

УДК 378.11

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-27

Соколова Е. Т., аспірантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради, м. Дніпро, Україна

ORCID: 0000-0003-2430-751X

e-mail: elsok@dano.dp.ua

Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України

Анотація. У статті розглянуто інноваційний менеджмент як пріоритетний аспект подальшого розвитку системи вищої освіти України в умовах ринкових відносин, досліджено підходи щодо імплементації інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти, обґрунтовано концептуальні засади теоретико-методологічних досліджень цілеспрямованої управлінської діяльності, спрямованої на реалізацію організаційних, соціальних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових умов, які необхідні для оптимального функціонування і розвитку освітньої системи. У ході дослідження було визначено, що реформування системи вищої освіти тісно пов'язано з процесами модернізації організаційних структур, посиленням проєктного менеджменту та стратегічного планування, застосування державно-громадського управління. Дослідження сутнісно-змістової еволюції поняття «інноваційний менеджмент в управлінні закладами вищої освіти» сформувало умови для надання авторського розуміння форм інноваційного менеджменту, які можуть бути застосовані в управлінні реформування системою вищої освіти. Комплексний та системний підхід впровадження нових управлінських форм відбувається з повноцінним економічним та правовим забезпеченням, адаптованим до стрімких змін у суспільстві. Беручи до уваги вищезазначені погляди, слід відзначити набуття інноваційного менеджменту в управлінні закладом вищої освіти інституціонального значення, необхідності структурного переоформлення системи управління інноваціями, формування кадрової системи менеджерів, які здатні приймати виважені ефективні управлінські рішення та нести за них відповідальність. Перспективним у подальших дослідженнях буде моделювання системи застосування інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України.

Ключові слова: інноваційний менеджмент; система вищої освіти; державно-громадське управління; проєктний менеджмент.

Sokolova Elmira, PhD student of the Department of public administration and law, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council», Dnipro, Ukraine

Theoretical and Methodological Principles of Research of Innovative Management Forms in the System of Higher Education of Ukraine

Abstract. Introduction. The article considers innovation management as a priority aspect of further development of the higher education system of Ukraine in market conditions, explores approaches to defining innovative management forms in the higher education system, substantiates the conceptual foundations of theoretical and methodological research of purposeful management activities aimed at implementing social, personnel, pedagogical, material and financial conditions that are necessary for the optimal functioning and development of the educational system.

Purpose. The purpose of the study is to substantiate theoretically the use of innovative forms of management of higher education institutions.

Results. The essence and features of innovative management forms for the purpose of concretization of system-forming structural elements, determination of the system's efficiency functioning of the offered system are opened. The formulation of the general definition of innovation management has created conditions for tracking the transition to the definition of "innovative management in the management of higher education institutions in domestic science. The study found that the reform of the higher education system is closely linked to the processes of modernization of organizational structures, strengthening project management and strategic planning, the use of public administration. The study of the substantive evolution of the concept of "innovation management in the management of higher education institutions" has created the conditions for providing an author's understanding of the forms of innovation management that can be used in the management of reforming the higher education system. Four main categories were formulated to define the concept, taking into account the issue of determining the "degree of innovation" in the management process. A comprehensive and systematic approach to the introduction of new forms of management occurs with full economic and legal support, adapted to the rapid changes in society.

Conclusions. Thus, the study theoretically substantiates the conceptual foundations of the development of the concept of "innovative management forms", specifies the leading strategy for the use of modern managerial forms in higher education. Examining innovations in the management of higher education institutions, it should be noted that they could be seen as the invention and implementation of practices, structures, technical and technological tools, management processes that are new to the highest level of development in this field. Taking into account the above views, it should be noted the acquisition of innovation

¹Стаття надійшла до редакції: 03.10.2021

Received: 03 October 2021

management in higher education institutions of institutional importance, the need for structural redesign of innovation management system, the formation of a personnel system of managers who can make informed and effective management decisions. The modeling of the system of applying innovative forms of management in the higher education system of Ukraine will be promising in further researches.

Keywords: innovation management; higher education system; public administration; project management.

JEL Classification: I28; L30; M11.

