
ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.24:37.014.3

Т. Л. Шестаковська, к.е.н.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ОСВІТИ

Анотація. Визначено необхідність дослідження організаційно-економічного механізму розвитку системи освіти в контексті впровадження основних інноваційних методів фінансування та організації освітнього процесу. Обґрунтовано особливості функціонування системи освіти в сучасних ринкових умовах, що дозволило систематизувати її основні фактори розвитку та розмежувати базові складові організаційно-економічного механізму. Запропоновано концептуальну схему організаційно-економічного механізму розвитку системи освіти, основним завданням якої є охоплення населення країни якісною освітою та забезпечення розвитку національної економіки.

Ключові слова: система освіти, організаційно-економічний механізм розвитку, модернізація освіти, дерево цілей, фактори розвитку.

Т. Л. Шестаковская, к.э.н.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ СИСТЕМЫ ОБРАЗОВАНИЯ

Аннотация. Определена необходимость исследования организационно-экономического механизма развития системы образования в контексте внедрения основных инновационных методов финансирования и организации образовательного процесса. Обоснованы особенности функционирования системы образования в современных рыночных условиях, что позволило систематизировать ее основные факторы развития и разграничить базовые составляющие организационно-экономического механизма. Предложена концептуальная схема организационно-экономического механизма развития системы образования, основной задачей которой является охват населения страны качественным образованием и обеспечение развития национальной экономики.

Ключевые слова: система образования, организационно-экономический механизм развития, модернизация образования, дерево целей, факторы развития.

T. L. Shestakovska, candidate of economic sciences

CONCEPTUAL BASES OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FUNCTIONING OF THE NATIONAL EDUCATIONAL SYSTEM DEVELOPMENT

Abstract. The necessity of researching the organizational and economic mechanism of the educational system development in the context of implementation the main innovative methods of financing and organization the educational process are considered in this article. The peculiarities of functioning the educational system in the current market conditions are grounded, which allow systematizing the main factors of its development and delineating the basic organizational and economic mechanism components. The conceptual diagram of the organizational and economic mechanism of the educational system development is proposed, the main purposes of which are providing the population with the high quality of education and national economy development.

Keywords: educational system, organizational and economic mechanism development, educational modernization, objectives tree, development factors.

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах становлення економіки знань важливим фактором розвитку національної економіки є рівень та якість освіти населення країни. Організацій-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

но-економічні основи розвитку національної системи освіти реалізуються шляхом бюджетного забезпечення та державного адміністрування. Державне фінансування не відмінняє, а, навпаки, актуалізує питання удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування закладів освіти, що і зумовило наявність серйозних дискусій та досліджень серед учених і практиків освітянської діяльності.

Постановка проблеми. Необхідність підвищення ефективності використання обмежених фінансових ресурсів потребує пошуку нових механізмів, методів і форм державного регулювання, залучення додаткових позабюджетних джерел. Проблемою залишається поєднання принципів безкоштовності деяких ланок освіти з гнучкими механізмами її фінансування, гарантування забезпечення рівного доступу з впровадженням елементів конкурентності та можливості вибору навчального закладу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Науковці приділяють достатньо велику увагу проблемам управління системою освіти, осмислення цивілізаційних зрушень, інноваційного розвитку освіти. Так, у роботах М. Л. Аграновича, Г. А. Балихіна, С. А. Белякова, Д. В. Бочкова, А. Б. Віфлєємського, Г. В. Єльнікової, В. Г. Кременя, Я. М. Кузьміна, А. М. Стадник та інших авторів розглядаються аспекти стратегічного управління освітою, розробки стратегії та ключових пріоритетів розвитку системи освіти. Питанням розвитку системи освіти присвячені роботи вітчизняних науковців О. А. Грішнєвої, І. С. Каленюк, О. В. Кукліна, В. І. Куценко, В. М. Новікова, Л. І. Парашенко, Н. І. Холяк, Л. І. Цимбал, Л. М. Яременко та ін.

