https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-7
УДК 351.851
JEL I21, I29, C40

Ю. В. Журавель, М. В. Попадинець, В. М. Якубів, Л. П. Гринаш

Публічна політика забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України в умовах децентралізації державної влади

Розвинуто теоретико-прикладні засади формування і реалізації публічної політики забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти. Визначення особливостей впровадження принципу публічності в державно-управлінські процеси дало змогу обґрунтувати важливість залучення закладів освіти до системних взаємодій з інститутами влади. Вказано на особливу роль закладів освіти для розвитку громад і можливості їх співпраці з органами місцевого самоврядування. Визначено інші виміри та можливості взаємодій закладів освіти з інститутами бізнесу, науки, соціальної інфраструктури, громадськості й населення. Запропоновано матрицю пріоритетів взаємодій, що актуальні для закладів освіти України. З-поміж найбільш затребуваних пріоритетів зазначено про переваги утворення мультифункціональних освітніх центрів. Вказано на важливість громадської та медійної активності закладів освіти, інтеграції стратегування розвитку закладу освіти та громади.
Ключові слова: заклади освіти, конкурентоспроможність, публічна політика, децентралізація, воєнний стан.

Постановка проблеми. У сучасних умовах визначення пріоритетів реалізації публічної політики у сфері освіти та її потреби на рівні територіальної громади дозволяє обґрунтувати переваги мережевого підходу до регулювання конкурентоспроможності закладів освіти. Оскільки мережевий підхід передбачає формування політичних, професійних, працересурсних, міжнародних і функціональних мереж стейкхолдерів сфери освіти, то функціональні мережі можуть бути інформаційні, надання послуг, вирішення проблем і соціальної відповідальності. З огляду на необхідність переходу закладів освіти до діяльнісної парадигми розвитку соціальних інститутів, яка ще більше актуалізується у форс-мажорних обставинах (пандемія COVID-2019, російсько-українська війна 2022 р.), потрібно визначати актуальні практики соціальної відповідальності у сфері освіти, зокрема в період воєнного стану. Таким чином, публічна політика забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України є актуальним питання на сьогодні.

Аналіз останніх досліджень. Питанням розвитку сфери освіти в Україні в умовах децентралізації влади, особливостей її розвитку присвячено низку наукових досліджень, зокрема О. Бєляєва [1], М. Біль [2], О. Гринькевич [3], І. Жеребило [4], О. Іваницької [5], М. Крупки [6], О. Паски [7], С. Панчишина [8], Н. Попадинця [9-10], С. Королюка [11] та ін. Однак більшість з цих досліджень не відображають конкретних механізмів використання публічної політики щодо забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти.

Метою статті є обґрунтування пріоритетів реалізації публічної політики у сфері освіти в умовах децентралізації влади та сучасних подій.

Основні результати дослідження. Конкурентоспроможність закладів освіти є інтересом різних учасників суспільних процесів. Принцип публічності в державному регулюванні стає домінуючим, оскільки дозволяє використовувати переваги громадянського суспільства у вирішенні соціальних, економічних, політичних та інших проблем. Децентралізація є прямим стимулом для розвитку громадянського суспільства. Тому актуальним науковим завданням є визначення особливостей формування і реалізації публічної політики забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти на рівні регіонів і громад.

© *Ю. В. Журавель, М. В. Попадинець, В. М. Якубів, Л. П. Гринаш*, 2022.

Заклади освіти є впливовими стейкхолдерами територіального розвитку. Заклади дошкільної і загальної середньої освіти є індикаторами соціально-демографічного розвитку громад та активності їхнього населення, оскільки саме навколо закладів освіти зазвичай організовуються різні заходи місцевого значення – святкові, вшанування, інші ініціативи.

Заклади професійної, передвищої, вищої освіти відіграють значну роль для розвитку громад, оскільки формують потужні осередки концентрації молоді, педагогів, розбудови інфраструктури обслуговування (транспорту, харчування, проживання та ін.). Розташування закладів освіти вищих рівнів є потужним чинником міграційного притоку молоді, що формує потенціал розвитку локального ринку праці та суспільної системи загалом.

Таким чином, заклади освіти мають пряму роль у розвитку громад і регіонів (табл. 1). Окрім того, вони формують складну внутрішню мережу зв'язків з іншими інститутами громади – владними, підприємницькими, громадськими, інститутами соціальної інфраструктури, службами надання соціальних послуг, інститутами самоорганізації населення та іншими неформальними об'єднаннями. Характер таких зв'язків зумовлений спільною метою різних стейкхолдерів, що розташовані на певній території, – підвищення її привабливості для притоку людських, інвестиційних, знаннєвих ресурсів.

Таблиця 1

Роль закладів освіти для розвитку громади

Рівень освіти	Індикатор	Вплив на громаду	
Заклади дошкільної і загальної середньої освіти	Соціально-демографічний розвиток громади	Привабливість громади з точки зору якості життя	Формування внутрішньої мережі зв'язків стейкхолдерів розвитку громади – освітніх, підприємницьких, соціально-інфраструктурних, самоорганізації населення, неформальних груп населення, владних інститутів та ін. з метою підвищення привабливості території (міграційної, інвестиційної, знаннєвої)
Заклади професійної, передвищої, вищої освіти	Економічний і соціально-демографічний розвиток громади	Міграційна привабливість Привабливість для бізнесу Розвитку соціальної інфраструктури	

Джерело: авторська розробка.

Роль закладів освіти для розвитку громад визначає доцільність їх залучення до державно-управлінських процесів, а саме до формування і реалізації публічної політики.

Публічна політика є результатом і водночас чинником розвитку громадянського суспільства та демократії. Водночас демократія в сучасному розумінні змінює акценти – від «влади більшості» й утворення інститутів представництва до створення конкурентного середовища формування політики держави за участі представників різних сфер [12, с. 23]. Також змінюється розуміння участі населення в політичних процесах: якщо традиційно населення може впливати на владу через участь у виборах, референдумах, діяльність у політичних партіях, громадських організаціях, страйки, що активізуються у виборчий період, то для сучасного суспільства стає нагальною постійна участь населення у політичних рішеннях з реальними важелями впливу без прив'язки до наближення виборів [13, с. 158].

На практиці публічна політика передбачає можливості прямої участі недержавних організацій, об'єднань державних і громадських органів і приватних інститутів у реалізації державної політики [14, с. 108]. З цього визначення заклади освіти мають всі підстави бути суб'єктами публічної політики та

взаємодіяти з іншими інститутами з метою досягнення спільних цілей підвищення конкурентоспроможності сфери освіти.

У теорії державного управління публічність розуміється як політологічна ідея відмови від традиційних політичних цілей [15, с. 29]. Публічність влади є одним зі стандартів концепції «доброго» (належного) врядування, що передбачає залучення всіх зацікавлених суб'єктів.

Публічність означає складну взаємоузгодженість і певною мірою еволюцію політико-суспільної системи, що забезпечує відкритість і прозорість дій влади з можливістю населення впливати на державні рішення не лише на етапі реалізації, але й розроблення [16, с. 91]. Публічність як характерна риса (домінанта, ознака, принцип) державного управління може сформуватись за відповідного політичного режиму (демократії), стабільності політичної системи, певного рівня розвитку публічних інститутів і системи публічного управління, що розкриває характер (мережу) взаємодій інститутів різних сфер та можливості їх впливу на політичний процес (процес прийняття управлінських рішень) [17, с. 71].

Хоча публічність надає низку переваг для формування і реалізації політики, слід враховувати ризик її «неінституціоналізованості», коли участь інститутів різних сфер (публічних інститутів) у прийнятті управлінських рішень ускладнює персоніфікацію влади та можливості населення апелювати до конкретних посадових осіб за наслідки рішень (чи їх відсутність) [18]. Тому рівень публічності політики слід балансувати зі збереженням відповідальності влади за ефективність управлінських рішень. Публічна політика має базуватись на публічному праві, що ставить захист суспільних відносин вище, ніж інтереси окремих осіб [19, с. 36].