Постановка проблеми. Проблематика реформування освіти набуває особливої актуальності в контексті загальноосвітніх процесів модернізації суспільних відносин, пріоритизації збалансованого економічного, політичного та культурного розвитку у вимірі процесів глобалізації. Постійні соціально-економічні зміни спричиняють розвиток глобальних інформаційних революцій, створюють умови для подальшого розвитку ринкових відносин і реалізації процесів демократизації та позначаються на змінах у застосуванні механізмів управління. Вимогою сьогодення є адаптація світових управлінських практик, розроблення механізмів управління системою вищої освіти та прозорих критеріїв оцінки. Наразі спостерігається загальний синергетичний підхід у реалізації багатьох освітніх процесів. Реформування системи вищої освіти має відбуватися відповідно до міжнародних стратегічних практик, спрямованих на інтеграцію та співробітництво, переходу від умов централізованого керованого управління до засад ринкової економіки, демократизації освітнього простору, застосування механізмів децентралізації управління. Спрямування державної політики на реформування системи вищої освіти системно та послідовно реалізуються в умовах імплементації законодавчих документів, зокрема законів України «Про інноваційну діяльність», «Про вищу освіту», стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021-2031 роки. Відтак, важливим напрямом досліджень у галузі управління стає цілісна розробка методологічних, теоретичних та методичних основ впровадження інноваційних управлінських форм під час реформування системи вищої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти досліджуваної проблематики розглядалися у фундаментальній праці С. Ілляшенка «Інноваційний менеджмент», в якій проаналізовано та уточнено загальну теорію й методологію основ управління процесами інноваційного розвитку організації, проблематику прогнозування, планування життєвих циклів з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників [1, с. 57]. Дослідження останніх років дали змогу розглянути інноваційний менеджмент як систему принципів, методів та форм управління інноваційним розвитком організації. Своєю чергою є можливість розглядати інноваційний менеджмент крізь призму стратегічного управління, який зосереджується на плануванні інноваційної стратегії підприємства. Як зазначає А. Шевчук, інноваційний менеджмент належить до категорії функціонального менеджменту, що націлений на підвищення ефективності управління процесами розробки, впровадження та реалізації

інновацій в умовах синхронізації організаційних систем та підсистем [2, с. 140]. Н. Губерська визначає управління вищою освітою як спеціально організовану діяльність органів влади та недержавних організацій, спрямованих на належне функціонування системи вищої освіти [3, с. 49]. Т. Губанова розглядає управління системою вищої освіти у світлі діяльнісного підходу та описує як процес взаємодії суб'єктів з метою отримання оптимальних результатів [4, с. 11].

Формулювання цілей дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування застосування інноваційних форм менеджменту в управлінні закладами вищої освіти. Розкриття сутності й особливостей інноваційних управлінських форм надасть змогу конкретизувати системоформувальні структурні елементи й прослідкувати за характером взаємодії з метою детермінування ефективності функціонування запропонованої системи. Формулювання загального визначення інноваційного менеджменту створює умови для відстежування переходу до визначення поняття «інноваційний менеджмент в управлінні закладами вищої освіти» у вітчизняній науці.

Виклад основного матеріалу. Державне управління системою вищої освіти як вид професійної діяльності являє собою процес, що спрямований на систему освіти з метою забезпечення її життєдіяльності, всебічного неперервного динамічного розвитку. Відтак головною сутністю управління системи вищої освіти є цілеспрямована діяльність, спрямована на реалізацію організаційних, соціальних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових умов, які необхідні для оптимального функціонування і розвитку освітньої системи. Управління системою вищої освіти є підвидом соціального управління, тобто планомірного впливу на суспільство з метою удосконалення та розвитку. До основних принципів управління системою вищою освітою відносяться наступні принципи, а саме: державотворення, науковості, демократизації, гуманізації, цілеспрямованості, плановості, компетентності, ініціативності, об'єктивності. Про нову філософію в управлінні системою вищої освіти у своїх працях зазначає М. Гладкий, який трактує її в контексті оптимального поєднання ідей національної самоідентичності та інтеграції у світовий освітній простір. При цьому механізми державного управління освітою, виконуючи регульовальну функцію забезпечують активізацію суб'єктів управління для зміни цільових і ціннісних координацій [5, с. 35]. На

