

УДК 315

Система сучасних форм менеджменту як механізм публічного управління в галузі освіти та культури

THE SYSTEM OF MODERN FORMS OF MANAGEMENT AS MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF EDUCATION AND CULTURE

ЯШИНА Олена – аспірантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4972-749X>

ШАБАЄВА Людмила – аспірантка кафедри публічного управління та права, Комунальний заклад вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради», вул. Володимира Антоновича, 70, м. Дніпро, 49006, Україна

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-6728-2047>

YASHYNA Olena – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

SHABAIEVA Liudmyla – postgraduate student of the Public Administration and Law Department, Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» Dnipropetrovsk Regional Council, 70, st. Volodymyr Antonovych, Dnipro, 49006, Ukraine

Анотація. Стаття передбачає огляд новаторських підходів як ключових інструментів для підвищення ефективності публічного управління освітньою та культурною сферами. Авторами висвітлено підходи та комплекси концептуальних положень щодо впровадження сучасних форм менеджменту у сферах освіти, а саме, позашкільній освіті та культури, як от: штучний інтелект, блокчейн, бенчмаркінг, адаптивне управління, проєктний менеджмент, управління відносинами з клієнтами. Популярність розглянутих технологій зростає з кожним днем, використання цифрових інструментів дозволяє оптимізувати усі сфери діяльності людини. У даній статті розглянуто систему сучасних форм менеджменту як механізмів регулювання публічного управління сферами освіти та культури, визначено організацію процесу цифровізації управлінської діяльності та переваги їх використання. Цифровий розвиток все більше охоплює сфери освіти та культури, що є суттєвим у формуванні їх конкурентоспроможності. Завдяки використанню сучасних цифрових технологій можемо спостерігати якісні зміни у взаємодії органів державної влади з громадянами і бізнесом у сфері культури та позашкільній освіті, що відіграє важливу роль у регулюванні публічного управління у даних сферах. Варто зазначити, що увага також приділяється застосуванню цих форм, методів в управлінні позашкільною освітою та сферою культури, а також визначено, що комплексне введення цифрових технологій забезпечує нові можливості. Розглянуто дослідження та публікації, що існують у вітчизняному науковому дискурсі. Науковцями виявлено основні тенденції впровадження різноманітних інновацій та технологій у сфері публічного управління, аргументовано ключові переваги їх використання. Ефективне управління визначається як стратегічний інструмент розвитку сфер освіти та культури і характеризується тим, що його ефективність залежить від раціонального управління людськими та матеріальними ресурсами, проєктними командами, впровадження інновацій та ефективного використання інвестицій, а також від реалізації творчого потенціалу, професійних компетенцій. Стаття присвячена висвітленню актуальних питань, пов'язаних з системою сучасних форм менеджменту як механізму регулювання публічного управління сферами освіти та культури. Дана стаття є теоретичною.

Ключові слова: публічне управління, штучний інтелект, блокчейн, бенчмаркінг, адаптивне управління, проєктний менеджмент.

Summary. The article provides an overview of innovative approaches as key tools for improving the efficiency of public administration in the educational and cultural spheres. The authors highlight approaches and sets of conceptual provisions for the implementation of modern forms of management in the fields of education, namely, out-of-school education and culture, such as artificial intelligence, blockchain, benchmarking, adaptive management, project management, and customer relationship management. The popularity of these technologies is growing every day, and the use of digital tools allows us to optimize all areas of human activity. This article examines the system of modern forms of management as mechanisms for regulating public administration in the fields of education and culture, defines the organization of the process of digitalization of management activities and the benefits of their use. Digital development is increasingly covering the spheres of education and culture, which is essential in shaping their competitiveness. Thanks to the use of modern digital technologies, we can observe qualitative changes in the interaction of public authorities with citizens and businesses in the field of culture and out-of-school education, which plays an important role in regulating public administration in these areas. It is worth noting that attention is also paid to the application of these forms and methods in the management of extracurricular education and culture, and it is determined that the integrated introduction of digital technologies provides new opportunities. The research and publications that exist in the national scientific discourse are considered. Scientists have identified the main trends in the introduction of various innovations and technologies in the field of public administration, and the key advantages of their use are argued. Effective governance is defined as a strategic tool for the development of education and culture and is characterized by the fact that its effectiveness depends on the rational management of human and material resources, project teams, the introduction of innovations and the efficient use of investments, as well as the realization of creative potential and professional competencies. The article is devoted to highlighting topical issues related to the system of modern forms of management as a mechanism for regulating public administration in the fields of education and culture. This article is theoretical.

