

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему:

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ ЧЕРЕЗ МОДЕЛЬ ПРОГРОМАДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Виконала:

Редько Анастасія Миколаївна
здобувач вищої освіти
спеціальності 281 «Публічне управління та
адміністрування»
ОПП «Публічне управління та адміністрування»

**Науковий
керівник:**

Лукаш Світлана Миколаївна
кандидат економічних наук, доцент
кафедри публічного управління та адміністрування

Рецензент:

Василенко Наталія Василівна
Директор ТОВ «Сумед»

Суми – 2026

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Публічного управління та адміністрування
Рівень освіти	Другий (магістерський)
Спеціальність	281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Публічне управління та адміністрування»

Затверджую:

Завідувач кафедри

(посада, ППБ)

« ____ » « ____ » 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЦІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Редько Анастасії Миколаївни

1. Тема роботи: Розвиток публічного управління в освіті через модель прогромадського університету

2. База практичного дослідження: Сумський національний аграрний університет

керівник роботи Лукаш Світлана Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від « ____ » ____ 20 ____ р. № ____

3. Строк подання студентом закінченого проекту (роботи) « ____ » ____ 2025 р.

4. Вихідні дані до проекту (роботи):

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2022 - 2025 роки

5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- Розкрити теоретико-методологічні засади публічного управління у сфері вищої освіти та проаналізувати еволюцію підходів від державного адміністрування до моделі публічного управління; обґрунтувати сутність, принципи та моделі реалізації прогромадського університету як інституції третьої місії.

- Проаналізувати нормативно-правові та інституційні засади управління вищою освітою в Україні в контексті полісу сусле, автономії ЗВО та залучення стейкхолдерів.

- Дослідити практики взаємодії університетів із громадою та органами публічної влади.

- Оцінити вплив прогромадських ініціатив на ефективність управління освітою за показниками прозорості, довіри, соціального ефекту та відповідності Цілям сталого розвитку.

- Розробити інтегральний індекс прогромадського розвитку університету та здійснити його апробацію на прикладі Стратегії розвитку СНАУ.

- Сформувати концептуальну модель «Прогромадський університет як елемент публічного управління».

- Розробити дорожню карту впровадження прогромадської моделі (2026-2030 роки).

- Обґрунтувати інструменти підвищення прозорості, підзвітності та громадської участі.

- Сформулювати рекомендації щодо розвитку публічного управління в освіті в умовах сталого розвитку та післявоєнного відновлення.

Завдання прийняв до виконання _____

Дата отримання завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Листопад 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Грудень 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий - Квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>Травень 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень – Грудень 2025</i>	виконано
8	Оновлення даних за 2022-2025 роки та доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Січень 2026</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Лютий 2026</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедру, до відділу якості освіти)	<i>Лютий 2026</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>20 лютого 2026</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>26 лютого 2026</i>	

Здобувачка

_____ (підпис)

Анастасія РЕДЬКО

Науковий керівник

_____ (підпис)

Світлана ЛУКАШ

АНОТАЦІЯ

Розвиток публічного управління в освіті через модель прогромадського університету (на прикладі Сумський національний аграрний університет)

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОП «Публічне управління та адміністрування». СНАУ, Суми-2026 р. – Рукопис.

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних засад, інституційних механізмів та практичних інструментів розвитку публічного управління у сфері вищої освіти через впровадження моделі прогромадського університету в умовах євроінтеграції, цифровізації та післявоєнного відновлення України.

Аналіз чинної нормативно-правової бази та інституційної архітектури управління вищою освітою засвідчив, що система перебуває на етапі переходу від адміністративно-централізованої моделі до governance-підходу, однак механізми громадської участі залишаються переважно консультаційними та недостатньо інституціоналізованими. Встановлено, що в умовах розширення автономії закладів вищої освіти зростає потреба у впровадженні інструментів відкритості, підзвітності та співрішення із залученням стейкхолдерів, проте відсутня системна модель вимірювання соціального впливу університетів та їх внеску у розвиток громад.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади публічного управління в освіті» розкрито еволюцію підходів від державного адміністрування до моделі публічного управління, обґрунтовано сутність прогромадського університету як інституції третьої місії, що інтегрує освітню, наукову та суспільну функції. Охарактеризовано принципи відкритості, прозорості, підзвітності та партнерства у системі управління освітою.

У другому розділі «Аналіз сучасного стану публічного управління в освіті через призму громадської участі» здійснено дослідження полісу сусле у сфері вищої освіти, проаналізовано нормативно-правові та інституційні засади автономії університетів, механізми залучення стейкхолдерів, практики взаємодії з громадами та органами публічної влади. Розроблено систему індикаторів оцінювання

ефективності громадської участі (прозорість, довіра, соціальний ефект, відповідність Цілям сталого розвитку) та запропоновано інтегральний індекс прогромадського розвитку університету.

У третьому розділі «Напрями розвитку публічного управління в освіті на основі моделі прогромадського університету» розроблено концептуальну модель «Прогромадський університет як елемент публічного управління», сформовано дорожню карту її впровадження (2026-2030 роки) та обґрунтовано комплекс інструментів підвищення прозорості й підзвітності (цифрові платформи, відкриті бюджети, соціальна та екологічна звітність, KPI-моніторинг). Запропоновано рекомендації щодо розвитку публічного управління в освіті в умовах сталого розвитку та післявоєнного відновлення регіону, визначено роль університетів як центрів соціальної згуртованості та інновацій.

Практичне значення роботи полягає у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо модернізації системи управління закладами вищої освіти, підвищення рівня громадської участі, зміцнення довіри стейкхолдерів та інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську діяльність університетів.

Ключові слова: публічне управління, прогромадський університет, громадська участь, сталий розвиток, соціальна звітність, післявоєнне відновлення.

ABSTRACT

Development of public administration in education through the model of a civic university (case study of Sumy National Agrarian University)

Qualification work in the speciality 281 "Public management and administration" EP "Public management and administration". SNAU, Sumy-2026 - Manuscript.

The qualification work carried out a comprehensive study of the theoretical foundations, institutional mechanisms and practical tools for the development of public administration in the field of higher education through the implementation of the model of a public university in the conditions of European integration, digitalisation and post-war reconstruction of Ukraine.

Analysis of the current regulatory framework and institutional architecture of higher education management showed that the system is in the transition stage from an administrative-centralised model to a governance approach; however, the mechanisms of public participation remain mainly consultative and insufficiently institutionalised. It has been established that, in the context of expanding the autonomy of higher education institutions, there is a growing need to implement tools for openness, accountability, and co-determination with stakeholder involvement, yet there is no systematic model for measuring universities' social impact and their contribution to community development.

The first section, "Theoretical and methodological principles of public administration in education," reveals the evolution of approaches from state administration to the public administration model, justifying the essence of the civic university as an institution of the third mission, integrating educational, scientific, and social functions. The principles of openness, transparency, accountability, and partnership in the education management system are characterised.

The second section, "Analysis of the current state of public administration in education through the prism of public participation," conducts a policy cycle study in the field of higher education, analyses the regulatory, legal, and institutional principles of university autonomy, mechanisms for engaging stakeholders, and practices of interacting with communities and public authorities. A system of indicators for assessing the effectiveness of public participation (transparency, trust, social impact, compliance with

the Sustainable Development Goals) has been developed, and an integrated index of pro-social development of the university has been proposed.

In the third section, “Directions for the development of public administration in education based on the civic university model”, a conceptual model “Civic university as an element of public administration” has been developed, a roadmap for its implementation has been formed (2026-2030) and a set of tools for increasing transparency and accountability (digital platforms, open budgets, social and environmental reporting, KPI monitoring) has been substantiated. Recommendations have been proposed for the development of public administration in education in the context of sustainable development and post-war reconstruction of the region, and the role of universities as centres of social cohesion and innovation has been defined.

The practical significance of the work lies in the formulation of scientifically based recommendations for modernising the management systems of higher education institutions, increasing public participation, strengthening stakeholder trust, and integrating the principles of sustainable development into university management activities.

Keywords: public administration, civic university, civic participation, sustainable development, social reporting, post-war recovery.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ	10
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ	22
2.1. Нормативно-правові та інституційні засади управління вищою освітою в Україні	22
2.2. Практики взаємодії університетів із громадою та органами публічної влади	31
2.3. Оцінка впливу прогромадських ініціатив на ефективність управління освітою	37
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ ПРОГРОМАДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ	46
3.1. Впровадження прогромадської моделі університету як інструменту модернізації управління	46
3.2. Інструменти підвищення прозорості, підзвітності та громадської участі в управлінні освітою	58
3.3. Рекомендації щодо розвитку публічного управління в освіті в умовах сталого розвитку та післявоєнного відновлення	66
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Актуальність дослідження зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються у системі вищої освіти України в умовах євроінтеграції, цифровізації, децентралізації публічного управління та післявоєнного відновлення регіонів. Сучасні виклики вимагають переосмислення ролі закладів вищої освіти не лише як освітніх і наукових інституцій, а як активних суб'єктів публічного governance, здатних формувати соціальний капітал, підтримувати регіональний розвиток та сприяти сталому розвитку громад.

Традиційна адміністративно-централізована модель управління освітою дедалі менше відповідає принципам відкритості, підзвітності та партнерства, які закріплені в європейських стандартах good governance та документах Європейського простору вищої освіти. У контексті реалізації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, а також набуття статусу кандидата на членство в ЄС, особливої ваги набуває впровадження моделей participatory governance, що передбачають активне залучення стейкхолдерів до процесів прийняття рішень.

Водночас у практиці функціонування українських університетів механізми громадської участі здебільшого залишаються консультативними та недостатньо інтегрованими в систему стратегічного управління. Відсутність чітких інструментів вимірювання соціального впливу університетів, обмежена цифровізація управлінських процедур та недостатня інституціоналізація партнерств із громадами знижують ефективність публічного управління у сфері освіти.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах післявоєнного відновлення України, коли університети можуть виступати центрами соціальної згуртованості, інновацій та експертної підтримки територіальних громад. Формування прогромадської моделі університету дозволяє інтегрувати освітню, наукову та суспільну місію, забезпечуючи перехід до відкритої, підзвітної та орієнтованої на результат системи управління.

Таким чином, дослідження розвитку публічного управління в освіті через модель прогромадського університету є своєчасним, науково та практично значущим, оскільки спрямоване на обґрунтування інструментів модернізації управління закладами вищої освіти відповідно до європейських стандартів і потреб сталого розвитку українського суспільства.

Об’єкт дослідження: система публічного управління у сфері вищої освіти.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування і реалізації механізмів публічного управління вищою освітою на основі моделі прогромадського університету.

Результатом дослідження є розробка та обґрунтування концептуальної моделі «Прогромадський університет як елемент публічного governance», а також запропонування інтегрального індексу прогромадського розвитку університету, який поєднує показники прозорості, підзвітності, довіри стейкхолдерів, соціального ефекту та відповідності Цілям сталого розвитку. Удосконалено підходи до впровадження інструментів цифрової участі, відкритого бюджету та соціально-екологічної звітності в системі управління закладами вищої освіти.

Метою написання кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо розвитку публічного управління у сфері вищої освіти через впровадження моделі прогромадського університету (на прикладі Сумського національного аграрного університету). Досягнення поставленої мети зумовило необхідність постановки і вирішення таких основних завдань:

- Розкрити теоретико-методологічні засади публічного управління у сфері вищої освіти та проаналізувати еволюцію підходів від державного адміністрування до моделі публічного управління; обґрунтувати сутність, принципи та моделі реалізації прогромадського університету як інституції третьої місії.

- Проаналізувати нормативно-правові та інституційні засади управління вищою освітою в Україні в контексті policy cycle, автономії ЗВО та залучення стейкхолдерів.
- Дослідити практики взаємодії університетів із громадою та органами публічної влади.
- Оцінити вплив прогромадських ініціатив на ефективність управління освітою за показниками прозорості, довіри, соціального ефекту та відповідності Цілям сталого розвитку.
- Розробити інтегральний індекс прогромадського розвитку університету та здійснити його апробацію на прикладі Стратегії розвитку СНАУ.
- Сформувати концептуальну модель «Прогромадський університет як елемент публічного управління».
- Розробити дорожню карту впровадження прогромадської моделі (2026-2030 роки).
- Обґрунтувати інструменти підвищення прозорості, підзвітності та громадської участі.
- Сформулювати рекомендації щодо розвитку публічного управління в освіті в умовах сталого розвитку та післявоєнного відновлення, визначивши роль університетів як центрів соціальної згуртованості та інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях Н. В. Добрянської, В. Ю. Горелової та О. А. Пушкар розкрито сучасні підходи до публічного управління та адміністрування, обґрунтовано механізми стратегічного планування, цифровізації управлінських процесів і впровадження результативно-орієнтованого управління. Автори акцентують увагу на переході від адміністративної моделі до партнерської, заснованої на відкритості, підзвітності та залученні стейкхолдерів.

Питання державного регулювання та інституційного контролю у сфері вищої освіти досліджуються у працях В. Постоєнко та І. Кирилюк, де проаналізовано нормативно-правові, фінансові та організаційні інструменти державної політики, а також визначено необхідність забезпечення балансу між державним контролем і університетською автономією. Зазначені підходи є

важливими для обґрунтування модернізації системи управління вищою освітою на засадах сучасного публічного governance та прогромадської моделі університету.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні аспекти формування і реалізації механізмів публічного управління вищою освітою на основі моделі прогромадського університету.

Результатом дослідження є розробка та обґрунтування концептуальної моделі «Прогромадський університет як елемент публічного governance», а також запропонування інтегрального індексу прогромадського розвитку університету, який поєднує показники прозорості, підзвітності, довіри стейкхолдерів, соціального ефекту та відповідності Цілям сталого розвитку. Удосконалено підходи до впровадження інструментів цифрової участі, відкритого бюджету та соціально-екологічної звітності в системі управління закладами вищої освіти.

Методи дослідження. Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять науково обґрунтовані підходи до дослідження процесів публічного управління та public governance, зокрема системний, інституційний, функціональний та логіко-структурний підходи. У процесі дослідження використано загальнонаукові методи аналізу і синтезу, теоретичного узагальнення, порівняння та класифікації; метод policy analysis – для дослідження механізмів реалізації державної політики у сфері освіти; SWOT-аналіз – для оцінювання сильних і слабких сторін механізмів громадської участі; розрахунково-аналітичні методи – для формування інтегрального індексу прогромадського розвитку; метод бенчмаркінгу – для порівняння з європейськими практиками (Civic University, Quadruple Helix); методи візуалізації даних (таблиці, схеми, діаграми) – для представлення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері вищої освіти, офіційні матеріали Міністерства освіти і науки України, Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти, статистичні дані Державної служби статистики України, звіти міжнародних

організацій (OECD, Європейська комісія, UNESCO), а також стратегічні документи Сумського національного аграрного університету.

Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування, закладами вищої освіти та громадськими організаціями для удосконалення механізмів публічного управління освітою, розширення громадської участі та впровадження прогромадської моделі університету в умовах сталого розвитку та післявоєнного відновлення.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати, положення, висновки та практичні рекомендації кваліфікаційної роботи оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції «Modern Movement of Science: Proceedings of the 17th International Scientific and Practical Internet Conference» (жовтень 16-17, 2025. Дніпро) та III Міжнародній науково-практичній конференції « Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації» (Суми, 18 листопада 2025).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Повний обсяг роботи становить 76 сторінок, містить 11 рисунків, 8 таблиць, 1 формулу. Список використаних джерел включає 52 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ

Протягом останніх десятиліть роль, масштаби та місія вищої освіти зазнали змін: від закладів, які відвідувала невелика інтелектуальна або соціальна еліта, до ситуації, коли відвідування університету є більш-менш обов'язковим для переважної більшості людей, щоб успішно займати більшість професій та підтримувати демократичне громадянське суспільство. Нові інституційні моделі розвивалися і продовжують розвиватися у відповідь на безліч чинників, включаючи розуміння знань та способів їх створення і поширення, а також вимоги суспільства і ринку праці. Дійсно, позиціонування знань як основи економічної, соціальної та політичної влади привернуло більшу увагу до вищих навчальних закладів (ВНЗ), поставивши їх у центр процесу формування політики. А оскільки вища освіта є одним із найбільш інтернаціоналізованих секторів суспільства, глобальні фактори стають дедалі важливішими. Таким чином, вища освіта з необхідності стає дедалі складнішою, поєднуючи в собі риси інституції, що обробляє людей, із місією створення знань (Gumport, 2000), а також національні та геополітичні характеристики та наслідки.

