

УДК 351.851:37,014]:37.014.552
DOI: 10.31499/2706-6258.1(15).2026.359645

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Валентина Губенко, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі.

ORCID: 0000-0003-4099-6933

E-mail: gubenko080570@ukr.net

У статті аналізується проблема підвищення конкурентоспроможності українських закладів освіти в умовах децентралізації, з особливим наголосом на формуванні та реалізації публічної політики у сфері управління освітою. Показано, що передача повноважень на місцевий рівень посилила роль органів місцевого самоврядування, громадськості та інших стейкхолдерів у прийнятті управлінських рішень у сфері освіти.

Обґрунтовано, що ефективна публічна політика передбачає відкритість, прозорість, участь громадськості та партнерство між закладами освіти, владою, бізнесом і громадськими організаціями. Саме така взаємодія створює умови для стратегічного розвитку закладів освіти, підвищення якості освітніх послуг і зміцнення їх позицій у громаді.

Зроблено висновок, що в умовах війни та соціально-економічних змін публічна політика управління освітою має бути спрямована на збереження людського потенціалу, підтримку закладів освіти та їх інтеграцію в стратегії розвитку територіальних громад.

Ключові слова: конкурентоспроможність закладів освіти; децентралізація; публічна політика в освіті; державно-громадське управління; органи місцевого самоврядування; розвиток територіальних громад; публічні інститути; стейкхолдери освіти; соціальна відповідальність освіти; стратегічне планування розвитку; мультифункціональні освітні центри; євроінтеграція освіти.

PUBLIC POLICY FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF UKRAINIAN EDUCATIONAL INSTITUTIONS UNDER DECENTRALIZATION CONDITIONS

Valentyna Hubenko, PhD Student of the Department of Public Administration and
Management of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

ORCID: 0000-0003-4099-6933

E-mail: gubenko080570@ukr.net

The article examines the issue of enhancing the competitiveness of educational institutions in Ukraine within the context of decentralization, with a particular focus on public policy in education governance. It is argued that the transfer of powers to the local level has significantly strengthened the role of local self-government bodies, civil society actors, and other stakeholders in educational decision-making processes.

The study substantiates that effective public policy in education governance is grounded in the principles of transparency, openness, accountability, and inclusive participation. Strategic partnerships among educational institutions, public authorities, businesses, and civil society organizations are identified as key mechanisms for improving the quality of educational services and reinforcing institutional competitiveness at the community level.

The article concludes that, amid wartime challenges and ongoing socio-economic transformations, public policy in education must prioritize the preservation of human capital, institutional resilience, and

the integration of educational development strategies into broader community development frameworks in line with Ukraine's European integration objectives.

Keywords: competitiveness of educational institutions; decentralization; public policy in education; state-public governance; local self-government bodies; territorial community development; public institutions; education stakeholders; social responsibility of education; strategic development planning; multifunctional educational centers; European integration of education.

У процесі децентралізації в Україні значна частина повноважень у сфері освіти була передана органам місцевого самоврядування. Це створило нові можливості для розвитку закладів освіти, але водночас поставило перед ними нові виклики. Конкурентоспроможність сучасних шкіл, коледжів та університетів визначається не лише якістю освітніх послуг, а й ефективністю управлінських рішень та здатністю до взаємодії з органами місцевого самоврядування, громадськістю, бізнес-структурами й засобами масової інформації.

В умовах війни, демографічних змін, міграційних процесів та обмежених ресурсів заклади освіти змушені адаптуватися до нових реалій, зберігати контингент здобувачів освіти, забезпечувати безпечне та інклюзивне середовище, підтримувати педагогів і водночас залишатися привабливими для громади. Проте на практиці часто спостерігається формальний характер публічної участі, недостатня координація між різними інституціями та відсутність чіткої стратегії підвищення конкурентоспроможності на місцевому рівні.

Таким чином, виникає потреба у визначенні ефективних механізмів забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти в умовах децентралізації, налагодженні реальної взаємодії між владою, освітніми установами та громадою, а також посиленні ролі публічної політики у розвитку освіти та територіальних громад.

Дослідженнями багатьох науковців охоплено питання державного регулювання конкурентоспроможності закладів освіти. Вони вивчають методи управління освітою та стратегічну роль держави, освітні та управлінські аспекти конкурентоспроможності закладів вищої освіти, підходи до формування публічної політики для підвищення конкурентоспроможності шкіл, коледжів і університетів в умовах децентралізації, а також державне регулювання освіти в умовах ринкової економіки.

А. Кобець трактує ринок освітніх послуг як інтелектуальний простір, у якому заклади вищої освіти задовольняють потреби здобувачів та їх батьків. Ринок функціонує на конкурентних засадах, а держава виступає активним учасником: створює умови для роботи ринку, захищає інтереси всіх його учасників і вирішує проблеми, які ринок сам не здатен врегулювати. Особливо важливо це у сучасних умовах, зокрема через воєнний стан, коли держава забезпечує фінансову та інфраструктурну підтримку, розвиток інновацій та цифровізацію освіти. Узгоджена політика держави гарантує доступність освіти, формує інтелектуальний капітал нації та підвищує конкурентоспроможність закладів на глобальному рівні [10].