Key words: public administration, artificial intelligence, blockchain, benchmarking, adaptive management, project management.

Вступ. Система сучасних форм менеджменту виступає як потужний інструмент управління в галузі освіти та культури, що сприяє досягненню поставлених цілей, оптимізації використання ресурсів та підвищенню якості наданих послуг. Інноваційні форми управління демонструють високу ефективність в управлінні культурними та освітніми ресурсами. Водночас, такі форми потребують ретельного аналізу, суспільно орієнтованого підходу та забезпечення соціального захисту, а також активної підтримки з боку державних і недержавних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням впровадження інноваційних форм менеджменту як механізмів публічного управління в Україні приділяється достатня увага науковців. У своїх працях Балан О. та Буковської Д. [1], Клименко І. та Лозова Г. [4] широко обговорюють питання впровадження блокчейн-технології у сферу публічного управління. Бенчмаркінг як засіб вдосконалення в управлінській діяльності розглянуто у роботах Педака І. Серед публікацій за порушеною тематикою актуальними є наукові дослідження Сльникової Г. [2], Захаріна С. [3], Мартинишина Я. та Костюченко О. [5], Маслякові І. [6] у роботах яких визначено основні тенденції й аргументовано переваги новітніх форм менеджменту як механізмів регулювання публічного управління.

Метою статті є висвітлення можливостей використання впровадження інноваційних форм менеджменту як механізмів публічного управління в галузі освіти та культури.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні, завдяки прискореному обміну інформацією, творчий потенціал людини стає основою нового типу суспільного розвитку, в якому цінуються незалежність мислення, спонтанність і самостійність. Людина, що йде шляхом автономності та самостійності, характеризується особливим типом самореалізації, в якому уява та ідеї є основними джерелами життя. Такі люди народжуються в суспільствах, які цілеспрямовано

підтримують талановиту молодь, причому ця підтримка надається не час від часу, а ґрунтується на мережевій структурі, що сприяє розвитку творчості [6, с.1].

Використання новітніх форм менеджменту як механізмів регулювання публічного управління в галузі освіти та культури спрямовано на розвиток культурного потенціалу людини сьогодення. Інноваційні методи управління, такі як штучний інтелект, блокчейн, бенчмаркінг, адаптивне управління, проєктний менеджмент та управління відносинами з клієнтами можуть бути вельми актуальним у даних сферах.

Використання штучного інтелекту в управлінні освітою та культурою може допомогти в аналізі даних навчання, персоналізації освітнього процесу і культурних заходів, управлінні контентом, поліпшенні зворотного зв'язку і навіть у створенні інноваційних форм мистецтва.

Національною стратегією розвитку штучного інтелекту в Україні визначено пріоритетні напрями здійснення фундаментальних, прикладних та експериментальних досліджень, завдання і заходи щодо впровадження вітчизняних і світових технологій штучного інтелекту для забезпечення національної безпеки та оборони, економічного і соціального розвитку України [7, с.4]. Зазначено, що підвищення цифрової грамотності громадян України бажано здійснювати через такі заходи, як: сприяння розвитку цифровізації освіти, культури, медицини та інших галузей економіки на державному та регіональному рівні [7, с.29].