В рамках Європейського Союзу багато заходів і обговорень зосереджені на мобілізації та використанні всього потенціалу університетів для підтримки економічного відновлення Європи та її майбутнього економічного і соціального розвитку. Оскільки вища освіта стала барометром національної та інституційної конкурентоспроможності, глобальні рейтинги університетів набули непропорційно великого значення (Hazelkorn, 2015). Університети постійно оцінюються та фінансуються відповідно до показників, що базуються переважно на академічному престижі. Таким чином, політика у сфері вищої освіти несвідомо сприяла створенню моделі університету, відірваної від національної держави та міст і регіонів, що входять до її складу, оскільки вона зосереджена на

диверсифікації та приватизації своєї фінансової бази, залученні талантів на міжнародному рівні та глобальній взаємодії.

Водночас економічні виклики, з якими довелося зіткнутися протягом останнього десятиліття, особливо в Європі, зосередили увагу на питаннях співвідношення ціни та якості, а також впливу та вигод для суспільства та економіки, не в останню чергу для громад, в яких розташовані університети. Стратегічна цінність регіональної співпраці між закладами вищої освіти та місцевими зацікавленими сторонами стає дедалі актуальнішою темою. У цьому сценарії університети розглядаються як центр національних та регіональних екосистем знань і відіграють важливу роль у тому, що деякі називають інноваційною моделлю «потрійної спіралі» (вища освіта, уряд та бізнес) або «чотирикратної спіралі» (з додаванням громадянського суспільства або ширшої громади).

Ці події підкреслюють напруженість у сфері політики вищої освіти: всередині академічних кіл, у суспільстві в цілому та серед політичних кіл, які прагнуть мобілізувати університети для досягнення своїх цілей, таких як створення робочих місць та культурний розвиток. Постають питання про суспільну роль вищої освіти та про баланс між задоволенням суспільних потреб (зазвичай розглядаються як економічні потреби), інституційною автономією та інтелектуальними й академічними цінностями. Від університетів вимагають більшої підзвітності та прозорості, демонстрації цінності та забезпечення належного рівня підготовки студентів до працевлаштування. Калхун (2006, с. 19) описує цю напругу в контексті ширшої дискусії про підзвітність та прозорість: «Державна підтримка університетів ґрунтується переважно на зусиллях з освіти громадян загалом, обміні знаннями, їх якомога ширшому поширенні та виробленні відповідно до публічно сформульованих цілей». У подібному ключі, стосовно соціальних наук, Брюер (2013, с. 6) зазначає: «Суспільні науки мають як дослідницьку, так і навчальну програму і передбачають зобов'язання сприяти суспільному благу через громадянську активність».

Відповідно, вища освіта сама по собі змінилася і зазнала змін. У міру розвитку вищої освіти, розширюючи «діяльність за межі кампусу» (Kerr, 1963

[2001], с. 16), воно взяло на себе різноманітні ролі, перетворившись з університету Ньюмана як «високої захисної сили всіх знань і науки» (там само, с. 2) на мультіверситет Керра, який «майже рабськи служить суспільству» (там само, с. 19). Однак «навіть у суворо регульованих бінарних системах, де конкретні завдання розподіляються між конкретними установами, всі установи беруть на себе багатозадачність» (Scott, 1998, с.114). Цей прогрес має симбіотичні наслідки для ступеня та способу взаємодії ЗВО з суспільством, а також для того, як вони організовують свою діяльність для виконання основних функцій викладання та досліджень.

Однією з реакцій на ці тиски стало відродження інтересу до моделі громадянського університету. Це можна розуміти як варіант, можливо, більш загального поняття «залученого університету» (Watson et al., 2011), але такого, що частково визначається його асоціацією з історичним. Традиція громадських університетів, що бере свій початок у XIX столітті, зокрема в Англії та Сполучених Штатах Америки (США). Вона також передбачає більш тісний зв'язок з місцем. Як раніше зазначив Годдард (2009, с. 5):

Залучений громадянський університет - це такий університет, який надає можливості суспільству, частиною якого він є. Він взаємодіє з оточенням як єдине ціле, а не фрагментарно; він співпрацює з іншими університетами та коледжами; і керується таким чином, щоб забезпечити свою повну участь у житті регіону, частиною якого він є. Хоча він діє в глобальному масштабі, він усвідомлює, що його місцезнаходження допомагає формувати його ідентичність і надає йому можливості для зростання та допомоги іншим, включаючи окремих учнів, бізнес та державні установи, робити те саме.

Університет як суб'єкт публічного управління та сталого розвитку («третя місія» університетів, соціальна відповідальність, роль у регіональному розвитку). Ці більш цілісні суспільні проблеми громадянського університету допомагають відрізнити його від підприємницького університету, який зосереджується на зв'язках з підприємництвом та комерціалізації, концепції, яка стала впливовою в управлінні та політиці вищої освіти протягом останніх 20 років. Громадський університет підкреслює, що університет адаптується як

організація не тільки у відповідь на зміни в середовищі вищої освіти, але й через активну взаємну взаємодію з широким колом груп та організацій на різних географічних рівнях (Goddard and Vallance, 2013).

Однак таке бачення громадянського університету піддається сумніву через розбіжності та територіальну сліпоту політичних чинників у багаторівневих системах управління. У цих системах кожна політична «силосна» структура, як правило, займається окремими функціями університету. Така фрагментація політики посилила розрив між викладанням і дослідженнями та сприяла вузькому уявленню про залучення як про третій стовп і, за визначенням, другорядну роль. На тлі цієї динаміки ми розуміємо сучасний громадянський університет з організаційної точки зору як такий, в якому місія залучення є невід’ємною частиною основних функцій викладання та досліджень. Цей принцип відображений у базовому концептуальному розрізненні між ідеальними «прогромадськими» та «непрогромадськими» моделями університетів, які представлені на рисунках 1.1 та 1.2.

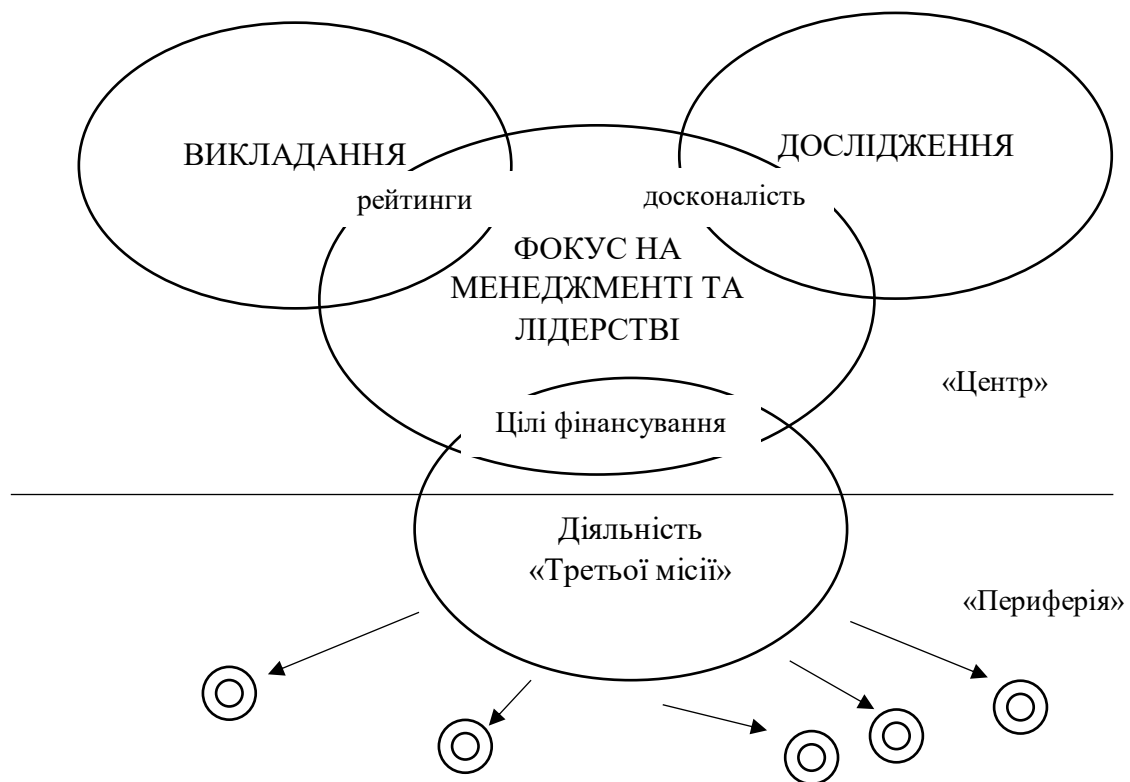


Рисунок 1.1 - «Непрогромадський» університет

Джерело: розробка автора

У «непрограмадському» університеті керівництво та лідери розглядають три напрямки діяльності як окремі та відокремлені. Основна увага приділяється максимальному досягненню успіху в галузі наукової діяльності (дослідження), результатів навчання студентів (викладання) та взаємодії з бізнесом і суспільством («третя місія»). Відповідно, підтримка та заохочення персоналу визначаються цими пріоритетами. Діяльність, не пов'язана з дослідженнями та викладанням, відсувається на другий план як «третя місія» і виштовхується на периферію, якщо тільки з нею не пов'язані конкретні цілі. У цьому сценарії, оскільки рейтинги зосереджуються переважно на дослідженнях та глобальному позиціонуванні, вони сприяють розриву між цими різними ролями та обов'язками. Тому існує «жорстка» межа.

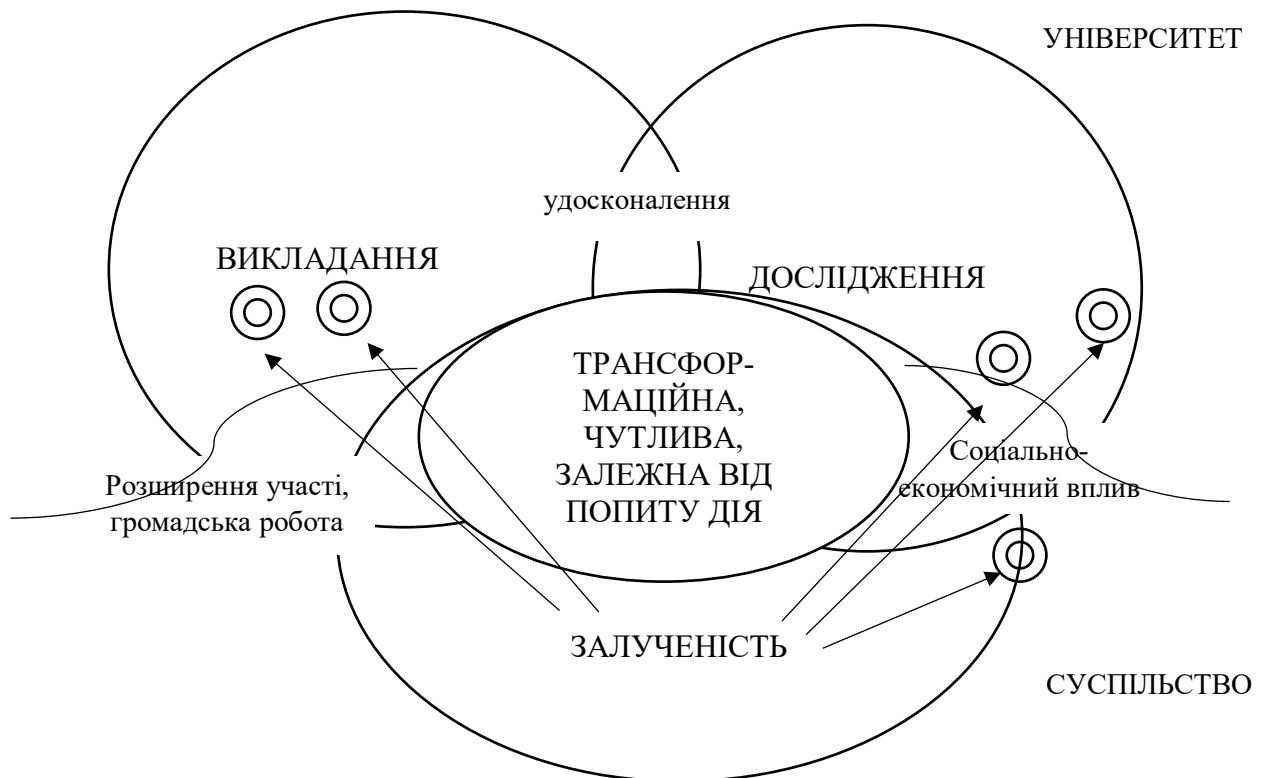


Рисунок 1.2 - «Програмадський» університет

Джерело: розробка автора

У «громадському» університеті немає поняття центру чи периферії: залучення розглядається як невід’ємна частина та важливий елемент інших сфер діяльності. Ці три сфери значною мірою перетинаються. Там, де викладання та

залучення перетинаються, будуть проводитися ефективні просвітницькі заходи, пов'язані з набором студентів (розширення участі нетрадиційних груп, включаючи зрілих студентів та працюючих студентів) та покращенням досвіду студентів (стажування, навчання на робочому місці, громадська робота, волонтерство). Там, де викладання та дослідження перетинаються, будуть вдосконалення в обох сферах, при цьому викладання стане більш значущим та пов'язаним з проблемами «реального світу», а дослідження отримають користь від результатів прикладних та відповідних курсових робіт. Перетин між дослідженнями та залученням призведе до неакадемічних, соціально-економічних наслідків, оскільки дослідники співпрацюють з неакадемічними партнерами, щоб знайти рішення для конкретних потреб та викликів у ширшому світі. Це, в свою чергу, допомагає інформувати про подальші дослідження, піднімаючи нові питання та надаючи уявлення, які не були б виявлені лише за допомогою академічних досліджень. Студенти стають більш залученими до власного навчання, оскільки вони набувають покращених критичних навичок, одночасно надаючи докази для розуміння та пошуку рішень суспільних викликів (Coates and McCormick, 2014). Коли всі три сфери перетинаються, університет буде залучений до трансформаційних, орієнтованих на попит дій, і в цьому просторі його вплив буде більшим, ніж сума кожної окремої діяльності.

Між академією та суспільством в цілому існує «м'яка» межа, яка постійно змінюється, оскільки університет реагує на нові вимоги, а існуючі співпраці досягають свого природного завершення. У громадянській університеті інституційне управління та лідерство зосереджені на створенні сприятливого середовища для досягнення успіху на всіх рівнях. Співробітники мотивовані та зацікавлені у взаємодії з суспільством, оскільки ці заходи добре забезпечені ресурсами, підтримуються, а за успіхи передбачені чіткі винагороди. Це гарантує, що уроки та висновки, отримані в результаті взаємодії з суспільством, будуть перенесені через «м'яку» межу та використані для вдосконалення викладання та досліджень.

Однак, з огляду на вищезазначену динаміку політики в системах вищої освіти в Європі, реалізація цієї моделі громадянського університету пов'язана з

низкою значних викликів для керівництва вищих навчальних закладів. Ця збірка статей має на меті розглянути ці питання шляхом поєднання академічного огляду, інституційних кейс-стаді та практичних рекомендацій. Основна увага приділяється окремим закладам та на «що» і «як» громадянської активності; зокрема, на баченні та місії, керівництві, управлінні та управлінні, організаційних, фінансових та кадрових політиках і практиках, необхідних для мобілізації академічної спільноти з метою задоволення потреб суспільства в цілому на місцевому, національному та глобальному рівнях. У ній розглядається, як заклади вищої освіти досягають організаційних змін, зосереджуючись на громадянських засадах та відповідальності університетів. У ній викладено цілісний шаблон для закладів вищої освіти, який об'єднує та інтегрує різні аспекти їхнього мандату.

Концепція прогромадського університету: зміст, принципи та моделі реалізації (відкритість, прозорість, підзвітність, залучення громади, «трикутник партнерства»: університет-влада-громада)

Питання, що є центральними в цій книзі, були розглянуті в рамках спільного проекту, в якому взяли участь вісім вищих навчальних закладів (ВНЗ) з чотирьох європейських країн: Університетський коледж Лондона та Університет Ньюкасла з Великої Британії; Університет Аалто (столичний регіон Гельсінкі) та Університет Тампере з Фінляндії; Трініті-коледж Дубліна та Дублінський технологічний інститут з Ірландії; а також Університет Амстердама та Університет Гронінгена з Нідерландів (описова статистика для цих установ наведена в Додатку А). Ці установи були запрошені до участі проектною групою (редакторами цього видання) як переважно науково-дослідні, фінансовані з державного бюджету університети з усталеною національною та міжнародною репутацією і традиціями громадянської активності. Цей вибір також був структурований таким чином, щоб включати по два університети з кожної країни, щоб можна було порівняти установи, що знаходяться в однакових національних регуляторних умовах, але в різних географічних контекстах: один у столиці, а другий у меншому регіональному місті. Винятком тут є Ірландія, де контраст спостерігається між двома ВНЗ різного типу в одному місті. Однак

ключовою рисою, яка є спільною для всіх цих випадків, є поточний інтерес до посилення їхньої громадянської активності на інституційному рівні.

