DOI: [10.32702/2307-2156-2020.7.4](https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.4)

УДК 35.084(477)

А. О. Касич,
д. е. н., проф., завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0001-7019-1541
О. О. Підкуйко,
к. н. з держ. упр., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0002-5526-5941
Н. В. Кулак,
к. н. з держ. упр., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0003-2457-1505
Н. В. Бугас,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0002-5858-0285

ДОСВІД ТА ОРІЄНТИРИ УДОСКОНАЛЕННЯ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

A. Kasych
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technology and Design
O. Pidkuiko
PhD in Public Administration,
Associate Professor of Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technology and Design
N. Kulak
PhD in Public Administration,
Associate Professor of Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technology and Design
N. Buhas
PhD in Economics, Associate Professor of Department of Management and Public Administration,
Kyiv National University of Technology and Design

EXPERIENCE AND GUIDELINES FOR IMPROVING THE EDUCATIONAL PROCESS SPECIALTY IN PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

У статті розглядаються етапи еволюції сфери публічного управління, серед яких виділено традиційне публічне адміністрування, нове публічне управління та Нове публічне

обслуговування. Розглянуто відмінності існуючих моделей публічного управління у розрізі ключових характеристики, зокрема, механізмів досягнення цілей, організаційної структури, мотиваційних основи.

Виходячи із цільових орієнтирів розвитку сфери публічного управління визначено особливості освітнього процесу за спеціальністю, а також ключові чинники, які є актуальними в даний час.

Опрацьовано досвід основних американських та європейських університетів щодо здійснення освітнього процесу. Враховуючи Євроорієнтири розвитку економіки України значну увагу приділено систематизації основних механізмів уніфікації освітнього процесу: підкреслено важливість таких механізмів: створення мереж, визначення компетентностей, створення інституту контролю

Визначено ключові умови реалізації успішної реалізації Стандартів досконалості освітнього процесу.

Training of competitive specialists in the specialty of Public Administration requires constant improvement of the educational process and taking into account the real processes of reforming state, regional and municipal government.

The article considers the stages of evolution of the sphere of public administration, among which the traditional public administration, new public administration and New public service are distinguished. Differences of existing models of public management in the context of key characteristics, in particular, mechanisms of achievement of the purposes, organizational structure, motivational bases are considered.

Based on the target guidelines for the development of public administration, the features of the educational process in the specialty are identified, as well as the key factors that are relevant today. The experience of major American and European universities in the implementation of the educational process has been studied. Taking into account the Euro-guidelines of Ukraine's economic development, considerable attention is paid to the systematization of the main mechanisms of unification of the educational process: the importance of such mechanisms is emphasized: creation of networks, definition of competencies, creation of the institute of control.

The key conditions for the successful implementation of the Standards of perfection of the educational process are determined. According to the standards, the development of the educational process must take place constantly, the program must be focused on specific results and be managed throughout the implementation period.

Among other things, it is important to ensure real interaction between universities and public administration bodies. In many developed countries, such interaction is the basis for improving educational programs.

Training in different countries is carried out taking into account the key areas of public administration: social policy, environmental policy, political processes and more. Taking into account the experience and individual professional requirements formed by leading universities and international organizations can be used as a "road map" for Ukrainian higher education institutions.

Ключові слова: державне адміністрування; державне управління; навчальний процес; професійні вимоги; соціальна політика.

Keywords: public administration; public management; educational process; professional requirements; social policy.

Постановка проблеми. Освітній процес за спеціальністю 281 Публічне управління в Україні здійснюється не так давно, а відтак потребує осмислення з позицій опрацювання зарубіжного досвіду, визначення умов підготовки висококваліфікованих фахівців та встановлення відповідності змісту освітніх

програм в провідних університетах світу, оскільки це визначає міжнародну мобільність студентів та конкурентоспроможність фахівців.

