за кредитами до Державної кредитної контори, де їм можуть видати кредит від 17 до 23 тис. доларів США під 1,5–2 % річних. Строк повернення освітнього кредиту не обмежений.

Інноваційні управлінські підходи до функціонування системи зовнішнього забезпечення якості освіти, відповідно до Закону України «Про освіту», забезпечуються такими інструментами, процедурами та заходами, як стандартизація; ліцензування освітньої діяльності, акредитація освітніх програм, інституційна та громадська акредитація, зовнішнє незалежне оцінювання результатів навчання, інституційний аудит, моніторинг якості освіти, атестація педагогічних працівників, сертифікація педагогічних працівників та інші інструменти, процедури і заходи, що визначаються спеціальними законами.

Інноваційним інструментом атестації здобувачів вищої освіти, визначеним ст. 6 Закону України «Про вищу освіту», є єдиний державний кваліфікаційний іспит (ЄДКІ). Відповідно до Порядку атестації здобувачів ступеня фахової передвищої освіти та ступенів вищої освіти на першому (бакалаврському) та другому (магістерському) рівнях у формі єдиного державного кваліфікаційного іспиту, затвердженого Кабінетом Міністрів України, у 2023 р. ЄДКІ проводиться для низки спеціальностей другого (магістерського) рівня, а саме: 081 Право, 211 Ветеринарна медицина, 212 Ветеринарна гігієна, санітарія і експертиза, 221 Стоматологія, 222 Медицина, 224 Технології медичної діагностики та лікування, 225 Медична психологія, 226 Фармація, промислова фармація, 281 Публічне управління та адміністрування, 293 Міжнародне право та ін. та для низки спеціальностей першого (бакалаврського) рівня.

Нормативно визначено, що організація і проведення кваліфікаційного іспиту базуються на принципах академічної доброчесності, об'єктивності, прозорості та публічності, нетерпимості до корупційних та пов'язаних з корупцією діянь.

Інноваційним механізмом управління системою вищої освіти, розробленим Міністерством освіти і науки України в умовах російсько-української війни, стало тимчасове переміщення закладів вищої освіти з тимчасово окупованих регіонів або регіонів, де відбуваються активні бойові дії. Так, на сайті МОН відображено наступну інформацію:

- Державний вищий навчальний заклад «Донбаський державний педагогічний університет» та Горлівський інститут іноземних мов Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет» тимчасово переміщено на базу Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара;

- Державний вищий навчальний заклад «Донецький національний технічний університет» разом з відокремленими структурними підрозділами «Бахмутський індустріальний фаховий коледж», «Костянтинівський індустріальний фаховий коледж» тимчасово переміщено на базу Луцького національного технічного університету;

- Херсонський національний технічний університет разом з відокремленим структурним підрозділом «Економіко-технологічний фаховий коледж» тимчасово переміщено на базу Хмельницького національного університету;

- ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка» разом з відокремленими структурними підрозділами на базу Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

- Мелітопольський державний педагогічний університет імені Богдана Хмельницького тимчасово переміщений на базу Комунального закладу вищої

освіти «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» Запорізької обласної ради;

- Маріупольський державний університет разом відокремленим структурним підрозділом «Вугледарський фаховий коледж» тимчасово переміщений на базу Київського національного університету будівництва і архітектури та ін.

Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки визначає необхідність реалізації інноваційності шляхом застосування нових та удосконалених методів і практик (включаючи цифрові технології) для викладання, навчання та оцінювання, що повинні здійснюватися у тісному зв'язку із дослідженнями. Стосовно цього О.І. Мармаза зауважує, що «інноваційна модель управління закладами вищої освіти є типом взаємодії між державою і суспільством у напрямку регулювання зростання якості освітніх послуг та задоволення попиту споживачів. Для неї характерна залежність від кардинально нових технологій узгодження державних та громадських інтересів та інноваційних підходів у розвитку вищої освіти взагалі» [3, с. 36].

О. Грубіцина відзначає, що «менеджмент закладів вищої освіти з позиції застосування інновацій – це управлінська діяльність керівників закладів вищої освіти щодо забезпечення розвитку та результативного функціонування закладів вищої освіти, підвищення якості освітніх послуг і покращення навчального процесу» [6, р. 383].

До основних завдань впровадження інноваційного розвитку управління закладом вищої освіти відносять розробку і реалізацію оновленої корпоративної стратегії, опанування сучасними управлінськими технологіями, реалізацію заходів щодо підвищення ефективності працівників закладів вищої освіти, створення нових організаційних форм управління, прогнозування стратегічного розвитку та сталого функціонування закладу вищої освіти.