Тому для цього проекту було обрано підхід «дослідження-дія», в рамках якого внесок установ-учасниць у цю книгу став би результатом більш широкого процесу рефлексії щодо їхньої існуючої практики та майбутнього розвитку як громадянського університету. Щоб полегшити цей процес навчання, команда проекту розробила спільну рамку розвитку, яку установи могли б використовувати для перегляду своєї позиції щодо впровадження громадянської активності в їхній організації та для визначення областей, де найбільше необхідний подальший прогрес. Нашим першим кроком у цьому напрямку було створення визначення характеристик найкращої практики громадянського університету, яке могло б стати основою для цієї рамки. Воно базувалося на огляді існуючої літератури з даної теми (наприклад, Hollander et al., 2001; Calhoun, 2006; Benneworth and Conway, 2009; Goddard, 2009; Hazelkorn, 2009; Ward and Hazelkorn, 2011; Powell and Dyson, 2013). Результатом цієї роботи стало визначення сучасного громадянського університету за сімома вимірами, яке наведено у вставці 1.1.

Ці сім вимірів сформуvalи набір критеріїв, за якими учасники проекту могли оцінити свій статус як громадянських університетів. Цей процес супроводжувався редакційною командою за допомогою загальної методології, що складалася з трьох основних етапів. По-перше, було проведено онлайн-опитування викладачів та наукових співробітників, в ході якого оцінювався їхній особистий досвід громадянської активності під час роботи в університеті. Стандартний опитувальник (розроблений та проведений проектною командою з метою збереження конфіденційності) охоплював такі теми, як масштаби їхньої співпраці як всередині університету (поза межами факультетів), так і з зовнішніми партнерами, роль інституційних структур та механізмів у заохоченні або підтримці цих видів діяльності, що виходять за межі основного викладання та наукової роботи, а також використання ними навчальних програм для залучення студентів до взаємодії із зовнішнім світом. По-друге, південний внутрішній семінар для вищого керівництва кожного закладу був побудований

навколо низки питань для обговорення, пов'язаних з кожним із семи визначених вище вимірів. Цьому передувало та супроводжувало збір інституційних даних для показників громадянської активності, які разом із зведеними даними опитування співробітників стали основою для обговорення на семінарі. (У цьому відношенні опитування було призначене виключно для внутрішнього використання, а не як інструмент для інституційного порівняння). Одним із запланованих результатів цього семінару було те, що університет використовує аспекти самооцінки методології, щоб зрозуміти, де саме, за кожним із семи вимірів громадянського університету, вони на той момент знаходилися на спектрі, наданому проектною групою. Цей спектр визначав стадії зародкової, нової, розвиваючої та вбудованої діяльності стосовно різних вимірів. По-третє, у травні 2014 року в Ньюкаслі-на-Тайні було проведено колективний круглий стіл. Окрім можливості обміну більш загальним розумінням громадянської активності між учасниками, цей симпозіум включав презентації представників кожного з університетів-учасників (як правило, авторів розділів, включених до цієї книги), які відображали описаний вище процес розвитку та розміщували його в ширшому історичному, географічному та політичному контексті їхніх установ. Обговорення було записано та узагальнено з метою визначення ключових питань та суперечностей щодо семи вимірів громадянської активності, які були доведені до відома учасників.

Презентації та роздуми, викладені на симпозіумі, становлять основу для розділів з прикладами з практики, які складають основну частину цієї книги. Редактори надали рекомендований набір заголовків розділів, щоб забезпечити узгодженість тем, висвітлених у цих розділах. Ці заголовки охоплювали короткі описи університету та міста, місію установи, її взаємодію із зовнішнім світом, внутрішнє управління та процеси, а також гострі питання, що виникали. Це не було визначено як суворий шаблон, що дозволило структуру та зміст кожного розділу з прикладами з практики визначати відповідно до конкретних інтересів авторів та висновків, отриманих у результаті описаного вище процесу. Отже, елементи рамки розвитку – такі як посилання на сім вимірів, результати опитування персоналу (в тих установах, де рівень відповідей був достатньо

високим) та питання, порушені під час семінару для вищого керівництва (хоча, як внутрішнє завдання, університети не були зобов'язані розкривати їх безпосередньо) – включені в ці тематичні дослідження, але в різній формі в різних розділах. Перехресні теми в цих тематичних дослідженнях аналізуються редакторами в останніх двох розділах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ

2.1. Нормативно-правові та інституційні засади управління вищою освітою в Україні

Система управління вищою освітою в Україні функціонує в межах багаторівневої моделі публічного управління, що поєднує елементи державного регулювання, університетської автономії та механізмів громадської участі. Вона формується під впливом:

- євроінтеграційних процесів (Болонський процес, ESG Standards and Guidelines);
- реформ децентралізації;
- концепції good governance (відкритість, підзвітність, участь, ефективність);
- викликів воєнного часу та післявоєнного відновлення.

Базовими нормативними актами є:

- Закон України «Про освіту» (2017 р.);
- Закон України «Про вищу освіту» (2014 р. із змінами);
- Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022-2032 роки;
- Національна економічна стратегія 2030;
- нормативні документи МОН України.

Державна політика у сфері вищої освіти в Україні реалізується як циклічний процес публічного управління (policy cycle), що передбачає послідовні та взаємопов'язані етапи формування, впровадження та коригування рішень. Такий підхід дозволяє розглядати управління не як одноразовий акт нормативного регулювання, а як динамічну систему взаємодії держави, університетів та суспільства.

Державна політика у сфері вищої освіти в Україні реалізується як циклічний процес публічного управління (policy cycle), що передбачає

послідовні та взаємопов'язані етапи формування, впровадження та коригування рішень. Такий підхід дозволяє розглядати управління не як одноразовий акт нормативного регулювання, а як динамічну систему взаємодії держави, університетів та суспільства.

Етап 1. Формування порядку денного (agenda-setting).

Перший етап пов'язаний із визначенням ключових проблем та пріоритетів розвитку вищої освіти. В українських умовах формування порядку денного відбувається під впливом зниження демографічних показників і конкуренції за абітурієнта, потреб підвищення якості освіти та її відповідності ринку праці, інтеграції до Європейського простору вищої освіти, імплементації стандартів ESG (European Standards and Guidelines for Quality Assurance), цифрової трансформації освітнього процесу, викликів воєнного часу та відновлення інфраструктури.

На цьому етапі відбувається публічна артикуляція проблем через урядові аналітичні документи, експертні висновки, позиції професійних асоціацій, консультації зі стейкхолдерами, міжнародні рекомендації (ЄС, OECD, Світовий банк). Таким чином, формування порядку денного набуває характеру багатосуб'єктного процесу, що відповідає концепції *participatory governance* або управління за участю громадськості.

Етап 2. Розроблення політики (policy formulation). На етапі формування політики визначаються цілі, інструменти та механізми реалізації державної стратегії. В Україні цей етап реалізується через:

- ухвалення стратегічних документів (Стратегія розвитку вищої освіти 2022-2032);
- внесення змін до законів («Про освіту», «Про вищу освіту»);
- розроблення підзаконних актів МОН;
- затвердження стандартів вищої освіти;
- формування нових фінансових механізмів (впровадження фінансування за формулою – так зване «формульне фінансування»).

Особливістю сучасного етапу є поступовий перехід від адміністративного регулювання до регуляторної моделі, що поєднує автономію ЗВО з механізмами

підзвітності. Політика формується з урахуванням принципів академічної свободи, інституційної автономії, активного залучення роботодавців, прозорості управління, суцільної цифровізації управлінських процесів.

Етап 3. Імплементация політики (policy implementation). Імплементация передбачає практичне втілення нормативних рішень у діяльності університетів.

На цьому етапі ключові напрями реалізації в Україні включають:

1. Розширення автономії ЗВО через право формувати освітні програми, самостійне визначення організаційної структури, участь у міжнародних проєктах, формування власних стратегій розвитку.

2. Фінансову модель, зокрема запровадження розподілу бюджетних коштів за формулою, стимулювання конкуренції між ЗВО, розвиток спеціального фонду, диверсифікація джерел фінансування.

3. Система забезпечення якості через створення НАЗЯВО, запровадження інституційної та програмної акредитації, внутрішні системи забезпечення якості, залучення зовнішніх експертів.

4. Цифровізація управління, що передбачає перехід на електронні реєстри, впровадження онлайн-акредитації, електронний документообіг, дистанційні формати освітнього процесу.

Імплементация є найскладнішим етапом, оскільки вимагає інституційної спроможності університетів, управлінських компетентностей керівництва та ефективної взаємодії зі стейкхолдерами.

Етап 4. Моніторинг і оцінювання (policy evaluation). Моніторинг і оцінювання забезпечують зворотний зв'язок у системі публічного управління.

В Україні основними механізмами оцінювання є:

- діяльність НАЗЯВО;
- акредитація освітніх програм;
- інституційний аудит;
- показники формульного фінансування;
- міжнародні рейтинги;
- внутрішні опитування студентів і роботодавців;
- громадський контроль.

На цьому етапі оцінюється відповідність стандартам якості, ефективність використання ресурсів, рівень працевлаштування випускників, ступінь залучення стейкхолдерів до освітнього процесу, соціальний вплив університету.

Моніторинг поступово набуває характеру evidence-based governance, коли рішення базуються на даних та аналітиці.

Етап 5. Коригування політики (policy adjustment). Заключний етап передбачає внесення змін до нормативної бази та управлінських механізмів на основі результатів оцінювання. В українських умовах коригування проявляється через зміни до законодавства; перегляд стандартів освіти; оновлення процедур акредитації; корекцію фінансових формул; адаптацію до європейських вимог; реагування на кризові ситуації (воєнний стан, релокація ЗВО). Цей етап підтверджує циклічність управління та його адаптивний характер.

Застосування policy cycle до аналізу управління вищою освітою дозволяє зробити висновок, що сучасна модель переходить від жорсткої державної централізації до мережевого публічного врядування, де університети виступають не лише об'єктами політики, а й активними суб'єктами її формування.

Схема чітко прив'язана до міжнародних рамок через:

- OECD підкреслює, що громадяни/стейкхолдери можуть залучатися на всіх ключових етапах policy cycle (від agenda-setting до evaluation).
- Єврокомісія (Better Regulation) прямо фіксує логіку “evidence - implementation/monitoring - evaluation - нові ініціативи”, де оцінювання інформує перегляд/оновлення політики.
- ESG (EHEA, 2015) підсилює “quality assurance, stakeholder engagement” як основу довіри й порівнюваності систем якості у ЄПВО.

Для контексту участі студентів/персоналу в governance та “public responsibility” у ЄПВО корисні аналітики Eurydice щодо Bologna Process.

Водночас ефективність циклу залежить від рівня інституційної спроможності університету, прозорості прийняття рішень, реального залучення стейкхолдерів, наявності і використання механізмів зворотного зв'язку.

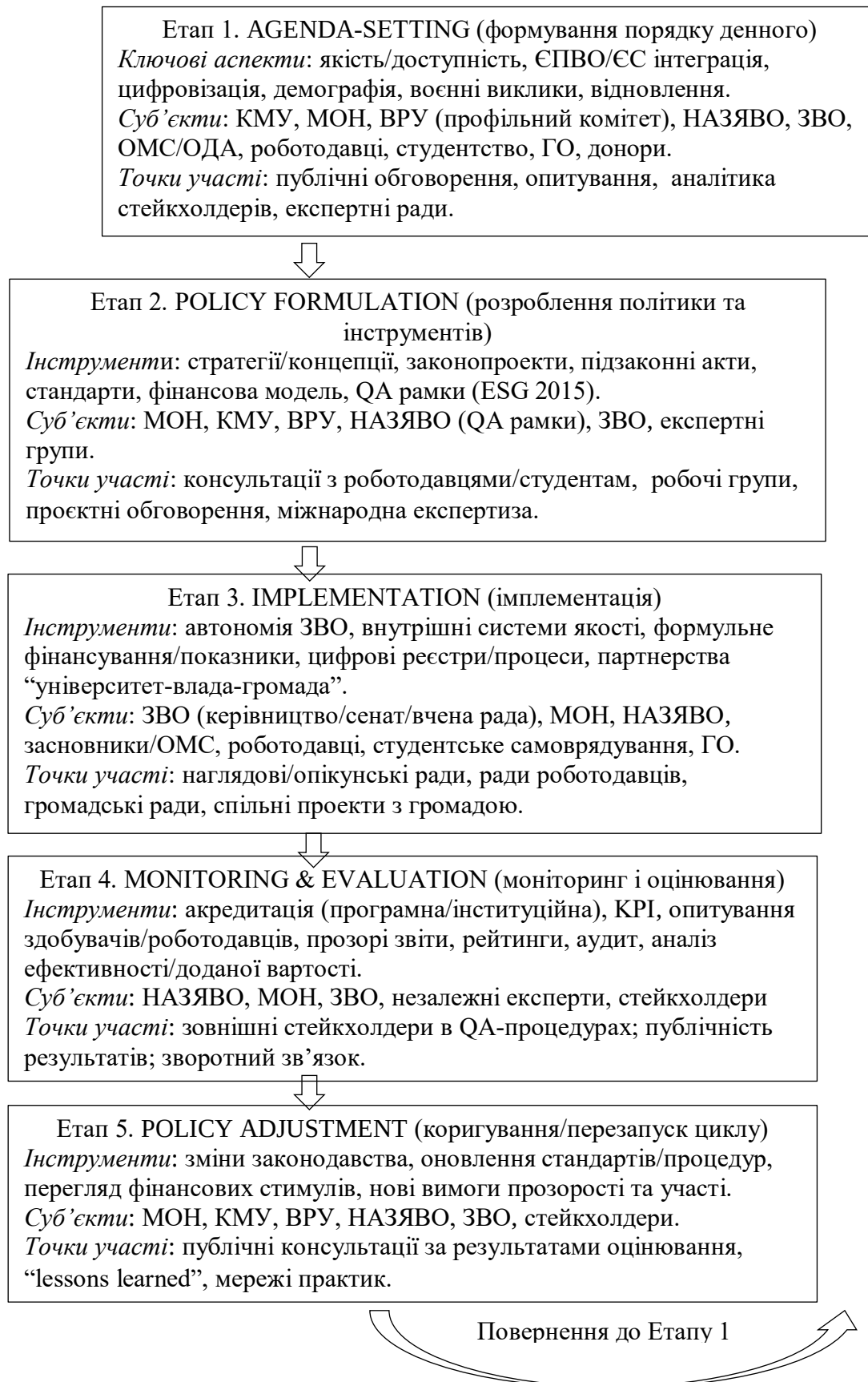


Рисунок 2.1 - Цикл державної політики у сфері вищої освіти України та точки громадської участі.

Джерело: розроблено автором

Саме в цьому контексті модель прогромадського університету може стати інструментом посилення participatory governance та забезпечення сталого розвитку системи вищої освіти. Таким чином, вища освіта поступово переходить від адміністративно-командної моделі управління до моделі публічного врядування (public governance), що передбачає багатосуб'єктність та горизонтальні зв'язки. Детальніше зв'язок між етапами – інструментами – відповідальними суб'єктами України показаний в Таблиці 2.1

Таблиця 2.1 - Зв'язок між етапами – інструментами – відповідальними суб'єктами (Україна)

Етап policy cycle	Ключові інструменти (у вищій освіті)	Відповідальні суб'єкти (ядро)	Роль стейкхолдерів / громадської участі
1. Формування порядку денного	стратегічні огляди; аналітика потреб ринку праці; визначення проблем якості/доступності; консультації	КМУ, МОН, ВРУ (комітет), НАЗЯВО, ЗВО, ОМС	публічні консультації; експертні обговорення; студентські/роботодавчі позиції; ГО
2. Розроблення політики	стратегії, концепції; законопроекти; стандарти; QA рамки (ESG); дизайн фінстимулів	МОН, КМУ, ВРУ; НАЗЯВО (QA); експертні групи	робочі групи зі стейкхолдерами; обговорення проєктів; міжнародна експертиза
3. Імплементация	автономія ЗВО; внутрішня система якості; цифрові процедури; партнерства; інституційні механізми участі	ЗВО (ректор/вчена рада/сенат), МОН, НАЗЯВО, засновник/ОМС	наглядові ради; ради роботодавців; студентське самоврядування; спільні проєкти громади
4. Моніторинг і оцінювання	акредитація; індикатори результативності; опитування; публічна звітність; оцінювання політик	НАЗЯВО, МОН, ЗВО, незалежні експерти	участь стейкхолдерів у QA; відкриті дані/звітність; зворотний зв'язок
5. Коригування політики	зміни законодавства; оновлення стандартів/процедур; перегляд інструментів фінансування; “lessons learned”	МОН, КМУ, ВРУ, НАЗЯВО, ЗВО	повторні консультації; коаліції/мережі практик; спільне визначення нових пріоритетів

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.1 систематизує етапи циклу державної політики у сфері вищої освіти відповідно до логіки policy cycle та відображає українську інституційну специфіку їх реалізації. Структурування за принципом «етап – інструменти – відповідальні суб'єкти – участь стейкхолдерів» дозволяє продемонструвати багаторівневий і багатосуб'єктний характер сучасного публічного управління у сфері вищої освіти.