Водночас процес реалізації важливих соціально-економічних функцій національної системи освіти потребує удосконалення її організаційно-економічної моделі управління та розвитку, економічних механізмів фінансування та функціонування.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретичних аспектів та практичних рекомендацій щодо удосконалення організаційно-економічних основ розвитку національної системи освіти.

Виклад основного матеріалу. В умовах ринкової економіки одним з актуальних питань для органів управління системою освіти є формування організаційно-економічного механізму, який повинен бути спрямований на забезпечення ефективності функціонування даної системи. Ефективність функціонування організаційно-економічного механізму багато в чому залежить від ступеня узгодженості економічних інтересів держави і суспільства (на макрорівні), найманих працівників, роботодавців, виконавців і управлінців (на мікрорівні) у досягненні поставлених цілей (реалізація товарів і послуг, нарощування доходів, людського капіталу, раціональне використання ресурсної складової та ін.). Узгодження (збалансованість) цих інтересів реалізується за допомогою сукупності економічних та адміністративних методів управління та їхньої трансформації у відповідних механізмах для досягнення поставлених цілей.

Ефективність організаційно-економічного механізму системи освіти багато в чому визначається об'єктивними умовами його функціонування. Організаційно-економічний механізм функціонування системи освіти відчуває на собі вплив численних факторів, аналіз яких дозволив сформулювати контури організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти. До числа найбільш важливих організаційно-економічних чинників можна віднести:

1) організаційну структуру управління системою освіти і службами науково-методичного, господарсько-економічного забезпечення навчальних закладів та відносини з державними і місцевими органами влади;

2) визначення пріоритетів у рамках державної політики в системі освіти;

3) громадський клімат і соціально-психологічні процеси навколо системи освіти [1].

Отже, на наш погляд, успішне вирішення питань розвитку системи освіти полягає у необхідності теоретичного осмислення основних методологічних положень і в аналізі практичного досвіду реалізації організаційно-економічного механізму в цій системі на основі інноваційних методів фінансування та організації освітнього процесу, оскільки нова якість освіти в кінцевому підсумку забезпечується ефективною роботою саме організаційно-економічного механізму національної системи освіти.

Головною особливістю національної системи освіти є домінування некомерційних установ. У них створюються такі важливі суспільні блага, як освітні послуги, переважна маса яких надається на-

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

селенню безкоштовно або на пільгових умовах. Тому тут склався особливий характер взаємодії між виробниками послуг та їхніми безпосередніми споживачами, інтереси яких не впливають належним чином на якість роботи закладів освіти.

Фінансові ресурси більшості навчальних закладів значною мірою формуються за рахунок коштів державних органів, а особливий характер товару – освітні послуги – ускладнює його точну грошову оцінку. Ось чому організаційно-економічний механізм розвитку системи освіти менш пристосований, порівняно з промисловістю та іншими галузями суспільного виробництва, до умов ринкової економіки. Ринок та ринкові інструменти тут більшою мірою потребують державного регулювання.

Другою важливою особливістю організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти є те, що головним і обов'язковим джерелом надходження грошових коштів у дану галузь є державне фінансування. Тому організаційно-економічний механізм розвитку повинен будуватися на принципах правового регулювання економічних відносин та розвитку самостійності навчальних закладів у вирішенні широкого кола виробничо-фінансових і соціальних питань, а також удосконалення нормативного фінансування освітніх установ на умовах гарантованого рівня з можливостями залучення позабюджетних коштів.

Необхідно зазначити, що переважна більшість робіт з питань організаційно-економічного механізму розвитку системи освіти, розробки моделей і методів більш ефективного управління значною мірою має соціальний контекст розгляду, оскільки автори намагаються максимально виділити специфіку системи освіти, запропонувати раціональні, соціально обґрунтовані напрями та форми розвитку освіти. Не заперечуючи необхідності врахування галузевої специфіки, доцільно зазначити, що проблеми освіти не можуть бути вирішені шляхом пошуку нових управлінських підходів і механізмів поза економічними рішеннями. Цих висновків дійшла також більшість дослідників, оскільки вони відзначають нестачу ресурсів і повноважень, недостатню ефективність організаційних схем управління як гальмування процесів розвитку [1;4;7]. Найчастіше автори обмежуються критикою і констатацією необхідності врахування специфіки системи освіти при проведенні економічних та управлінських змін, або, в кращому випадку, описом особистого досвіду позитивних інноваційних змін у межах окремих територій [2; 3].