Рівень розвитку публічних інститутів залежить від законодавчого регламентування такої необхідності та визначення форм взаємодії з органами державної влади.

Публічні інститути у сфері освіти – це ті інститути, що наділені прямими чи опосередкованими важелями впливу на державну політику у сфері освіти. До них належать громадські організації (зазвичай профільні або з суміжних сфер – правозахисні, благодійні), асоціації (об'єднання) закладів освіти між собою та з інститутами суміжних сфер (наприклад, науковими, громадськими, підприємницькими), консультативно-дорадчі структури при органах державної влади (громадські ради), громадські групи при посадових особах (консультанти, радники, помічними та ін.), профспілкові організації (як інститути захисту прав суб'єктів соціально-трудових відносин), засоби масової інформації.

Публічні інститути є опорою демократичних засад освітньої політики, забезпечуючи взаємодію не лише інститутів громадянського суспільства, але й медійного простору [20, с. 3]. Тобто важливим моментом впровадження публічності в діяльність закладів освіти є їх взаємодія не лише з різними громадськими об'єднаннями, але й засобами масової інформації, які забезпечують їх медійну активність.

У сфері освіти публічність проявляється в регламентованих профільним законом засадах державної політики у сфері освіти – людиноцентризму, демократії, прозорості та публічності прийняття й виконання управлінських рішень (стаття 6 Закону України «Про освіту» [21]).

Міністерство освіти і науки України, керуючись регламентованими засадами державної політики у сфері освіти, забезпечує діяльність консультативно-дорадчих органів для координації зусиль у різних сферах розвитку освіти. Станом на 2022 р. такими структурами є [22]:

– Громадська рада при Міністерстві освіти і науки України – забезпечує взаємодію міністерства з громадськими інститутами, можливості громадського контролю за реалізацією управлінських рішень, участь громадськості в освітній політиці держави на етапах її формування і реалізації [23];

- Колегія Міністерства – здійснює підготовку рекомендацій для міністерства щодо напрямів і завдань його діяльності [24];
- Рада з питань співпраці з церквами та релігійними організаціями – забезпечення відкритості діяльності міністерства, сприяння гармонізації державно-конфесійних відносин, підтримання діалогу з церковними й релігійними організаціями для їх залучення до виховного процесу [25];
- Рада молодих учених – забезпечення участі молодих учених у формуванні і реалізації політики держави у сферах науки та інновацій [26];
- Рада представників громадських об'єднань корінних народів, національних меншин України – контроль за дотриманням прав корінних народів і національних меншин на навчання рідною мовою, вивчення державної мови, забезпечення їх участі у формуванні та реалізації освітньої політики держави [27].

Аналіз складу консультативно-дорадчих органів вказує на представництво вищих посадовців органів державної влади (профільного міністерства, Державної служби якості освіти України, Комітету Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій, освітнього омбудсмена та ін.), керівників закладів освіти, наукових установ та об'єднань цієї сфери (наприклад, Національної ради України з питань розвитку науки і технологій, інститутів Національної академії наук України, Малої академії наук України), федерацій профспілок та асоціацій (Профспілки працівників освіти і науки України, галузевих, працівників (наприклад, Асоціації працівників аграрних навчальних закладів «Украгроосвіта», студентів й аспірантів), громадських організацій («Інститут професійних кваліфікацій», «ОСВІТОРІЯ», ««БАТЬКИ SOS», «Українська асоціація освіти дорослих», «Центр освіти дорослих», «Спілка ветеранів війни з Росією», «Альянс молоді «МедіаСкул», Інформаційно-дослідний центр «Інтеграція та розвиток» та ін.), церковних і релігійних організацій (Всеукраїнської Ради Церков і релігійних організацій), організацій національних меншин і корінних народів, благодійних фондів, представництв міжнародних організацій.

На рівні профільних управлінь регіональних органів державної влади та органів місцевого самоврядування теж діють громадські ради. У своїй діяльності вони керуються загальнодержавними принципами організації державно-громадського управління, однак мають змогу визначити найбільш актуальні для певної території завдання, на виконання яких спрямована поточна консолідація зусиль. Наприклад, Громадська рада управління освіти Львівської міської ради такими завданнями визначає комп'ютеризацію шкіл, розвиток бібліотек закладів загальної середньої освіти, відкриття додаткових груп у закладах дошкільної освіти та вдосконалення освітнього процесу [28].

Діяльність консультативно-дорадчих органів є вагомим кроком на шляху посилення публічності державного регулювання діяльності закладів освіти та підвищення їх конкурентоспроможності. Однак наразі на сайті профільного міністерства здебільшого наведена загальна інформація про органи – склад, посилання на положення про діяльність, окремі звіти. Необхідним є комплексний аналіз ефективності діяльності таких структур, доступність представників різних організацій і територій до їх складу, адже практикується представництво керівника однієї консультативно-дорадчої структури в іншій, що звужує можливості залучення інших сторін.

За позитивних тенденцій заклади освіти України продовжують набувати досвід та інституційну спроможність реалізації публічної політики, у чому додаткові стимули надають реформа децентралізації та розвиток мережі взаємодій закладів освіти на регіональному і територіальному рівнях. Дещо кращі досягнення демонструють заклади вищої освіти. Заклади дошкільної та загальної середньої освіти виявляють певну готовність до активних взаємодій з органами влади завдяки реформі децентралізації та посиленні повноважень регіональних управлінь

освіти та органів місцевого самоврядування. Причиною інституційної слабкості закладів дошкільної та загальної середньої освіти брати участь у публічній політиці є низька мотивація кадрів до такого напряму діяльності. Високий рівень прямих навантажень (педагогічних) не дозволяє приділяти час взаємодії з іншими стейкхолдерами. Водночас Міністерство освіти і науки України останніми роками проводить активні заходи щодо посилення громадських обговорень законодавчих проєктів, участі представників закладів освіти у спеціальних фондах (наприклад, Національному фонді наукових досліджень), згаданих вище консультативно-дорадчих органах. Міністерство пропонує форми для зворотного зв'язку через можливість подання запиту на доступ до публічної інформації, виконує регламентовані урядом практики консультацій з громадськістю, громадських обговорень та експертиз.

Наразі в Україні залишається поширеною практика часткового формалізму виконання нормативів, поставлених владою цілей на всіх інституційних і суб'єктних рівнях з недостатньо критичним медійним висвітленням результатів. Наслідки та невизначеність російсько-української війни вимагають звуження рекомендацій щодо пріоритетів удосконалення публічної політики у сфері освіти з залученням закладів освіти до взаємодій з іншими суб'єктами, які здійснюються свою діяльність у певних територіальних межах – громаді.

Пропонуємо визначати пріоритети через *матрицю взаємодій закладів освіти з іншими стейкхолдерами розвитку громади*, яка б вказувала на ті напрями співпраці інститутів з різних сфер, що є найбільш очікуваними та можуть забезпечувати позитивний результат і подальші позитивні ефекти. (табл. 2).

Для закладів освіти важливо набути базовий позитивний досвід взаємодій з іншими інститутами в межах заходів публічної політики. Надалі рішення щодо реалізації інших ідей будуть залежати від професіоналізму, креативності керівництва закладів освіти та органів місцевого самоврядування, а також від нових викликів розвитку громади й суспільства загалом.