Сфера публічного управління впродовж останніх років зазнає чи не найдинамічніших змін: відбувається децентралізація, зростає вимогливість громадянського суспільства, зростає значимість розробки та реалізації стратегії подальшого реформування системи державного управління. За таких умов потреба у підготовці фахівців відповідно до сучасних освітніх трендів набуває особливого значення, а отже, узагальнення досвіду навчального процесу у зарубіжних та визначення орієнтирів удосконалення освітнього процесу є актуальним завданням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Напрями, на яких зосереджені основні дослідницькі зусилля вчених в контексті удосконалення освітнього процесу за спеціальністю Публічне управління та адміністрування, стосуються:

по-перше, узагальнення тенденцій розвитку відповідної галузі на прикладі провідних учасників, однак сфера публічного управління у різних країнах має суттєві відмінності, які безумовно впливають на зміст освітнього процесу [4];

по-друге, дослідження впливу ключових чинників реформування системи публічного управління та, відповідно, системи освіти, що розкрито в роботі [12];

по-третє, вивчення процесу взаємодії системи публічного управління та університетів та застосування сучасних методів, зокрема в працях [3, 7].

Оскільки сектор публічного управління досить швидко змінюється в після декількох реформ, то й дослідження у зазначеному ракурсі мають актуальність та потребує нового наукового пошуку.

Метою статті є дослідження ключових напрямів удосконалення змісту освітніх програм за спеціальністю Публічне управління та адміністрування відповідно до впливу основних чинників та вимог, які формуються до системи підготовки з урахуванням викликів сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Зміст освітнього процесу визначають реальні умови та вимоги, які висуває середовище до органів публічного сектору.

У більшості країн світу під впливом дії політичних та соціальних чинників, економічних, інтелектуальних та технологічних сфера публічного управління постійно реформується, що у сучасних умовах знайшло втілення у концепції Нового публічного управління (New Public Management (NPM)) [12]. Основні реформи, які декларуються концепцією Нового публічного управління, спрямовані на підвищення якості послуг органів публічного сектору, скорочення витрат на державний апарат, впровадження ефективних моделей публічного управління, забезпечення підзвітності, формування цінностей «роботодавця» для публічного сектору. Характерною особливістю NPM є маркетизація, приватизація, тобто державі служби тепер орієнтуються на приватний бізнес. Саме ці процеси і визначають підготовку фахівців за даною спеціальністю. Концепція Нового публічного управління змінила положення традиційного публічного адміністрування, однак розвиток

Загальна траєкторія розвитку сфери публічних послуг та ключові характеристики базисних моделей представлено в табл. 1.

Таблиця 1.
Концепт еволюції сфери публічного управління

Традиційне публічне адміністрування	Нове публічне управління	Нове публічне обслуговування
Рациональність та моделі поведінки людини		
Адміністративна раціональність, суспільний інтерес	Технічна та економічна раціональність, корисність	Стратегічна раціональність, інтерес громадян
Механізми досягнення цілей		
Управління програмами через державні установи	Створення механізмів та стимулів через приватні та некомерційні агенції	Створення коаліцій державних, некомерційних приватних агентств
Організаційна структура		
Бюрократичні організації з повноваженнями та контролем клієнтів	Децентралізовані громадські організації з первинним контролем в межах агентства	Спільні структури зі спільним керівництвом
Мотиваційна основа діяльності державних службовців		
Оплата та пільги, соціальний захист	Підприємницький дух, прагнення зменшити чисельність та функції уряду	Державна служба, бажання сприяти суспільству

Джерело: [9]

Представлена інформація свідчить про варіантність моделей забезпечення своїх функцій органами публічного сектору. В розвинених країнах переважають орієнтири Нового публічного обслуговування, тоді

коли більшість країн, що розвиваються, знаходяться на етапі динамічних реформ та пошуку власної ефективної моделі. Оскільки реальна практика функціонування публічного сектора у різних країнах має різний базис за характеристиками, то і вимоги щодо фахівців суттєво відрізняються. З іншого боку, без врахування виокремлених трендів у розвитку галузі та базисної моделі у країні, дозволяють визначати ключові напрями удосконалення освітнього процесу за спеціальністю Публічне управління та адміністрування.

В розвинених країнах університетами підготовка за спеціальністю Публічне управління частіше пропонується за ступенем Магістр (Магістр з Public Administration (MPA), як і магістр з Бізнес адміністрування (MBA), хоча бакалаврські програми та підготовка докторів філософії також поширені.