На етапі формування порядку денного ключову роль відіграють органи центральної влади (Кабінет Міністрів України, Міністерство освіти і науки України, профільний комітет Верховної Ради), однак процес уже не є суто адміністративним. Він передбачає врахування позицій університетів, роботодавців, студентської спільноти та громадських організацій. Таким чином, формування проблематики відбувається в межах *participatory governance*, що відповідає сучасним підходам OECD щодо залучення громадян до політичного циклу.

Етап розроблення політики характеризується інституційною формалізацією рішень через стратегічні документи, законодавчі ініціативи та підзаконні акти. Особливістю української моделі є поєднання нормативного регулювання з принципами автономії закладів вищої освіти та впровадженням стандартів забезпечення якості відповідно до ESG (European Standards and Guidelines). Участь стейкхолдерів у цьому процесі набуває консультативно-експертного характеру через робочі групи, громадські обговорення та експертні висновки.

Імплементация політики відбувається переважно на інституційному рівні – у межах конкретних закладів вищої освіти. Саме тут реалізується автономія університетів, формуються внутрішні системи забезпечення якості, впроваджуються цифрові управлінські інструменти та розвиваються партнерства з органами місцевого самоврядування і бізнесом. Відтак університет виступає не лише об'єктом державної політики, а активним суб'єктом її реалізації.

Моніторинг і оцінювання забезпечують механізм зворотного зв'язку та підтверджують перехід до *evidence-based governance*. Центральну роль у цьому процесі відіграє Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти,

однак оцінювання дедалі більше інтегрує інструменти громадського контролю, публічної звітності та участі зовнішніх експертів.

Заключний етап – коригування політики – демонструє адаптивність системи публічного управління. Зміни законодавства, оновлення стандартів та перегляд фінансових механізмів відбуваються на основі результатів оцінювання, міжнародних рекомендацій та зворотного зв'язку від стейкхолдерів. Таким чином забезпечується циклічність управління та його орієнтація на постійне вдосконалення.

Загалом таблиця ілюструє трансформацію української системи управління вищою освітою від централізованої адміністративної моделі до мережевої моделі публічного врядування, у якій університет стає платформою взаємодії держави, громади та ринку праці. Саме в межах такої моделі створюються інституційні передумови для розвитку прогромадського університету як інструменту підвищення прозорості, підзвітності та соціальної ефективності управління.

Прогромадський університет – це інституція, яка “вбудовує” громадську участь у кожен етап policy cycle, перетворюючи університет на вузол мережевого врядування (network governance):

На етапі 1 (agenda-setting): університет виступає “сенсором” потреб громади й ринку праці (форсайти, відкриті діалоги, локальні дослідження).

На етапі 2 (formulation): університет як платформа спільного дизайну рішень (co-design): робочі групи з ОМС/бізнесом/ГО, обговорення стандартів, рекомендації.

На етапі 3 (implementation): університет як “оператор партнерств” (service learning, волонтерські програми, прикладні проєкти для громади, відкриті управлінські процедури).

На етапі 4 (evaluation): університет забезпечує прозорість і довіру через публічну звітність, опитування, stakeholder review у внутрішній системі якості (узгоджується з логікою ESG 2015 про залучення стейкхолдерів у QA).

На етапі 5 (adjustment): університет запускає цикл “політика-дані-корекція” на основі доказів і громадського фідбеку (evidence-based governance у стилі Better Regulation).

Таблиця 2.2 - Матриця залучення стейкхолдерів у процесі формування та реалізації державної політики у сфері вищої освіти

Етап policy cycle	Група стейкхолдерів						
	Держава (МОН, КМУ, ВРУ)	НАЗЯВО	Університет	Студенти	Роботодавці	ОМС / громада	ГО / професійні асоціації
1. Формування порядку денного	Співрішення	Консультація	Консультація	Консультація	Консультація	Консультація	Консультація
2. Розроблення політики	Співрішення	Співрішення (QA)	Консультація	Консультація	Консультація	Консультація	Консультація
3. Імплементація	Інформування / регулювання	Контроль	Співрішення	Співрішення (в межах ЗВО)	Консультація / партнерство	Партнерство	Партнерство
4. Моніторинг та оцінювання	Співрішення	Співрішення	Консультація	Консультація	Консультація	Інформування	Консультація
5. Коригування політики	Співрішення	Консультація	Консультація	Консультація	Консультація	Консультація	Консультація

Джерело: розроблено автором

Матриця демонструє, що на рівні державної політики домінує модель консультаційного залучення, тоді як реальна співучасть концентрується переважно на рівні університету. Це створює потенціал для розвитку моделі прогромадського університету як платформи розширення впливу громади з консультативного до партнерського та рівня співрішень.

У межах participatory governance (OECD) участь заінтересованих сторін відрізняється за глибиною впливу на прийняття рішень. У сфері вищої освіти можна виокремити чотири основні рівні.

1. Інформування: найбазовіший рівень участі, що передбачає односторонню комунікацію. Органи влади або університет надають інформацію (стратегії, звіти, бюджети, результати акредитації), але стейкхолдери не впливають на рішення. Це мінімальна форма участі, що забезпечує прозорість і підзвітність.

2. Консультація: передбачає збирання позицій та пропозицій від студентів, роботодавців, громадськості. Проводяться опитування, громадські обговорення, засідання дорадчих органів. Однак остаточне рішення залишається за державою або адміністрацією університету. В українській практиці цей рівень є найпоширенішим.

3. Співрішення (co-decision): стейкхолдери беруть участь у формуванні рішень і мають реальний вплив на їх зміст (членство у вчених радах, робочих групах, наглядових радах). Це вже модель спільного врядування, де відповідальність розподіляється між учасниками.

4. Партнерство: найвищий рівень участі, що передбачає довгострокову співпрацю та спільну реалізацію проєктів. Відбувається спільне планування, фінансування та відповідальність за результати. Університет інтегрується в систему місцевого governance та стає активним суб'єктом розвитку громади.

Таблиця 2.3 - Індикатори оцінювання ефективності громадської участі в управлінні університетом

Блок	Індикатор	Метод вимірювання	Джерело даних	Періодичність
Прозорість	Частка публічно доступних управлінських документів (%)	Контент-аналіз сайту	Веб-ресурси ЗВО	Щорічно
Прозорість	Наявність відкритих консультацій (кількість/рік)	Підрахунок	Протоколи	Щорічно
Довіра	Індекс довіри студентів (0–10)	Опитування	Анкетування	Щорічно
Довіра	Рівень задоволеності роботодавців (%)	Опитування	HR-партнери	1 раз на 2 роки
Соціальний ефект	Кількість спільних проєктів з громадою	Підрахунок	Звіти ЗВО	Щорічно
Соціальний ефект	Частка студентів у service-learning (%)	Адміністративні дані	Деканати	Щорічно
SDG-відповідність	Наявність SDG у стратегії	Бінарний аналіз	Стратегія ЗВО	Раз на 3 роки
SDG-відповідність	Кількість ініціатив за SDG 4, 11, 17	Підрахунок	Проектні звіти	Щорічно

Джерело: розроблено автором

Перехід від інформування до партнерства відображає еволюцію управління від формальної відкритості до реального співуправління. Модель прогромадського університету орієнтована саме на розширення співрішення та партнерства як вищих форм участі, що підвищують довіру, легітимність та ефективність публічного управління в освіті.

Для переходу від декларативного аналізу до вимірюваної оцінки пропонується система індикаторів за чотирма блоками: прозорість, довіра, соціальний ефект, відповідність Цілям сталого розвитку (SDGs).

Прогромадський університет характеризується переходом від консультації до співрішення, високим індексом довіри, системною участю у місцевій політиці, інтеграцією SDG у стратегію розвитку, прозорими управлінськими процедурами.

Таким чином, індикаторна система дозволяє емпірично довести, що модель прогромадського університету підвищує ефективність публічного управління через зростання довіри; підвищення якості рішень; посилення регіонального розвитку; інтеграцію університету в систему локального governance.

Досить проблематично досліджувати даний напрям. Оскільки прямої статистики немає, можна застосовувати:

1. Адміністративні дані університету:

- % студентів у складі вчених рад
- кількість наглядових рад
- кількість зовнішніх експертів у QA
- кількість публічних консультацій на рік
- кількість спільних проєктів з громадою

2. Дані опитування, можна вимірювати:

- Індекс довіри (0-10)
- Рівень поінформованості (%)
- Частка осіб, які брали участь у консультаціях (%)
- Оцінка впливу на рішення (Likert scale 1-5)

Саме емпіричне дослідження є найбільш науково обґрунтованим способом отримання статистичних показників.

Інституційна архітектура управління вищою освітою.

Інституційна система управління вищою освітою в Україні має багаторівневу структуру – Рисунок 2.2.

Модель демонструє багаторівневу структуру управління, де:

- держава визначає нормативну рамку;
- регіональний рівень забезпечує координацію;
- університет є центральною інституційною ланкою;
- громада виступає партнером і співучасником управління.

У прогромадській моделі зв'язки стають не вертикальними, а мережевими (network governance), із горизонтальними каналами взаємодії між університетом та громадою. Сучасна модель управління характеризується переходом від ієрархічної до мережевої структури, де університет стає центром взаємодії між державою, бізнесом та громадою (концепція «трикутника партнерства»).

Законодавство України закріплює чотири основні виміри автономії:

- Академічна автономія – формування освітніх програм, наукової політики.
- Організаційна автономія – визначення структури управління.
- Фінансова автономія – управління бюджетом і спеціальним фондом.
- Кадрова автономія – добір персоналу.

Автономія є не лише правом, але й інструментом підвищення відповідальності та ефективності. Вона створює умови для впровадження інноваційних моделей управління; залучення громади; формування стратегій регіонального розвитку; розвитку «третьої місії» університету.

Однак автономія супроводжується ризиками: нерівність ресурсів між ЗВО; обмежена фінансова самостійність; формалізм у залученні стейкхолдерів.

Однією з ключових тенденцій є розширення участі заінтересованих сторін у процесах прийняття рішень. До основних груп стейкхолдерів належать: студенти; викладачі; роботодавці; органи місцевого самоврядування; громадські організації; професійні асоціації; міжнародні партнери.

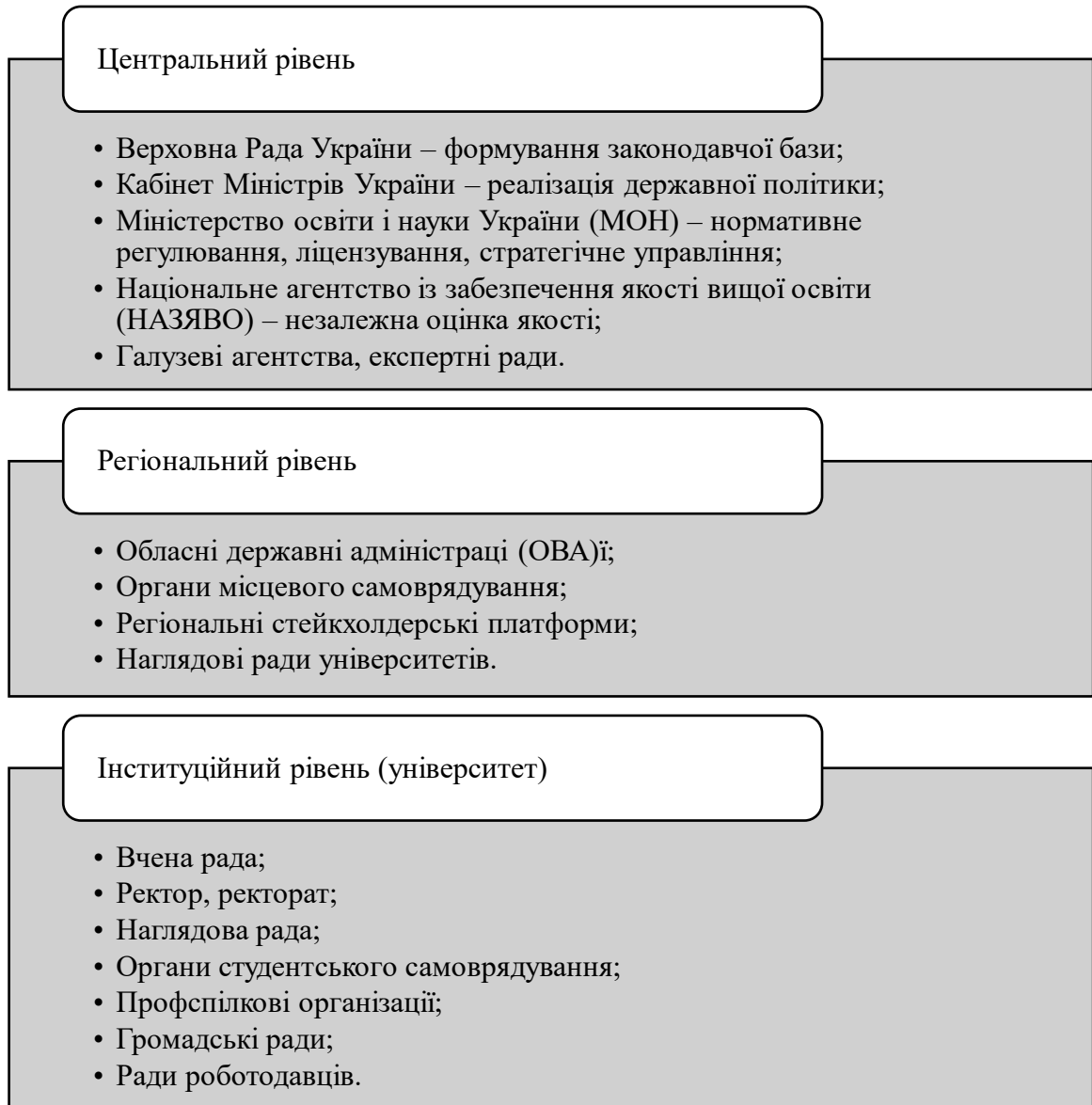


Рисунок 2.2 - Інституційна система управління вищою освітою в Україні
Джерело: розроблено автором

Механізми участі включають: громадські ради; консультації щодо освітніх програм; наглядові ради; опитування та громадські слухання; участь у розробці стратегій розвитку. У контексті публічного управління це відповідає принципам *participatory governance*, де університет функціонує як відкритий інститут.

Порівняння свідчить, що прогромадська модель трансформує університет із підпорядкованого виконавця державних рішень у повноцінного актора публічного управління.

Таблиця 2.4 – Порівняльна таблиця «Модель державного адміністрування та прогромадська модель»

Критерій	Модель державного адміністрування	Прогромадська модель
Тип управління	Централізоване, ієрархічне	Мережеве, партнерське
Роль університету	Виконавець державної політики	Активний суб'єкт локального розвитку
Участь стейкхолдерів	Формальна, консультативна	Інституційна, співрішальна
Прозорість	Регламентована законом	Стратегічний принцип управління
Відповідальність	Перед державою	Перед державою і громадою
Фінансування	Бюджетно-орієнтоване	Диверсифіковане, партнерське
Забезпечення якості	Контрольне	Спільне, орієнтоване на результат
Зв'язок з громадою	Епізодичний	Системний, інтегрований
Соціальний вплив	Непрямий	Прямий, вимірюваний
Рівень довіри	Залежить від прозорості	Формується через співуправління

Джерело: розроблено автором

Вона передбачає:

- розширення рівня участі стейкхолдерів;
- підвищення прозорості;
- посилення соціальної відповідальності;
- інтеграцію університету в систему регіонального governance.

