



Trends and Prospects for Higher Education Management in Line With Current Demands of the State, Society and the Labour Market in the Field of Public Service

UDC 37.013.42+378.11: 331.5+331.1

DOI: <https://doi.org/10.15421/152540>**Danylenko Lidia**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-4524-8347>, apn1@ukr.net**Larina Nataliia**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-5843-0765>, natali.larina@ukr.net**Zavoritnya Halyna**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-0974-9013>, galka.zavor@knu.ua*Taras Shevchenko National University of Kyiv (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

The article is devoted to the analysis of current trends and prospects for the development of the higher education management system in the context of the demands of the state, society and the dynamic and competitive modern labour market in the field of public service. The study considers higher education as an important instrument of state policy aimed at forming the human resources potential of the public service capable of ensuring strategic national interests and the effective functioning of the state mechanism. The key conceptual position of the article is the need to train highly qualified managers who are able to perform public service tasks responsibly, competently and effectively, which is becoming one of the fundamental factors of Ukrainian statehood stability.

The article focuses on the need for a new approach to higher education management in the context of a dynamic and competitive modern labour market that would meet the demands of the state and society in the field of public service. One of these is Ukraine's course towards European integration, which requires representatives of the public sector to undergo continuous professional development in the context of systemic transformations, democratisation of governance, growing competition and modernisation of the labour market.

Another important factor is the discrepancy between the theoretically declared knowledge and the actual competencies of candidates for positions in the civil service and local government.

The third component that determines the logic of the study is the need to improve the system of professional orientation of young people towards careers in public authorities. Of particular importance is the high-quality training of students in the D4 'Public Management and Administration' master's programme, which should ensure the formation of a new generation of managers with analytical thinking, leadership skills and the ability to work in conditions of change and risk.

Keywords: public policy, education reform, higher education standards, labour market, professional competence, competitiveness, public management and administration, public service, higher education management

Тенденції та перспективи управління вищою освітою відповідно до сучасних запитів держави, суспільства і ринку праці

Даниленко Лідія, Ларіна Наталія, Заворітня Галина*Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)***Анотація.**

Стаття присвячена аналізу сучасних тенденцій та перспектив розвитку системи управління вищою освітою в умовах запитів держави, суспільства та динамічного і конкурентного ринку праці, зокрема у сфері публічної служби. У дослідженні розглянуто вищу освіту як важливий інструмент державної політики, спрямований на формування кадрового потенціалу публічної служби, здатного забезпечити стратегічні національні інтереси та ефективне функціонування державного механізму. Ключовим концептуальним положенням статті є необхідність підготовки висококваліфікованих управлінців, спроможних відповідально, компетентно та результативно виконувати завдання публічної служби, що стає одним із фундаментальних чинників стійкості української державності.

У статті акцентовано увагу на необхідність нового погляду на управління вищою освітою в умовах динамічного та конкурентного сучасного ринку праці, який би задовольнив запити держави, та суспільства у сфері публічної служби. Одним із них є курс України на європейську інтеграцію, що вимагає від представників публічного сектору безперервного професійного розвитку в умовах системних трансформацій, демократизації управління, зростання конкуренції та модернізації ринку праці.

Другим важливим чинником є фіксація суперечливості між теоретично задекларованими знаннями та реальними компетентностями претендентів на посади державної служби та служби в органах місцевого самоврядування.

Третім компонентом, що визначає логіку дослідження, виступає потреба вдосконалення системи професійної орієнтації молоді на кар'єру в органах публічної влади. Особливого значення набуває якісна підготовка студентів за програмами магістратури спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», що має забезпечувати формування нової генерації управлінців з аналітичним мисленням, лідерськими здібностями та спроможністю працювати в умовах змін та ризиків.

Ключові слова: державна політика, реформа освіти, стандарти вищої освіти, ринок праці, професійна компетентність, конкурентоспроможність, публічне управління та адміністрування, державна /публічна служба, управління вищою освітою



Вступ.