О. Мельченко пояснює, що для конкурентоспроможності університетів важливі сучасне обладнання, цифрові технології, практичне навчання, обмін студентами і викладачами з іншими країнами. Щоб це працювало, потрібна підтримка держави, особливо під час війни та відновлення країни [13, с. 18–26].

А. Ліхтевич зазначає, що конкурентоспроможність закладу освіти залежить від професіоналізму персоналу, доступних ресурсів і специфіки освітніх послуг [11, с. 63–77]. Водночас держава відіграє ключову роль, забезпечуючи фінансування, модернізацію закладів, розвиток професійних стандартів та національні програми навчання. Без державної підтримки важко досягти сталого розвитку та глобальної конкурентоспроможності освітніх установ.

Мета статті полягає у аналізі та оцінці механізмів державного та місцевого регулювання, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти, а також розробці рекомендацій щодо оптимізації освітньої політики в умовах децентралізації влади для забезпечення якості, доступності та ефективності освітніх послуг в Україні.

Конкурентоспроможність освітніх інституцій – шкіл, коледжів та університетів – має значення для розвитку всієї громади. Реалізація принципу публічності в державному управлінні сприяє залученню громадянського суспільства до вирішення соціальних, економічних і політичних проблем. Умови децентралізації стимулюють розвиток місцевих громад, що зумовлює необхідність дослідження процесів формування та реалізації публічної політики щодо підвищення конкурентоспроможності закладів освіти на регіональному та локальному рівнях.

Заклади освіти впливають на розвиток території. Дошкільні та загальноосвітні школи показують соціально-демографічний розвиток громади та активність населення, оскільки навколо них проводяться свята, культурні та соціальні заходи. Під час війни школи ставали базами для волонтерської діяльності, гуманітарних штабів і тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб.

Професійні та вищі навчальні заклади формують центри концентрації молоді та педагогів, розвивають інфраструктуру (транспорт, харчування, житло) і приваблюють молодь з інших регіонів. Це стимулює розвиток локального ринку праці та громади в цілому.

Заклади освіти також створюють мережу зв'язків із владою, бізнесом, громадськими організаціями, службами соціальної підтримки та іншими інститутами для підвищення привабливості території – міграційної, інвестиційної та знаннєвої.

Таблиця 1

Роль закладів освіти для розвитку громади

| Рівень освіти | Індикатор | Вплив на громаду |
|--------------------------------------|---|---|
| Дошкільна та загальна середня освіта | Соціально-демографічний розвиток | Якість життя, мережа стейкхолдерів розвитку громади |
| Професійна, передвища, вища освіта | Економічний та соціально-демографічний розвиток | Міграційна привабливість, зацікавленість бізнесу, розвиток інфраструктури |

Роль закладів освіти робить їх важливими учасниками державного управління та публічної політики.

Публічна політика одночасно відображає розвиток демократії і сприяє його зміцненню. Сучасна демократія зміщує акцент із «влади більшості» на залучення різних сфер суспільства до формування політики. Участь населення вже не обмежується виборами та партійною діяльністю – громадяни повинні постійно брати участь у прийнятті рішень з реальним впливом [10, с. 158].

На практиці публічна політика передбачає безпосереднє залучення недержавних організацій, партнерство державних і громадських структур, а також участь приватних інститутів у реалізації управлінських рішень. Тому заклади освіти можуть бути активними суб'єктами публічної політики, співпрацюючи з іншими інститутами для підвищення конкурентоспроможності освіти.

Публічність влади означає відкритість і прозорість рішень, можливість впливати на них не лише під час реалізації, а й на етапі розробки. Це стандарт «доброго врядування».

Попри переваги принципу публічності, існують певні ризики: залучення великої кількості інститутів до процесу ухвалення рішень ускладнює визначення відповідальності державної влади за їхні результати. Тому важливо забезпечити баланс

між відкритістю та відповідальністю влади за ефективність управлінських рішень. Публічна політика має ґрунтуватися на засадах публічного права, пріоритетно орієнтуючись на суспільні інтереси. Рівень розвитку публічних інститутів визначається законодавчими нормами та чітким регламентуванням форм їхньої взаємодії з органами державної влади.

Публічні інститути у сфері освіти – це організації та структури, що здійснюють прямий або опосередкований вплив на державну освітню політику. До них належать громадські організації (профільні та суміжні), асоціації закладів освіти, консультативно-дорадчі органи при державних установах, групи радників і помічників при посадових особах, профспілки працівників освіти, а також засоби масової інформації, які формують медійний простір та сприяють громадській активності.