Штучний інтелект (ШІ) є одним із перспективних методів інновацій у галузі освіти та культури. Ось кілька способів, як ШІ може бути використаний у цих сферах:

- персоналізоване навчання – штучний інтелект дає змогу адаптувати освітні програми та матеріали під індивідуальні потреби й рівень знань кожного учня, що досягається за рахунок аналізу їхніх даних, уподобань, успішності та стилю навчання;
- автоматизація навчальних процесів в освіті може знизити навантаження на викладачів шляхом автоматизації завдань і надання зворотного зв'язку;
- розроблення інтелектуальних освітніх платформ – створення спеціалізованих освітніх платформ, що використовують ШІ для надання навчальних курсів, інтерактивних завдань і зворотного зв'язку;
- прогнозування успішності та рекомендації – ШІ може аналізувати дані учнів для прогнозування їхньої успішності, а також для надання рекомендацій щодо подальшого навчання та кар'єрного розвитку;
- поліпшення культурного досвіду – у царині культури штучний інтелект може бути використаний для персоналізації культурних заходів і пропозицій, а також для створення інтерактивних і мультимедійних експозицій та виставок;
- пошук і аналіз даних у культурній сфері – використання ШІ для опрацювання й аналізу великих обсягів даних про культурну спадщину, мистецтво, літературу та музику, що допомагає дослідникам і кураторам робити точніші висновки та виявляти нові тенденції;
- створення нових форм мистецтва і розваг – дана технологія може стати інструментом для створення нових форм мистецтва, музики, літератури та інших культурних творів, наприклад, використання алгоритмів для генерації музичних композицій або текстів;
- використання штучного інтелекту в освіті та культурі може призвести до більш ефективних, доступних та інноваційних методів навчання, а також до створення нових культурних досвідів і продуктів, – однак впровадження ШІ також вимагає уваги до етичних і соціальних питань, таких як приватність даних, справедливість і прозорість алгоритмів;

Блокчейн – це технологія нового покоління, яка може допомогти відновити довіру до всіх органів державної влади та забезпечити належний рівень державних послуг, які надають адміністративні органи, органи місцевого самоврядування та утворені ними установи й організації за рахунок коштів відповідних бюджетів [1, с.7].

Блокчейн як технологія розподіленого реєстру даних може бути застосована у системах управління освітою та культурою для забезпечення прозорості, безпеки та ефективності, як от:

підтвердження кваліфікацій і дипломів – блокчейн можна використовувати для створення децентралізованих систем підтвердження кваліфікацій і дипломів, які неможливо підробити або змінити, – це дає змогу роботодавцям та освітнім установам перевіряти автентичність досягнень особистості;

управління навчальними матеріалами та контентом – створення безпечних і прозорих систем управління навчальними матеріалами, що дають змогу авторам, видавцям і користувачам ефективно обмінюватися контентом і отримувати винагороду за свій внесок;

фінансові транзакції та фінансування – в освіті блокчейн полегшує фінансові транзакції, такі як: оплата за навчання, видача стипендій і грантів, що може поліпшити прозорість і керуваність фінансових потоків;

управління дослідженнями та науковою діяльністю – блокчейн забезпечує прозорість і безперервність процесу публікації наукових статей, а також поліпшиує відстеження і розподіл фінансування наукових досліджень;

збереження культурної спадщини – блокчейн може використовуватися для створення децентралізованих систем управління та захисту культурної спадщини, таких як цифрові архіви, які забезпечують надійне зберігання та доступ до історичних документів, творів мистецтва та інших культурних цінностей;

авторські права та інтелектуальна власність – забезпечення захисту авторських прав та інтелектуальної власності шляхом створення децентралізованих реєстрів, які фіксують права власності та історію використання контенту – «у майбутньому може відбутися витіснення традиційної моделі управління записами в публічних реєстрах моделлю на основі блокчейн-технології» [4, с.2].

управління особистими даними – створення безпечних і прозорих систем управління особистими даними вихованців, працівників і користувачів культурних ресурсів, що забезпечує прозорість, безпеку та ефективність у різних аспектах діяльності галузей освіти (позашкільної освіти) та культури;

Бенчмаркінг як «процес пошуку, поширення та використання нових інноваційних знань та кращого досвіду дає можливість досягти стратегічних та операційних цілей у будь-якій сфері» [8, с.191] є методом порівняння та аналізу продуктивності, ефективності та якості послуг між різними організаціями або установами. У галузі освіти та культури цей метод може бути використаний для пошуку найкращих практик, ідей і стратегій, які можна застосувати для поліпшення результатів та досягнень, наприклад:

академічні досягнення – порівняння результатів навчання та успішності учнів між різними освітніми установами або навіть між різними класами всередині одного позашкільного освітнього закладу для виявлення найкращих методів навчання та підходів;