Визначення стейкхолдерів закладу освіти може відбуватись експертним методом – з огляду на територіальну близькість, схожість профільної діяльності та ін. Для розширеного пошуку стейкхолдерів в Україні розроблені відповідні інформаційні ресурси, зокрема Єдина державна електронна база з питань освіти, що включає реєстри суб'єктів освітньої діяльності та постійно доповнюється [29]. Активна діяльність проводиться на рівні регіонів з утворенням громадських рад при профільних управліннях, що дозволяє формувати платформу для співробітництва активних та ініціативних представників сфери освіти, громадськості, бізнесу і т. д.

У матриці пріоритетів перспективним напрямом *взаємодії закладів освіти між собою* визначено створення мультифункціональних центрів, які б надавали кілька видів освітніх послуг, зокрема за різними рівнями освіти, дозволяли поєднати діяльність бібліотек, молодіжних центрів, закладів культури та ін. Створення таких центрів виділено серед проєктів Плану відновлення України 2022 р. [30]. Такі центри владою позиціонуються як освітньо-культурні хаби, хоча вони можуть виконувати різні функції залежно від потреб громади. Для прикладу, спеціалізація мультифункціональних центрів може бути:

- інклюзивною – з залученням центрів надання соціальних послуг і пропозицією послуг освіти для осіб з особливими потребами (не лише за критеріями стану здоров'я, але й віку (освіта для дорослих), матеріального і соціального статусу);
- виробничою – з залученням місцевих підприємств до освітнього процесу, додатковою підготовкою кадрів згідно з їхніми потребами, залученням учнів / студентів до громадських та інших робіт (з дотриманням норм законодавства у межах трудового виховання);

Таблиця 2

Актуальна матриця взаємодій закладів освіти України з іншими стейкхолдерами розвитку громади

Інституційні сфери	Освіта	Наука	Бізнес	Влада	Соціальна інфраструктура	Громадськість	Населення
Освіта	Створення мультифункціональних центрів Створення освітніх округів	Спільні дослідження з залученням науковців до освітньої діяльності	Залучення представників бізнесу в наглядові ради закладу освіти	Залучення представників влади у наглядові ради Стратегування розвитку закладу в контексті розвитку громади	Надання якісних послуг транспортування, харчування, комунальних послуг та ін.	Захист і представництво інтересів на вищих рівнях	Діяльність змішаних форм надання послуг освіти (дошкільної, трудового виховання) Залучення до різних технологій педагогічного партнерства
Наука	Створення науково-освітніх об'єднань (філій, лабораторій, кооперативів та ін.)	Спільні дослідження діяльності закладів освіти	Моніторинг потреб бізнесу в кадрах	Дослідження ефективності державного регулювання сфери освіти	Дослідження якості послуг	Дослідження участі громадськості в державному регулюванні сфери освіти	Моніторинг рівня задоволення потреб населення в освіті і розвитку
Бізнес	Запит на підготовку кваліфікованих фахівців і робітничих кадрів	Запит на дослідження щодо перспективних потреб ринку праці	Обмін кадрами і досвідом	Запит на підтримку окремих закладів освіти та напрямів підготовки	Економічна діяльність у суміжних сферах	Діяльність у громадських об'єднаннях для захисту спільних інтересів	Промоція співпраці з закладами освіти для підвищення споживчої привабливості
Влада	Створення громадських рад освіти, молодіжних (учнівських, студентських) комітетів при органах місцевого самоврядування, посад молодіжного мера Розвиток мережі громадсько-активних закладів освіти регіону	Запит на дослідження пріоритетів покращення регулювання сфери освіти	Залучення до стратегування розвитку громади	Договірне співробітництво з метою реалізації спільних проєктів у сфері освіти та її суміжного обслуговування	Гарантії і посередництво у залученні інвестицій, кредитних коштів, участі у тендерах	Організація заходів навчання для працівників влади щодо нових можливостей регулювання, у тому числі сфери освіти	Підтримка форм самоорганізації населення у сфері освіти
Соціальна інфраструктура	Задоволення потреб у суміжних для закладу освіти послугах (транспортування, харчування, комунальних та ін.)	Дослідження норм навантажень на інфраструктуру	Інвестування соціальних та низькорентабельних проєктів	Державні замовлення і закупівлі з місцевого бюджету	Створення міжсекторальних форм кооперації	Діяльність у громадських об'єднаннях для захисту спільних інтересів	Вивчення оцінок населенням якості послуг
Громадськість	Забезпечення громадської і медійної активності закладу освіти	Забезпечення громадської і медійної активності закладу науки	Підтримка соціальних ініціатив бізнесу у сфері освіти	Підтримка ініціатив влади щодо розвитку сфери освіти та налагодження різних форм співробітництва	Підтримка соціальних ініціатив суб'єктів у сфері соціальної інфраструктури	Підтримка проєктів інклюзивної освіти	Підтримка участі населення в покращенні діяльності закладів освіти
Населення	Створення батьківських комітетів, різних форм учнівського і студентського самоврядування	Обізнаність про науково-освітню діяльність	Формування привабливості бізнесу як соціально відповідального	Зростання довіри до влади та ефективності її рішень	Формування привабливості суб'єктів у сфері соціальної інфраструктури	Зростання довіри до інститутів громадськості та їх здатності впливати на владу	Створення комітетів, асоціацій випускників, неформальних суспільних груп

Джерело: авторська розробка.

– інноваційною – зі створенням середовища для генерування та реалізації бізнес-, соціальних, творчих ідей;
– творчою – з залученням закладів культури до реалізації творчих заходів і проєктів;
– спортивно-рекреаційною – з залученням спортивних структур і суб'єктів туристичного бізнесу до організації активного дозвілля та ін.

Ідея створення мультифункціональних центрів є перспективною для України, оскільки дозволить активізувати співробітництво закладів освіти в межах громади (однієї чи об'єднаних) та диференціювати джерела їхніх доходів через можливості надання послуг на платній основі. Окрім того, це чудова ідея для підвищення якості освітніх послуг і промоції закладів освіти у медійному просторі, через соціальні мережі та ін. Такий досвід поки не є поширеним в Україні та може викликати інтерес у внутрішніх і міжнародних інвесторів, підвищувати привабливість закладу освіти для абітурієнтів та в суспільстві.

Також утворення мультифункціональних центрів може бути предметом міжмуніципальних договорів про співробітництво: територіальні громади, попри обмежену чисельність населення і невелику кількість молоді, можуть поєднувати зусилля та створювати такі центри в межах кількох сусідніх громад, використовуючи при цьому регламентований державою механізм договірного регулювання [31].

Створення освітніх округів – відносно новий спосіб децентралізації державного регулювання у сфері освіти. Виділення освітніх округів та опорних навчальних закладів зазвичай відбувається за ініціативи органів місцевого самоврядування в межах державної цілі оптимізації мережі закладів загальної середньої освіти. Це доволі дискусійний процес, що часто зустрічає спротив з боку місцевих громад, які прагнуть зберегти в їхніх межах заклад освіти за невеликої кількості молоді. Натомість державою запропоновано чіткий механізм визначення органами місцевого самоврядування опорних шкіл на конкурсній основі, що дозволяє частково вирішити проблему доступу до якісних освітніх послуг територій зі складною демографічною ситуацією. Взаємодія закладів освіти з метою створення таких освітніх округів дозволяє зберегти найбільш фаховий педагогічний і керівний персонал і набуту матеріально-технічну і навчально-методичну базу [32].