Такі інститути підтримують демократичні засади освітньої політики, забезпечують взаємодію як громадських організацій, так і медіа. Це означає, що для впровадження публічності в освітніх закладах важливо налагоджувати співпрацю не лише з громадськістю, а й із ЗМІ.

У сфері освіти публічність регламентується Законом України «Про освіту», який закріплює принципи людиноцентризму, демократії, прозорості та публічності в ухваленні та виконанні рішень (ст. 6 Закону України «Про освіту» [13]). Міністерство освіти і науки України реалізує ці принципи через консультативно-дорадчі органи, які координують розвиток освіти в різних сферах. Станом на 2024 рік у структурі Міністерства освіти і науки України діють низка публічних органів, що забезпечують взаємодію держави з громадянським суспільством у сфері освіти [4]:

- Громадська рада при МОН – виконує роль комунікаційного майданчика між Міністерством та громадськими інститутами, здійснює громадський контроль за реалізацією управлінських рішень і сприяє залученню громадськості до формування та реалізації освітньої політики;
- Колегія Міністерства – дорадчий орган, який формує рекомендації щодо визначення пріоритетних напрямів та основних завдань діяльності міністерства [12];
- Рада з питань співпраці з церквами та релігійними організаціями –сприяє відкритості діяльності Міністерства, налагоджує діалог із релігійними інституціями та залучає їх до виховного процесу;
- Рада молодих учених – забезпечує участь молодих науковців у формуванні та реалізації політики у сферах науки та інновацій;
- Рада представників громадських об'єднань корінних народів і національних меншин України – контролює дотримання прав на навчання рідною мовою та вивчення державної мови, а також забезпечує участь цих спільнот у формуванні та реалізації освітньої політики.

Аналіз складу цих органів показує, що до них входять:

- вищі посадовці державних органів (МОН, Державна служба якості освіти, Комітет Верховної Ради з питань освіти, науки та інновацій, освітній омбудсмен);
- керівники закладів освіти (переважно вищих рівнів і округів);
- наукові установи та організації (Національна рада України з питань розвитку науки і технологій, інститути НАН України, Мала академія наук України);
- федерації профспілок та асоціації (Профспілка працівників освіти і науки України, Асоціація працівників аграрних навчальних закладів «Украгроосвіта», студентські та аспірантські організації);
- громадські організації («Інститут професійних кваліфікацій», «ОСВІТОРІЯ», «БАТЬКИ SOS», «Українська асоціація освіти дорослих», «Центр освіти

- дорослих», «Спілка ветеранів війни з росією», «Альянс молоді «МедіаСкул»», ІДЦ «Інтеграція та розвиток»);
- церковні та релігійні організації (Всеукраїнська Рада Церков і релігійних організацій);
 - організації національних меншин і корінних народів;
 - благодійні фонди та представництва міжнародних організацій (див табл.2).

Таким чином, публічні інститути забезпечують комплексну взаємодію різних учасників освітнього процесу і є важливим механізмом для підвищення конкурентоспроможності закладів освіти.

Таблиця 2

Системи публічних інститутів у сфері освіти в Україні

| Категорія інституту | Приклади / структура | Основні функції та роль |
|--|---|---|
| Державні органи | Міністерство освіти і науки України, Комітет Верховної Ради з питань освіти, науки та інновацій, Державна служба якості освіти та освітній омбудсмен – утворюють ключову систему державного управління у сфері освіти | Формування та реалізація освітньої політики; встановлення стандартів та регламентів; координація діяльності консультативно-дорадчих органів |
| Консультативно-дорадчі органи | Громадська рада при МОН, Колегія Міністерства, Рада з питань співпраці з церквами та релігійними організаціями, Рада молодих учених, Рада представників громадських об'єднань корінних народів і національних меншин | Забезпечення участі громадськості в управлінні освітою, громадського контролю, підготовка рекомендацій, участь у формуванні політики та реалізації державних рішень |
| Громадські організації | «Інститут професійних кваліфікацій», «ОСВІТОРІЯ», «БАТЬКИ SOS», «Українська асоціація освіти дорослих», «Центр освіти дорослих», «Спілка ветеранів війни з росією», Альянс молоді «МедіаСкул» | Представництво інтересів різних груп у сфері освіти; медійна активність; підтримка ініціатив, проектів, програм; участь у розвитку освітньої системи |
| Асоціації та об'єднання закладів освіти | Асоціації педагогів та закладів освіти, федерації профспілок, студентські та аспірантські об'єднання, Асоціація працівників аграрних навчальних закладів «Украгроосвіта» | Взаємодія між освітніми закладами; обмін досвідом; захист інтересів членів; сприяння розвитку освітньої сфери та професійного середовища |
| Церковні та релігійні організації | Всеукраїнська Рада Церков і релігійних організацій | Гармонізація державно-конфесійних відносин; участь у виховному процесі; відкритість діяльності МОН |
| Організації національних меншин і корінних народів | Ради представників громадських об'єднань корінних народів і національних меншин України – це публічний інститут при Міністерстві освіти і науки, який виконує важливу функцію у сфері освітньої політики | Контроль за дотриманням прав на навчання рідною мовою; участь у формуванні освітньої політики |
| Засоби масової інформації (ЗМІ) | Телебачення, радіо, онлайн-видання, соцмережі | Забезпечують публічність та відкритість діяльності закладів освіти; інформування громадськості про освітні процеси |
| Освітні заклади | Дошкільні, загальноосвітні, професійні, передвищі, вищі навчальні заклади | Реалізація державної політики, освітніх програм; взаємодія з усіма вище зазначеними інститутами; формування людських, освітніх та інноваційних ресурсів громади |