якість освітніх програм – аналіз і порівняння освітніх програм, навчальних планів і методичних рекомендацій з метою виявлення найефективніших та інноваційних підходів до навчання та розвитку;

управління ресурсами та фінансами – порівняння витрат та ефективності використання ресурсів між різними освітніми установами або культурними організаціями для оптимізації бюджетування та розподілу коштів;

ефективність управління – порівняння ефективності управління та організаційних процесів між різними установами для виявлення кращих практик в управлінні освітою та культурними ресурсами;

підвищення культурної активності та участі – порівняння рівня культурної активності та участі в культурних заходах між різними містами, регіонами або країнами для виявлення успішних практик і стратегій зі стимулювання культурного життя;

покращення обслуговування та задоволеності клієнтів – порівняння якості обслуговування та задоволеності клієнтів (учнів, відвідувачів культурних заходів) між різними установами з метою поліпшення якості послуг, що надаються;

інновації та розвиток – бенчмаркінг є потужним інструментом для оптимізації процесів, поліпшення якості послуг і стимулювання інновацій в освіті та культурі, шляхом вивчення досвіду, інноваційних та передових практик у галузі освіти та культури, які можуть бути адаптовані та впроваджені в інших організаціях, наприклад, у сфері культури багатство природно-ресурсного, історико-культурного та туристично-рекреаційного потенціалу сприяють інтенсивному розвитку багатьох видів туризму внутрішнього та іноземного з використанням сучасних інструментів [3, с.298].

Застосування методів бенчмаркінгу дає змогу порівнювати результати та процеси з найкращими практиками на світовому рівні, що може призвести до поліпшення якості послуг, які надаються.

Адаптивне управління – це підхід до управління, заснований на гнучкості, адаптації та реагуванні на зміни в навколишньому середовищі, а також зорієнтований на потреби та очікування своїх клієнтів. У сфері освіти це може означати персоналізований підхід до навчання, а в культурній сфері – адаптацію до змін смаків та інтересів аудиторії. Способи, якими адаптивне управління може бути застосовано в освіті та культурі:

гнучкі освітні програми – освітні установи можуть розробляти гнучкі програми навчання, які дають учням обирати курси відповідно до їхніх потреб, інтересів та рівня підготовки;

навчання на основі даних – використання даних для аналізу та оцінювання ефективності освітніх програм і методів дає змогу організаціям адаптувати свої підходи до навчання відповідно до потреб учнів;

підтримка персоналізованого навчання – технології, такі як адаптивні освітні платформи та онлайн-курси, можуть надавати персоналізовані навчальні матеріали та завдання, враховуючи індивідуальні потреби та рівень знань кожного учасника;

гнучкі робочі процеси – у культурних організаціях адаптивне управління може означати гнучкість у роботі з артистами, авторами та іншими творчими працівниками, щоб задовольнити їхні потреби та врахувати їх індивідуальні особливості;

зворотний зв'язок і взаємодія із суспільством – освітні та культурні заклади можуть використовувати зворотний зв'язок від учнів, глядачів і громадськості для адаптації своїх програм і заходів під очікування та потреби;

гнучка структура управління дає змогу швидко реагувати на зміни та ухвалювати стратегічні рішення відповідно до нових вимог і можливостей;

адаптивне управління в освіті та культурі допомагає краще адаптуватися до мінливих умов і потреб своїх користувачів, «... відбувається поєднання, взаємоузгодження, гармонізація потреб людини, суспільства і держави, що зумовлює їх коеволюцію» [2, с.10].

Проектний менеджмент – це метод управління, орієнтований на досягнення конкретних цілей через організацію тимчасових проєктів із чітко визначеними завданнями, ресурсами та термінами виконання. За визначенням науковців Мартинишина Я. та Костюченко О. «провідною формою менеджменту в соціокультурній сфері, стратегічним інструментом її розвитку є проєктна діяльність, цілісна концепція якої ґрунтується на взаємодії економічних, культурних, соціально-психологічних, творчих і технологічних аспектів, а ефективність якої залежить від ефективного управління часом, матеріальними та людськими

ресурсами, командою проекту, впровадження інновацій та ефективного використання інвестицій» [5, с.88].