Взаємодія закладів освіти з владою має значний потенціал нарощування на рівні громад. Мова йде про співробітництво закладів освіти з органами місцевого самоврядування, які завдяки реформі децентралізації отримали повноваження розбудови соціальної інфраструктури загалом та сфери освіти зокрема. Попри поширеність експертних висновків про інституційну слабкість органів місцевого самоврядування виконувати покладені функції, більшість з них акумулює позитивний досвід, що дозволяє приймати ефективні рішення в умовах нестабільності (наприклад, як було в період пандемії COVID-2019 і шокових реакцій на вимоги дистанційного навчання та в період воєнного стану 2022 р. і гострих реакцій на безпекові виклики організації навчання). Досвід розвинутих держав і період реалізації реформи децентралізації в Україні показав, що місцева влада здатна більш ефективно регулювати діяльність закладів освіти, оскільки володіє інформацією про реальну ситуацію щодо наповнюваності класів і шкіл, якості викладання, благоустрою будівель (особливо їх енергоощадності й технічної оснащеності), витрат на утримання закладів освіти (особливо шкіл з малою кількістю учнів), відсутність закладів дошкільної освіти та ін. Співробітництво закладів освіти з органами місцевого самоврядування дозволить виявити найбільш гострі проблеми та вказати на можливі способи їх вирішення [4, с. 141].

У табл. 2 пріоритетом співробітництва закладів освіти та інститутів влади, зокрема органів місцевого самоврядування, визначено владне представництво у наглядових радах при закладах освіти. В Україні з 2021 р. ініційований процес утворення наглядових рад закладів професійної освіти як спосіб підвищення

їх конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. Практика утворення наглядових рад при закладах вищої і загальної середньої освіти є більш тривалою. Наглядові ради дозволяють поєднати дорадчо-консультаційні, контролюючі та координаційно-комунікаційні функції стейкхолдерів розвитку закладу освіти, які можуть представляти заклади освіти інших рівнів, бізнес, громадськість, а також, що важливо, владу [2, с. 101]. Тобто наглядові ради можуть бути осередком комунікацій експертів різних сфер для вироблення стратегії розвитку закладу освіти, виявлення основних його проблем і можливостей їх вирішення. Утворення наглядових рад при закладах освіти є перспективним завданням розвитку сфери освіти в умовах повоєнного відновлення України та її подальшої євроінтеграції. Наглядові ради дозволяють закладу освіти сконцентрувати осіб, які є професіоналами та мають інтерес до розвитку цього закладу.

Пріоритет співпраці закладу освіти та влади в особі органів місцевого самоврядування «стратегування розвитку закладу в контексті розвитку громади» (див. табл. 2) обумовлений значенням цього процесу для досягнення цілей конкурентоспроможності. Тому актуально інтегрувати стратегію розвитку закладу освіти в стратегію громади, що забезпечить включення цілей процвітання закладу в стратегічну діяльність громади [33]. У межах реформи децентралізації органи місцевого самоврядування завдяки освітній субвенції та іншим бюджетним механізмам зобов'язані не лише вирішувати питання задоволення базових потреб закладу (матеріально-технічного оснащення, комунальних платежів). Під час взаємодії закладів освіти та органів влади необхідно виділяти стратегічні цілі розвитку, що можуть передбачати:

– створення умов для професійного зростання педагогів;
– формування інклюзивного освітнього (молодіжного) середовища;
– сприяння підвищенню якості освітніх послуг, зокрема через залучення фахівців місцевого самоврядування, інших представників влади відповідної кваліфікації.

Активна позиція місцевої влади щодо взаємодій з закладами освіти формує сприятливі підвалини для залучення інших стейкхолдерів, зокрема зовнішніх – з інших громад і міжнародних.

Взаємодія закладів освіти та громадськості є обов'язковим процесом, тому що дозволяє забезпечити представництво інтересів освітньої сфери на вищих інституційних й управлінських рівнях. Саме активна співпраця закладів освіти з громадськістю є запорукою переходу від політики патронажу та переважання державного впливу над громадським до конструктивного партнерства з демократизацією управління [1, с. 427-428].

Умовою ефективного (неформального) співробітництва закладів освіти з громадськістю є представництво з її боку організованих структур, що захищають освітні інтереси суспільства та не підконтрольні органам влади у сфері освіти [11, с. 6].

Взаємодія закладів освіти з громадськими організаціями має дуже багато сфер дотику та спільних інтересів. Одним з найбільш актуальних є організація інклюзивного освітнього середовища, специфічного на різних рівнях освіти. Громадські організації, маючи більший досвід залучення міжнародної фінансової допомоги, можуть бути посередниками з закладами освіти у реалізації потрібних соціальних проєктів надання послуг для вразливих категорій населення.

Оскільки ознакою публічної політики, окрім залучення до державно-управлінських рішень інститутів громадянського суспільства, також належить прозорість їх ухвалення, виникає необхідність висвітлення результатів відповідних процесів через засоби масової інформації. У табл. 2 виокремлено актуальний для вітчизняних закладів освіти пріоритет співробітництва з громадськими структурами – громадську та медійну активність. Така активність закладу

освіти вкрай потрібна для підвищення його конкурентоспроможності в сучасному інформаційному суспільстві.

Можливості медійної активності сучасного закладу освіти є широкі. Вони можуть бути:

– орієнтованими на внутрішнє середовище розвитку громади – соціальні групи, чат-боти, дописи в соціальних мережах та на офіційному веб-сайті щодо новин, повідомлень (оголошень), пізнавальної та діяльнісної інформації;
– орієнтованими на зовнішнє середовище розвитку громади – дописи в соціальних мережах та на офіційному веб-сайті щодо результатів діяльності закладу та його конкурентних переваг, публікації в засобах масової інформації, популярних соціальних мережах, на сайтах органів державної влади про заклад, що засвідчують його прогресивність, активну позицію взаємодії з іншими суб'єктами на шляху розвитку громади, покращення якості освіти та вирішення інших актуальних соціальних проблем.

Медійна активність закладу освіти відіграє основну роль для його позиціонування на ринку освітніх послуг. В Україні на рівні загальної середньої освіти популярним є концепт громадсько-активної школи. Розвиток мережі громадсько-активних закладів освіти є актуальним завданням регіональної освітньої політики (див. табл. 2). Громадсько-активні заклади освіти особливу увагу приділяють взаємодії з місцевим населенням, що сприяє формуванню та реалізації публічної політики в освітній сфері.

Взаємодія закладів освіти та населення є процесом комунікацій і взаємовпливів безпосередньо на рівні споживача та суб'єкта надання освітніх послуг. Значення цього процесу обумовлює різні аспекти його розгляду, зокрема в частині особистісного розвитку учасників освітнього процесу (педагогів, учнів / студентів, батьків), що визначає педагогіку партнерства [34]. Педагогіка партнерства дозволяє розуміти, якими можуть бути технології залучення населення до освітнього процесу та покращення якості освітніх послуг.

Взаємодія закладів освіти та населення проявляється насамперед у діяльності батьківських комітетів і різних форм учнівського і місцевого самоврядування. Водночас важливо підтримувати новітні форми взаємодій. Специфічні переваги активної позиції населення в підтримці сфери освіти громади проявляються на рівні дошкільної освіти. Окрім традиційних закладів, враховуючи соціально-демографічні особливості громади, можливим є розвиток мережі закладів дошкільної освіти різних типів і форм власності. Поруч з традиційним (загальним) типом дошкільної освіти допустимими також є комбінований, компенсуючий типи, дитячі будинки сімейного типу, центри розвитку дитини, навчально-реабілітаційні центри та заклади загальної середньої освіти з дошкільними відділеннями, мультифункціональні освітні центри (про які мова йшла вище) та ін. [35]. Тобто місцеве населення через дозволені форми може долучатись до формування послуг дошкільної освіти та виховання.