При побудові організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти враховуються загальнотеоретичні підстави, які розкривають закономірності суспільного розвитку, соціальну функцію і природу освіти. Перш за все, основне значення має не просто розвиток як досягнення якісно нових результатів, а те, як забезпечується баланс цих результатів з життєво важливими параметрами середовища, ресурсами життєдіяльності та розвитку, тобто зв'язка «ресурси – внутрішнє і зовнішнє середовище – результати» розглядається як принципова для досягнення розвитку. Особлива увага приділяється категорії «ресурси», їхній лімітній ролі для досягнення розвитку. Ресурсний контекст розвитку спирається на ідею оптимізації сукупних ресурсів або сукупного капіталу, що забезпечує розвиток, їхнє раціональне використання. Це робить пріоритетними питання визначення структури необхідних ресурсів, їхньої оцінки та ранжування з точки зору критичного впливу на розвиток. Зв'язок із зовнішнім середовищем розкривається через визначення тієї основної функції, яку освіта має виконувати в суспільстві. Залежно від того, як визначається ця функція, будуть оцінюватися результати розвитку. Аспект спрямованості розвитку, який у науковій літературі пов'язується з безперервним процесом задоволення потреб нинішнього і майбутніх поколінь, також є принципово важливим. Облік потреб не тільки сьогодення, але і майбутніх поколінь – відмінна риса теорії розвитку [5].

Для освітніх систем результатом розвитку можна, зрештою, вважати незмінний темп зростання можливостей задоволення освітніх потреб у тривалій перспективі. Підкреслимо, йдеться саме про задоволення освітніх потреб, а не актуального попиту, що впливає з моделі розвитку освіти як ринку освітніх послуг. Цей аспект є дуже важливим і принциповим, оскільки він висвітлює соціальну спрямованість і соціальну функцію освіти як умову безперервного процесу розвитку. В результаті дослідження було згруповано та проаналізовано фактори, які впливають на розвиток національної системи освіти, що представлені на рис. 1.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

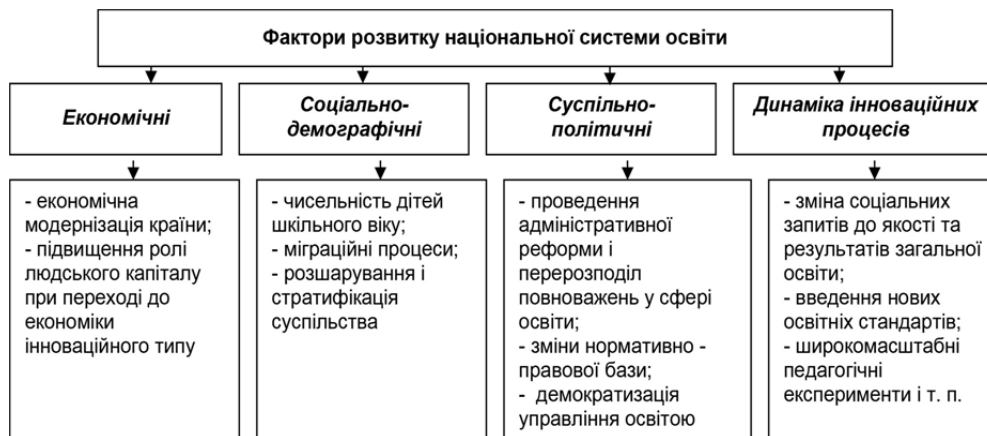


Рис. 1. Основні фактори, що впливають на розвиток національної системи освіти
Джерело: побудовано автором на основі [1; 2].