Саме ця трансформація є ключовою для розвитку публічного управління в освіті в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення України.

2.2. Практики взаємодії університетів із громадою та органами публічної влади

Сучасна трансформація публічного управління у сфері вищої освіти характеризується переходом від формально-адміністративної взаємодії до моделі мережевого врядування, у межах якої університет виступає активним суб'єктом розвитку територіальних громад. Взаємодія із громадою та органами публічної влади набуває інституційного характеру та реалізується через різні механізми участі й партнерства.

Сучасний університет дедалі більше виходить за межі традиційної освітньо-наукової функції та стає активним учасником публічного управління на локальному і регіональному рівнях. Цей процес узгоджується з міжнародними концепціями Civic University, Third Mission та моделлю Quadruple Helix, які передбачають інтеграцію університету у систему взаємодії «державна – бізнес – громадянське суспільство – наука».

У контексті України такі практики набувають особливого значення в умовах децентралізації та післявоєнного відновлення.

1) Однією з поширених форм взаємодії є створення громадських рад, наглядових рад та рад роботодавців при університетах. Вони забезпечують:

- консультаційну підтримку стратегічних рішень;
- участь зовнішніх стейкхолдерів у розробленні освітніх програм;
- формування рекомендацій щодо регіонального розвитку;
- громадський контроль за діяльністю закладу.

Такі органи сприяють підвищенню прозорості управління та інтеграції університету в локальну систему governance. Водночас їх вплив часто має консультативний характер, що обмежує рівень реального співуправління.

Приклади:

- Київський національний університет імені Тараса Шевченка має наглядову раду з представниками державного сектору та бізнесу.
- Львівська політехніка активно залучає роботодавців до формування освітніх програм.
- Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна впроваджує партнерські механізми взаємодії з міською владою.
- Такі структури формують інституційні передумови для переходу від консультаційної моделі до співрішальної.

2) Публічні консультації є інструментом залучення громадськості до формування управлінських рішень. Вони реалізуються через:

- обговорення стратегій розвитку університету;
- консультації щодо освітніх програм;
- опитування студентів та роботодавців;

- відкриті зустрічі з представниками місцевої влади.

Цей механізм відповідає принципам *participatory governance* та сприяє формуванню довіри до управлінських рішень. Разом з тим, ефективність консультацій залежить від системності їх проведення та врахування отриманих пропозицій у практичній діяльності.

Важливим напрямом взаємодії є реалізація спільних проєктів із органами місцевого самоврядування та державними установами. До таких практик належать:

- розроблення стратегій розвитку територіальних громад;
- експертно-аналітична підтримка місцевих програм;
- участь у грантових ініціативах;
- реалізація програм підвищення кваліфікації для посадових осіб.

Через такі партнерства університет виконує функцію експертного центру, формуючи інтелектуальний потенціал регіону. У межах прогромадської моделі ця співпраця переходить від епізодичної до системної та стратегічно орієнтованої.

Приклади:

- Києво-Могилянська академія реалізує аналітичні проєкти у сфері публічної політики.
- Університети Західної України активно долучаються до стратегій розвитку ОТГ.
- Сумський національний аграрний університет активно долучається до розробки стратегій розвитку ОТГ.

Ці практики відповідають принципам *evidence-based policy* та *civic engagement*.

У межах моделі *Quadruple Helix* університети виступають центрами інноваційних екосистем.

Приклади:

- створення бізнес-інкубаторів;
- спільні освітні програми з місцевими підприємствами;
- грантові проєкти з міжнародними донорами;

- участь у програмах ЄС (Erasmus+, Horizon Europe).

Наприклад, українські університети реалізують проєкти з відновлення інфраструктури громад та цифровізації адміністративних послуг.

3) Особливої актуальності в умовах воєнного стану набули практики університетського волонтерства. Вони включають:

- допомогу внутрішньо переміщеним особам;
- участь у гуманітарних ініціативах;
- підтримку військових та їх родин;
- соціально-освітні проєкти для громади.

Волонтерська діяльність сприяє формуванню соціального капіталу та зміцненню зв'язків між університетом і громадою. Водночас її інтеграція в інституційну стратегію університету є важливою умовою переходу до сталих моделей громадської участі.

Після 2022 року університети стали центрами гуманітарної та волонтерської підтримки:

- організація центрів допомоги ВПО;
- психологічна підтримка населення;
- волонтерські ініціативи студентів;
- підтримка військових та їх родин.

Це відповідає концепції Civic University, де університет виступає моральним та соціальним лідером громади.

Таблиця 2.5 - Інституційні форми взаємодії університету з громадою та органами публічної влади: рівень участі та управлінський ефект

Форма взаємодії	Рівень впливу	Очікуваний результат
Громадська рада	Консультація / співрішення	Підвищення прозорості
Наглядова рада	Співрішення	Підвищення підзвітності
Публічні консультації	Консультація	Легітимізація рішень
Партнерські проєкти	Партнерство	Соціально-економічний ефект
Service-learning	Партнерство	Формування громадянських компетентностей
Волонтерські ініціативи	Партнерство	Зростання соціального капіталу

Джерело: розроблено автором

Таблиця систематизує основні форми взаємодії університетів із громадою та органами публічної влади з позиції рівня участі стейкхолдерів та очікуваного управлінського ефекту. Її структура побудована за логікою *participatory governance* і відображає перехід від консультаційних механізмів до партнерських моделей співуправління.

Аналіз представлених форм взаємодії дозволяє виокремити три основні рівні впливу:

- консультаційний (громадські ради, публічні обговорення);
- співрішальний (наглядові ради, залучення роботодавців до розроблення освітніх програм);
- партнерський (спільні проєкти, *service-learning*, волонтерські ініціативи).

Управлінський ефект таких форм проявляється у підвищенні прозорості, легітимності рішень, розширенні ресурсної бази університету та посиленні його соціального впливу. Особливо важливим є перехід від епізодичних консультацій до інституціоналізованих партнерств, що створює передумови для формування прогромадської моделі університету.

Таким чином, таблиця демонструє, що взаємодія з громадою є не лише елементом соціальної відповідальності, а й інструментом підвищення ефективності публічного управління в освіті.

Для переходу до вимірювання ефективності пропонуються такі показники – рисунок 2.3.

Інституційні показники	Соціальні показники	Управлінські показники
• кількість партнерських угод з ОМС; • кількість членів громадських рад; • % освітніх програм із залученням роботодавців.	• кількість спільних проєктів із громадою; • частка студентів, залучених до волонтерства (%); • кількість service-learning курсів.	• кількість публічних консультацій на рік; • індекс довіри до університетського управління (опитування); • частка публічно доступних управлінських документів (%).

Рисунок 2.3 – показники вимірюваності ефективності взаємодії університету з громадою:

Практики взаємодії університетів із громадою та органами публічної влади свідчать про поступове формування елементів прогромадської моделі управління. Однак у більшості випадків такі механізми залишаються фрагментарними та не завжди інтегрованими в стратегічну систему публічного управління. Інституціалізація партнерств, розвиток співрішальних механізмів та впровадження системи кількісного вимірювання ефективності дозволяють університету стати повноцінним актором публічного управління.

Розвиток прогромадського університету передбачає

- інституціалізацію партнерств;
- розширення повноважень дорадчих органів;
- перехід від консультації до співрішення;
- системне вимірювання соціального ефекту взаємодії.

Саме систематизація цих практик створює підґрунтя для підвищення ефективності публічного управління в освіті та посилення ролі університету як актора регіонального розвитку.

Європейський досвід демонструє високий рівень інституціоналізації громадської участі в управлінні університетами. У більшості країн ЄС університети функціонують як повноцінні актори локального розвитку, що відповідає концепціям Civic University, Third Mission та Quadruple Helix.

1. Civic University (Велика Британія)

У Великій Британії реалізується модель Civic University, що передбачає системну інтеграцію університету в розвиток територіальної громади.

- University of Manchester уклав Civic University Agreement із міською владою, що передбачає спільне планування розвитку регіону.

- Sheffield Hallam University інтегрує університетські дослідження у стратегії міського розвитку. Особливістю цієї моделі є формалізація зобов'язань університету перед громадою та системне вимірювання соціального впливу.

2. Third Mission (Німеччина, Італія, Нідерланди)

Концепція Third Mission визначає третю функцію університету - взаємодію з суспільством та економікою - поряд з освітою і наукою.

У Німеччині університети мають обов'язкові показники соціального впливу; активно розвиваються трансфер технологій і регіональні інноваційні кластери.

В Італії оцінювання третьої місії інтегроване в систему національної акредитації.

3. Quadruple Helix (Скандинавські країни)

У країнах Північної Європи (Фінляндія, Швеція, Данія) модель Quadruple Helix передбачає співпрацю університетів, держави, бізнесу, громадянського суспільства.

Наприклад, у Фінляндії університети беруть участь у формуванні регіональних інноваційних стратегій (Smart Specialisation Strategy), що фінансуються через структурні фонди ЄС.

4. Участь студентів у governance (ЕНЕА)

У більшості країн Європейського простору вищої освіти студенти мають представництво у керівних органах; залучаються до акредитаційних процедур; беруть участь у внутрішніх системах забезпечення якості. Це закріплено в ESG 2015 як обов'язковий стандарт.

Розвиток практик взаємодії університетів із громадою в Україні слід розглядати не лише як внутрішню реформу системи управління, але і як складову процесу європейської інтеграції. Після набуття статусу кандидата на членство в

Європейському Союзу питання модернізації публічного управління у сфері освіти набуло стратегічного значення.

Європейський простір вищої освіти (ЕНЕА) передбачає, що університети функціонують як відкриті, підзвітні та соціально відповідальні інституції. Відповідно до стандартів ESG 2015, участь студентів та зовнішніх стейкхолдерів у процесах забезпечення якості є обов'язковим елементом governance. Таким чином, залучення громадськості до управління університетами є не факультативною практикою, а вимогою інтеграції до європейської освітньої системи.

У межах імплементації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС особливого значення набувають:

- принципи прозорості та підзвітності управління;
- розширення автономії закладів вищої освіти;
- інтеграція університетів у регіональні стратегії розвитку;
- участь у програмах Erasmus+, Horizon Europe, Digital Europe.

Європейський підхід до управління університетами базується на концепції good governance, що передбачає участь громадянського суспільства, децентралізацію рішень та орієнтацію на суспільний ефект. Для України це означає необхідність переходу від адміністративно-командної моделі управління до мережевої, де університет виступає не лише підпорядкованим виконавцем державної політики, а повноцінним партнером у формуванні регіональної та національної стратегії розвитку.

Особливо актуальною ця трансформація є в умовах післявоєнного відновлення. Європейські механізми підтримки України (зокрема, інструменти відновлення та структурні фонди ЄС у перспективі членства) передбачають залучення університетів до:

- розроблення стратегій відбудови територій;
- розвитку людського капіталу;
- впровадження інновацій та цифрових рішень;
- зміцнення соціальної згуртованості.

Таким чином, прогромадська модель університету в Україні виступає не лише інструментом модернізації внутрішнього управління, але й механізмом наближення до європейських стандартів публічного врядування. Інституціоналізація партнерств, розширення співрішальних механізмів та впровадження системи вимірювання соціального впливу відповідають зобов'язанням України в рамках євроінтеграційного курсу та сприяють формуванню університету як ключового актора демократичного розвитку.

2.3. Оцінка впливу прогромадських ініціатив на ефективність управління освітою

Розвиток прогромадських ініціатив у системі вищої освіти потребує не лише описового аналізу, але й оцінювання їх реального впливу на ефективність публічного управління. У сучасній європейській практиці governance ефективність вимірюється не лише результативністю діяльності, а й рівнем прозорості, довіри, соціального впливу та відповідністю принципам сталого розвитку.

В межах даного дослідження пропонується оцінювати вплив прогромадських ініціатив за чотирма ключовими вимірами.

1. Прозорість управління

Прогромадські ініціативи сприяють відкритості управлінських процесів, що є базовою умовою good governance. До таких ініціатив належать:

публічні консультації;

- відкриті засідання дорадчих органів;
- публікація фінансових та стратегічних документів;
- участь громадськості в акредитаційних процедурах.

Оціночні показники:

- частка публічно доступних управлінських документів (%);
- кількість проведених консультацій на рік;
- наявність відкритих звітів про діяльність;

- рівень прозорості вебресурсів (контент-аналіз).

Підвищення прозорості зменшує управлінські ризики та підсилює легітимність рішень.

2. Довіра до інституції

Довіра є одним із ключових індикаторів ефективності публічного управління. Програмадські практики формують довіру через залучення стейкхолдерів до процесу прийняття рішень.

Оціночні показники:

- індекс довіри студентів (шкала 0-10);
- рівень задоволеності роботодавців (%);
- частка стейкхолдерів, які вважають, що їх думка враховується (%);
- динаміка позитивних відгуків у публічному просторі.

Зростання довіри свідчить про ефективність комунікації та якість управлінських процесів.

3. Соціальний ефект

Програмадські ініціативи сприяють формуванню соціального капіталу та розвитку територіальних громад.

Оціночні показники:

- кількість партнерських проєктів із громадами;
- частка студентів, залучених до service-learning (%);
- кількість волонтерських ініціатив;
- обсяг залучених грантових коштів для регіонального розвитку;
- кількість експертних консультацій для органів влади.

Соціальний ефект проявляється у зміцненні зв'язків між університетом і громадою, підвищенні регіональної конкурентоспроможності та формуванні людського капіталу.

4. Відповідність Цілям сталого розвитку (SDGs)

Євроінтеграційний вимір передбачає узгодження діяльності університету з Цілями сталого розвитку ООН, зокрема:

- SDG 4 (Якісна освіта),
- SDG 11 (Сталий розвиток громад),

- SDG 16 (Ефективні інституції),
- SDG 17 (Партнерство заради сталого розвитку).

Відповідно, показники для оцінювання:

- наявність інтеграції SDGs у стратегії університету;
- кількість проєктів, орієнтованих на сталий розвиток;
- частка навчальних дисциплін із компонентом сталого розвитку;
- участь у міжнародних програмах, пов'язаних зі сталим розвитком.

Інтеграція SDGs свідчить про стратегічну орієнтацію університету на довгостроковий суспільний ефект.

Стратегія трансформації та розширення можливостей Сумського національного аграрного університету (2026-2030) демонструє системний перехід до прогромадської моделі управління, інтегрованої в європейський простір вищої освіти.

Показник 1. Прозорість управління

У блоці «Менеджмент» (розділ 3) передбачено:

- цифровізацію управління з прозорими бізнес-процесами (п. 3.9)
- формування сталих і прозорих каналів комунікації (п. 3.10)
- системне висвітлення діяльності університету (п. 3.14)

Оцінка: Стратегія чітко закріплює принцип прозорості як інституційну норму, що відповідає стандартам good governance та ESG (EHEA).

Сильна сторона: цифровізація управління та комунікаційна стратегія.

Потенційне посилення: варто додати конкретні KPI (відсоток публічних звітів, регулярність публічних консультацій).

Показник 2. Довіра та залучення стейкхолдерів

Стратегія містить окремий блок «Взаємодія зі стейкхолдерами»:

- інституційне залучення зовнішніх стейкхолдерів до дорадчих і наглядових механізмів (п. 3.11)
- посилення довіри та спільної відповідальності (п. 3.12)
- розвиток стратегічних комунікацій (п. 3.13)

У блоці «Освіта» передбачено систематичне залучення студентів і зовнішніх стейкхолдерів до перегляду програм (п. 1.10)

Оцінка: Стратегія демонструє перехід від консультаційної до співрішальної моделі участі.

Сильна сторона: формалізація механізмів залучення.

Посилення: доцільно передбачити індекс довіри або регулярні stakeholder surveys.

Показник 3. Соціальний ефект (Third Mission)

Розділ «Третя місія» (розділ 4) містить чітко окреслену соціальну орієнтацію:

- участь у формуванні регіональних стратегій (п. 4.8)
- експертна та аналітична підтримка громад (п. 4.11)
- трансфер знань між наукою, владою, бізнесом і суспільством (п. 4.12)
- соціально орієнтовані ініціативи у співпраці з громадами (п. 4.18)

Також передбачено citizen science (п. 2.12-2.13)

Оцінка: Стратегія відповідає концепції Civic University.

Сильна сторона: чітка регіональна орієнтація.

Посилення: доцільно ввести кількісні показники соціального впливу (кількість громад-партнерів, обсяг експертної підтримки).