Джерела: [4], [13], [12]

На рівні регіональних управлінь освіти та органів місцевого самоврядування також функціонують громадські ради. Вони працюють відповідно до загальнодержавних принципів державно-громадського управління, проте мають змогу визначати найактуальніші завдання саме для своєї території. Наприклад, Громадська рада Управління освіти Львівської міської ради виконує роль дорадчого органу, який допомагає визначати ключові напрями розвитку освітньої сфери на місцевому рівні. У своїй діяльності вона зосереджується на практичних питаннях, що безпосередньо впливають на якість навчання та доступність освітніх послуг. Серед пріоритетів ради – комп'ютеризація шкіл, що сприяє впровадженню сучасних технологій у навчальний процес; розвиток шкільних бібліотек як важливих центрів знань і культури; відкриття додаткових груп у дошкільних закладах для розширення можливостей раннього виховання; а також вдосконалення освітнього процесу загалом. Таким чином, діяльність ради демонструє, як на рівні громади можна формувати освітню політику, орієнтовану на реальні потреби учнів, батьків і педагогів, поєднуючи стратегічні завдання з конкретними практичними рішеннями.

Консультативно-дорадчі органи займають важливе місце у системі державного регулювання освіти, адже вони забезпечують публічність процесів ухвалення рішень та сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладів освіти. Проте нині інформація про їхню діяльність, представлена на сайті Міністерства освіти і науки України, має переважно загальний характер: зазначено склад, наведено положення про діяльність та окремі звіти. Такий підхід не дозволяє повною мірою оцінити ефективність роботи цих органів.

Особливо актуальним є проведення комплексного аналізу їхньої діяльності в умовах повномасштабної війни, коли якість управлінських рішень та прозорість процесів набувають критичного значення. Важливо також забезпечити ширший доступ до роботи цих органів для представників різних організацій та регіонів, щоб освітня політика була інклюзивною та враховувала інтереси усіх учасників освітнього процесу.

Окремою проблемою є практика, коли одна й та сама особа може одночасно входити до складу кількох консультативно-дорадчих рад. Це обмежує можливості залучення нових учасників і зменшує різноманітність поглядів, що суперечить принципам відкритості та демократичності.

Попри це, заклади освіти в Україні продовжують набирати досвід та інституційну спроможність у реалізації публічної політики, особливо завдяки реформі децентралізації та розвитку регіональних і територіальних мереж взаємодій. Найбільш помітні досягнення демонструють заклади вищої освіти, тоді як дошкільні та загальноосвітні заклади показують певну готовність до взаємодії з органами влади, але зіштовхуються з низькою мотивацією персоналу та високим педагогічним навантаженням, що обмежує час на участь у публічній політиці.

Міністерство освіти і науки України останніми роками активно підсилює громадські обговорення законопроектів, залучає представників закладів освіти до роботи спеціальних фондів (наприклад, Національного фонду наукових досліджень) та консультативно-дорадчих органів. Для забезпечення зворотного зв'язку з громадськістю застосовуються такі інструменти, як подання запитів на доступ до публічної інформації, проведення консультацій, організація громадських обговорень та здійснення громадських експертиз [9].

Водночас в Україні зберігається практика часткового формалізму виконання нормативів, коли цілі влади виконуються на папері, але з обмеженим медійним висвітленням результатів. Пандемія та війна вимагають звуження пріоритетів удосконалення публічної політики та активного залучення закладів освіти до взаємодії з іншими суб'єктами в межах громади.

Для ефективної взаємодії закладів освіти з іншими стейкхолдерами пропонується застосовувати матрицю співпраці, яка дозволяє визначати пріоритетні напрями партнерства, здатні забезпечити найбільший позитивний ефект та довготривалі результати. Особливо важливо, щоб освітні установи отримували базовий позитивний досвід такої взаємодії в рамках публічної політики, адже саме він формує основу для подальших ініціатив. Успішність нових рішень значною мірою залежатиме від професіоналізму та креативності керівництва закладів освіти, органів місцевого самоврядування, а також від здатності реагувати на нові виклики розвитку громади.