У нашому дослідженні було поставлено завдання побудови організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти, який здатний забезпечити розвиток освіти та національної економіки. Основні складові організаційно-економічного механізму повинні, на наш погляд, відображати теоретичні основи, представлені на рівні управлінської концепції і ціннісних орієнтирів, опису об'єкта розвитку та самої керуючої системи на рівні великих елементів відповідно до загальноприйнятих наукових уявлень про природу і механізми розвитку.

Механізм управління розвитком системи освіти повинен здійснюватись одночасно як на рівні національної економіки, так і певного регіону, місцевості та навчального закладу. Виходячи з цього, організаційно-економічний механізм, запропонований нами, враховує особливості його функціонування на всіх вищезазначених рівнях. Ключовим елементом організаційно-економічного механізму є його структура, яка представлена на рис. 2.



Рис. 2. Базові складові організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти
Джерело: розроблено автором.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

До структури організаційно-економічного механізму розвитку потрібно включити все те, що характеризує діяльність закладів освіти – цілі, результати, зміст і способи реалізації, точніше, інструменти, які розкривають не тільки самі способи виконання окремих функцій управління, а і їхній розподіл в організаційній структурі. На нашу думку, все перераховане є основними смисловими і структурними елементами механізму, які потім змістовно наповнюються залежно від рівня управління.

Таким чином, в узагальненому вигляді організаційно-економічний механізм розвитку національної системи освіти представляється як сукупність блоків, що включають основні елементи системи управління та необхідні зв'язки між цими елементами (рис. 3).