сучасному етапі розвитку національної системи вищої освіти спостерігаємо нові вимоги щодо універсализації, адаптивності, особистісної орієнтації управлінських процесів для забезпечення сталого розвитку людства. Системність управління забезпечується сталим взаємозв'язком таких компонентів, як суб'єкт управління (підсистема, що керує) та об'єкт управління (керована підсистема) і відповідає основним властивостям, а саме: цілеспрямованості, складності та структурності. Реформування системи вищої освіти тісно пов'язане з процесами модернізації організаційних структур, посиленням проєктного менеджменту та стратегічного планування, застосування державно-громадського управління. У сучасній практиці відомі різні підходи до реалізації інноваційного менеджменту. Ці підходи слід трактувати з точки зору гостроти проблематики управління у цілому, стратегії реформування освіти, визначенню конкурентоспроможності окремого закладу вищої освіти. На думку К. Романенко, управлінські інновації здатні відігравати суттєву роль у якості теоретико-методологічних досліджень багатьох процесів реформування державного управління, зокрема у галузі освіти. Специфіка інновацій як основи аналізу

управлінських явищ полягає у змінах і процесах продукування нового [6, с. 44].

З'ясування сутнісно-змістової еволюції поняття інноваційний менеджмент в управлінні закладами вищої освіти вимагає надання авторського розуміння форм інноваційного менеджменту, які можуть бути застосовані в управлінні реформування системою вищої освіти. Наразі існує велика кількість трактувань та визначень поняття «інноваційний менеджмент», які можуть бути використані в залежності від контексту, сфери застосування та цілей дослідження. Відповідно до наукових результатів перелічених учених ми припустили, що в дослідженні застосування інноваційних форм менеджменту в управлінні реформуванням системи вищої освіти формулювання дефініції цього терміну вимагає врахування підходів з позиції визначення аспектів інноваційних управлінських форм, доречних для використання у системі вищої освіти, їхнього групування в підсистемі за функціями та спільною метою. Таким чином, ми можемо ґрунтуватися на чотирьох головних визначеннях інноваційного менеджменту, які можна зустріти у наукових джерелах та співвідносити з категорією управління реформування системи вищої освіти (табл. 1).

Таблиця 1. Підходи до дефініювання поняття «інноваційний менеджмент в управлінні закладами вищої освіти»

№	Автор	Визначення
1.	О. Мармаза	форма управлінського впливу держави на зміну низки факторів з метою визначення різноманітності освітніх товарів та послуг, зростання ефективності діяльності системи вищої освіти
2.	О. Кондур	сучасні економічні, діагностичні, психологічні та інформаційні технології, які сприяють більш ефективному та оперативному прийняттю управлінських рішень
3.	Л. Даниленко	нова галузь науки про управління людськими та матеріальними ресурсами в закладах освіти на засадах інвестицій та інновацій
4.	Л. Грень	модель взаємодії між державою та суспільством у напрямку регулювання зростання якості освітніх послуг та задоволення попиту споживачів

Джерело: сформовано автором на основі матеріалів [7, 8, 9, 10]

Інноваційний менеджмент в управлінні закладами вищої освіти з позиції цілісності, сукупності новацій здатний забезпечувати додатковий накопичувальний ефект у процесі зростання показників ефективності конкретного закладу вищої освіти. Інноваційний менеджмент є відносно новим для ринку освітньої галузі, у цьому випадку запровадження різноманітних управлінських технологій та форм відрізняються від новацій більшим масштабом, більшим ефектом і можливістю прояву синергетичного ефекту. Найбільш доцільним у контексті взаємозв'язку управлінських освітніх процесів з інноваційною діяльністю є використання поняття «інновації» як форми керованого розвитку та цілеспрямованих змін, які вносять в середовище впровадження нових стабільних елементів. Таким чином, під «інноваційним управлінням» слід розуміти нові та ті,