Динамічні суспільно-політичні процеси, євроінтеграційний курс України, посилення глобальної конкуренції за людський капітал, а також зростаючі вимоги ринку праці зумовлюють необхідність формування нових підходів до підготовки управлінських кадрів. У цьому контексті вища освіта постає не лише як сфера надання освітніх послуг, а як стратегічний інструмент формування та реалізації державної політики, спрямований на забезпечення інституційної спроможності держави та стійкості її публічних інститутів (Даниленко & Ларіна, 2024, с. 564-574).

Система управління вищою освітою дедалі більше орієнтується на забезпечення відповідності між результатами освітньої діяльності та реальними потребами держави й суспільства. Йдеться, зокрема, про формування кадрового потенціалу публічної служби, здатного ефективно діяти в умовах багаторівневого врядування, кризових ситуаціях, зростання ризиків і невизначеності. Підготовка висококваліфікованих управлінців, спроможних відповідально, компетентно та результативно виконувати завдання в сфері публічного управління та державної служби, перетворюється на один із фундаментальних чинників забезпечення демократичного розвитку, національної безпеки та сталого розвитку державності (Ігошин, 2024, с. 47-50).

Водночас сучасний ринок праці характеризується високою динамічністю та конкурентністю, що потребує нового бачення управління вищою освітою в сфері публічного управління та державної служби. Таке бачення має враховувати не лише запити держави як роботодавця, але й очікування суспільства щодо якості надання публічних послуг, доброчесності, професіоналізму та відповідальності осіб (Даниленко & Ларіна, 2024, с. 564-574).

Особливого значення у цьому контексті набуває європейська інтеграція України, якою передбачено адаптацію системи підготовки кадрів до стандартів Європейського Союзу, розвиток культури безперервного професійного навчання, демократизацію управлінських процесів та впровадження сучасних освітніх і управлінських практик.

Водночас, практичний досвід засвідчує, що рівень професійної підготовки управлінців не завжди відповідає актуальним викликам і загрозам. Особливо гостро ці проблеми проявилися в умовах повномасштабної

агресії РФ у 2022–2025 рр., коли на тимчасово окупованих територіях мали місце випадки колабораціонізму, саботажу та неналежного виконання службових обов'язків окремими посадовими особами (Скиба та ін. 2024). Такі явища значною мірою засвідчили наявність системних прогалин у професійній, ціннісній та управлінській підготовці кадрів у вищій освіті.

Окремої уваги потребує проблема розриву між теоретично задекларованими знаннями випускників закладів вищої освіти та реальними компетентностями претендентів на посади в органи державної влади та в органи місцевого самоврядування. Недостатній рівень розвитку управлінського мислення, навичок стратегічного аналізу, комунікативної компетентності, роботи з людським потенціалом і публічними фінансами часто виявляються вже на перших етапах виконання службових повноважень. Зазначена проблема загострилася в період воєнного стану внаслідок призупинення конкурсних процедур і поширення практики кадрового рекрутингу на контрактній основі без належної системної оцінки професійних компетентностей (Гапоненко & Топчій, 2025, с. 12-16).

У сукупності зазначені обставини зумовлюють необхідність комплексного наукового осмислення сучасних тенденцій управління вищою освітою та визначення перспектив її подальшої модернізації відповідно до актуальних запитів держави, суспільства та ринку праці, у т.ч. у сфері публічної служби.

Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Зазначена проблематика отримала відображення у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема Л. Антонової, Т. Василевської, В. Гапоненко, Л. Гонюкової, О. Зубченка, О. Жабенко, М. Игошина, Е. Кастель-Бранко, В. Ковтунця, В. Ковтун, Л. Комахи, Л. Лавриненко, С. Лондара, С. Мельника, Н. Мосьпан, М. Орлів, О. Отича, Ю. Скиби, Л. Червоної, І. Чорнодіда, С. Хаджирадевої, С. Шолудченка, О. Ярошенка та інших. У наукових дослідженнях цих авторів управління вищою освітою розглядається як ключовий чинник формування кадрового потенціалу, здатного забезпечити належну якість публічного управління та надання публічних послуг.