Визначення стейкхолдерів здійснюється експертним методом із урахуванням територіальної близькості, спільності профільної діяльності та інших релевантних чинників. Для розширеного пошуку потенційних партнерів використовуються державні інформаційні ресурси, зокрема Єдина державна електронна база з питань освіти, яка містить реєстри суб'єктів освітньої діяльності та постійно оновлюється. Це створює умови для системного підходу до формування партнерських зв'язків і сприяє підвищенню ефективності освітньої політики на місцевому та національному рівнях [5].

На регіональному рівні створюються громадські ради при профільних управліннях, які формують платформу для співпраці активних представників освіти, громадськості, бізнесу тощо.

Серед перспективних напрямів взаємодії закладів освіти виділяють створення мультифункціональних центрів, які надають різні види освітніх послуг (дошкільна, загальна середня, професійна освіта), поєднують діяльність бібліотек, молодіжних центрів, закладів культури тощо. Ці центри, включені до Плану відновлення України 2022 року, визначаються як освітньо-культурні хаби, проте їхні функції можуть варіюватися залежно від потреб конкретної громади:

Інклюзивні центри – надання освіти для людей з особливими потребами, дорослих, соціально незахищених;

Виробничі центри – залучення місцевих підприємств, підготовка кадрів, участь учнів/студентів у громадських роботах;

Інноваційні центри – середовище для бізнес-, соціальних та творчих ідей;

Творчі центри – залучення закладів культури для реалізації творчих проєктів;

Спортивно-рекреаційні центри – організація активного дозвілля через спорт та туризм.

Ідея мультифункціональних центрів є перспективною для України. Вона дозволяє закладам освіти активніше співпрацювати в межах однієї або декількох громад і додатково отримувати доходи через надання платних послуг. Такі центри також сприяють підвищенню якості освітніх послуг та покращують промоцію закладів у медіа та соціальних мережах. Хоча досвід створення таких центрів в Україні поки обмежений, з 2024 року почали з'являтися повідомлення про їх відкриття, особливо у прифронтових громадах, що отримали міжнародне грантове фінансування на проєкти з інклюзії та підтримки ментального здоров'я дітей [14].

Мультифункціональні центри можуть створюватися через міжмуніципальні договори. Це дає змогу навіть малим громадам об'єднувати ресурси та створювати такі центри спільно, використовуючи державно регламентований механізм договірної регулювання [14].

Ще один важливий інструмент децентралізації – створення освітніх округів. Опорні школи та освітні округи визначаються органами місцевого самоврядування за ініціативи держави для оптимізації мережі закладів середньої освіти. Цей процес часто викликає дискусії в громадах, які прагнуть зберегти локальні школи. Державний механізм конкурсного визначення опорних шкіл дозволяє частково вирішити проблему

доступу до якісної освіти у регіонах зі складними демографічними та безпековими умовами.

Співпраця закладів освіти з органами місцевого самоврядування має великий потенціал, оскільки громади отримали повноваження розбудовувати соціальну інфраструктуру, включно з освітою. Незважаючи на певну слабкість окремих органів місцевого самоврядування, більшість здобуває досвід і може приймати ефективні рішення в умовах нестабільності, як показав період пандемії COVID-19 та війни 2022 року. Місцева влада має кращі знання про реальні потреби шкіл: наповнюваність класів, якість викладання, стан будівель, витрати на утримання та наявність дошкільних закладів [6, с. 141].

Важливим є створення наглядових рад при закладах освіти, що дозволяє поєднати дорадчі, контрольні та комунікаційні функції стейкхолдерів – представників освіти, бізнесу, громадськості та влади. Такі ради сприяють виробленню стратегії розвитку закладу, виявленню проблем і пошуку шляхів їх вирішення. Для закладів професійної освіти процес створення наглядових рад розпочався у 2021 році, у вищих і загальноосвітніх закладах така практика існує вже довше [2, с. 101; 8].

Пріоритетом взаємодії закладів освіти та влади є стратегічне планування розвитку закладу у контексті розвитку громади. Це забезпечує інтеграцію цілей закладу в загальну стратегію громади, підвищуючи його конкурентоспроможність [3]. Взаємодія передбачає не лише задоволення базових потреб (матеріально-технічне оснащення, комунальні послуги), але й виділення стратегічних цілей розвитку, таких як:

- створення умов для професійного розвитку педагогічних працівників;
- формування інклюзивного освітнього середовища;
- підвищення якості освітніх послуг за участю представників органів влади [3].

Активна позиція місцевої влади стає важливим чинником залучення інших стейкхолдерів, зокрема представників сусідніх громад та міжнародних організацій. Взаємодія з громадськістю є обов'язковою умовою, адже саме вона забезпечує представництво інтересів освіти на всіх рівнях. Такий підхід дозволяє поступово перейти від моделі державного патронажу до конструктивного партнерства та демократизації управління [1, с. 427–428]. Ефективність співробітництва значною мірою залежить від того, чи існують з боку громадськості організовані структури, здатні діяти незалежно від влади. Саме вони забезпечують баланс інтересів і створюють умови для реального впливу суспільства на освітню політику.