що є удосконаленими організаційно-технічними рішеннями адміністративного характеру, що здатні істотно поліпшити функціонування усієї організації. Рівень інноваційного управління слід визначати в залежності від змін та їхніх масштабів. До основних завдань впровадження інноваційного розвитку управління закладом вищої освіти відносять розробку і реалізацію оновленої корпоративної стратегії, опанування сучасними управлінськими технологіями, реалізацію заходів щодо підвищення ефективності працівників закладів вищої освіти, створення нових організаційних форм управління, прогнозування стратегічного розвитку та сталого функціонування закладу вищої освіти. Оптимізація управлінського контролю над системою вищої освіти вимагають аналізу досвіду та розроблення низки практичних рекомендації з метою відбору найбільш ефективних

та оптимальних рішень щодо реалізації розробленої стратегії. Діяльність закладу вищої освіти має відбуватися в умовах взаємодії різних інновацій, а саме втілення інноваційних управлінських ідей, робота в команді, інновації освітнього процесу, співробітництва тощо. Застосування нових управлінських підходів, зокрема інноваційних форм менеджменту дозволяє не лише розвивати освітню галузь, а й інтегрувати Україну у світовий простір наукових розробок, досліджень та інновацій.

Одним з важливих аспектів реформування освітньої галузі є застосування сучасних форм управління з метою реалізації таких цілей, як забезпечення соціальної справедливості та норм демократії, економічного зростання й міжнародного співробітництва. Особливу роль на сучасному етапі реформування управління освітою відіграє механізм подолання труднощів у досягненні цілей модернізації відповідно до загальноєвропейських та світових стандартів. Подолання суперечностей між масовим характером освіти та її особистісно зорієнтованим змістом, між стандартами навчання та цінностями самовираження в самореалізації майбутніх випускників, їхньої конкурентоспроможності на ринку праці.

Однією з проблем при використанні «інноваційного» менеджменту є невизначеність величини «ступінь інноваційності», існування розбіжностей між радикальними інноваціями й модифікуючими [11, с. 422]. Таким чином, слід зазначити, що базова категорія управління закладом вищої освіти ґрунтується на основних теоріях управління з урахуванням світових тенденцій, функціонування державного управління, суспільно-економічних процесів та закономірностей. Інноваційні ресурси є джерелами та передумовами для отримання управлінських інновацій та можуть бути реалізовані за допомогою сучасних технологій та у системі чинних соціально-економічних відносин. Інноваційний ресурс у даному контексті є сукупністю наявних відносин, засобів та можливостей для створення інновацій. Тому саме інноваційні ресурси служать основою для впровадження інновацій, зокрема управлінських. Інноваційні форми менеджменту стають актуальними для сучасних закладів вищої освіти, що ґрунтується на необхідності інноваційного розвитку, підтримки змін в організації. Використання інноваційного менеджменту як сукупності заходів щодо підвищення конкурентоспроможності освіти та підвищення якості, з використанням передових методів і технологій. Забезпечення інноваційної орієнтації розвитку закладів вищої освіти гарантує ефективну підготовку випускників, підвищення рівня інтегрованості освітніх послуг у сучасний ринок праці. Відповідно до актуальних соціально-економічних умов стратегія публічного управління закладами вищої освіти має реалізовуватися з урахуванням інноваційного

потенціалу конкретної установи. Актуальність проблеми реалізації інноваційної моделі управління закладом вищої освіти визначається постійним зростанням вимог суспільства до освіти в цілому, бурхливим розвитком високих і тонких технологій, взаємної інтеграції теоретичних і прикладних завдань відповідно до глобалізаційних тенденцій. Основними функціями управління інноваційної моделі закладу вищої освіти науковці називають інформативну, мотиваційну, розвивальну, координаційну.

Сучасний освітній процес неможливий без інноваційного оновлення, залучення нових технологій, апробації й адаптації відповідно до змісту освіти. Головними напрямками диверсифікації інноваційного потенціалу закладу вищої освіти, в яких реалізуються світові практики інноваційного менеджменту є інновації технологій в освіті, розробки освітніх продуктів і послуг, бізнес-моделей, використання ресурсів та активів закладу вищої освіти, конкурентних переваг галузі, запуску нових освітніх програм, маркетингу освітніх продуктів і послуг, підвищення ефективності бізнес-процесів. Реформа в освіті, зміни підходів до державного фінансування системи вищої освіти, посилення вимог до науково-дослідної та інноваційної діяльності зумовили необхідність здійснення певних нововведень в управлінні освітніми установами.