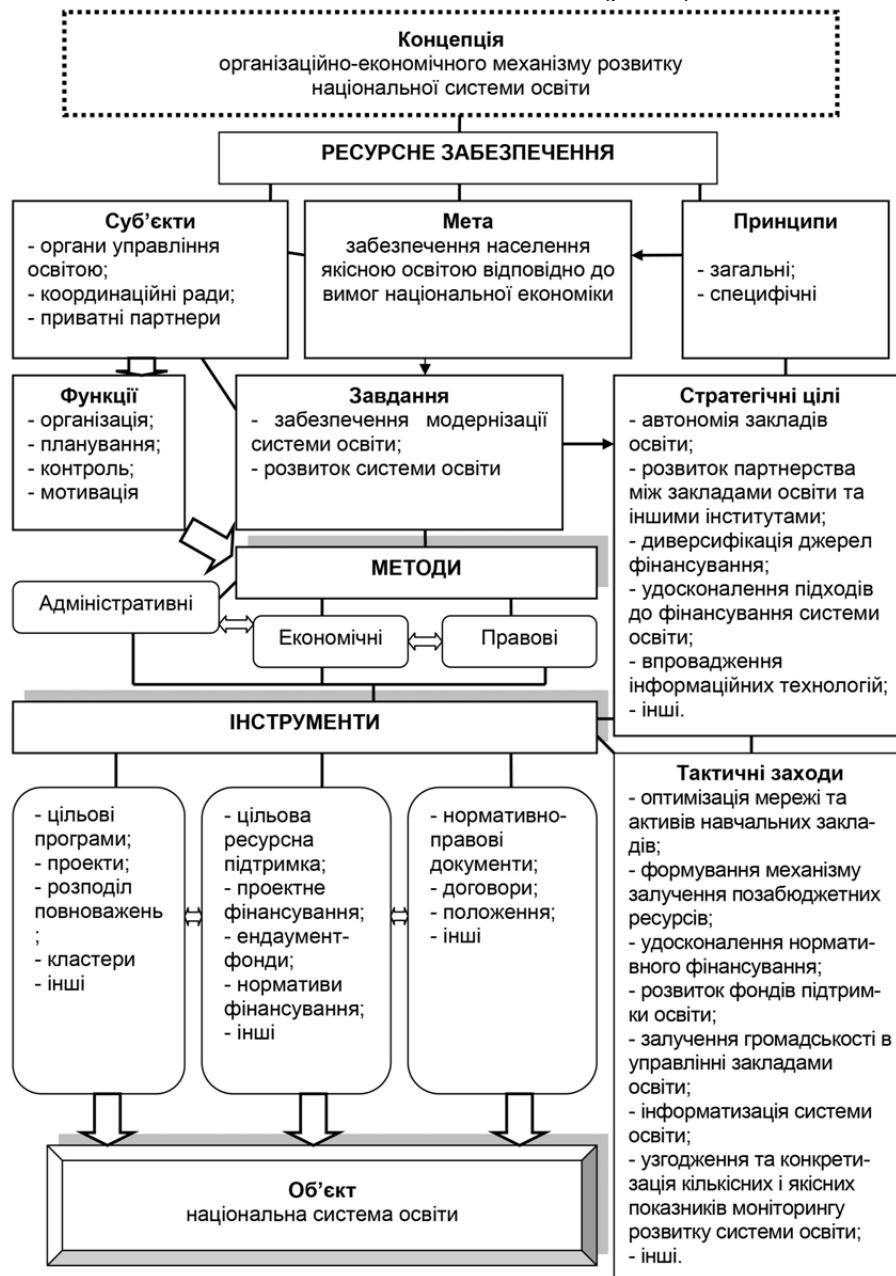


Рис. 3. Концептуальна схема організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти
Джерело: розроблено автором.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

З позицій забезпечення розвитку провідну роль займає концепція ресурсного управління, яка виходить з того, що не тільки розвиток, але й саме функціонування будь-якої організації, досягнення її інституційних цілей неможливе без ефективного управління ресурсами, створення необхідного ресурсного потенціалу. Саме поєднання двох ключових чинників – визнання освіти як відкритої соціальної системи і висока мінливість її діяльності в умовах ринкової економіки – приводять до висновку про необхідність прийняття стратегічного управління як однієї з концептуальних основ управління розвитком системи загальної середньої освіти.

На основі описаного вище концептуального підходу до організаційно-економічного механізму розвитку національної системи загальної середньої освіти сформульована мета розвитку системи загальної середньої освіти, яка є інструментом стратегічного управління. У цій якості вона служить для представлення найвищого, концептуального рівня цільових орієнтирів, які повинні враховуватись при прийнятті стратегічних рішень, консолідації ресурсів, формуванні ціннісно-орієнтаційної єдності керівників і співробітників у розумінні напрямків розвитку.

Організаційно-економічний механізм будується на припущенні, що на рівні управління має бути забезпечений баланс територіальних і галузевих інтересів, який можливий при поєднанні двох стратегій: стратегії модернізації, яка проводиться «зверху», визначається на державному рівні і пропонує новачі в галузевих механізмах управління освітою, і стратегія розвитку освіти, яка формується як складова територіальної стратегії розвитку, враховує цільові пріоритети і накопичений ресурсний потенціал, базується на інтеграції цілей і ресурсів місцевого соціуму, суб'єктів господарської діяльності на території. При поєднанні двох стратегій розвиток освіти здійснюється за рахунок доповнення та компенсації державних заходів комплексом горизонтально інтегрованих механізмів підтримки та розвитку освіти.

З урахуванням необхідності реалізації запропонованої концептуальної схеми організаційно-економічного механізму розвитку освіти, виконання обраної мети і дотримання основних принципів розвитку були змістовно визначені інші елементи схеми – завдання, функції, суб'єкти, методи та інструменти управління, які описуються нижче. Завдання організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти сформовані за допомогою одного з найпоширеніших методів планування – побудови «дерева цілей», для якого використовується принцип декомпозиції, тобто поділ більш загальної мети на частини. Відповідно до прийнятої мети цільові орієнтири будуються навколо двох векторів – забезпечення модернізації та розвитку системи освіти [2; 3].