О. Кондур пропонує наступну класифікацію інноваційності внутрішнього середовища ВНЗ: «1) освітні інновації, до яких зараховує оновлення навчальних планів, впровадження новітніх освітніх та освітньо-професійних програм, нових педагогічних технологій, підвищення кваліфікації викладачів, зокрема і через закордонне стажування тощо;

2) управлінські інновації (побудова інноваційної структури ЗВО, модернізація загальної системи управління закладом, зокрема шляхом автоматизації управлінських процесів та ін.;

3) ідеологічні інновації (участь ЗВО в наукових, освітніх програмах та проектах, розвиток науково-дослідницького потенціалу, формування економічного механізму отримання додаткових фінансових ресурсів, постійна співпраця та взаємодія з роботодавцями і громадськістю тощо)» [2, с. 256].

Аналізуючи інноваційну діяльність ЗВО за запропонованою класифікацією, відмітимо, що в Житомирському державному університеті імені Івана Франка реалізуються окремі кейси, які репрезентують усі три типи інновацій. За спостереженнями Е. Соколової, «застосування інкрементних (часткових) інновацій є загальною характеристикою системи реформування вищої освіти в Україні» [5, с. 75].

Так, серед освітніх інновацій можна навести приклад впровадження нових освітньо-професійних програм, затребуваних сьогodнішнім вітчизняним управлінським ринком праці:

- «Управління навчальним закладом» (2019 р.) з метою набуття освітньої кваліфікації та підготовки до роботи керівником підприємства, установи та організації (у сфері освіти та виробничого навчання), керівником курсів підвищення кваліфікації, начальником управління тощо.

- «Публічне управління та адміністрування» (2022 р.) для підготовки вищих посадових осіб в органах державної влади: радників (в органах державної влади), спеціалістів державної служби, державних аудиторів, державних експертів, помічників-консультантів народного депутата України, консультантів в апараті органів державної влади, виконкому тощо.

- «Управління закладами освіти та організаціями» (2023 р.).

До освітніх інновацій ЖДУ можна зарахувати проєкт «Запрошені професори», в рамках якого до читання лекцій в очному та дистанційному режимі залучаються вітчизняні та зарубіжні фахівці з різних галузей знань.

Управлінською інновацією є використання електронного ресурсу – E-portfolio (<https://eportfolio.zu.edu.ua/login/>), на якому зібрана інформація щодо:

- освітніх програм (структурний підрозділ (факультет/інститут) – кафедра – спеціальність/освітня програма – рівень вищої освіти (бакалавр, магістр, PhD) – рік – освітня програма, навчальний план, обов'язкові освітні компоненти);

- вибіркові освітні компоненти;

- договори внутрішнього міжрегіонального, внутрішнього регіонального та міжнародного рівня щодо наукового консультування, підвищення кваліфікації (стажування) науково-педагогічних працівників, співпраці, стажування педагогічних працівників;

- виховні заходи, проведені кафедрами університету.

Як зазначає В.Ю. Биков «Цифровізація виступає не просто технічним засобом, а фундаментальним інструментом модернізації, що забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень та розширює доступ до якісної освіти через адаптивні моделі управління» [1, с. 18].

У 2022 р. у ЖДУ імені Івана Франка створено хаб освітніх інновацій «SATTELITE», який є освітнім середовищем, що створює яке простір для комунікації між науково-педагогічними працівниками та професіоналами-практиками країни, регіону, міста для підтримки реформування освіти, цільової роботи з різними сегментами освітнього процесу, інтеграції та просвітництва, що сприяє зростанню економічної конкурентоспроможності регіону шляхом надання високоякісної освіти, забезпечення упровадження інновацій через освіту та навчання .

Значна увага приділяється такому типу інновацій як науково-дослідна робота, при чому частина досліджень здійснюється за кошти державного бюджету («Моногенні функції у банахових алгебрах та крайові задачі аналізу і математичної фізики», «Сучасні проблеми геометричної теорії функцій і відображень», інша – за кошти фізичних і юридичних осіб (для прикладу, «Соціально-економічні запити та громадсько-політичні орієнтири внутрішньо переміщених осіб у Житомирі: усноісторичні свідчення», «Цифрові комунікації у підприємницькій діяльності», «Здійснення господарської діяльності у період воєнного стану: правовий аналіз» та ін.). Останній вид діяльності є прикладом реалізації механізму отримання додаткових фінансових ресурсів в умовах фінансової автономії ЗВО.

Крім того, реалізуються науково-дослідні проєкти за кошти грантодавців, наприклад: «Творча майстерня: 30 років німецького Возз'єднання і української «Революції на граніті»(грантодавець – Український культурний фонд), «Програма

книжкових перекладів Посольства США: Tim S. Roberts Student Plagiarism in an Online World: Problems and Solutions» (грантодавець – посольство США в Україні) та ін.