У галузі освіти та культури проєктний менеджмент може бути ефективним інструментом для реалізації інновацій та досягнення стратегічних цілей і може застосовуватися у цих галузях:

реалізація культурних подій і проєктів – культурні організації можуть використовувати методи проєктного менеджменту для планування, організації та управління культурними заходами, виставками, фестивалями та іншими проєктами – це допомагає їм ефективно управляти ресурсами, термінами та бюджетом;

культурний менеджмент і розвиток – менеджери культурних установ можуть використовувати проєктний підхід для реалізації стратегічних ініціатив, таких як модернізація інфраструктури, розширення аудиторії та розвиток міжнародного співробітництва;

розробка освітніх програм і курсів – освітні установи можуть застосовувати проєктний менеджмент при розробці та впровадженні нових освітніх програм, курсів і навчальних матеріалів – це дає їм змогу структурувати процес створення навчальних ресурсів, враховуючи потреби учнів і цілі навчання;

реалізація культурно-освітніх проєктів – проєктний менеджмент може бути застосований у міждисциплінарних культурно-освітніх проєктах, спрямованих на спільну взаємодію освітніх і культурних організацій для досягнення спільних цілей, таких як культурна освіта, розвиток креативності та підвищення культурної грамотності;

дослідницькі проєкти та ініціативи впроваджуються для управління дослідницькими проєктами, спрямованими на вивчення нових методик навчання, розробку інноваційних освітніх технологій або аналіз ефективності освітніх програм;

застосування методів проєктного менеджменту в культурі та освіті допомагає забезпечити ефективне управління проєктами, підвищити їхню якість і результативність, а також знизити ризики та невизначеність у процесі реалізації;

Управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) – це стратегія і система управління, спрямовані на встановлення та підтримання взаємовигідних відносин з клієнтами. У контексті освіти та культури застосування CRM може бути дуже корисним в підтримці зв'язку з учнями, студентами, глядачами та відвідувачами, а також в аналізі їхніх потреб і вподобань для поліпшення послуг, що надаються. Технологія може бути застосовано в цих галузях:

управління студентськими відносинами – у позашкільних освітніх установах можуть використовувати CRM для управління взаємовідносинами з вихованцями протягом усього їхнього освітнього шляху – це включає в себе відстеження академічної успішності, комунікацію, надання персоналізованої підтримки та вирішення проблем, які можуть виникнути;

управління контактами з аудиторією в культурних організаціях – культурні установи, такі як театри, музеї та галереї, можуть використовувати CRM для управління контактами з аудиторією – це дає їм змогу керувати квитками, інформувати відвідувачів про майбутні події, а також збирати зворотний зв'язок і аналізувати вподобання аудиторії;

персоналізований підхід до обслуговування – CRM дає змогу створювати профілі користувачів і використовувати дані про них для надання персоналізованих послуг і рекомендацій – це може бути корисно як в освіті (наприклад, надання індивідуалізованих освітніх програм), так і в культурі (наприклад, рекомендації за інтересами в рамках культурних заходів);

управління пожертвами і спонсорством – для культурних організацій CRM може бути корисним інструментом для управління відносинами з донорами, спонсорами і партнерами – це охоплює відстеження історії пожертвувань, персоналізований контакт і врахування вподобань та інтересів донорів;

аналіз даних і прогнозування – CRM-системи можуть збирати й аналізувати дані про клієнтів та їхню взаємодію з організацією, що дає змогу робити прогнози й ухвалювати стратегічні рішення на основі цих даних.

Застосування CRM з клієнтами в освіті та культурі допомагає організаціям ефективно управляти відносинами, поліпшити обслуговування і створити більш персоналізований і задовільний досвід для користувачів.