Показник 4. Відповідність SDGs

У документі прямо зазначено:

- інтеграцію компетентностей сталого розвитку (п. 1.6)
- сприяння зеленому переходу (п. 2.7)
- поширення практик сталого розвитку (п. 4.6)

Також Стратегія базується на ESG стандарті ENEA

Оцінка: Стратегія інтегрує SDG 4, 11, 16, 17 у свої стратегічні цілі.

Сильна сторона: зелений та цифровий перехід як наскрізна логіка.

Посилення: варто включити окрему карту відповідності SDGs, проте Положеннями університету передбачено мапування ОП за цілими сталого розвитку.

Таблиця 2.6 – Загальна аналітична оцінка Стратегії розвитку СНАУ

Показник	Рівень інтеграції в Стратегії	Коментар
Прозорість	Високий	Закріплено в управлінських цілях
Довіра	Середньо-високий	Є механізми залучення, але відсутні індекси вимірювання
Соціальний ефект	Високий	Чіткий блок «Третя місія»
SDG-відповідність	Високий	Інтеграція сталого розвитку та green transition

Джерело: розроблено автором

Стратегія СНАУ 2026-2030 демонструє перехід до прогромадської моделі університету, що відповідає принципам європейського governance. Вона містить чіткі стратегічні орієнтири у сфері:

- відкритості управління;
- партнерства зі стейкхолдерами;
- соціальної відповідальності;
- інтеграції SDGs.

Разом з тим, подальше підвищення ефективності потребує:

- запровадження кількісної системи моніторингу;
- індексу довіри;
- індикаторів соціального впливу;
- публічної звітності щодо SDG.

Розрахунок умовного інтегрального індексу прогромадського розвитку (ІПР) для СНАУ.

При цьому пропонується використовувати чотири блоки оцінювання:

- Прозорість (P)
- Довіра (D)
- Соціальний ефект (S)
- SDG-відповідність (SDG)

Кожен блок оцінюється за шкалою 0-1:

- 0-0,4 – низький рівень
- 0,4-0,7 – середній рівень
- 0,7-1 – високий рівень

Таблиця 2.7 - Стратегічні цілі СНАУ 2026–2030 – оціночні показники ефективності програмдської моделі

Стратегічний напрям Стратегії СНАУ	Конкретні положення Стратегії	Відповідний оціночний показник (п.2.3)	Тип індикатора
Цифровізація управління	Прозорі бізнес-процеси, комунікаційна відкритість	Частка публічно доступних документів (%)	Прозорість
Залучення стейкхолдерів	Участь зовнішніх партнерів у дорадчих органах	Кількість представників стейкхолдерів у радах	Довіра / участь
Перегляд освітніх програм	Систематичне залучення студентів і роботодавців	% програм із зовнішнім рецензуванням	Довіра
Третя місія	Партнерства з громадами, експертна підтримка	Кількість спільних проєктів з громадами	Соціальний ефект
Citizen science	Залучення громадян до досліджень	Кількість проєктів із громадською участю	Соціальний ефект
Зелений та цифровий перехід	Інтеграція принципів сталого розвитку	Наявність SDG у стратегічних документах	SDG-відповідність
Партнерство з регіоном	Участь у регіональних стратегіях	Кількість експертних висновків для ОМС	Соціальний ефект
Комунікаційна стратегія	Підвищення довіри та іміджу	Індекс довіри студентів (опитування)	Довіра

Джерело: розроблено автором

Формула для розрахунку відповідно:

$$ІПР=(P+D+S+SDG)/4 \quad ІПР = (P + D + S + SDG) / 4 \quad ІПР=(P+D+S+SDG)/4 \quad (2.1)$$

Умовна експертна оцінка Стратегії СНАУ

На основі аналізу документа:

- Прозорість – 0,8 (цифровізація, відкриті комунікації)
- Довіра – 0,7 (залучення стейкхолдерів, але без індексу вимірювання)
- Соціальний ефект – 0,85 (чіткий блок «Третя місія», регіональна орієнтація)
- SDG-відповідність – 0,8 (зелений перехід, інтеграція сталого розвитку)

Розрахунок

$$ІПР = (0,8+0,7+0,85+0,8)/4 \quad ІПР = (0,8 + 0,7 + 0,85 + 0,8) / 4$$

$$ІПР = 3,15/4 = 0,79$$

Інтерпретація отриманого результату

$$ІПР СНАУ \approx 0,79$$

Запропонований індекс:

1. Інтегрує чотири ключові виміри ефективності governance: прозорість, довіру, соціальний ефект та відповідність Цілям сталого розвитку.
2. Поєднує концепції participatory governance, Civic University та good governance в єдину вимірювану модель.
3. Адаптований до українського контексту публічного управління та євроінтеграційних процесів.
4. Дозволяє перейти від якісного опису взаємодії університету з громадою до кількісної оцінки рівня інституційної зрілості прогромадської моделі.

Таким чином, індекс ІПР виступає інструментом стратегічного моніторингу та може бути використаний для порівняльного аналізу університетів у процесі модернізації системи вищої освіти

Аналіз Стратегії СНАУ 2026-2030 крізь призму оціночних показників прогромадської моделі засвідчив високий рівень інтеграції принципів відкритості, партнерства та соціальної відповідальності в систему управління університетом. Розрахований умовний інтегральний індекс прогромадського розвитку (ІПР $\approx 0,79$) свідчить про:

- сформовану стратегічну орієнтацію на stakeholder governance;
 - системну інтеграцію третьої місії в діяльність університету;
 - відповідність європейським стандартам ESG та принципам good governance;
 - орієнтацію на зелений та цифровий перехід у контексті євроінтеграції.
- Водночас подальший розвиток прогромадської моделі потребує:
- регулярного вимірювання індексу довіри стейкхолдерів;
 - публічної звітності щодо соціального впливу;
 - розроблення карти відповідності SDGs.

З огляду на стратегічні цілі, СНАУ позиціонується як університет нового типу – інституція, що виконує не лише освітню і наукову функції, а й виступає активним актором публічного управління та регіонального розвитку. Така модель відповідає європейському вектору трансформації системи вищої освіти України та створює підґрунтя для інтеграції університету в екосистему післявоєнного відновлення.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ ПРОГРОМАДСЬКОГО УНІВЕРСИТЕТУ

3.1 Впровадження прогромадської моделі університету як інструменту модернізації управління

Перехід до прогромадської моделі університету є одним із ключових напрямів модернізації публічного управління у сфері вищої освіти України. У сучасних умовах євроінтеграції, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення університет має виступати не лише виконавцем державної політики, а активним суб'єктом регіонального розвитку та партнером громади.

Прогромадська модель передбачає системну інтеграцію принципів participatory governance, good governance та stakeholder engagement у внутрішню структуру управління закладу вищої освіти.

Організаційні механізми впровадження прогромадської моделі передбачають наступні базові блоки (рисунки 3.1):

- Інституціоналізація участі стейкхолдерів
- Створення Центру взаємодії з громадою
- Впровадження системи моніторингу прогромадського розвитку.

Ефективна реалізація прогромадського підходу потребує інституційного закріплення відповідних механізмів.

В межах Інституціоналізації участі стейкхолдерів доцільним є:

- розширення повноважень наглядових рад університетів;
- включення представників громад до стратегічних комітетів;
- створення постійних дорадчих платформ за участю ОМС та бізнесу;
- формалізація участі роботодавців у перегляді освітніх програм.

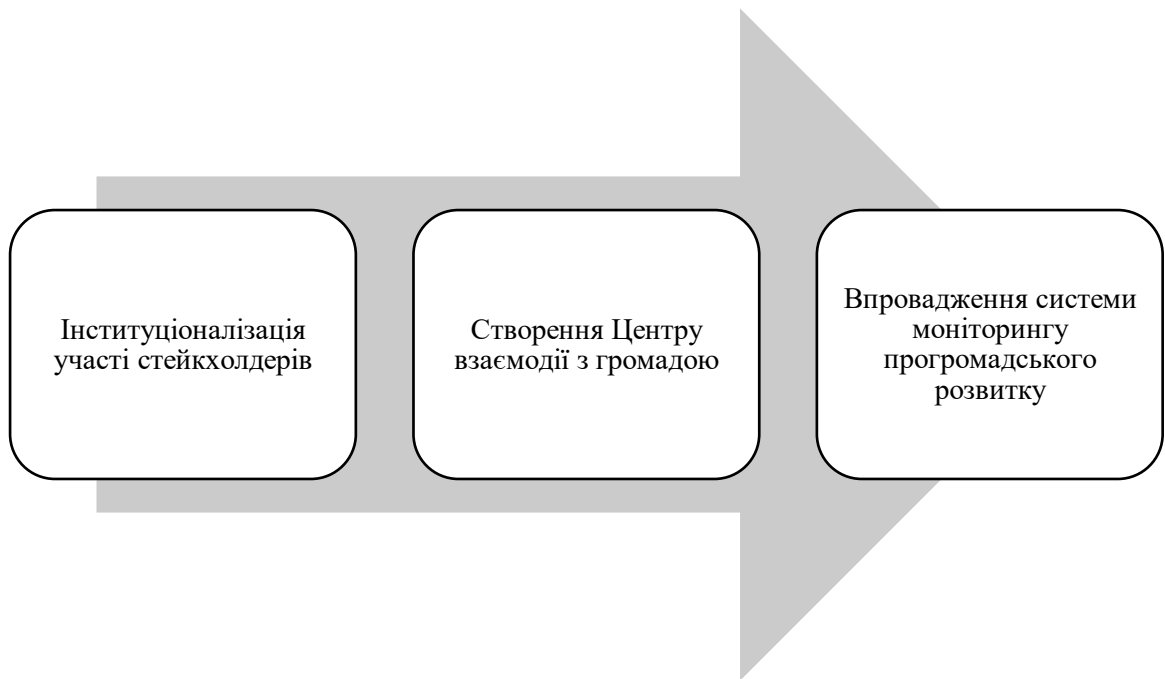


Рисунок 3.1 - Організаційні механізми впровадження прогромадської моделі університету

Джерело: розроблено автором

Це дозволить перейти від консультаційної моделі до співвирішальної.

Важливим аспектом є створення Центру взаємодії з громадою. Доцільним є створення структурного підрозділу або платформи для координації партнерських проєктів; супроводу так званого service-learning; розвитку citizen science; моніторингу соціального впливу університету. Такий центр може стати інституційним ядром третьої місії університету.

Наступний важливий блок - впровадження системи моніторингу прогромадського розвитку. Відповідно, доцідно запровадити:

- регулярне вимірювання індексу прогромадського розвитку;
- щорічний публічний звіт про соціальний вплив;
- систему KPI для кожного стратегічного напрямку.

Це забезпечить перехід до evidence-based governance.

Важливим аспектом є розширення участі громадськості в діяльності закладів освіти (рисунок 3.2).

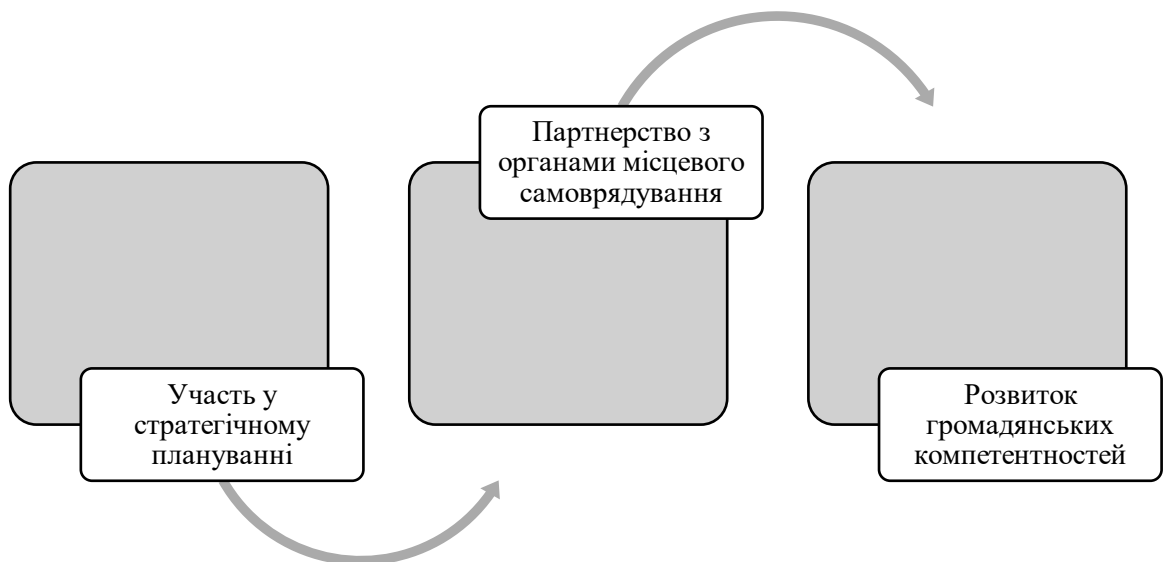


Рисунок 3.2 – Розширення участі громаадськості в діяльності закладів освіти

Джерело: розроблено автором

Доцільно впроваджувати участь громади у стратегічному плануванні закладів освіти. Прогромадська модель передбачає залучення громадських організацій, місцевий бізнес, випускників, представників студентської спільноти (самоврядування) до розроблення та перегляду стратегій розвитку університету.

Партнерство з органами місцевого самоврядування є наступною передумовою прогромадської моделі університету. Університет має брати участь у розробленні регіональних стратегій, здійснювати експертну підтримку громад (зокрема через систему дорадництва, партнерство з U-lead, співпрацю з Агенціями регіонального розвитку), інтегрувати дослідницький потенціал у процес відбудови територій. Це відповідає європейській концепції Civic University.

Не менш важливим є розвиток громадянських компетентностей. Включення компонентів громадської практики до освітніх програм дозволяє формувати соціальну відповідальність студентів, посилювати зв'язок між теорією та практикою, підвищувати соціальний вплив університету в цілому.

Програмадська модель також потребує відкритості та підзвітності управління, що передбачає:

1) Прозорі кадрові та фінансові процедури: публічність при проведенні конкурсів, відкриті звіти про використання ресурсів, цифровий документообіг.

2) Публічні консультації та онлайн-платформи: активне використання е-платформ для проведення опитування, відкриті обговорення рішень (приклад – обговорення ОП), публікація протоколів засідань.

3) Відкриті дані та використання цифрових сервісів: відкриті аналітичні панелі, цифрові кабінети стейкхолдерів, онлайн-звітність щодо виконання стратегії.

Впровадження програмадської моделі університету створює умови для підвищення ефективності управління, зміцнення довіри між університетом і громадою, формування соціального капіталу, інтеграції університету в європейський простір governance.

Модернізація управління на основі програмадського підходу (Civic university) дозволяє університету перетворитися на центр регіонального розвитку, що відповідає європейським стандартам публічного врядування та стратегічним цілям євроінтеграції України. Концептуальна модель «Програмадський університет як інтегрований елемент системи публічного врядування» представлена на рисунку 3.3.

Логіка моделі відображає перехід від вертикальної ієрархії управління до мережевої екосистеми врядування governance (Quadruple Helix). В ній Програмадський університет виступає платформою для прийняття співрішень, центром знань для регіону, драйвером сталого розвитку, інституційним партнером держави.

Програмадська модель університету виступає не лише концептуальною рамкою модернізації управління, а практичним інструментом підвищення ефективності управління, інтеграції університету в регіональну екосистему, забезпечення євроінтеграційних стандартів, підтримки післявоєнного відновлення.

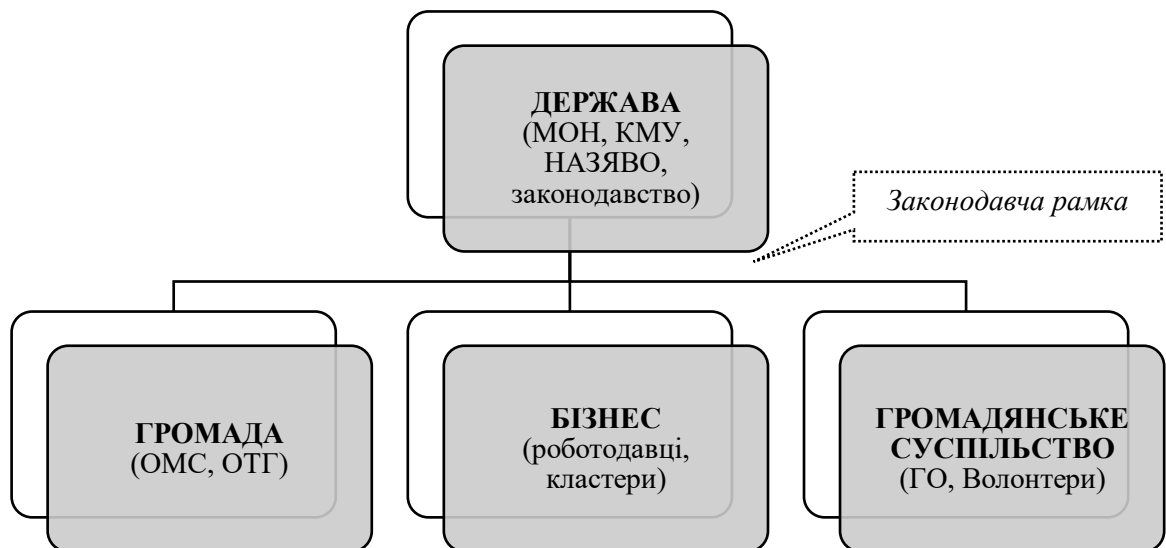


Рисунок 3.3 - Прогромадський університет як інтегрований елемент системи публічного врядування

Джерело: розроблено автором

Для СНАУ ця модель є логічним продовженням Стратегії 2026-2030 та дозволяє перейти від декларативної третьої місії до вимірюваного соціального впливу.