Наукові підходи, представлені у зазначених працях, акцентують увагу на необхідності системного вдосконалення державної політики у сфері управління вищою освітою з урахуванням зростаючих вимог до професійної підготовки державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування. Йдеться про



перехід до більш гнучких моделей управління, орієнтованих на формування прикладних управлінських компетентностей, розвиток лідерського потенціалу, етичної відповідальності та здатності працювати в умовах невизначеності й кризових ситуацій (Даниленко & Ларіна, 2025, с. 564-574).

Окремий акцент у дослідженнях учених зроблено на необхідності посилення практичної складової освітніх програм, розширення співпраці закладів вищої освіти з органами публічної влади як потенційними роботодавцями, а також адаптації змісту підготовки до реальних завдань публічної служби. Особливої актуальності ці питання набули в умовах воєнного стану, коли дефіцит управлінських кадрів, здатних діяти професійно, добросовісно та відповідально, безпосередньо впливає на ефективність функціонування державних і муніципальних інституцій.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій управління вищою освітою та виявлення перспектив її подальшої модернізації відповідно до актуальних запитів держави, суспільства та ринку праці, зокрема, у сфері публічної служби.

Виклад основного матеріалу.

Сфера вищої освіти та ринок праці в Україні перебувають у тісному взаємозв'язку, що набуває особливого значення в контексті формування кадрового потенціалу у сфері публічної служби. Саме система вищої освіти забезпечує підготовку управлінських кадрів, які мають володіти не лише професійними знаннями, а й комплексом управлінських, аналітичних та ціннісних компетентностей, необхідних для ефективного виконання функцій в органах державної влади та органах місцевого самоврядування. Ринок праці, у свою чергу, виступає середовищем практичної реалізації цих компетентностей і водночас індикатором відповідності освітніх результатів реальним потребам держави. У межах нашої статті управління вищою освітою розглядається з позиції складової державної кадрової політики та інструменту формування й відтворення кадрового потенціалу державної служби та служби в органах місцевого самоврядування. Такий підхід передбачає аналіз системи вищої освіти не лише як автономної галузі надання освітніх послуг, а як елементу публічного управління та адміністрування, безпосередньо орієнтованого на забезпечення професійної спроможності, добросовісності та результативності публічних службовців.

Аналізуючи взаємодію системи вищої освіти

з ринком праці до початку повномасштабної збройної агресії РФ в Україну, зазначимо, що підготовка фахівців, спроможних ефективно інтегруватися в публічну службу, загалом була задовільною й забезпечувала різні сектори публічного управління та адміністрування. В умовах воєнного стану ця проблема набула виняткової актуальності, оскільки питання підготовки управлінських кадрів безпосередньо пов'язується із забезпеченням інституційної спроможності держави, стійкості публічної влади в умовах воєнного стану та підготовкою до післявоєнного відновлення України.

Відповідно, що акцент у статті зроблено на узгодженості управлінських рішень у сфері вищої освіти з реальними кадровими потребами публічної служби, вимогами до компетентностей публічних службовців, реалізації завдань щодо забезпечення інституційної стійкості держави та викликами воєнного стану, післявоєнного відновлення розвитку України. Таким чином, у межах статті ринок праці інтерпретується передусім як ринок праці у сфері публічної служби, а ефективність управління вищою освітою оцінюється через її здатність забезпечувати підготовку управлінських кадрів для державної служби та органів місцевого самоврядування з урахуванням сучасних управлінських, правових та ціннісних вимог.