Активна позиція місцевої влади стимулює залучення інших стейкхолдерів, зокрема з інших громад та міжнародних організацій.

Взаємодія з громадськістю обов'язкова, адже вона забезпечує представництво інтересів освіти на всіх рівнях. Це дозволяє перейти від державного патронажу до конструктивного партнерства і демократизації управління. Ефективне співробітництво можливе, якщо з боку громадськості присутні організовані структури, які не підконтрольні владі.

Особливо важливою є співпраця у створенні інклюзивного освітнього середовища. Громадські організації мають досвід залучення міжнародної допомоги та можуть стати посередниками для реалізації соціальних проєктів для вразливих груп населення.

Оскільки публічна політика передбачає не лише залучення громадськості до управлінських рішень, але й прозорість їх ухвалення, важливо висвітлювати результати таких процесів у ЗМІ. У Додатку В наголошується на пріоритеті співпраці закладів освіти з громадськими структурами через активну громадську та медійну діяльність. Це

особливо важливо для підвищення конкурентоспроможності закладів у сучасному інформаційному суспільстві.

Медійна активність може бути:

Внутрішня комунікація, орієнтована на громаду закладу освіти, здійснюється через соціальні групи, чат-боти, публікації в соціальних мережах та на офіційному сайті, де розміщуються новини, оголошення й освітні матеріали.

Зовнішньою, спрямованою на широку аудиторію: публікації у ЗМІ, соцмережах, на сайтах влади про досягнення та переваги закладу, демонстрацію активної участі у розвитку громади.

Такі дії сприяють формуванню позитивної репутації закладу освіти та його позиціонуванню на ринку освітніх послуг. В Україні дедалі більшої популярності набуває концепція громадсько-активної школи, яка передбачає тісну взаємодію з місцевою громадою та підтримує реалізацію публічної політики у сфері освіти. Комунікація між закладами освіти та громадськістю здійснюється через вплив на всіх учасників освітнього процесу – педагогів, учнів і батьків, що формує педагогіку партнерства. Такий підхід забезпечує ефективне залучення населення до освітніх процесів і сприяє підвищенню якості освітніх послуг.

Взаємодія проявляється через:

- органи батьківського самоврядування;
- учнівське та місцеве самоврядування;
- сучасні форми залучення громади, включно з дошкільними закладами різних типів: комбінованими, компенсуючими, дитячими будинками сімейного типу, центрами розвитку дитини, навчально-реабілітаційними закладами, мультифункціональними освітніми центрами.

Накопичення позитивного досвіду співпраці відкриває можливості для мережевого підходу, що підвищує конкурентоспроможність:

- Політичні мережі: партії та групи у парламенті/уряді, які підтримують розвиток освіти;
- Професійні мережі: об'єднання педагогів, науковців, керівників для обміну знаннями та розвитку соціального капіталу;
- Мережі роботодавців: об'єднання бізнесу для забезпечення потреб освіти;
- Міжнародні мережі: кооперація держав, бізнесу, освіти для мобільності кадрів;
- Функціональні мережі: інформаційні, сервісні, проблемно-орієнтовані та соціально-відповідальні [15].

Соціальна відповідальність закладу освіти означає усвідомлену діяльність на користь громади та окремих її груп. В Україні з 2022 року це питання отримало особливу увагу у Стратегії розвитку вищої освіти на 2022-2032 роки та в Операційному плані на 2022–2024 роки, де визначено стратегічну мету – «ефективне управління соціально відповідальною освітою» [11]. Концепцію соціальної відповідальності доцільно поширити на всі рівні освіти.

У кризових умовах (пандемія COVID-19, війна з 2022 р.) заклади освіти стають центрами стабілізації громади:

- надають простір для комунікацій;
- забезпечують підтримку ВПО, безпечні приміщення, харчування;
- організовують волонтерські ініціативи та гуманітарну допомогу;
- виховують патріотизм і суспільну свідомість [7].

Публічна політика у воєнний час враховує різні регіональні потреби. Для зон бойових дій важливо «законсервувати» ресурси, а для безпечних регіонів – максимально проявляти соціальну відповідальність [16].

Для підвищення конкурентоспроможності закладів освіти необхідна синергія державного, місцевого та закладів освіти рівнів:

На державному рівні:

- підвищення мотивації педагогів, оптимізація навантаження;
- формування україномовного освітнього простору та патріотичне виховання;
- реформи євроінтеграції, визнання дипломів, стимулювання реєміграції;
- фінансова автономізація та контроль ринку освітніх послуг;
- перегляд державного замовлення з урахуванням потреб воєнної економіки.

На рівні місцевої влади:

- доступність дошкільної освіти;
- облаштування захищених просторів;
- залучення грантового фінансування для мультифункціональних центрів;
- моніторинг ринку праці та регіонального замовлення;
- підтримка партнерств з бізнесом і громадськістю;
- розвиток концепції «програмадського університету» (community-engaged university).