Пропонується Дорожня карта впровадження прогромадської моделі університету на період 2026-2030 роки – рисунок 3.4.

Запропонована дорожня карта відображає поетапний перехід університету від елементів консультативної моделі управління до інституційно зрілої прогромадської моделі, інтегрованої в систему публічного управління. Її структура відповідає логіці стратегічного управління та враховує необхідність поступової інституціоналізації змін.

Перший етап (базовий 2026 рік) передбачає інституційне закріплення.

На початковому етапі основна увага приділяється формалізації механізмів участі та створенню організаційної інфраструктури прогромадської моделі. Йдеться про створення Центру взаємодії з громадою, затвердження внутрішніх положень щодо стейкхолдерів та їх ролі в управлінні та запуск системи вимірювання індексу прогромадського розвитку.

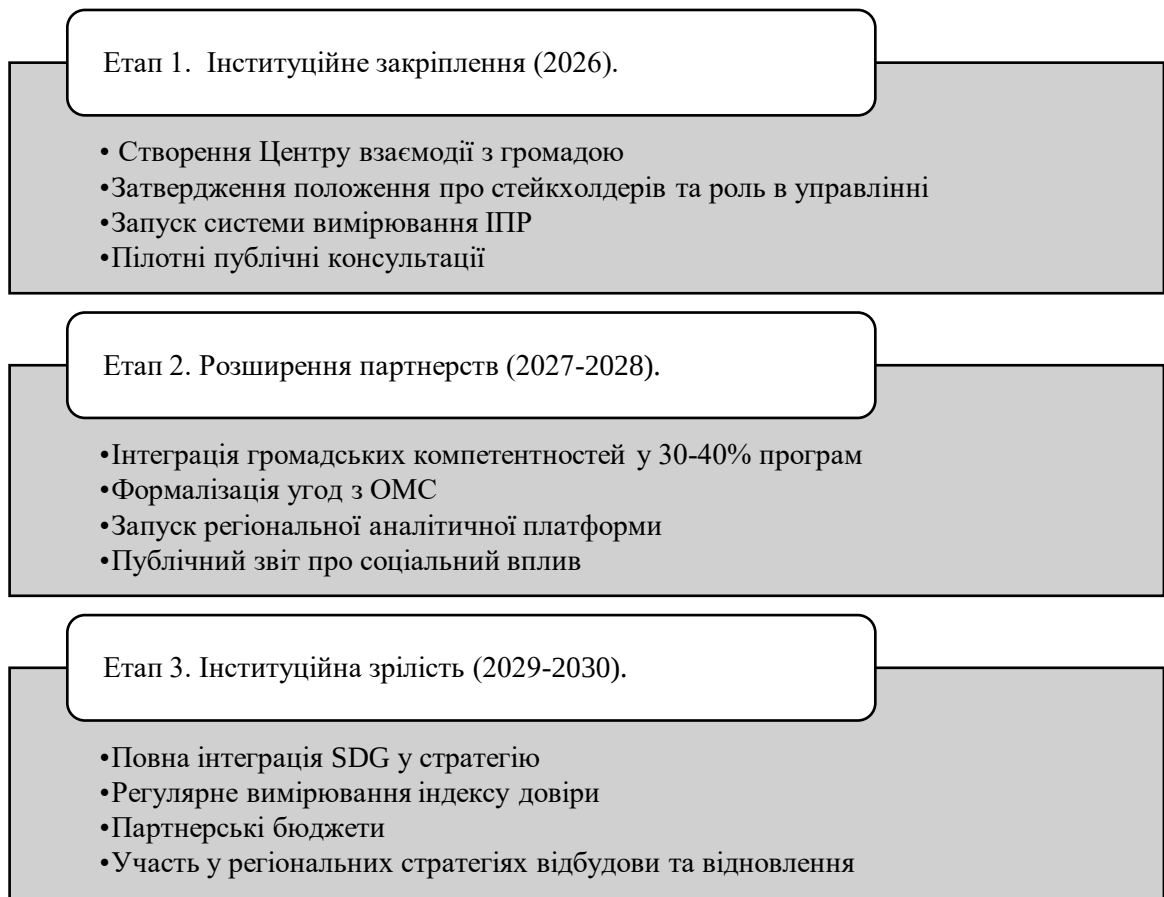


Рисунок 3.4 - Дорожня карта впровадження Програмадської моделі університету на період 2026-2030 роки

Джерело: розроблено автором

Цей етап має забезпечити нормативне та структурне підґрунтя для подальших трансформацій. Фактично йдеться про перехід від декларативних положень Стратегії до управлінських процедур.

Другий етап (2027-2028 роки) передбачає розширення партнерств і їх практичну імплементацію. На цьому етапі відбувається масштабування програмадських ініціатив. Основний акцент робиться на інтеграції громадських компетентностей в освітні програми, формалізації партнерств із органами місцевого самоврядування, впровадженні регулярних публічних консультацій, підготовці першого звіту про соціальний вплив університету.

Цей період характеризується переходом від внутрішніх організаційних змін до активної зовнішньої взаємодії з регіональною спільнотою.

Третій етап (2029-2030 роки) – це вже період інституційної зрілості. Заключний етап передбачає повну інтеграцію прогромадської моделі в систему стратегічного управління університету. На цьому етапі індекс прогромадського розвитку вимірюється регулярно, SDGs інтегровані у всі стратегічні напрями, партнерські проєкти мають довгостроковий характер, університет стає визнаним регіональним центром експертної підтримки та відбудови.

Цей етап означає перехід до моделі сталого управління, де участь громадськості є не додатковим інструментом, а системною характеристикою управління.

В контексті прикордонного регіону прогромадська модель може стати інструментом відновлення через:

- Аналітичну підтримку громад (розробка стратегій відбудови ОТГ, аудит пошкодженої інфраструктури);
- Освітні програми для ОМС (короткострокові програми/ курси з управління відбудовою, містобудування, навчання з грантового менеджменту);
- Підтримка малого бізнесу (консультаційні центри, аграрні інноваційні кластери);
- Психосоціальна підтримка (волонтерські ініціативи, студентські програми підтримки молоді громад);
- Зелений перехід (екологічні та кліматично-орієнтовані проєкти, розвиток органічного сектору, відновлення земельних ресурсів та пошкоджених ґрунтів).

3.2. Інструменти підвищення прозорості, підзвітності та громадської участі в управлінні освітою

Модернізація публічного управління у сфері вищої освіти потребує впровадження системних інструментів прозорості та підзвітності, що забезпечують реальну участь громадськості в управлінських процесах. У межах прогромадської моделі університету такі інструменти виступають не допоміжними механізмами, а структурними елементами governance.

Розвиток відкритого управління у сфері освіти має спиратися на три ключові напрями: цифровізацію управлінських процедур, фінансову прозорість та інтегровану соціально-екологічну звітність.

Цифровізація управління створює умови для переходу від формального інформування до інтерактивної участі стейкхолдерів.

Основні цифрові інструменти:

- електронні платформи громадських консультацій;
- онлайн-опитування щодо стратегічних рішень;
- електронний документообіг із відкритим доступом до протоколів;
- публічні аналітичні панелі (dashboard виконання стратегії);
- цифрові кабінети стейкхолдерів.

Використання таких платформ дозволяє скоротити часові та організаційні бар'єри участі, підвищити прозорість прийняття рішень, забезпечити фіксацію та аналіз громадської позиції, перейти до моделі data-driven governance.

Особливо актуальним є створення інтегрованої цифрової системи моніторингу стратегічних показників університету, доступної для громадськості.

Фінансова відкритість є ключовим показником підзвітності університету як публічної інституції.

Доцільні механізми:

- публікація деталізованого бюджету університету;
- відкритий звіт про використання грантових коштів;
- оприлюднення структури витрат за напрямками діяльності;
- впровадження елементів партисипативного бюджетування;
- публічне обговорення інвестиційних проєктів.

Запровадження відкритого бюджету дозволяє зменшити репутаційні ризики, підвищити довіру стейкхолдерів, забезпечити контроль за ефективністю використання ресурсів, сприяти формуванню фінансової відповідальності. В європейській практиці відкриті бюджети є складовою good governance та принципу accountability.

Сучасна прогромадська модель університету передбачає підзвітність не лише щодо освітніх результатів, але й щодо соціального та екологічного впливу.

Важливим аспектом є впровадження соціально-екологічної звітності, представлена на рисунку 3.5.



Рисунок 3.5 – Приклади інтегрованої соціально-екологічної звітності прогромадської моделі університету

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.5 представлено приклад структури інтегрованої соціально-екологічної звітності прогромадської моделі університету. Запропонована модель поєднує два взаємодоповнювальні виміри підзвітності – соціальний та екологічний, що відповідає сучасним підходам ESG та принципам сталого розвитку.

Соціальна звітність охоплює показники впливу університету на розвиток територіальних громад, рівень громадянської активності студентів, масштаб партнерських проєктів, індекс довіри стейкхолдерів та доступність освітніх послуг. Цей блок відображає реалізацію «третьої місії» університету та його роль як активного суб'єкта публічного управління.

Екологічна звітність включає оцінку енергоспоживання, вуглецевого сліду, заходів з енергоефективності, інтеграцію принципів сталого розвитку в освітній процес та участь у «зелених» ініціативах. Такий підхід демонструє

відповідність університету європейському вектору зеленого переходу та інтеграції Цілей сталого розвитку.

Поєднання соціального та екологічного компонентів у межах єдиної системи звітності забезпечує комплексну оцінку інституційного впливу університету, підвищує рівень прозорості та сприяє формуванню довіри з боку стейкхолдерів і громади.

Таблиця 3.1 - Інструменти підвищення прозорості, підзвітності та громадської участі

Інструмент	Механізм реалізації в університеті	Очікуваний ефект для управління
Цифрова платформа публічних консультацій	e-Consultations: онлайн-обговорення проєктів рішень, стратегій, регламентів; реєстр пропозицій і відповідей	Підвищення легітимності рішень, зростання участі, прозорий зворотний зв'язок
Електронні опитування стейкхолдерів	регулярні опитування студентів, роботодавців, випускників; публікація результатів і плану змін	Зміцнення довіри, evidence-based decisions, підвищення якості програм
Відкриті дані та dashboard KPI	публічна панель виконання стратегії: ключові показники, прогрес, ризики, відповідальні	Підзвітність, контроль виконання стратегії, зменшення управлінських ризиків
Відкритий бюджет університету	оприлюднення структури доходів/витрат; пояснювальні записки; “публічний бюджет у 10 діаграмах”	Фінансова прозорість, довіра, підвищення ефективності витрат
Партисипативне бюджетування	конкурс студентських/громадських проєктів із частковим фінансуванням	Співвідповідальність, розвиток громадянських компетентностей
Публічні звіти ректора/керівництва	щорічний звіт + публічне обговорення; протокол реакцій і рішень	Підзвітність, зниження репутаційних ризиків
Соціальна звітність	звіт про вплив на громади: проєкти, волонтерство, service-learning, консультації для ОМС	Вимірюваний соціальний ефект, посилення «третьої місії»
Екологічна / ESG-звітність	енергоефективність, викиди/споживання, green campus, SDG-ініціативи	Відповідність SDG, зелений перехід, міжнародна репутація
Кодекс етики та прозорі процедури	публічні конкурси, прозорі закупівлі, конфлікт інтересів, антикорупційні механізми	Якість управління, доброчесність, довіра стейкхолдерів
Відкриті протоколи колегіальних органів	публікація порядків денних/рішень вченої ради, комітетів; архів	Прозорість прийняття рішень, контроль, зменшення «закритості»

Джерело: розроблено автором

Запровадження інтегрованої звітності (social impact report або sustainability report) дозволяє університету демонструвати відповідність Цілям сталого розвитку, підвищувати інституційну репутацію, інтегруватися в європейський простір ESG-підходів.

Доступність і залучення мають забезпечити цифрові платформи. Відкриті бюджети - фінансову підзвітність, що може бути гарним підґрунтям до грантової діяльності. Соціальна та екологічна звітність дозволить забезпечити вимірюваність впливу.

У сукупності ці інструменти дозволяють сформувати культуру відкритого управління, забезпечують перехід від адміністративного контролю до спільної відповідальності, сприяють інституційній довірі, відповідають європейським стандартам good governance.

Впровадження цифрових, фінансових та соціально-екологічних інструментів відкритості створює системну основу для функціонування прогромадського університету. Такі механізми дозволяють не лише підвищити прозорість управління, а й інтегрувати університет у регіональну екосистему публічного врядування.

Для СНАУ впровадження зазначених інструментів може стати ключовим чинником зміцнення довіри громади, підвищення ефективності управління та посилення ролі університету в процесах післявоєнного відновлення регіону.

Європейські практики відкритого governance у вищій освіті характеризуються системною інтеграцією трьох компонентів: обов'язкових консультацій, прозорості фінансової звітності та вимірювання соціального/екологічного впливу. Університети дедалі частіше публікують відкриті панелі ключових показників, проводять регулярні stakeholder consultations і впроваджують формати соціальної (impact) або сталостійної (sustainability/ESG) звітності. Такі підходи узгоджуються з європейською логікою Better Regulation (прозорість, консультації, оцінювання та зворотний цикл) і з вимогами ESG у ЄПВО щодо залучення стейкхолдерів та забезпечення якості. Для українських університетів (зокрема СНАУ) адаптація цих практик означає перехід від епізодичної відкритості до інституційної моделі підзвітності,

де прозорість підкріплюється регулярними даними (KPI), а участь – цифровими механізмами та публічним реагуванням на пропозиції.

3.3 Рекомендації щодо розвитку публічного управління в освіті в умовах сталого розвитку та післявоєнного відновлення

Сучасний етап розвитку системи вищої освіти України характеризується поєднанням двох стратегічних викликів: забезпечення сталого розвитку відповідно до європейських стандартів та участь у процесах післявоєнного відновлення регіонів. У цих умовах університети мають трансформуватися з традиційних освітніх інституцій у багатофункціональні центри соціальної згуртованості, інновацій та регіонального розвитку.

Програмадська модель університету створює управлінське підґрунтя для реалізації цієї ролі.

Рекомендації на рівні державної політики варто розділити за декількома блоками:

- 1) Інституціоналізація ролі університетів у регіональному врядуванні;
- 2) Запровадження національних індикаторів соціального впливу університетів.

За блоком Інституціоналізація ролі університетів у регіональному врядуванні доцільним є:

- нормативне закріплення участі університетів у розробленні стратегій регіонального розвитку;
- включення представників ЗВО до дорадчих органів при ОДА та ОМС;
- підтримка університетських аналітичних центрів.

Такий підхід сприятиме формуванню моделі «університет – партнер держава».

За блоком Запровадження національних індикаторів соціального впливу університетів необхідно розробити:

- систему оцінювання третьої місії;
- індикатори соціальної згуртованості;

- механізми стимулювання університетів до регіональної участі.

Це дозволить перейти від формальної автономії до результативного врядування.

Рекомендації на інституційному рівні (для університетів) представлені узагальнено на рисунку 3.6.



Рисунок 3.6 – Рекомендації на інституційному рівні у післявоєнний період

Джерело: розроблено автором

На рисунку 3.6 представлено систематизовані рекомендації на інституційному рівні щодо розвитку публічного управління в освіті в умовах післявоєнного відновлення та сталого розвитку. Запропонована структура відображає трансформацію ролі університету як багатофункціонального суб'єкта публічного governance.