Вважаємо, що після початку повномасштабної збройної агресії РФ сфера вищої освіти як ключовий елемент формування людського капіталу зазнала суттєвих трансформацій і втрат. Війна виступила каталізатором системних змін, сформувавши складну мережу взаємозалежностей між вищою освітою та ринком праці, у т.ч. у сфері публічної служби. Обидві системи вимушені адаптуватися до нових реалій, що істотно вплинуло на їх структуру, функціонування та результати. Трансформації в одній сфері неминуче зумовлюють зміни в іншій, що вимагає комплексного управлінського підходу з боку держави. З одного боку, ринок праці публічної служби визначає пріоритетні напрями розвитку вищої освіти, з іншого — глобалізаційні процеси та посилення ринкових механізмів змінюють роль і функції університетів у суспільстві (Ігошин, 2024, с. 47-50).

В результаті таких змін сформувались нові тенденції в управлінні вищою освітою.

Однією з них є зростання конкуренція на національному й міжнародному рівнях до здобувачів освіти, науково-педагогічних працівників, що підвищує вимоги до якості управління закладами вищої освіти. Водночас



вища освіта продовжує відігравати стратегічну роль у забезпеченні соціально-політичної стабільності, економічного розвитку та відтворенні професійного корпусу публічних службовців.

Наступною тенденцією є зміни в структурі державної освітньої політики, поява нових професій і технологічних рішень, які актуалізують потребу адаптації освітніх програм і відкриття нових спеціальностей, у тому числі для потреб сфери публічного управління та адміністрування. Показовим після початку повномасштабної війни є зростання попиту на фахівців у сфері національної безпеки, інформаційних та цифрових технологій та кібербезпеки, що стимулювало університети до розширення відповідних освітніх програм. Водночас результати досліджень засвідчують, що новітні технології можуть стати інструментом відновлення освітнього та кадрового потенціалу України лише за умови їх інтеграції в комплексну державну стратегію розвитку людського капіталу, демографічної та соціальної політики.

З іншого боку, система вищої освіти відіграє ключову роль у формуванні людського капіталу, який є основою конкурентоспроможності національної економіки та інституційної спроможності публічного управління. Якість вищої освіти безпосередньо впливає на продуктивність праці, рівень інноваційності, ефективність управлінських рішень і здатність держави адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів (Гапоненко & Топчій, 2025, с. 10-16). У цьому контексті розвиток вищої освіти набуває стратегічного значення для будь-якої країни, особливо в умовах кризових явищ, пов'язаних із воєнним станом та післявоєнним відновленням.

Особливе занепокоєння викликає погіршення соціально-економічних умов, що негативно впливають на відтворення людського капіталу для публічної служби. За оцінками міжнародних організацій, у 2025 році Україна посіла одне з перших місць у Європі за рівнем бідності, що істотно обмежує можливості залучення та утримання професійних кадрів у публічному секторі (World Bank, 2025). Такі тенденції посилюють ризики відтоку висококваліфікованих фахівців, зниження мотивації до публічної служби та загального ослаблення кадрового потенціалу органів публічної влади.

На тлі війни в Україні загострюються також й інші системні проблеми, що безпосередньо впливають на функціонування публічної служби, зокрема, це:

- добровільна мобілізація з перших днів

війни публічних службовців до Збройних Сил України та виникнення на цій основі дефіциту кваліфікованих кадрів;

- зниження продуктивності праці публічних службовців в регіонах, які близько розташовані до лінії фронту;

- наявність негативних соціопсихологічних умов праці у всіх публічних службовців, які виникають внаслідок повітряних атак, здійснених країною-агресоркою на Україну;

- ускладнення процесів упровадження сучасних управлінських цифрових технологій під час кризових ситуацій та ін.. У цих умовах формальне підвищення освітнього та професійного рівня публічних службовців не завжди трансформується у зростання ефективності публічного управління та адміністрування, що свідчить про необхідність комплексного перегляду підходів до управління вищою освітою з орієнтацією на реальні потреби публічного сектору.