Освітній процес за спеціальністю Публічне адміністрування має свої особливості, які пов'язані з тим, що:

- по-перше, вимоги до організацій та працівників у державному секторі є високими у всіх країнах без винятку та постійно переглядаються;

- по-друге, фахівці виключно цієї спеціальності є носіями функцій, які асоціюються з публічним сектором загалом, а тому в ході виконання професійних завдань вони сприяють розбудові держави, утвердженню демократичних цінностей, формуванню суспільної культури.

Саме тому мета досягнути досконалості в публічному управлінні вимагає досконалості в освітньому процесі за спеціальністю Публічне адміністрування.

Розуміння трендів розвитку сектору публічного управління дозволяє визначити вимоги до освітнього процесу з урахуванням часу, необхідного для підготовки студентів. Так, у роботі [4] серед основних трендів зазначено:

- демографічні зміни – вихід на пенсію працівників державного сектора формує потребу у заміні;

- кліматичні зміни – зростання екологічних ризиків вимагає планування витрат ресурсів публічного сектора в інфраструктуру;

- економічні траєкторії – в умовах кризи зростають сподівання на уряд та місцеву владу;

- технологічний розвиток – ініціативи з формування Е-уряду збільшує інформаційні можливості сектора;

- формування довіри – є ключовим для всіх користувачів послуг публічного сектора;

- зміни у політичному середовищі – мережа органів публічного сектора відіграє важливу роль у розвитку всього комплексу політичних процесів.

Г. Бертуцчі, директор Департаменту управління державним управлінням та розвитком в ООН, що «метою реалізації освітнього процесу та тренінгових програм в Публічному адмініструванні є виховання сьогоденних та майбутніх лідерів для публічного сектора, здатних ефективно вирішувати ключові проблеми, які стоять сьогодні перед світом» [1]. Таке розуміння ролі освітнього процесу за спеціальністю Публічне адміністрування піднімає вимоги щодо якості на принципово інший рівень.

Фактично існує декілька рівнів формування вимог до освітнього процесу за спеціальністю Публічне адміністрування: міжнародні професійні організації; стандарти досконалості, тюнінг; рівень безпосередньо самих університетів.

У світі функціонує Міжнародна Асоціація шкіл та інститутів з Адміністрування (International Association of Schools and Institutes of Administration, IASIA), яка стала однією з провідних міжнародних академічних фондів. Основними формами діяльності IASIA є: обмін найкращими практиками, проведення конференцій та інших заходів, підготовка наукових публікацій та поширення знань з публічного управління, стратегічна орієнтація діяльності шляхом реалізації проектів, акредитація програм професійної підготовки.

В країнах ЄС вже понад 25 років існує Європейська мережа магістрів з державного управління (EUPAN) [14], в межах якої відбувається поєднання зусиль провідних європейських університетів у сфері державного управління та публічної політики. В межах мережі реалізується багатостороння програма обміну студентами та науковцями для узагальнення знань та досвіду.

Незважаючи на критику результативності діяльності Європейської мережі магістрів з державного управління [5], потреба у неформальних формах соціального діалогу зберігається. EUPAN була створена через зростаючий вплив європейської інтеграції на національні державні служби та необхідність контролю за цим розвитком. Ще однією метою EUPAN був інтерес до розвитку кращих практик та бенчмаркінгу. Тривалий час більшість держав-членів підтримували EUPAN, оскільки були впевнені, що певні успішні інновації та реформи державного управління здатні використовуватись у будь-якій організації, становлять кращі міжнародні практики, приносять позитивні економічні та соціальні наслідки та мають загальну корисність.

Так, наприклад, в США функціонує декілька професійних організацій з публічного управління, які надають широкий спектр цінних ресурсів для студентів, що отримують онлайн ступінь державного управління (доступ до інтернет-журналів і торгових видань, можливості професійного розвитку, списки вакансій та особисті події в мережі).

Американське товариство державного управління: ASPA сприяє викладанню та практиці публічної та некомерційної адміністрації. Організація проводить щорічну конференцію, пропонує он-лайн ресурси професійного розвитку, видає щоквартальний журнал з новинами та науковими статтями та встановлює етичний кодекс для тих, хто працює в цій галузі. ASPA також надає низку ресурсів для студентів та нових фахівців з державного управління.