На рівні закладів освіти:

- диверсифікація послуг для різних категорій населення;
- медійна активність як маркетинг і мотивація;
- боротьба з масовим репетиторством;
- контроль легальності вторинної зайнятості.

Висновки. Конкурентоспроможність закладів освіти України формується через поєднання державного регулювання, місцевого управління та інноваційних підходів. Держава повинна забезпечувати фінансову підтримку, стандарти якості та доступність освіти, а ЗВО – розвивати матеріальну базу, міжнародну співпрацю та практичну підготовку студентів. Такий підхід гарантує підготовку висококваліфікованих фахівців і зміцнює позиції української освіти навіть в умовах децентралізації та кризових викликів.

Підвищення конкурентоспроможності закладів освіти – ключ до збереження людського потенціалу, повернення частини емігрантів та стійкості українського суспільства. Запропоновані пріоритети спрямовані на консолідацію зусиль держави, місцевої влади, громадськості та закладів освіти для досягнення євроінтеграційних цілей та стабільного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва 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. Наглядні 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. Державна служба якості освіти про роль засновника у розробленні стратегії розвитку закладів освіти в громаді. *Державна служба якості освіти в Україні.* 2022. URL: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/>.
4. Дорадчі органи. Міністерство освіти і науки України. 2024. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/doradchi-organi>.
5. Єдина державна електронна база з питань освіти. Міністерство освіти і науки України. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/yedebo>.
6. Жеребило І. В. Інституційно-правове забезпечення регулювання системи освіти в Україні в умовах реформи публічних фінансів. *Вісник 326 Сумського державного університету. Серія Економіка.* 2019. № 2. С. 138–143. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2019.2-19>.

7. Журавель Ю. В., Попадинець М. В., Якубів В. М., Гринаш Л. П. Публічна політика забезпечення конкурентоспроможності закладів освіти України в умовах децентралізації державної влади. *Регіональна економіка*. 2022. № 2 (104). С. 63–78. URL: https://re.gov.ua/re202202/re202202_063_ZhuravelYuV,PopadynetsMV,YakubivVM,HrynashLP.pdf.
8. Журавель Ю. В., Попадинець Н. М., Графська О. І. Вплив євроінтеграції на стратегії державного регулювання в освітній сфері України. *Наукові перспективи*. 2025. № 2(56). С. 201–218. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/20707>.
9. Журавель Ю. В. Вплив публічної політики на розвиток конкурентоспроможності закладів освіти України. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Інноваційні технології у розвитку сучасного суспільства», 5–6 жовтня 2023 р. Навчально-науковий Інститут просторового планування та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2023. URL: <https://ipptlpnu.herokuapp.com/>. С. 102–103.
10. Кобець, А. С. Роль держави у функціонуванні ринку освітніх послуг. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=308>.
11. Літкевич, А. М. Конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти: управлінський аспект. *Вісник післядипломної освіти. Вип. 9(38) «Серія «Педагогічні науки»*. 2020. С. 63–77. URL: <https://doi.org/10.32405/22187650>.
12. 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.
13. Мельниченко, О. Конкурентоспроможність закладів вищої освіти в Україні: освітологічний аспект. *Освітологія*. 2022. 11(11). С. 18-26. URL: <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2022.11.2>.
14. Операційний план реалізації у 2022-2024 роках Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022-2032 роки. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Operatsiynnyu.plan.SRVO-23.02.22.pdf>.
15. Положення про колегію Міністерства освіти і науки України. Наказ Міністерства освіти і науки України від 3.12.2019 р. № 1505. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2019-12-06-polozhniya03.12.19.pdf>.
16. Про освіту. Закон України № 2145-VIII від 05.09.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
17. Про співробітництво територіальних громад. Закон України від 17.06.2014 р. № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>.
18. 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>.
19. Сім мільйонів дітей війни в Україні. 2024. URL: <https://saveschools.in.ua/>.