Висновки. Таким чином, використання сучасних методів менеджменту в галузі освіти та культури, зокрема комплексне впровадження цифрових технологій, відкриває нові можливості та забезпечує більш якісне надання послуг. Ефективне управління розглядається як стратегічний інструмент розвитку цих галузей, що характеризується раціональним використанням людських і матеріальних ресурсів, управлінням проектними командами, впровадженням інновацій та ефективним використанням інвестицій. Крім того, ефективність такого управління залежить від професійних компетенцій і творчого потенціалу залучених фахівців. Ці інструменти та технології сприяють підвищенню ефективності, прозорості, адаптивності та орієнтації управління освітою та культурою на потреби користувачів, а також вдосконаленню стратегій розвитку та досягненню поставлених цілей у цих сферах.

Список використаних джерел

1. Балан О.С., Буковський Д.А. Технологія blockchain в публічному управлінні. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2018. №4(6). С. 5–10.
2. Єльнікова Г. Технологія адаптивного управління персоналом організації. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. 2011. № 1. С. 8-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto_2011_1_4
3. Захарін С.В. Сталий розвиток сфери туристичних послуг: глобальні тенденції, міжнародна взаємодія, уроки для України. *Економічний вісник університету*. 2013. № 20/3. С. 297–303.
4. Клименко І. В. Застосування блокчейн-технологій в публічному управлінні. *Демократичне врядування*. 2017. Вип. 20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2017_20_9.
5. Мартинишин Я.М., Костюченко О.В. Проектний менеджмент як стратегічний інструмент розвитку соціокультурної сфери. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. Розділ Культурологія*. 2018. № 4. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2018.152988>
6. Мосякова І.Ю. Освітній менеджмент позашкільної освіти в умовах автономії: проблеми теорії і практики. URL: https://lib.iitta.gov.ua/734939/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%86%D0%AE.pdf
7. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні 2021-2030 URL: https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine_National_Strategy_for_Development_of_Artificial_Intelligence_in_Ukraine_2021-2030.pdf
8. Педак І.С. Збірник наукових праць. *Право та державне управління*. 2017. №1(26). 274 с.

References

1. Balan, O. S. Bukovskyi, D. A. (2018). Tekhnolohiia blockchain v publichnomu upravlinni [Blockchain technology in public administration]. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 4(6), 5–10, [in Ukrainian].
2. Yelnykova, H. (2011). Tekhnolohiia adaptivnoho upravlinnia personalom orhanizatsii [Technology of adaptive personnel management of the organization]. *Naukovyi visnyk Instytutu profesiino-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy. Profesiina pedahohika*, 1, 8-14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto_2011_1_4 [in Ukrainian].
3. Zakharin, S. V. (2013). Stalyi rozvytok sfery turystychnykh posluh: hlobalni tendentsii, mizhnarodna vzaiemodiia, uroky dlia Ukrainy [Sustainable development of the field of tourist services: global trends,

international interaction, lessons for Ukraine]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 20/3, 297–303, [in Ukrainian].

4. Klymenko, I. V. (2017). Zastosuvannya blokchein-tekhnologii v publichnomu upravlinni [Application of blockchain technologies in public administration]. *Demokratychnе vriaduvannia*, 20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2017_20_9. [in Ukrainian].

5. Martynyshyn, Ya. M. Kostiuchenko, O. V. (2018). Proektnyi menedzhment yak stratehichnyi instrument rozvytku sotsiokulturnoi sfery [Project management as a strategic tool for the development of the socio-cultural sphere]. *Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv. Rozdil Kulturolohiia*, 4. URL: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.4.2018.152988> [in Ukrainian].

6. Mosiakova, I. Yu. Osvitnii menedzhment pozashkilnoi osvity v umovakh avtonomii: problemy teorii i praktyky [Educational management of extracurricular education in conditions of autonomy: problems of theory and practice]. URL: https://lib.iitta.gov.ua/734939/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%86%D0%AE.pdf [in Ukrainian].

7. Natsionalna stratehiia rozvytku shtuchnoho intelektu v Ukraini 2021-2030 [National strategy for the development of artificial intelligence in Ukraine]. URL: https://wp.oecd.ai/app/uploads/2021/12/Ukraine_National_Strategy_for_Development_of_Artificial_Intelligence_in_Ukraine_2021-2030.pdf [in Ukrainian].

8. Pedak, I. S. (2017). Zbirnyk naukovykh prats [Collection of scientific works]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 1(26), [in Ukrainian].