Національна академія державного управління: Академія є безпартійною організацією конгресу, яка надає консультації керівникам уряду. Організація має пул із понад 850 стипендіатів, який складається з

колишніх державних чиновників, науковців та лідерів бізнесу. Стипендіати забезпечують продумане лідерство в таких сферах, як управління фінансами та людський капітал. Академія також проводить дослідження в галузі державного управління.

Євроінтеграційні орієнтири України визначають необхідність розвитку системи публічного управління відповідно до принципів функціонування європейських інститутів. Однак, як зазначається в статті [2] навіть в країнах ЄС процес уніфікації не є можливим, оскільки незважаючи на кілька десятиліть європеїзації вищої освіти, не існує єдиної європейської моделі викладання публічного адміністрування (ПА). Також на практиці не існує єдиної моделі державного управління, навіть якщо європейські країни сприяють розширенню європейської політики та адміністративного простору.

Основними формами певної уніфікації вищої освіти у галузі публічного адміністрування в країнах ЄС є створення мереж університетів, формування компетенцій та контроль якості (рис. 1).

Рис. 1. Складові механізму уніфікації освітнього процесу за спеціальністю Публічне адміністрування в країнах ЄС [2]

Освітні програми ПА певною мірою враховують європейський контент. Загалом європеїзація ПА постала не як рух до створення ідентифікаційної освіти в ПА, а як загальне розуміння якості дисципліни, яка обов'язково залишається контекстом, пов'язаним її національним, місцевим та міжнародним вимірами.

Документ, в якому максимально уніфіковано вимоги та завдання щодо освітнього процесу за спеціальністю ПА є Стандарти досконалості для освіти та тренінгів за спеціальністю ПА [11]. Саме вони є основним орієнтиром щодо формування змісту освітньої програми оскільки регламентують:

діяльність викладачів та адміністрації ЗВО в ув'язці із зобов'язаннями публічного сектора щодо розвитку суспільних інтересів;

декларування цінностей, які становлять суспільний інтерес; мета – забезпечення найвищої якості публічного обслуговування;

інтеграцію теорії та практики, оскільки публічне управління – це прикладна наука, яка базується на найвищій якості досліджень та підтримуватись практичним досвідом.

Серед ключових умов визначення рівня досконалості освітньої програми згідно Стандартів досконалості освітнього процесу в сфері Публічного адміністрування:

1. Застосування принципів стратегічного планування – програма повинна постійно оновлюватись відповідно до оновлення її стратегії відповідно до завдань, які постають перед публічним сектором.

2. Забезпечення прозорості та ефективної фінансової та бюджетної структури.

3. Система забезпечення якості – програма повинна мати адекватну (безперервну, кругову та всеосяжну) та формальну систему забезпечення якості (стратегія, політика та процедури), що гарантується через участь відповідних зацікавлених сторін.

4. Система управління ресурсами – програма повинна мати адекватну систему управління людськими ресурсами щодо оплати праці, особистого розвитку (і особливо розвитку освітніх навичок та міжнародного досвіду).

Стандарти регламентують розробку та перегляд програми, її зміст, методи управління програмою та вимоги щодо її результативності (табл. 2).

Таблиця 2.

Ключові вимоги до освітнього процесу за спеціальністю Публічне адміністрування

Розробка та перегляд програми	Зміст програми	Управління програмою	Результативність програми
<ul style="list-style-type: none"> - процес розробки та перегляду програми: повинен передбачати участь усі зацікавлених сторін; - перегляд цілей та завдань програми; - стратегія програми; - залучення викладачів з академічним та практичним досвідом; - залучення до наукових досліджень. 	<ul style="list-style-type: none"> - програмна узгодженість та послідовність; - врахування офіційних вимог; - програмна основа; - мультидисциплінарний підхід; - практичний досвід; - консультації з громадськістю; - компоненти програми, зокрема: управління публічними організаціями, лідерство в публічному секторі, удосконалення процесів в ПС; застосування кількісних та якісних методів аналізу; розуміння державної політики та організаційного середовища. 	<ul style="list-style-type: none"> - відповідальність програми; - бюджет програми (з точки зору фінансів, персоналу та засобів); - адміністрування програми; - прогрес учасників; - доступ до інформації; - оцінка ефективності працівників; - спілкування; - огляд програми. 	<ul style="list-style-type: none"> - система вимірювання результативності; - рівень задоволеності програмою; - досягнення цілей; - фінансові результати; - вплив програми.