Перший блок акцентує на функції університету як центру соціальної згуртованості. У цьому контексті університет виступає платформою громадського діалогу, осередком психологічної та соціальної підтримки, центром волонтерської активності та простором інтеграції ветеранів і внутрішньо переміщених осіб. Такий підхід сприяє відновленню соціального капіталу та формуванню довіри в громадах.

Другий блок відображає роль університету як центру інновацій та відбудови. Йдеться про участь у розробленні інфраструктурних рішень, впровадження зелених технологій, розвиток кластерів та підтримку малого і середнього бізнесу. Університет у цій моделі виступає генератором знань і технологічних рішень для регіонального розвитку.

Третій блок стосується інтеграції принципів сталого розвитку в управлінську та освітню діяльність. Запровадження SDG-мапи, інтеграція ESG-підходів, розвиток green campus та формування компетентностей сталого розвитку забезпечують довгострокову інституційну стійкість університету.

Таким чином, рисунок відображає комплексний підхід до модернізації управління, де університет функціонує як стратегічний партнер держави та громади у процесах відновлення та сталого розвитку.

Розвиток таких функцій сприятиме зміцненню соціального капіталу регіону. Особливо важливо інтегрувати дослідницький потенціал університету у практичні потреби громад. Це забезпечить відповідність європейському вектору трансформації.

Університет має виступати координатором співпраці «влада – бізнес – громадянське суспільство – академічна спільнота».

Окремо необхідно також зазначити рекомендації за напрямком міжнародної інтеграції. Необхідно посилювати участь у програмах ЄС, розвивати можливості щодо впровадження програм подвійних дипломів, інтегрувати європейські стандарти governance, формувати спільні дослідницькі ініціативи.

Щодо практичних кроків для післявоєнного відновлення регіонів, роль прогромадських університетів є суттєва. Університети можуть реалізувати такі ініціативи:

- Освітні програми для представників громад з управління відбудовою.
- Експертна оцінка інфраструктурних проєктів.
- Створення регіональних аналітичних центрів.
- Підготовка кадрів для зеленого переходу.
- Розвиток соціального підприємництва.

Розвиток публічного управління в освіті в умовах сталого розвитку та післявоєнного відновлення вимагає переосмислення ролі університету як активного суб'єкта регіональної трансформації. Прогромадська модель управління створює інституційні передумови для зміцнення соціальної згуртованості, формування інноваційної екосистеми, забезпечення прозорості та підзвітності, інтеграції України до європейського простору публічного управління.

Таким чином, університет виступає не лише освітнім центром, а стратегічним партнером держави та громади у процесах сталого розвитку й відновлення країни.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження теоретично обґрунтовано та практично підтверджено, що трансформація системи публічного управління у сфері вищої освіти України в умовах євроінтеграції, цифровізації та післявоєнного відновлення об'єктивно потребує переходу від адміністративно-централізованої моделі до прогромадської. Така модель ґрунтується на принципах відкритості, підзвітності, партнерства, співрішення та спільної відповідальності, що відповідає сучасній парадигмі публічного управління. Доведено, що без системної інтеграції громадської участі неможливо забезпечити довгострокову інституційну стійкість університетів та їх відповідність європейським стандартам управління.

У теоретичному вимірі уточнено зміст поняття «прогромадський університет» як інституції, що інтегрує освітню, наукову та суспільну (третю) місію в межах моделі управління за участю громадськості та функціонує як елемент мережевої екосистеми взаємодії «держава - бізнес - громада - університет». Обґрунтовано, що прогромадська модель узгоджується з концепціями *good governance*, *stakeholder engagement*, *Civic University* та *Quadruple Helix* і виступає механізмом підвищення ефективності публічного управління через розширення горизонтальних зв'язків і цифрових форматів участі.

Аналіз нормативно-правових та інституційних засад засвідчив, що державна політика у сфері вищої освіти реалізується відповідно до логіки політичного циклу, однак механізми громадської участі здебільшого обмежуються інформуванням або консультаціями. Водночас чинне законодавство створює правові передумови для розширення автономії університетів, формування наглядових структур, розвитку інституційної підзвітності та впровадження співвирішальних форматів управління.

Дослідження практик взаємодії університетів із громадою засвідчило наявність поступового переходу до прогромадських форм діяльності через громадські ради, партнерські проєкти, волонтерські ініціативи, навчання через

служіння та міжнародну співпрацю. Встановлено, що ці елементи формують основу для зміцнення соціального капіталу, однак їх реалізація потребує систематизації, формалізації процедур участі та впровадження інструментів вимірювання соціального ефекту.

У роботі розроблено інструментарій оцінювання ефективності громадської участі, який охоплює показники прозорості, довіри, соціального впливу та відповідності Цілям сталого розвитку. Запропоновано інтегральний індекс прогромадського розвитку університету, що дозволяє комплексно оцінювати рівень інституційної відкритості та підзвітності. Запровадження такого індексу створює можливість переходу до управління на основі доказів та регулярного моніторингу результативності управлінських рішень.

Аналіз Стратегії розвитку СНАУ (2026-2030) підтвердив наявність значного потенціалу для впровадження прогромадської моделі, зокрема у сферах міжнародної інтеграції, соціального партнерства та розвитку сталих практик. Водночас встановлено необхідність посилення цифрових механізмів залучення стейкхолдерів, формування системи КРІ-моніторингу та впровадження інтегрованої соціально-екологічної звітності.

У третьому розділі обґрунтовано концептуальну модель «Прогромадський університет як елемент публічного управління», розроблено поетапну дорожню карту її впровадження на 2026-2030 роки та запропоновано комплекс інструментів підвищення прозорості й підзвітності, зокрема цифрові платформи консультацій, відкриті бюджети, платформу стратегічних показників, соціальну та ESG-звітність.

Особливу увагу приділено ролі університетів у процесах післявоєнного відновлення регіонів. Доведено, що університет може виступати центром соціальної згуртованості, експертної підтримки громад, розвитку інноваційних кластерів та зеленого переходу, сприяючи відбудові інфраструктури, формуванню людського капіталу та підвищенню регіональної конкурентоспроможності.

Таким чином, реалізація прогромадської моделі університету створює передумови для:

- підвищення ефективності та результативності управління у сфері освіти;
- зміцнення довіри між університетом і громадою;
- інтеграції принципів сталого розвитку та ESG у управлінські процеси;
- посилення ролі університетів у регіональному та національному розвитку;

- гармонізації української системи вищої освіти з європейськими стандартами управління.

Отже, мету дослідження досягнуто, поставлені завдання виконано, а отримані теоретичні положення та практичні рекомендації можуть бути використані в діяльності закладів вищої освіти, органів державної влади та місцевого самоврядування при формуванні та реалізації політики розвитку вищої освіти на засадах прогромадської моделі управління.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання отриманих результатів для:

- удосконалення системи стратегічного управління закладами вищої освіти на засадах відкритості та підзвітності;

- впровадження цифрових інструментів громадської участі та механізмів співрішення в управлінські процеси;

- формування системи KPI та інтегрованої соціально-екологічної звітності університетів;

- оцінювання рівня інституційної відкритості за допомогою інтегрального індексу прогромадського розвитку;

- використання університетів як центрів експертної підтримки територіальних громад у процесах післявоєнного відновлення та зеленого переходу.

Результати дослідження можуть бути застосовані органами державної влади, закладами вищої освіти, органами місцевого самоврядування та громадськими організаціями при формуванні політики розвитку вищої освіти та модернізації механізмів публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. AlQudah H., Al-Okaily M., Alqudah G. The relationship between public governance and performance: Evidence from higher education institutions. *Journal of Public Affairs*. 2021. Vol. 22, Iss. 3. doi:10.1002/pa.2523.
2. Oliveira L. S., Pisa B. J. Does Public Governance Impact Performance? An Analysis of Higher Education Institutions. *BAR - Brazilian Administration Review*. 2024. Vol. 21, No. 1. URL: <https://www.scielo.br/j/bar/a/nLz34zYKRCjgrStVsKdLF4z/> (дата звернення: 26.12.2025).
3. Zhu T., Sharp S. How university governance affects education service quality: The role of accountability and autonomy. *Frontiers in Education*. 2024. Vol. 9. URL: www.frontiersin.org (дата звернення: 26.12.2025).
4. Degn L. Historical trends and emerging issues in public management in higher education. *International Journal of Public Sector Management*. 2023. Vol. 36, No. 6/7. P. 544-560. doi:10.1108/IJPSM-07-2023-352.
5. Goddard J., Tegheltoft S. The Role of the Civic University in Facilitating Inclusive and Sustainable Futures. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, Iss. 7. Art. 2752. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2752> (дата звернення: 26.12.2025).
6. Mazzucato M. Higher Education and the Common Good: Rethinking the Public Mission of Universities. *Trends in Higher Education*. 2025. Vol. 4, No. 3. URL: <https://www.mdpi.com/journal/higheredu> (дата звернення: 26.11.2025).
7. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 37-38. Ст. 2004.
8. Велика хартія університетів : (Болонья, 18 вересня 1988 р.). URL: mon.gov.ua (дата звернення: 25.11.2025).
9. Вища освіта України в умовах трансформації суспільства : монографія / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Знання України, 2014. 440 с.
10. Публічне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2014. 600 с.

11. Майбутнє університетів у світі, що змінюється : монографія / за ред. В. С. Бакірова. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 240 с.
12. Когут О. В. Державно-громадське управління вищою освітою як сучасна модель модернізації галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 98-102.
13. Лутовинова С. В. Механізми публічного управління системою вищої освіти в Україні. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 4 (57). С. 138-145.
14. Оболенський О. Ю. Державно-громадське управління освітою: теоретичні засади та механізми реалізації. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2019. Вип. 10. С. 25-31.
15. Рябченко В. Г. Громадська складова в управлінні вищою школою: світовий досвід та українські реалії. *Вища освіта України*. 2017. № 3. С. 45-52.
16. Marginson S. Higher Education and the Common Good. Melbourne : Melbourne University Publishing, 2016. 244 p.
17. Pruvot E. B., Estermann T. University Autonomy in Europe III: The Scorecard 2017. Brussels : European University Association, 2017. 92 p.
18. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 37-38. Ст. 2004.
19. Велика хартія університетів: (Болонья, 18 вересня 1988 р.). URL: mon.gov.ua (дата звернення: 25.11.2024).
20. Вища освіта України в умовах трансформації суспільства : монографія / за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ: Знання України, 2014. 440 с.
21. Публічне управління : підручник / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка, К. О. Ващенко, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2014. 600 с.
22. Майбутнє університетів у світі, що змінюється : монографія / за ред. В. С. Бакірова. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2018. 240 с.
23. Калашнікова С. А. Публічне управління вищою освітою в Україні: від державного контролю до партнерської взаємодії. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*. 2022. Том 4, № 1. С. 1-12. doi:10.37405/2707-7306-2022-1-10.

24. Бакиров В. С., Конторович О. П. Університет і громада: стратегії взаємодії в умовах публічної трансформації. *Український соціологічний журнал*. 2021. № 25. С. 15-24.

25. Драч І. І. Управління розвитком закладу вищої освіти: публічний аспект та соціальна відповідальність. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2023. Вип. 89. С. 45-52.

26. Терещук В. І. Громадське самоврядування як інструмент публічного управління у вищій освіті України. *Публічне адміністрування та державна служба*. 2024. № 2. С. 78-85. doi:10.32782/2524-051X.

27. Маруштов О. В., Культенко В. П. Цифровізація публічного управління вищою освітою: виклики та можливості для України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 11. doi:10.32702/2307-2156.2023.11.14.

28. Реформування вищої освіти в Україні: інформаційно-аналітичний збірник / за заг. ред. С. М. Шкарлета. Київ : ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2021. 212 с.

29. Когут О. В. Державно-громадське управління вищою освітою як сучасна модель модернізації галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 14. С. 98-102.

30. Когут О. В. Громадський контроль як елемент демократизації управління вищою освітою. *Ефективність державного управління*. 2023. Вип. 2 (75). С. 110-117.

31. Васильєва О. І., Співак М. В. Публічно-приватне партнерство у вищій освіті: потенціал для розвитку громадських університетів. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73), № 4. С. 12-18. doi:10.32782/2663-6468/2023.4.2.

32. Шикіна О. В. Моделі публічного управління вищою освітою: зарубіжний досвід для України. *Аспект: публічне управління та адміністрування*. 2024. № 1. С. 44-51.

33. Лутовинова С. В. Механізми публічного управління системою вищої освіти в Україні. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 4 (57). С. 138-145.

34. Оболенський О. Ю. Державно-громадське управління освітою: теоретичні засади та механізми реалізації. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2019. Вип. 10. С. 25-31.

35. Редько А.М. Розвиток публічного управління в освіті через модель прогромадського університету. *Modern Movement of Science: Proceedings of the 17th International Scientific and Practical Internet Conference*, October 16-17, 2025. Дніпро, С.89-91.

36. Редько А.М. Розвиток публічного управління в освіті через модель прогромадського університету. *Стратегічні пріоритети розвитку бухгалтерського обліку, аудиту та оподаткування в умовах глобалізації*, Суми, 18 листопада 2025., С.97-98.

37. Рябченко В. Г. Громадська складова в управлінні вищою школою: світовий досвід та українські реалії. Вища освіта України. 2017. № 3. С. 45-52.

38. Marginson S. Higher Education and the Common Good. Melbourne : Melbourne University Publishing, 2016. 244 p.

39. Pruvot E. B., Estermann T. University Autonomy in Europe III: The Scorecard 2017. Brussels : European University Association, 2017. 92 p.

40. Broucker B., De Wit K. Public Sector Management in Higher Education: New Models of Governance. *Higher Education Policy*. 2022. Vol. 35, No. 2. P. 315-332. doi:10.1057/s41307-021-00234-x.

41. Kivistö J., Kohtamäki D. Public Management Reform and University Governance: A Comparative Perspective. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2023. Vol. 45, Iss. 4. P. 412-429. doi:10.1080/1360080X.2023.2185732.

42. Mancini D., Mercurio L., Gigli S. Digital Transformation in Public Higher Education Institutions: A Governance Perspective. *International Journal of Public Administration*. 2024. Vol. 47, Iss. 5. P. 301-318. doi:10.1080/01900692.2023.2215643.

43. Pucciarelli F., Kaplan A. Transitioning to the Civic University: Challenges for Public Governance. *European Management Journal*. 2024. Vol. 42, Iss. 2. P. 189-205. doi:10.1016/j.emj.2023.09.004.

44. Rincón-Urdaneta C., Morales-Gualdrón S. Higher Education and Regional Development: The Social Responsibility of Public Universities. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Iss. 1. Art. 102. URL: www.mdpi.com (дата звернення: 26.02.2025).

45. Lakhno V., Malykhina S., Kasatkina O. Optimization of the system of public management of higher education institutions based on the criteria of academic freedom and financial autonomy. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22, No. 5. P. 115-122.

46. Vorobiova O., Kalashnikova S., Lugovyi V. Quality Assurance in Higher Education of Ukraine: Public Management and Governance Realities. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2023. Vol. 23, No. 12. P. 145-158. doi:10.33423/jhetp.v23i12.6301.

47. Kryshchanovych M., Akimova N., Akimov O. Pedagogy as a tool for public management in the system of higher education. *Journal of Education and e-Learning Research*. 2022. Vol. 9, No. 1. P. 23-30. doi:10.20448/jeelr.v9i1.3725.

48. Arbo P., Benneworth P. Understanding the Regional Contribution of Higher Education Institutions. *Public Management Review*. 2022. Vol. 24, No. 8. P. 1205–1224. doi:10.1080/14719037.2021.1963821.

49. Fumasoli T., Stensaker B. The Role of Governance in the Public Mission of Higher Education. *Higher Education Policy*. 2023. Vol. 36, Iss. 2. P. 211-228. doi:10.1057/s41307-022-00287-2.

50. Goddard J., Vallance P. The Civic University: The Policy and Leadership Challenges. *Journal of the British Academy*. 2024. Vol. 12, No. 1. P. 45-62. doi:10.5871/jba/012.045.

51. Hazarika I. Public Governance and Accountability in Higher Education: A Global Perspective. *International Review of Public Administration*. 2024. Vol. 29, Iss. 3. P. 189-210. doi:10.1080/12294659.2024.2314567.

52. Marginson S. Public Good in Higher Education: Beyond Neoliberal Models. *Journal of Higher Education Theory and Practice*. 2025. Vol. 25, No. 1. URL: articlegateway.com (дата звернення: 26.11.2025).

53. Shattock M., Horvath A. The Governance of British Higher Education: The State, the University and the Market. *Higher Education Quarterly*. 2023. Vol. 77, Iss. 4. P. 534-550. doi:10.1111/hequ.12432.

ДОДАТКИ