Накопичення позитивного досвіду взаємодій закладів освіти з іншими інститутами є основою для впровадження *мережевого підходу до регулювання конкурентоспроможності закладів освіти*. Мережевий підхід дає змогу розвинути:

– політичні мережі у сфері освіти, для прикладу, окремі політичні партії, групи в парламенті та уряді, які б пропагували пріоритет освіти, цілі її розвитку та підвищення конкурентоспроможності;
– професійні мережі у сфері освіти, які б поєднували педагогів, науковців, керівників та ін. залежно від інтересів і професійних обов'язків, що сприяє формуванню соціального капіталу сфери освіти як вагомого чинника її прогресивності та підвищення конкурентоспроможності;
– мережі роботодавців (працересурсні), які б поєднували представників різних видів економічної діяльності залежно від вимог до освітньо-кваліфікаційної підготовки, інтересів забезпечення соціальної відповідальності бізнесу;

- міжнародні мережі з поєднанням інститутів влади, освіти, громадськості, бізнесу та ін. різних держав на шляху забезпечення мобільності людського потенціалу та цивілізаційного розвитку суспільства знань;
- функціональні мережі у сфері освіти, що формуються для вирішення конкретних завдань [36]:
  - інформаційні мережі для прийняття обґрунтованих рішень завдяки поширенню інформації та налагодженню системних комунікацій;
  - мережі надання послуг для об'єднання зусиль для задоволення потреб споживачів на вищому рівні, ніж це можливо самостійно;
  - мережі вирішення проблем для об'єднання зусиль для подолання проблем, самостійне вирішення яких неможливе (складне), особливо за форс-мажорних обставин;
  - мережі соціальної відповідальності для спільної реалізації соціальних проєктів.

Перспектива розвитку мереж соціальної відповідальності закладів освіти піднімає важливий аспект забезпечення їх конкурентоспроможності з врахуванням нової діяльнісної парадигми. *Соціальна відповідальність закладу освіти* означає, що у своїй діяльності він позиціонує себе як соціальний інститут, яких свідомо визначає зобов'язання перед суспільством та його окремими групами для задоволення їх потреб і сприяння розвитку [5, с. 42].

Наукові дослідження на предмет соціальної відповідальності закладів освіти, як правило, зосереджені на рівні вищої освіти. З 2022 р. загострено увагу на соціальній відповідальності закладів цього рівня освіти в положеннях Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 рр. та Операційному плані її виконання на 2022-2024 рр., де першою стратегічною ціллю поставлено «Ефективність управління в системі вищої освіти, що є соціально відповідальною» [37; 38]. Первинна ініціатива впровадження соціальної відповідальності на рівні вищої освіти є позитивним рішенням. Водночас концепцію діяльності закладів освіти як соціально відповідальних слід поширювати на всі рівні освітньої підготовки. Особливого значення цей крок набуває в умовах нестабільності (пандемія COVID-2019, російсько-українська війна 2022 р.), коли заклади освіти стали потужними осередками стабілізації суспільних настроїв, концентрації ідей та активностей, забезпечивши простір для постійних контактів членів громади.

Соціальна відповідальність закладу освіти, на відміну від інститутів бізнесу, може мати обмежені ресурсні можливості, тому повинна враховувати більшою мірою інтереси закладу та його профільність. Основними практиками прояву соціальної відповідальності закладів освіти України при нинішніх умовах мають бути:

- розвиток інклюзивного освітнього середовища;
- участь у наукових дослідженнях соціального (екологічного, орієнтованого на розвиток людини) значення, зокрема соціологічних;
- модернізація інфраструктури надання освітніх послуг з забезпеченням її енергоощадності й екологічності;
- реалізація проєктів соціального підприємництва з використанням ресурсної бази закладу;
- формування пакету соціальних послуг для вразливих категорій учнів / студентів та персоналу;
- активна взаємодія зі стейкхолдерами освітньої сфери, розвитку громади і регіону для вирішення спільних соціальних проблем;
- організація зворотного зв'язку з випускниками для моніторингу якості освітніх послуг, вирішення інших питань.

Заклад освіти вимушений дотримуватись ліцензованих і регламентованих державою правил надання освітніх послуг у межах реалізації соціальної політики, зокрема в частині надання пільгових умов вступу, навчання, виплати

стипендій та ін. Водночас заклади освіти можуть застосовувати додаткові способи соціальної підтримки, керуючись своїми цілями та ресурсними можливостями. Потрібно розуміти, що менеджмент закладу освіти при виборі заходів соціальної відповідальності передусім має орієнтуватись на задоволення потреб власного персоналу. Це важлива складова концепції соціальної відповідальності: зовнішня активність і підтримка будуть нівелюватись за значеннями, якщо не буде створене внутрішнє середовище справедливості, мотивації і розвитку.

В умовах війни та нестабільності публічна політика щодо регулювання діяльності закладів освіти переорієнтовується з забезпечення конкурентоспроможності до посилення їх соціальної інституційної функціональності:

– по-перше, заклади освіти, як було зазначено вище, є осередком постійних комунікацій громади, тому мають бути інституційним ядром для організації різних заходів та реалізації соціальних проєктів;
– по-друге, інфраструктура закладів освіти має активно залучатись до задоволення потреб внутрішньо переміщених осіб, надання захисту під час повітряних тривог (за наявності відповідних приміщень), організації харчування та надання інших послуг на випадок форс-мажорних ситуацій;
– по-третє, на матеріально-технічній базі закладів освіти можуть організовуватись різні заходи волонтерської підтримки (плетіння маскувальних сіток, збір гуманітарної допомоги, приготування сухпайків для військових та ін.);
– по-четверте, персонал закладів освіти (педагогічний, керівний) у комунікації з учнями / студентами і батьками може генерувати різні ефективні ідеї щодо підтримки військових та населення;
– по-п'яте, заклади освіти через свою громадську активність повинні виконувати надважливі функції патріотичного виховання, суспільного єднання, підвищення свідомості та відповідальності громади.

Публічна політика в умовах війни має враховувати специфіку громад. Громади регіонів, де відбуваються активні бойові дії, потерпають від руйнувань соціальної інфраструктури, зокрема освітньої, та вимушеного виїзду населення (Міністерство освіти і науки України створило інтерактивну мапу постраждалих закладів освіти за регіонами [39]). Для закладів освіти регіонів, де відбуваються активні бойові дії, деокупованих та з постійними ракетними обстрілами постає завдання «законсервувати» свої ресурсні можливості та сприяти їх збереженню (при можливості). У відносно безпечних регіонах заклади освіти мають максимально включатись у різні способи прояву соціальної відповідальності, відіграючи вагому роль для єднання громади в боротьбі проти агресора.

Висновки. Отже, публічна політика забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти передбачає поєднання державно-владних, громадських, бізнесових зусиль і зусиль самих закладів освіти в досягненні цілей їх розвитку з належною громадською й медійною активністю. Публічна політика в Україні активно формується завдяки реформі децентралізації. Заклади освіти поступово набувають позитивний досвід взаємодії зі стейкхолдерами-представниками різних сфер. Наглядну результативність таких взаємодій підтверджує досвід розвитку громад. Заклади освіти мають посилювати громадсько-активну й суспільно-об'єднувальну роль на рівні територіальних громад, забезпечуючи ефективні комунікації з місцевим населенням. Менеджмент розвитку закладів освіти має впроваджувати мережевий підхід, що дозволить виявити можливості підвищення конкурентоспроможності закладу через розширення інституційного й функціонального кола зовнішніх взаємодій.

Досвід формування публічної політики з залученням закладів освіти, громадськості та бізнесу до владних рішень надає переваги українському суспільству в умовах війни. Інституційна зрілість закладів освіти бути соціально відповідальними, громадсько-активними, об'єднувати різні сфери для виконання

спільних завдань має велике значення для мобілізації українського суспільства на шляху до перемоги.