Джерело: [11]

Щодо безпосередньо змісту освітніх програм, то узагальнення «дисциплінарного ландшафту» спеціальності Публічне Адміністрування, проведене у роботі [6], дозволило автору підкреслити багато/інтердисциплінарність програм в Європі. Структурні характеристики змісту освітніх програм за спеціальністю Публічне Адміністрування в Європі відображають такі співвідношення: законодавство – 20,5%, економіка – 13,9%, менеджмент – 13,8%, політичні науки – 13,9%, методологія та комп'ютерна підготовка – 11%, публічне адміністрування та публічне управління – 11,6 та інші.

В США спеціальність публічне управління, враховуючи орієнтацію на забезпечення студентам різноманітних перспектив, щоб вони могли підійти до викликів сучасного світу за допомогою всебічної, практичної, інноваційної освіти, здійснюється за такими основні напрями: Публічна політика, Енергетична політика та щодо стійкого розвитку, Організаційне та громадське лідерство. Спеціальність публічне управління може бути отримана і як мажор, і як міног. Школа Вудро Вільсона публічних та міжнародних справ університету Принстона [15] пропонує багатопрофільний курс для студентів, які захоплюються державною політикою. Мета основного курсу – надати студентам можливість: мислити аналітично та критично; навмисне колективно; врівноважувати конкуруючі інтереси; продумати питання державної політики в більш широких етичних рамках; ефективно спілкуватися; виховувати ініціативу, підприємливість та лідерство.

Структурно підготовка фахівців, наприклад в Канаді (школа публічної політики Університету Калгарі) здійснюється за такими основними напрямками: соціальна політика та охорона здоров'я, екологічна та енергетична політика, фінансова та економічна політика, міжнародна політика. Студенти програми державного управління беруть курси із поєднання дисциплін, які надають широту знань та можливостей для розвитку критичного мислення, аналітичних можливостей та навичок управління.

Слід зауважити, що школи публічного управління і в США, і в Канаді активно здійснюють наукові дослідження у сфері соціальних та політичних процесів.

В країнах Центральної та Східної Європи розвиток ринкових відносин актуалізував потребу у реформуванні системи публічного управління та забезпечення його інститутів професійними кадрами. Саме тому освітні програми з публічного управління, державної політики стали динамічно розвиватись та залишаються відносно новими до сьогодні.

В освітніх програмах в країнах Центральної та Східної Європи велика частка дисциплін економічного профілю зумовлена тим, що: по-перше, саме економічні питання потребували професійного управління з боку держави; по-друге, спеціальність відкривалась на економічних факультетах, де вже були і фахівці, і підготовлені навчальні дисципліни.

Проблемою забезпечення якісного освітнього процесу є поєднання теоретичної складової та практичних підходів, спрямованих на розвиток навичок. Однак в країнах Центральної та Східної Європи викладацький склад має малий досвід роботи в адміністраціях, на відміну, наприклад від США.

Опрацювання досвіду європейських університетів щодо визначення компетенцій випускників дозволяє визначити такі основні їх групи: керівництво в державному управлінні, сприяння політичним та адміністративним процесам, перспективи публічної служби, спілкування та взаємодія широкої громадськості, дослідження [2].

Європейська асоціація з акредитації державного управління (ЕАРАА), яка є фактично інститутом контролю якості ПА та наукового обміну визначає такі основні компетентності для випускників: здійснювати державне управління, сприяти політичним та адміністративним процесам, визначати перспективи покращення

громадських послуг; спілкуватись та взаємодіяти у відкритому доступі; здійснювати дослідження; розуміти загальнодоступне надбання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Системна фахова підготовка фахівців для публічного управління в Україні здійснюється не так давно, а відтак опрацювання досвіду провідних шкіл має важливе значення та формує розуміння основних зарубіжних трендів у розвитку освітніх програм.