Важливою тенденцією для системи управління вищою освітою стали масштабні міграційні процеси, небажання значної частини економічно активного населення працездатного віку повертатися в Україну, а також суттєве погіршення якісних характеристик кадрового ресурсу. Втрати, яких зазнають освіта й наука в умовах війни, негативно позначаються не лише на економічному розвитку держави, а й на спроможності публічної служби забезпечувати стабільне функціонування управлінських інституцій, що в перспективі сприяє зростанню структурного безробіття та дефіциту управлінських кадрів (Ігошин, 2024, с. 47–50).

У цьому контексті вища освіта дедалі більше трансформується в ключовий елемент стратегії соціально-економічного розвитку та інструмент формування людського капіталу, що є провідною тенденцією для публічної служби. Визнання та поширення теорії людського капіталу зумовило переосмислення ролі вищої освіти як інвестиції, що забезпечує не лише економічні результати, а й довгострокові соціальні ефекти, зокрема – підвищення якості публічного управління та адміністрування, довіри до влади та ефективності діяльності державних інститутів.

Таким чином, сучасні тенденції, що склалися на ринку освітніх послуг і ринку праці, зумовлюють необхідність вжиття невідкладних управлінських заходів з боку держави та органів місцевого самоврядування щодо формування й реалізації державного замовлення на підготовку управлінських кадрів за магістерською освітою для потреб публічної служби.



Втім із-за відсутності цілеспрямованого державного регулювання самоорганізація цього процесу в середньо- та довгостроковій перспективі може призвести до негативних і частково незворотних наслідків, що стримуватимуть розвиток людського капіталу, упровадження інноваційних управлінських практик і відновлення економіки держави загалом (Скиба та ін., 2024, с. 135). Наукові дослідження засвідчують, що система управління вищою освітою в Україні залишається недостатньо гнучкою для оперативного реагування на динамічні зміни ринку праці, у т.ч. в сегменті публічної служби (Ігошин, 2024, с. 47-50; Лавриненко, 2016, с. 593). Умови воєнного стану додатково загострили кадровий дефіцит, у тому числі в критично важливих для функціонування держави сферах, що актуалізують потребу перегляду освітньої політики з урахуванням завдань модернізації публічного управління (Гапоненко & Топчій, 2025, с. 10-16).

На законодавчому рівні в Україні простежується тенденція до декларування необхідності налагодження взаємодії системи вищої освіти з ринком праці. До основних організаційно-управлінських механізмів такої взаємодії віднесено залучення роботодавців до розроблення нормативно-правових актів у сфері освіти, систематичний аналіз потреб ринку праці, створення умов для працевлаштування випускників, прогнозування потреб у кваліфікаціях Національним агентством кваліфікацій, а також упровадження освітньої статистики. Водночас, попри закріплення в Законі України «Про вищу освіту» орієнтації на врахування вимог ринку праці, відповідні механізми мають переважно рамковий і декларативний характер (Про вищу освіту, 2014).

Однак у сучасних умовах розвитку ринку праці в Україні спостерігаються виразні структурні та кваліфікаційні розбіжності, що безпосередньо впливають на формування кадрового потенціалу. Йдеться, зокрема, про наявність одночасного надлишку та дефіциту фахівців за окремими напрямками підготовки. Так, у низці галузей, пов'язаних із гуманітарними та соціальними спеціальностями, фіксується висока конкуренція за обмежену кількість робочих місць, тоді як у стратегічно важливих для держави секторах – будівництві, енергетиці, оборонно-промисловому комплексі – зберігається критичний дефіцит кваліфікованих кадрів. Така диспропорція ускладнює реалізацію ефективної державної кадрової політики та негативно позначається на інституційній

спроможності органів публічної влади, якості публічного управління.