Список використаних джерел

1. Бєляєва О. П. Удосконалення сучасних механізмів управління фаховою передвищою освітою через підготовку менеджерів освіти. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління*. 2018. Вип. 1(8). С. 427- 436. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3532932
2. Біль М. М. Наглядові ради у структурі професійно-технічної освіти: огляд існуючих практик в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 4(31). С. 99-105. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-16
3. Hrynkevych O., Sorochak O., Panukhnyk O., Popadynets N., Bilyk R., Khymych I., Yazina V. Competitiveness of Higher Education System as a Sector of Economy: Conceptual Model of Analysis with Application to Ukraine. *Intelligent Human Systems Integration 2020. IHSI 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*. Vol. 1131. Pp. 439-445. Springer, Cham. 2020. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-39512-4_69
4. Жеребило І. В. Інституційно-правове забезпечення регулювання системи освіти в Україні в умовах реформи публічних фінансів. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 2. С. 138-143. 10.21272) 1817-9215.2019.2-19
5. Іваницька О., Панченко А., Панченко Г. Соціальна відповідальність вищого навчального закладу України та основні умови її дотримання. *Педагогічний процес: теорія і практика*. 2017. Вип. 4. С. 40-44.
6. Крупка М. І., Гринькевич О. С., Сас С. П. Економічна ефективність університетів України у контексті інноваційності фінансового менеджменту. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики:* зб. наук. пр. 2020. Вип. 1(32). С. 470-582. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200659
7. Паска О. В. Львівщина як освітній центр: передумови та напрями розвитку. *Регіональна економіка*. 2020. №3(97). С. 46-56. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-5
8. Panchyshyn S., Hrynkevych O., Marets O., Demchyshak N., Popadynets N. Simulation of tuition fees incompetitiveness management of higher education institutions (case of Ukraine's universities). *The Bulletin the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*. 2020. Vol. 5(387). Pp. 161-169. DOI: https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.155
9. Попадинець Н. М., Журавель Ю. В., Панухник О. В. Система забезпечення якості освіти шляхом державного регулювання діяльності закладів вищої освіти. *Економічні горизонти*. 2019. № 3(10). С. 43-53. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(10).2019.212806
10. Попадинець Н. М., Журавель Ю. В., Панухник О. В. Особливості ліцензування в діяльності вищих навчальних закладів. *Економічні горизонти*. 2019. № 1(8). С. 123-130. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(8).2019.212805
11. Королюк С. В. Особливості громадсько-державного управління в діяльності сучасної школи. *Теорія та методика управління освітою*. 2010. № 3. С. 1-13.
12. Руденко О. М., Сегеда Т. М. Інституціалізація діалогу влади та громадянського суспільства. *Global world*: науковий альманах. 2016. № 2(II). С. 23-31.
13. Макаренко Л., Сивак Т., Чухрай Н. Публічно-приватне партнерство як форма політичної участі. *Вісник Львівського університету. Серія філос. –політолог. студії*. 2021. Вип. 34. С. 158-164.
14. Пухкал О. Г., Гомоляко О. В. Публічна та державна політика: єдність та відмінності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 24. С. 106-112.
15. Харечко І. Вітчизняний політологічний дискурс публічної політики. *Політичний менеджмент*. 2013. № 1-2(57-58). С. 27-34.
16. Шпортько О. Поле публічної політики. *Політичний менеджмент*. 2010. № 5. С. 90-95.
17. Чальцева О. М. Інституціональний детермінаційний фактор формування національної моделі публічної політики України. *Політичне життя*. 2018. № 3. С. 71-77. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.3.12
18. Делія О. В. Державна і публічна політика: до питання методології вивчення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=872
19. Панченко Т. В. Експлікації концепту «політичний аналіз» у сучасній політичній науці та практиці. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Питання політології*. 2008. № 825. С. 32-38.
20. Подзолков Ю. А. *Публічна політика в Україні: нові принципи взаємодії влади та громадянського суспільства:* автореф. дис… канд. політ. наук. Одеса, 2015. 18 с.
21. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. *Законодавство України:* сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text
22. Дорадчі органи. *Міністерство освіти і науки України:* сайт. 2022. URL: https://mon.gov.ua/ua/tag/doradchi-organi

23. Про затвердження Положення про Громадську раду при Міністерстві освіти і науки України. Наказ Міністерства освіти і науки України № 572 від 25.05.2021 р. *Законодавство України:* сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0572729-21#Text
24. Положення про колегію Міністерства освіти і науки України. Наказ Міністерства освіти і науки України № 1505 від 3.12.2019 р. *Міністерство освіти і науки України:* сайт. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2019-12-06-polozhniya-03.12.19.pdf
25. Положення про Раду з питань співпраці з церквами та релігійними організаціями при Міністерстві освіти і науки України. Наказ Міністерства освіти і науки України № 193 від 14.02.2019 р. *Міністерство освіти і науки України:* сайт. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/gromadska-rada-cerkov/1polozhennyanova-redaktsiya.doc
26. Про затвердження Типового положення про раду молодих вчених при органах виконавчої влади. Постанова Кабінету Міністрів України № 822 від 16.11.2016 р. *Законодавство України:* сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2016-%D0%BF#Text
27. Про затвердження Положення про Раду представників громадських об'єднань корінних народів, національних меншин України при МОН України. Наказ Міністерства освіти і науки України № 606 від 07.06.2018 р. *Міністерство освіти і науки України:* сайт. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rada-natsionalnikh-menshin/NMO-606.pdf
28. Управління освіти. *Львівська міська рада:* сайт. 2022. URL: https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-osvity
29. Єдина державна електронна база з питань освіти. *Міністерство освіти і науки України:* сайт. 2022. URL: https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/yedebo
30. Проєкти нацпрограми. Розвиток системи освіти: *План відновлення України:* сайт. 2022. URL: https://recovery.gov.ua/project/program/improve-education-system?page=4
31. Про співробітництво територіальних громад. Закон України № 1508-VII від 17.06.2014 р. *Законодавство України:* сайт. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text
32. Опорні школи. Загальна середня освіта. *Міністерство освіти і науки України:* сайт. 2022. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli
33. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів освіти в громаді. *Державна служба якості освіти в Україні:* сайт. 27.01.2022. URL: https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/
34. Мотуз Г. А., Кравченко Г. Ю. Організація співпраці педагогів, учнів, батьків в умовах упровадження освітніх технологій у навчально-виховний процес закладу освіти. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика:* тези допов. міжнар. наук. –практ. конф., м. Харків, 16.04.2021. Харків, 2021. С. 203-206. URL: http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/25891
35. Роль суспільства та громади у забезпеченні доступної та якісної дошкільної освіти. *Практика управління дошкільним закладом:* сайт. 2022. URL: https://ezavdnz.mcfr.ua/867884
36. Ситник С. В. Мережева структура публічної політики та управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2011. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283
37. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 286-р від 23.02.2022 р. *Кабінет Міністрів України:* сайт. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032-roki-286-
38. Операційний план реалізації у 2022-2024 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. *Міністерство освіти і науки України:* сайт. 15.04.2022. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Operatsiynyy.plan.SRVO-23.02.22.pdf
39. Сім мільйонів дітей війни в Україні: сайт. 2022. URL: https://saveschools.in.ua/

References

1. Byelyayeva, O. P. (2018). Udoskonalennya suchasnykh mekhanizmiv upravlinnya fakhovoyu peredvyshchoyu osvitoyu cherez pidhotovku menedzheriv osvity [Improvement of modern management mechanisms of vocational higher education through training of education managers]. In *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrayiny. Seriya: Derzhavne upravlinnya [Bulletin of the National University of Civil Defence of Ukraine. Series: Public administration]*: Vol. 1(8) (pp. 427-436). DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.3532932 [in Ukrainian].
2. Bil, M. M. (2021). Nahlyadovi rady u strukturi profesiyno-tekhnichnoyi osvity: ohlyad isnuyuchykh praktyk v Ukrayini [Supervisory councils in the structure of vocational education: a review of existing practices in Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya – Eastern Europe: Economy, Business and Management*, 4(31), 99-105. DOI: https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-16 [in Ukrainian].
3. Hrynkevych, O., Sorochak, O., Panukhnyk, O., Popadynets, N., Bilyk, R., Khymych, I., & Yazina, V. (2020). Competitiveness of Higher Education System as a Sector of Economy: Conceptual Model of Analysis with Application to Ukraine. In: *Intelligent Human Systems Integration 2020. IHSI 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing*: Vol. 1131 (pp. 439-445). Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-39512-4_69