Публічний сектор зазнає постійного реформування, оскільки суспільний запит на якісні державні послуги постійно підвищує рівень вимог до фахівців, а відтак і система підготовки кадрів повинна удосконалюватись відповідно до найкращих практик та «грати» на випередження. Враховуючи складність та багатогранність предметної сфери публічного управління освітні програми повинні мати певну спрямованість за напрямками. Крім того, ні механізми здійснення публічного управління в країні, ні освітній процес за вказаною спеціальністю не може бути використаний без адаптації до українських умов. З іншого боку, враховуючи певне відставання української і практики, і системи підготовки зарубіжний досвід є позитивним та потребує результативної імплементації.

Зміст освітніх програм у різних країнах певним чином відрізняється, що визначається відмінностями у рівнях розвитку економіки та громадянського суспільства. Прозорість, комунікативність, відповідальність, вміння саморозвиватись – ключові компетентності фахівців у галузі ПУА, на які повинна орієнтуватись система освіти та реальна практика.

References.

1. Bertucci, G. (2007), "Strengthening Public Sector Capacity for Achieving Millennium Development Goals", Excellence and Leadership in the Public Sector: The Role of Education and Training. United Nations Department of Economic and Social Affairs. International Association of Schools and Institutes of Administration New York, USA, pp.1–8.
2. Brans, M. and Coenen, L. (2016), "The Europeanization of Public Administration teaching", *Policy and Society*, vol. 35, no. 4, pp. 333–349.
3. Brock, J. and Alford, J. (2015), "Interactive Education in Public Administration (2): Strategies for Teachers", *Teaching Public Administration*, vol. 33, no.1, pp. 6–21.
4. Curry, D. (2014), "Trends for the Future of Public Sector Reform: A Critical Review of Future-looking", *Research in Public Administration*. Report Work Package 8, COCOPS.
5. Demmke, Ch. (2017), "The European Public Administration Network (EUPAN): which contribution to the informal civil service cooperation in the eu?", *Dans Revue française d'administration publique*, vol. 1 (161), pp. 31–44.
6. Hajnal, G. (2003), "Diversity and Convergence: A Quantitative Analysis of European Public Administration Education Programs", *Journal of Public Affairs Education*, vol. 9 (4), pp. 245–258.
7. Ivanov, M. (2018), "Government systems and practices in the educational process of the public administration in Bulgaria", *5th SGEM International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts, SGEM*, Sofia, Bulgaria.
8. International Association of Schools and Institutes of Administration (2020), available at: <https://iasia.iiisa.org/index.php> (Accessed 4 June 2020).
9. Robinson, M. (2015), *From Old Public Administration to the New Public Service Implications for Public Sector Reform in Developing Countries*, UNDP Global Centre for Public Service Excellence, Singapore.
10. Staroňová, K. and Gajduschek, G. (2016), "Public administration education in CEE countries: Institutionalization of a discipline", *Policy and Society*, vol. 35, no. 4, pp. 351–370.
11. United Nations Department of Economic and Social Affairs (2008), "Standards of Excellence for Public Administration Education and Training", United Nations Department of Economic and Social Affairs. International Association of Schools and Institutes of Administration Task Force on Standards of Excellence for Public Administration Education and Training, available at: <https://docplayer.net/7656258-Standards-of-excellence-for-public-administration-education-and-training.html> (Accessed 14 June 2020).
12. Tolofari, S. (2005), "New Public Management and Education Policy", *Futures in Education*, vol. 3, no. 1, pp. 75–89.
13. The official site of U.S. News (2019), "Online Bachelor's Degree in Public Administration. Online Public Administration Degree: An Overview", available at: <https://www.usnews.com/education/online-education/public-administration-bachelors-degree> (Accessed 12 June 2020).
14. The European Masters in Public Administration Network (2020), available at: <http://www.empa-network.eu/home> (Accessed 12 July 2020).
15. Woodrow Wilson School of Public and International Affairs at Princeton University (2020), available at: <https://www.princeton.edu/> (Accessed 18 July 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.07.2020 р.