Зміст освітніх програм підготовки фахівців також не завжди адекватно відображає технологічні зміни, управлінські інновації та актуальні вимоги ринку праці. Не винятком є сфера публічної служби. В ній дедалі більшої ваги набувають так звані «м'які» навички (soft skills) — комунікативність, критичне мислення, здатність до інновацій, командної роботи та прийняття рішень в умовах невизначеності, які залишаються недостатньо інтегрованими в управління вищою освітою, на що звертають увагу вітчизняні науковці, зокрема такі як: В. Гапоненко (2023; 12-16), О. Жабенко (Скиба та ін., 2024, с. 135), В. Лавренко (2016, с. 592-596), Л. Ковтунець та ін. (2024, с. 5-20).

Тому в умовах війни система управління вищою освітою та ринок праці змушені шукати нові моделі функціонування й взаємодії.

Перспективним виявився масовий перехід до дистанційного та змішаного навчання, дуальної освіти, розширення цифрових форматів роботи, трансформація структури зайнятості в державному секторі стали проявами адаптації до нових реалій. Такі зміни, з одного боку, відкривають додаткові можливості для модернізації освітніх і управлінських процесів, а з іншого – потребують значних організаційних, кадрових і ресурсних зусиль для подолання перешкод, пов'язаних із ризиками. Усвідомлення взаємозалежності цих процесів є необхідною передумовою розроблення ефективних стратегій розвитку вищої освіти та сфери публічної служби у воєнний і післявоєнний періоди.

У цьому зв'язку особливого значення набуває налагодження системної взаємодії між закладами вищої освіти, органами публічної влади, роботодавцями, підприємствами та інститутами громадянського суспільства. Саме міжсекторальне партнерство створює передумови для узгодження змісту освітніх програм із реальними кадровими потребами публічної служби, забезпечення практичної спрямованості підготовки фахівців і формування стійкого людського капіталу держави (Мосьпан, 2021, с. 25-26). І його слід розглядати як одну з перспектив управління вищою освітою відповідно до сучасних запитів держави, суспільства і ринку праці.

Наступною перспективою є постійне оновлення та розширення професійних компетентностей працівників, у тому числі публічних службовців. Як відповідь на ці виклики сформувалася концепція навчання впродовж



життя (life-long learning), яка передбачає здобуття базової освітньої кваліфікації та подальше безперервне професійне навчання протягом трудової діяльності. Для публічної служби це означає необхідність поєднання формальних вимог до освітнього рівня з реальними кваліфікаційними потребами, що визначаються складністю управлінських завдань і відповідальністю посад.

Окремої уваги в контексті узгодження ринку освітніх послуг і ринку праці публічної служби потребує система професійної орієнтації молоді, яку ми розглядаємо як довгострокову перспективу. Адже, сьогодні профорієнтаційна робота серед школярів переважно зосереджена на популяризації окремих закладів вищої освіти, що не завжди сприяє усвідомленому вибору професії з урахуванням довгострокових потреб держави та суспільства. У зв'язку з цим доцільним є запровадження системних профорієнтаційних курсів у закладах загальної середньої освіти, активніше залучення роботодавців, у тому числі органів публічної влади, до ознайомлення учнів із особливостями професійної діяльності, а також розширення ролі державної служби зайнятості у роботі з молоддю (Скиба та ін., 2024; Чорнодід & Шолудченко, 2021).

Особливу увагу у цьому питанні слід приділити удосконаленню системи професійної орієнтації молоді на службову кар'єру в органах публічної влади. Прикладом для реалізації таких освітніх програм є Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Протягом останніх 4-х років в Інституті як на навчально-науковому майданчику активно функціонує Академія молодого управлінця (<https://ipacs.knu.ua/?lang=ukr&tip=dop&tipn=Page&page=281>), яка реалізовує цикл івент-заходів з профорієнтаційної підготовки управлінців для випускників закладів освіти, тренери не просто вчать, а реально дають практичні навички для роботи в державному та приватному секторах, знайомлять з трендами управлінської сфери. В ННІ публічного управління та державної служби запроваджується дві спеціальності бакалаврського та магістерського рівнів зі спеціальностей D4 «Публічне управління та адміністрування» та K3 «Національна безпека (за окремими сферами забезпечення та видами діяльності)», які спрямовані на формування нової генерації управлінців з розвиненим аналітичним мисленням, лідерськими якостями, етичною відповідальністю та здатністю