4. Zherebylo, I. V. (2019). Instytutsiyno-pravove zabezpechennya rehulyuvannya systemy osvity v Ukrayini v umovakh reformy publichnykh finansiv [Institutional and legal provision of regulation of the education system in Ukraine under the conditions of public finance reform]. *Visnyk Sums'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika – Bulletin of Sumy State University. Series: Economics,* 2, 138-143. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.2-19 [in Ukrainian].
5. Ivanytska, O., Panchenko, A., & Panchenko, H. (2017). Sotsial'na vidpovidal'nist' vyshchoho navchal'noho zakladu Ukrayiny ta osnovni umovy yiyi dotrymannya. [Social responsibility of the higher educational institution of Ukraine and the main conditions for its compliance]. In *Pedahohichnyy protses: teoriya i praktyka [Pedagogical process: theory and practice]*: Vol. 4 (pp. 40-44). [in Ukrainian].
6. Krupka M. I., Hrynkevych O. S., Sas S. P. (2020). Ekonomichna efektyvnist' universytetiv Ukrayiny u konteksti innovatsiynosti finansovoho menedzhmentu [Economic efficiency of Ukrainian universities in the context of financial management innovation]. In *Finansovo-kredytna diyal'nist': problemy teoriyi ta praktyky [Financial and credit activity: problems of theory and practice]*: Vol. 1(32) (pp. 470-582). DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200659 [in Ukrainian].
7. Paska, O. V. (2020). L'vivshchyna yak osvitniy tsentr: peredumovy ta napryamy rozvytku [Lviv region as an educational center: prerequisites and directions of development]. *Rehional'na ekonomika – Regional economy*, 3(97), 46-56. DOI: https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-3-5 [in Ukrainian].
8. Panchyshyn, S., Hrynkevych, O., Marets, O., Demchyshak, N., & Popadynets, N. (2020). Simulation of tuition fees in competitiveness management of higher education institutions (case of Ukraine's universities). *The Bulletin of the National Academy of Sciences of the Republic of Kazakhstan*, 5(387), 161-169. DOI: https://doi.org/10.32014/2020.2518-1467.155 [in Ukrainian].
9. Popadynets, N. M., Zhuravel, Yu. V., & Panukhnyk, O. V. (2019). Systema zabezpechennya yakosti osvity shlyakhom derzhavnoho rehulyuvannya diyal'nosti zakladiv vyshchoyi osvity [The system of ensuring the quality of education through state regulation of higher education institutions]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, 3(10), 43-53. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(10).2019.212806 [in Ukrainian].
10. Popadynets, N. M., Zhuravel, Yu. V., & Panukhnyk, O. V. (2019). Osoblyvosti litsenzuvannya v diyal'nosti vyshchykh navchal'nykh zakladiv [Peculiarities of licensing in the activities of higher educational institutions]. *Ekonomichni horyzonty – Economic horizons*, 1(8), 123-130. DOI: https://doi.org/10.31499/2616-5236.1(8).2019.212805 [in Ukrainian].
11. Korolyuk, S. V. (2010). Osoblyvosti hromads'ko-derzhavnoho upravlinnya v diyal'nosti suchasnoyi shkoly [Peculiarities of public-state management in the activity of a modern school]. In *Teoriya ta metodyka upravlinnya osvitoyu [Theory and methodology of education management]*: Vol. 3 (pp. 1-13). [in Ukrainian].
12. Rudenko, O. M. Seheda, T. M. (2016). Instytutsializatsiya dialohu vlady ta hromadyans'koho suspil'stva [Institutionalization of dialogue between the government and civil society]. *Global world*: Scientific almanac, 2(II), 23-31. [in Ukrainian].
13. Makarenko, L., Syvak, T., & Chukhray, N. (2021). Publichno-pryvatne partnerstvo yak forma politychnoyi uchasti. Public-private partnership as a form of political participation. In *Visnyk L'vivs'koho universytetu. Seriya filosofsko-politolohichni studiyi [Bulletin of Lviv University. Series of philosophical-political studio]:* Vol. 34 (pp. 158-164). [in Ukrainian].
14. Pukhkal, O. H., & Homolyako, O. V. (2017). Publichna ta derzhavna polityka: yednist' ta vidminnosti [Public and state policy: unity and differences]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 24, 106-112. [in Ukrainian].
15. Kharechko, I. (2013). Vitchyznyanyy politolohichnyy dyskurs publichnoyi polityky [Domestic political discourse of public policy]. *Politychnyy menedzhment – Political management*, 1-2(57-58), 27-34. [in Ukrainian].
16. Shportko, O. (2010). Pole publichnoyi polityky [Field of public policy]. *Politychnyy menedzhment – Political management*, 5, 90-95. [in Ukrainian].
17. Chaltseva, O. M. (2018). Instytutsional'nyy determinatsiynyy faktor formuvannya natsional'noyi modeli publichnoyi polityky Ukrayiny [Institutional determining factor in the formation of the national model of public policy of Ukraine]. *Politychne zhyttya – Political life*, 3, 71-77. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.3.12 [in Ukrainian].
18. Deliya, O. V. (2015). Derzhavna i publichna polityka: do pytannya metodolohiyi vyvchennya [State and public policy: to the question of study methodology]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 8. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=872 [in Ukrainian].
19. Panchenko, T. V. (2008). Eksplikatsiyi kontseptu «politychnyy analiz» u suchasniy politychniy nautsi ta praktytsi [Explanations of the concept «political analysis» in modern political science and practice]. In *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Politolohiya [Kharkiv University Bulletin. Series: Politology]*: Vol. 825 (pp. 32-38). [in Ukrainian].
20. Podzolkov, Yu. A. (2015). *Publichna polityka v Ukrayini: novi pryntsypy vzayemodiyi vlady ta hromadyans'koho suspil'stva [Public policy in Ukraine: new principles of interaction between the government and civil society]*: Thesis. Odesa. [in Ukrainian].