В умовах посилення процесів глобалізації доречним та необхідним є застосування інноваційних форм менеджменту в процесі управління системою вищої освіти. Стійкість соціально-економічного розвитку у багатьох позиціях залежить від реалізації державної політики у сфері управління системою вищої освіти, забезпечуючи підтримку наукового потенціалу країни [12, с. 136]. Застосування нових управлінських підходів, зокрема інноваційних форм менеджменту дозволяє не лише розвивати освітню галузь, а й інтегрувати Україну у світовий простір наукових розробок, досліджень та інновацій. Одним з важливих аспектів реформування освітньої галузі є застосування сучасних форм управління з метою реалізації таких цілей, як забезпечення соціальної справедливості та норм демократії, економічного зростання й міжнародного співробітництва. Комплексний та системний підхід впровадження нових управлінських форм має відбуватися з повноцінним економічним і правовим забезпеченням, адаптованим до стрімких змін у суспільстві [13, с. 63]. Будь-які зміни суспільних відносин викликають певний супротив, характеризуються низькою швидкістю реалізації нових впроваджень, тим паче тих, які стосуються інноваційних підходів, форм. Лише дотримання чіткого алгоритму та послідовності дій, застосування світового досвіду та практик здатні пом'якшити негативні явища у суспільстві та довести необхідність впровадження змін.

Висновки. У дослідженні теоретично обґрунтовано концептуальні засади розвитку поняття «інноваційних управлінських форм», конкретизовано провідну стратегію застосування сучасних менеджерських форм у системі вищої освіти. Дослідивши інновації в управлінні закладами вищої освіти, варто зауважити, що вони можуть розглядатися як винахід і впровадження практики, структури, технічного й технологічного інструментарію, процесів управління, які є новими для найвищого рівня розвитку в цій галузі з метою сприяння досягненню цілей організації. У порівнянні з будь-якими іншими типами інновацій, саме управлінські інновації мають унікальну здатність здійснювати радикальні та довгострокові зміни щодо посилення конкурентоспроможності. Інновації в управлінні передбачають володіння та напрацювання таких управлінських навичок як рішучість, виваженість у прийнятті, відповідальність за впровадження змін, які здатні ініціювати прогрес і результативність. Як бачимо, більшість науковців розглядають інноваційний менеджмент в управлінні закладом вищої освіти як систему управління, що забезпечує

інноваційний розвиток з мінімальними ресурсами для досягнення максимальних результатів. Беручи до уваги вищезазначені погляди, слід відзначити набуття інноваційного менеджменту в управлінні закладом вищої освіти інституціонального значення, необхідності структурного переоформлення системи управління інноваціями, формування кадрової системи менеджерів, які здатні приймати виважені та ефективні управлінські рішення та нести за них відповідальність. У сучасних європейських дослідженнях все частіше зустрічаємо визначення «підприємницького» або «корпоративного» закладу вищої освіти, основними пріоритетами якого є створення прозорої та ефективної системи організації та управління установою, підвищення її конкурентоспроможності, підвищення якості навчання, вдосконалення організаційних процесів. Таким чином, перспективним у подальших дослідженнях буде моделювання системи застосування інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України.

Література:

1. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручн. Суми : ВТД Університетська книга, 2010. 334 с.
2. Шевчук А. В. Регіональні освітні системи : теорія, методологія, практика інноваційного розвитку : монографія. Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України, 2014 р. 433 с.
3. Губерська Н. Л. Система державного управління вищою освітою в Україні. Адміністративне право і адміністративний процес. 2014. № 6. С. 49-55.
4. Губанова Т. О. Управління в системі вищої освіти : концептуальні засади. Розбудова держави і права : питання теорії та конституційної практики. *Право і суспільство*. 2016. №5. С. 11-13
5. Гладкий М. А. Удосконалення державного регулювання освітньої галузі України на основі світового досвіду. Публічне управління та митне адміністрування. 2016. № 1. С. 32-37.
6. Романенко К. М. Маркетинговий вимір впливу системи державного управління на становлення інноваційної моделі розвитку українського суспільства. *Державно-управлінські студії*. 2018. № 9(11). С. 44-48
7. Мармаза О. І. Управління навчальним закладом : навч.-метод. посіб. Харків : Веста, 2003 р. 221 с.
8. Кондур О. С. Інноваційний менеджмент у системі управління вищим навчальним закладом. Науковий вісник МНУ імені В.О. Сухомлинського. Педагогічні науки. 2017. №4 (59). С. 254-258.
9. Даниленко Л. І. Сучасні підходи до управління професійно-технічними закладами : навч.-метод. посіб. Київ : ТОВ «Етіс Плюс», 2007. 104 с.
10. Грень Л. М. Сучасна освіта України : державно-управлінський аспект : монографія. Харків : Іванченко І. С., 2021. 238 с.
11. Тупичак Л. Л. Інноваційний освітній менеджмент як інструмент управління якістю освітніх послуг. *Ефективність державного управління*. 2013. №37. С. 422-429.
12. Соколова Е. Т. Управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників у системі вищої освіти. *Modern Economics*. 2021. № 25(2021). С. 136-141. [https://doi.org/10.31521/modecon.V25\(2021\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V25(2021)-21).
13. Сиченко В. В., Рибкіна С. О., Соколова Е. Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. №4 (27). С. 63-68.

References:

1. Illjashenko, S. M. (2010). *Innovacijnyj menedzhment*. Sumy : VTD «Universytetsjka knygha» [in Ukrainian].
2. Shevchuk, A. V. (2014). *Regional educational systems: theory, methodology, practice of innovative development*. Ljviv : Instytut reghionaljnykh doslidzhenj NAN Ukrajinj [in Ukrainian].
3. Ghubersjka, N. L. (2014). *The system of public administration of higher education in Ukraine. Administratyvne pravo i administratyvnyj proces*, 6 (2), 49-55 [in Ukrainian].
4. Ghubanova, T. O. (2016). *Management in the higher education system : conceptual principles. Rozbudova derzhavy i prava : pytannja teoriji ta konstytucijnojji praktyky. Pravo i suspiljstvo*, 5, 11-13 [in Ukrainian].
5. Ghladkyj, M. A. (2016). *Improving state regulation of the educational sector of Ukraine on the basis of world experience. Pbulichne upravlinnja ta mytne administruvannja*, 1, 32-37 [in Ukrainian].
6. Romanenko, K. M. (2018). *Marketing dimension of the influence of the public administration system on the formation of an innovative model of development of Ukrainian society. Derzhavno-upravlinsjki studiji*, 9(11), 44-48 [in Ukrainian].
7. Marmaza, O. I. (2003). *Upravlinnja navchalnym zakladom*. Kharkiv : Vesta [in Ukrainian].

8. Kondur, O. S. (2017). Innovative management in the management system of higher education. *Naukovyj visnyk MNU imeni V. O. Sukhomlyns'kogo*. Pedagogichni nauky, 4 (59), 254-258 [in Ukrainian].
 9. Danylenko, L. I. (2007). Suchasni pidkhody do upravlinnja profesijno-tehnicnymi zakladamy. Kyjiv : TOV «Etis Pljus» [in Ukrainian].
 10. Ghrenj, L. M. (2021). Suchasna osvita Ukrajiny : derzhavno-upravlins'kyj aspekt. Kharkiv : Ivanchenko I. S., 238 [in Ukrainian].
 11. Tupyhach, L. L. (2013). Innovative educational management as a tool for managing the quality of educational services. *Efektivnistj derzhavnogho upravlinnja*, 37, 422-429 [in Ukrainian].
 12. Sokolova, E. T. (2021). Management of professional development of scientific and pedagogical workers in the system of higher education. *Modern Economics*, 25, 136-141 [in Ukrainian].
 13. Sychenko, V. V., Rybkina, S. O. & Sokolova, E. T. (2020). Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education institutions. *Publiche upravlinnja ta mytne administruvannja*, 4 (27), 63-68 [in Ukrainian].
-



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License