ефективно працювати в умовах трансформацій і ризиків, здійснювати управлінську діяльність стратегічного рівня у сфері національної безпеки. Освітні програми цих спеціальностей відзначаються багатовекторністю і представлені на сайті ННІ публічного управління та державної служби

Узагальнення наукових підходів і результатів проведеного аналізу дає підстави стверджувати, що сучасні тенденції у сфері управління вищою освітою в цілому орієнтовані на потреби ринку праці, але, як зазначає Національне агентство України з питань державної служби, кількість магістрів перевищує загальні кадрові потреби. Тому на випускників чекає висока конкурентність та якісний конкурсний відбір.

Висновки.

Результати дослідження засвідчують, що тенденції в управлінні вищою освітою містять низку прогресивних елементів, спрямованих на адаптацію до сучасних соціально-економічних і геополітичних умов. Водночас їх реалізація стикається з системними викликами, пов'язаними з недостатньою узгодженістю пропозицій освітніх послуг із реальними, динамічними потребами ринку праці, насамперед у сегменті публічної служби.

Встановлено, що існуючі механізми прогнозування кадрових потреб, формування державного замовлення та взаємодії закладів вищої освіти з органами публічної влади не забезпечують належного рівня гнучкості та оперативності управлінських рішень. Це знижує ефективність підготовки кадрів для державної служби та служби в органах місцевого самоврядування, особливо в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення держави.

Обґрунтовано, що модернізація управління вищою освітою з позицій публічної служби має передбачати перехід від формально-кількісного до якісно-компетентнісного підходу, посилення практичної складової освітніх програм, розвиток системи навчання впродовж життя та інституціоналізацію сталого партнерства між закладами вищої освіти, органами публічної влади й роботодавцями. Саме така міжсекторальна взаємодія здатна забезпечити формування професійно спроможного, добросовісного та адаптивного корпусу публічних службовців.

У підсумку доведено, що ефективність державної політики у сфері управління вищою освітою безпосередньо залежить від її здатності інтегрувати освітні, кадрові та управлінські інструменти в єдину систему



формування людського капіталу для публічної служби, що є критично важливим чинником конкурентоспроможності України та стійкості її державних інституцій у воєнний та повоєнний періоди.

За результатами дослідження доцільно виокремити такі ключові практичні рекомендації щодо вдосконалення державної політики у сфері управління вищою освітою з позицій публічної служби.

1. Забезпечити стратегічну узгодженість управління вищою освітою з державною кадровою політикою у сфері публічної служби.

Це передбачає впровадження системного прогнозування середньо- та довгострокових потреб у кадрах державної служби й органів місцевого самоврядування та інтеграцію результатів такого прогнозування у механізми формування державного замовлення й структуру освітніх програм.

2. Переорієнтувати підготовку фахівців для публічної служби на компетентнісну та практикоорієнтовану модель. Йдеться про посилення практичної складової освітніх програм, розвиток управлінських, аналітичних, комунікативних і «м'яких» компетентностей, а також запровадження елементів дуальної освіти, стажувань і участі представників органів публічної влади у формуванні змісту навчання.