21. Pro osvitu [About education] (2017). Law of Ukraine, adopted on 2017, Sep 5, 2145-VIII. *Legislation of Ukraine*: Website. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text [in Ukrainian].
22. Doradchi orhany [Advisory bodies] (2022). *Ministry of Education and Science of Ukraine*: Website. URL: https://mon.gov.ua/ua/tag/doradchi-organi [in Ukrainian].
23. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Hromads'ku radu pry Ministerstvi osvity i nauky Ukrayiny [On the approval of the Regulation on the Public Council under the Ministry of Education and Science of Ukraine] (2021). Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine, adopted on 2021, May 25, 572. *Legislation of Ukraine*: Website. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0572729-21#Text [in Ukrainian].
24. Polozhennya pro kolehiyu Ministerstva osvity i nauky Ukrayiny [Regulations on the collegium of the Ministry of Education and Science of Ukraine] (2019). Order of the Ministry, adopted on 2019, Dec 3, 1505. *Ministry of Education and Science of Ukraine*: Website. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2019-12-06-polozhniya-03.12.19.pdf [in Ukrainian].
25. Polozhennya pro Radu z pytan' spivpratsi z tserkvamy [Regulations on the Council on Cooperation with Churches] (2019). *Ministry of Education and Science of Ukraine*: Website. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2019-12-06-polozhniya-03.12.19.pdf [in Ukrainian].
26. Pro zatverdzhennya Typovoho polozhennya pro radu molodykh vchenykh pry orhanakh vykonavchoyi vlady [On the approval of the Model Regulation on the council of young scientists at the bodies of executive power] (2016). Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine, adopted on 2016, Nov 16, 822. *Legislation of Ukraine*: Website. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/822-2016-%D0%BF#Text [in Ukrainian].
27. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Radu predstavnykiv hromads'kykh ob"yednan' korinnykh narodiv, natsional'nykh menshyn Ukrayiny pry MON Ukrayiny [On the approval of the Regulations on the Council of Representatives of Public Associations of Indigenous Peoples and National Minorities of Ukraine at the Ministry of Education and Culture of Ukraine] (2018). Order of the Ministry, adopted on 2018, Jun 7, 606. *Ministry of Education and Science of Ukraine*: Website. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/rada-natsionalnikh-menshin/NMO-606.pdf [in Ukrainian].
28. Upravlinnya osvity [Department of Education] (2022). *Lviv City Council*: Website. URL: https://city-adm.lviv.ua/lmr/office/upravlinnia-osvity [in Ukrainian].
29. Yedyna derzhavna elektronna baza z pytan' osvity [Unified state electronic database on education] (2022). *Ministry of Education and Science of Ukraine*: Website. URL: https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/yedebo [in Ukrainian].
30. Proyekty natsprohramy. Rozvytok systemy osvity [National program projects. Development of the education system] (2022). *Plan for the recovery of Ukraine*: Website. URL: https://recovery.gov.ua/project/program/improve-education-system?page=4 [in Ukrainian].
31. Pro spivrobitnytstvo terytorial'nykh hromad [On cooperation of territorial communities] (2014). Law of Ukraine, adopted on 2014, Jun 17, 1508-VII. *Legislation of Ukraine*: Website. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text [in Ukrainian].
32. Oporni shkoly: Zahal'na serednya osvita [Reference schools: General secondary education] (2022). *Ministry of Education and Science of Ukraine*: Website. URL: https://mon.gov.ua/ua/osvita/zagalna-serednya-osvita/oporni-shkoli [in Ukrainian].
33. Derzhavna sluzhba yakosti osvity pro rol' zasnovnyka u rozroblenni stratehiyi rozvytku zakladiv osvity v hromadi Derzhavna sluzhba yakosti osvity v Ukrayini [State Education Quality Service on the role of the founder in developing a strategy for the development of educational institutions in the community] (2022, Jan 27). *State Service for the Quality of Education in Ukraine*: Website. URL: https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/ [in Ukrainian].
34. Motuz, H. A., & Kravchenko, H. Yu. (2021). Orhanizatsiya spivpratsi pedahohiv, uchniv, bat'kiv v umovakh uprovadzhennya osvitnikh tekhnolohiy u navchal'no-vykhovnyy protses zakladu osvity [Organization of cooperation of teachers, students, parents in the conditions of introduction of educational technologies in the educational process of an educational institution]. In *Suchasni problemy upravlinnya pidpryyemstvamy: teoriya ta praktyka [Modern problems of enterprise management: theory and practice]*: Proceedings of the international scientific and practical conference, Kharkiv, 2021, April 16 (pp. 203-206). Kharkiv. URL: http://repository.hneu.edu.ua›bitstream [in Ukrainian].
35. Rol' suspil'stva ta hromady u zabezpechenni dostupnoyi ta yakisnoyi doshkil'noyi osvity [The role of society and the community in ensuring affordable and quality preschool education] (2022). In *Practice of preschool management*: Website. URL: https://ezavdnz.mcfr.ua/867884 [in Ukrainian].
36. Sytnyk, S. V. (2011). Merezheva struktura publichnoyi polityky ta upravlinnya [The network structure of public policy and management]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283 [in Ukrainian].
37. Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku vyshchoyi osvity v Ukrayini na 2022-2032 roky [On the approval of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032] (2022). Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, adopted on 2022, Feb 23, 286-r. *Cabinet of Ministers of Ukraine*: Website. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-vishchoyi-osviti-v-ukrayini-na-20222032- roki-286- [in Ukrainian].

38. Operatsiynyy plan realizatsiyi u 2022-2024 rokakh Stratehiyi rozvytku vyshchoyi osvity v Ukrayini na 2022-2032 roky [Operational plan for the implementation in 2022-2024 of the Strategy for the Development of Higher Education in Ukraine for 2022-2032] (2022). *Ministry of Education and Science of Ukraine*: Website. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Operatsiynyy.plan.SRVO-23.02.22.pdf [in Ukrainian].
39. *Seven million children of the war in Ukraine*: Website (2022). URL: https://saveschools.in.ua/ [in Ukrainian].

Zhuravel Yu. V., Popadynets M. V., Yakubiv V. M., Hrynash L. P. The governmental policy of the educational institutions' competitiveness maintenance in Ukraine in authorities' decentralization.

Identification of the governmental policy priorities in education and its needs on the level of local communities enables the substantiation of advantages of the network approach to the regulation of educational institutions' competitiveness. Since the network approach stipulates the creation of political, professional, labor resources, and international and functional networks of stakeholders in education, there can be informational, service-providing, problem-settling, and social responsibility-related functional networks. Taking into account the need for educational institutions' transition to the activity-related paradigm of social institutes' development increasingly relevant in force majeure (COVID-2019 pandemic, Russia-Ukraine war of 2022), the up-to-date practices of social responsibility in education, including in martial law, should be determined. Therefore, the governmental policy of the educational institutions' competitiveness maintenance in Ukraine is a topical issue nowadays. The article aims to substantiate the priorities of implementation of the governmental policy in education in conditions of authorities' decentralization and current events. The article develops theoretical and practical foundations for making and implementing the governmental policy of the educational institutions' competitiveness maintenance. The identified features of introducing the publicity principle in administrative processes enable the substantiation of the need to involve educational institutions in systemic interaction with the institutions of power. The special role of educational institutions in the development of communities and opportunities for their cooperation with local governments is emphasized. Other dimensions and opportunities for interaction between educational institutions and businesses, science, social infrastructure, society, and the population are determined. A matrix of interaction priorities relevant for educational institutions in Ukraine is suggested. The advantages of the establishment of multifunctional educational centers are mentioned among the most sought-after priorities. The article focuses attention on the importance of civic engagement and media activity of educational institutions and integration of educational institutions and community development strategizing.

Keywords: educational institutions, competitiveness, governmental policy, decentralizaiton, martial law.

Журавель Юлія Вікторівна – кандидат економічних наук, докторант Національного університету «Львівська політехніка», викладач Львівського державного коледжу харчової та переробної промисловості Національного університету харчових технологій (e-mail: jul_zhur@ukr.net, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4065-540X).
Zhuravel Yuliya Viktorivna – Ph.D. (Econ.), Doctoral Postgraduate of the Lviv Polytechnic National University, Lecturer of the Lviv State College of Food and Processing Industry of the National University of Food Technologies.

Попадинець Мирослава Василівна – викладач Львівського державного коледжу харчової та переробної промисловості Національного університету харчових технологій (e-mail: sitare_m@ukr.net, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5259-0952).
Popadynets Myroslava Vasylivna – Lecturer of the Lviv State College of Food and Processing Industry of the National University of Food Technologies.

Якубів Валентина Михайлівна – доктор економічних наук, професор, проректор з наукової роботи ДВНЗ «Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника» (e-mail: yakubiv.valentyna@gmail.com, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5412-3220).
Yakubiv Valentyna Mykhaylivna – Dr.Sci. (Econ.), Prof., Vice-Rector of Science of the Vasyl Stefanyk Precarpathian National University.

Гринаш Лілія Петрівна – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та маркетингу Навчально-наукового інституту підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка» (e-mail: liliia.p.hrynash@lpnu.ua, ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7595-5544).
Hrynash Liliya Petrivna – Ph.D. (Econ.), Associate Professor of the Department of economics and marketing of the Academic Institute of Entrepreneurship and Advanced Technologies of the Lviv Polytechnic National University.

Надійшло 19.05.2022 р.