Важливим аспектом впровадження механізмів інноваційного менеджменту є врахування тої обставини, що, зазвичай, спроби трансформації суспільних відносин у будь-якій викликають певний скептицизм та супротив, тому відповідно швидкість реалізації інновацій є досить низькою. У такому випадку необхідним є дотримання чітких алгоритмів та послідовності дій, популяризація та впровадження кращих інноваційних практик з світового досвіду.

Висновки і пропозиції. У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано, що перехід від традиційних (ієрархічних) до інноваційних моделей менеджменту є не просто вимогою часу, а ключовою умовою виживання та розвитку системи освіти в умовах глобалізації та цифровізації. Інноваційні форми управління системою вищої освіти передбачають впровадження новаторських підходів та методів в сферу державного управління сферою вищої освіти, управління закладами вищої освіти.

Розвиток сфери освітніх послуг забезпечується шляхом розробки й апробації новітніх механізмів менеджменту освіти, в ролі яких можна розглядати механізми державно-громадського управління, інноваційні форми та засоби для створення програм розвитку освіти з урахуванням державної та громадської підтримки, а також апробації сучасних технологій розробки та наукового супроводу освітніх послуг вищої школи. Ці інновації можуть сприяти покращенню ефективності, якості та доступності вищої освіти.

На сучасному етапі підсистема інноваційного менеджменту, що є дієвим механізмом публічного управління освітою, є важливим елементом побудови загального менеджменту закладу вищої освіти. Застосування стратегічного планування для визначення цілей, способів їх досягнення, необхідних ресурсів дає можливість ЗВО в сучасних ринкових умовах прогнозувати майбутні потреби, розвивати інноваційні програми та підвищувати конкурентоспроможність. Розробка системи стійкого вдосконалення інноваційних управлінських форм має відповідати ключовим показникам ефективності організації в цілому.

Загалом, можна зробити висновки, що інноваційні моделі менеджменту перетворюють публічне управління освітою на динамічну систему, здатну генерувати якісний людський капітал, що є критично важливим для інноваційного розвитку національної економіки.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти. Педагогіка і психологія. 2019 С. 15-21
2. Кондур О. Інноваційний менеджмент у системі управління вищим навчальним закладом. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Педагогічні науки. 2017. № 4 (59). С. 254–258
3. Мармаза О. І. Стратегічний менеджмент: візія професійного розвитку керівника закладу освіти. Харків: ТОВ «Планета-принт», 2015. 103 с.

4. Соколова Е. Т. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України. *Modern Economics*, 2021. № 29 (2021). С. 176–181
5. Соколова Е. Т. Система інноваційних форм менеджменту як механізм регулювання публічного управління освітою. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 1. С. 73–79
6. Трубіцина О., Демченко В. Менеджмент закладів вищої освіти: застосування інновацій. *Social Work and Education*. Ternopil–Aberdeen, 2020. Vol. 7. № 3. Р. 383–393
7. Хомишин І. Ю. Концептуальні питання теорії і практики адміністративно-правового регулювання освіти України в умовах євроінтеграційних процесів: дис...д. ю. н.: 12.00.07 «Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право». Львів, 2019. 510 с.

REFERENCES

1. Bykov V. Yu. *Digital transformation of society and development of a computer-technological education platform*. *Pedahohika i psykhohohiia*. 2019 S. 15-21.
2. Kondur O. *Innovative management in the management system of a higher educational institution*. *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. O. Sukhomlynskoho*. *Pedahohichni nauky*. 2017. № 4 (59). S. 254–258.
3. Marmaza O. I. *Strategic management: a vision for the professional development of the head of an educational institution*. Kharkiv: TOV «Planeta-prynt», 2015. 103 s.
4. Sokolova E. T. *Theoretical and methodological principles of researching innovative administrative forms in the higher education system of Ukraine*. *Modern Economics*, 2021. № 29 (2021). S. 176–181.
5. Sokolova E. T. *The system of innovative forms of management as a mechanism for regulating public education management*. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*. 2022. № 1. S. 73–79.
6. Trubitsyna O., Demchenko V. *Management of higher education institutions: application of innovations*. *Social Work and Education*. Ternopil–Aberdeen, 2020. Vol. 7. № 3. 383–393.
7. Khomyshyn I. Yu. *Conceptual issues of the theory and practice of administrative and legal regulation of education in Ukraine in the context of European integration processes: dissertation...Dr. Law.: 12.00.07 «Administratyvne pravo i protses; finansove pravo; informatsiine pravo»*. Lviv, 2019. 510 s.

Received (надійшла до редакції): 04.03.2026

Accepted (прийнята до друку): 17.03.2026

Published (опублікована): 25.03.2026