3. Інституціоналізувати міжсекторальну взаємодію як базовий механізм модернізації управління вищою освітою. Доцільним є формування стійкого партнерства між закладами вищої освіти, органами публічної влади, роботодавцями та інститутами громадянського суспільства з метою узгодження освітніх результатів із кадровими потребами публічної служби, особливо в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Гапоненко, В. А., & Топчій, О. С. (2025). Політичні стратегії сталого розвитку освіти в умовах повоєнної відбудови України. *Сучасні гуманітарні дискусії*, (3), 12–16.
- Даниленко, Л., & Ларіна, Н. (2025). Державна політика у сфері управління вищої освіти та вимоги сучасного ринку праці. *Наукові перспективи. Успіхи й досягнення у науці*, (11(21)), 564–574. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-564-573](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-564-573)
- Ігошин, М. М. (2024). Вплив освітніх послуг на ринок праці України на сучасному етапі розвитку. *Київський економічний науковий журнал*, (5), 47–50. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-7>
- Ковтунець, В. В., Лондар, С. Л., Мельник, С. В., & Кастель-Бранко, Е. (2021). Вимоги ринку праці України до освіченості працівників. *Освітня аналітика України*, (4(15)), 5–20. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-4-5-20>
- Лавриненко, Л. М. (2016). Взаємодія та взаємозв'язок ринку праці та ринку освітніх послуг. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (9), 592–596.
- Мосьпан, Н. (2021). Вища освіта та ринок праці в Україні: десятиліття взаємодії. *Освітологічний дискурс*, (1(32)), 20–38. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.1.2>
- Про вищу освіту. Закон України № 1556-VII від 1 липня 2014 року. URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
- Скиба, Ю., Жабенко, О., Ковтунець, В., Отич, О., Червона, Л., & Ярошенко, О. (2024). *Теоретичні основи і механізми взаємодії вищої освіти та ринку праці в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України*. Інститут вищої освіти НАПН України.
- Чорнодід, І., & Шолудченко, С. (2021). Взаємодія системи освіти та ринку праці: проблеми та перспективи. *Економічний дискурс*, (3–4), 87–95. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-9>
- World Bank. (2025, March 25). *Learning and school reforms continue in Ukraine despite war challenges*. URL: www.worldbank.org/en/news/feature/2025/03/25/learning-and-school-reforms-continue-in-ukraine-despite-war-challenges

REFERENCES

- Chornodid, I., & Sholudchenko, S. (2021). Interaction between the education system and the labor market: problems and prospects. *Economic Discourse*, (3–4), 87–95. <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2021-2-9>
- Danylenko, L., & Larina, N. (2025). State policy in the field of higher education management and the demands of the modern labour market. *Naukovi perspektivy. Uspikhy y dosiahnennia u nauksi*, (11(21)), 564–574. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11\(21\)-564-573](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-11(21)-564-573)
- Haponenko, V. A., & Topchii, O. S. (2025). Political strategies for sustainable development of education in the context of post-war reconstruction of Ukraine. *Modern Humanitarian Discussions*, (3), 12–16.
- Ihoshyn, M. M. (2024). The impact of educational services on the labor market of Ukraine at the current stage of development. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (5), 47–50. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-7>
- Kovtunets, V. V., Londar, S. L., Melnyk, S. V., & Castel-Branco, E. (2021). Requirements of the Ukrainian labor market for the education of employees. *Educational Analytics of Ukraine*, (4(15)), 5–20. <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2021-4-5-20>
- Lavrynenko, L. M. (2016). Interaction and interconnection of the labor market and the market of educational services. *Global and National Problems of the Economy*, (9), 592–596.
- Law of Ukraine “On Higher Education,” No. 1556-VII (2014). URL: zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text
- Mospan, N. (2021). Higher education and the labor market in Ukraine: decades of interaction. *Educational Discourse*, (1(32)), 20–38. <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2021.1.2>
- Skyba, Yu., Zhabenko, O., Kovtunets, V., Otych, O., Chervona, L., & Yaroshenko, O. (2024). *Theoretical foundations and mechanisms of interaction between higher education and the labor market in conditions of martial law and post-war restoration of Ukraine*. Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine.
- World Bank. (2025, March 25). *Learning and school reforms continue in Ukraine despite war challenges*. www.worldbank.org/en/news/feature/2025/03/25/learning-and-school-reforms-continue-in-ukraine-despite-war-challenges