REFERENCES

1. Bieliaieva, O. P. (2018). Udoskonalennia suchasnykh mekhanizmv upravlinnia fakhovoiu peredvyschoiu osvitoiu cherez pidgotovku menedzheriv osvity [Improvement of modern management mechanisms of professional pre-higher education through the training of education managers]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, 1(8), 427–436. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3532932> [in Ukrainian].
2. Bil, M. M. (2021). Nahliadovi rady u strukturi profesiino-tekhnichnoi osvity: ohliad isnuuychkh praktyk v Ukraini [Supervisory boards in the structure of vocational education: review of existing practices in Ukraine]. *Shkhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 4(31), 99–105. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.31-16> [in Ukrainian].
3. State Service for Education Quality of Ukraine (2022). Rol zasnovnyka u rozroblenni stratehii rozvytku zakladiv osvity v hromadi [The role of the founder in developing strategies for educational institutions in communities]. Available at: <https://sqe.gov.ua/strategia-shkoly-zasnovnyk-gromada/> [in Ukrainian].
4. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024). Doradchi orhany [Advisory bodies]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/tag/doradchi-organi> [in Ukrainian].
5. Ministry of Education and Science of Ukraine (2023). Yedyna derzhavna elektronna baza z pytan osvity [Unified State Electronic Database on Education]. URL: <https://mon.gov.ua/ua/ministerstvo/yedebo> [in Ukrainian].
6. Zhreblyo, I. V., & Vozniak, H. V. (2020). Detsentralizatsiia osvity: vitchyzniani realii ta napriamy reformuvannya [Decentralization of education: domestic realities and directions of reform]. *Svit finansiv*, 1(62), 128–139. <https://doi.org/10.35774/sf2020.01.128> [in Ukrainian].
7. Zhuravel, Yu. V., Popadynets, M. V., Yakubiv, V. M., & Hrynash, L. P. (2022). Publichna polityka zabezpechennia konkurentospromozhnosti zakladiv osvity Ukrainy v umovakh detsentralizatsii derzhavnoi vlady [Public policy for ensuring the competitiveness of educational institutions of Ukraine under

- decentralization]. *Rehionalna ekonomika*, 2(104), 63–78. Available at: https://re.gov.ua/re202202/re202202_063_ZhuravelYuV,PopadynetsMV,YakubivVM,HrynashLP.pdf [in Ukrainian].
8. Zhuravel, Yu. V. (2025). Biudzhetni mekhanizmy derzhavnogo rehuliuвання yak instrument zabezpechennia konkurentospromozhnosti zakladiv osvity v Ukraini [Budgetary mechanisms of state regulation as a tool for ensuring the competitiveness of educational institutions in Ukraine]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, 8(18), 368–381. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8\(18\)-368-381](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-8(18)-368-381) [in Ukrainian].
 9. Zhuravel, Yu. V. (2023). Vplyv publichnoi polityky na rozvytok konkurentospromozhnosti zakladiv osvity Ukrainy [Impact of public policy on the development of competitiveness of educational institutions in Ukraine]. In: *Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference “Innovative Technologies in the Development of Modern Society”* (Lviv, October 5–6, 2023), pp. 102–103. Lviv: Lviv Polytechnic Publishing House. Available at: <https://ipptlpnu.herokuapp.com/> [in Ukrainian].
 10. Kobets, A. S. (2011). Rol derzhavy u funktsionuvanni rynku osvity posluh [The role of the state in the functioning of the education services market]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 8. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=308> [in Ukrainian].
 11. Litkevych, A. M. (2020). Konkurentospromozhnist zakladu zahalnoi serednoi osvity: upravlinskyi aspekt [Competitiveness of general secondary education institutions: managerial aspect]. *Visnyk pisladyplomnoi osvity. Serii Pedagogichni nauky*, 9(38), 63–77. <https://doi.org/10.32405/22187650> [in Ukrainian].
 12. Makarenko, L., Syvak, T., & Chukhrai, N. (2021). Publichno-pryvatne partnerstvo yak forma politychnoi uchasti [Public-private partnership as a form of political participation]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii filosofsko-politychni studii*, 34, 158–164 [in Ukrainian].
 13. Melnychenko, O. (2022). Konkurentospromozhnist zakladiv vyshchoi osvity v Ukraini: osvitolohichni aspekt [Competitiveness of higher education institutions in Ukraine: educational aspect]. *Osvitolohiia*, 11(11), 18–26. <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2022.11.2> [in Ukrainian].
 14. Ministry of Education and Science of Ukraine (2022). *Operatsiynyi plan realizatsii Stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky* [Operational plan for implementation of the Higher Education Development Strategy in Ukraine for 2022–2032]. Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Operatsiynny.plan.SRVO-23.02.22.pdf> [in Ukrainian].
 15. Ministry of Education and Science of Ukraine (2019). *Polozhennia pro kolehiu Ministerstva osvity i nauky Ukrainy* [Regulation on the collegium of the Ministry of Education and Science of Ukraine] (Order No. 1505, December 3, 2019). Available at: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2019-12-06-polozhniya03.12.19.pdf> [in Ukrainian].
 16. Law of Ukraine (2017). *Pro osvitu* [On Education] (No. 2145-VIII, September 5, 2017). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].
 17. Law of Ukraine (2014). *Pro spivrobitnytstvo terytorialnykh hromad* [On cooperation of territorial communities] (No. 1508-VII, June 17, 2014). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18> [in Ukrainian].
 18. Sytnyk, S. V. (2011). *Merezheva struktura publichnoi polityky ta upravlinnia* [Network structure of public policy and governance]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 5. Available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=283> [in Ukrainian].
 19. Save Schools Initiative (2024). *Sim milioniv ditei viiny v Ukraini* [Seven million children of war in Ukraine]. Available at: <https://saveschools.in.ua/> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 25.02.2026 р.

Прийнята до друку 18.03.2026 р.

Опубліковано 02.04.2026 р.