Так, основними умовами для модернізації системи освіти є: запровадження новачі, які передбачені державною стратегією модернізації; здійснення підтримки освітніх установ з метою підвищення ефективності нововведень; передбачення заходів щодо зниження ризиків і можливих негативних наслідків у випадках, коли новачі виявляються важко реалізованими. На першому рівні створення умов для розвитку системи освіти також запропонована узагальнена, концептуальна схема, яка включає декілька завдань, що впливають із запропонованої концепції розвитку, мети та принципів організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти: розробка політики і стратегії розвитку освіти; формування освітніх кластерів, що утворюють горизонтально організовані територіальні структури, здатні інтегрувати цілі і ресурси учасників для стратегічного розвитку освіти; формування ресурсного потенціалу освіти для розвитку; створення інноваційного середовища; інституалізація нововведень.

Реалізація в рамках даного дослідження системного підходу означає, що для забезпечення розвитку національної економіки необхідно сформувати національну систему освіти, що повинна представляти собою сукупність необхідних елементів і зв'язків між ними, яка і є об'єктом управління. Більш конкретно ці об'єкти представляються через сукупність елементів: цілі розвитку системи освіти; результати розвитку; портфель інновацій у системі освіти, що забезпечують досягнення необхідних результатів; організаційні форми інноваційної діяльності в системі освіти; суб'єкти вибору та реалізації нововведень; ресурсний потенціал розвитку; внутрішньосистемні та зовнішні зв'язки, що забезпечують розвиток; інноваційне середовище; система управління розвитком освіти. Тобто об'єктом концептуальної схеми виступає вся система освіти та національна економіка, на розвиток якої впливає сфера освіти.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Суб'єкти, які забезпечують розвиток системи освіти, є важливим елементом в організаційно-економічному механізмі розвитку національної системи освіти. Нині державні органи управління освітою виконують усі завдання, пов'язані як із функціонуванням, так і з розвитком системи освіти. Повноваження, якими наділені ці суб'єкти, не цілком відповідають складності та масштабу сучасної управлінської діяльності. Як наслідок, багато об'єктивно необхідних завдань щодо забезпечення розвитку освіти не виконуються, оскільки не забезпечені в повному обсязі необхідними ресурсами (фінансовими, кадровими та ін.).

У той же час, для посилення гнучкості та мобільності управління, зміцнення горизонтальних зв'язків у процесі вирішення питань модернізації освіти принципово важливою вважається відмова від лінійно-функціональних структур управління в чистому вигляді і використання більш гнучких організаційних схем навіть у рамках штатних органів управління освітою. Для цілей стратегічного розвитку пропонуються, насамперед: координаційні ради з розвитку освіти, кластерні проектні групи, координаційні ради, різноманітні формальні і неформальні мережеві структури, громадські експертні групи та інші форми колегіального утворення для реалізації управлінських рішень.

Очевидно, що ефективна робота суб'єктів, які забезпечують реалізацію механізму розвитку системи освіти, вимагає комплексного використання різних методів регулювання, оскільки у кожній функції повинен бути конкретний метод та інструменти реалізації. У даному дослідженні під методами регулювання розуміються способи реалізації функцій у рамках прийнятої організаційної структури. Саме методи роблять механізм розвитку національної системи освіти найбільш повним, дозволяючи успішно вирішувати поставлені завдання.

У концептуальній схемі організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти були запропоновані лише найважливіші методи та інструменти, які є найбільш прийнятними для їхньої реалізації в умовах ринкової економіки. У схемі виділені адміністративні, економічні та правові методи, які спрямовані на регулювання процесів розвитку системи освіти. Однак запропонований поділ методів регулювання на три основні класи є значною мірою умовним, оскільки практично кожен з них має організаційні та економічні аспекти, а також потребу в певному правовому закріпленні.

Для реалізації адміністративних методів пропонується застосовувати наступні інструменти: програмно-цільові, проектні, конкурсні, які широко використовуються в управлінні розвитком освіти і не втрачають свого значення для вирішення перспективних завдань. Цільові програми розвитку на всіх рівнях управління виступають як організаційна основа розвитку освіти, що задає основні орієнтири і стратегію руху. Використання цих інструментів виправдано, але необхідне вдосконалення за рахунок підвищення рівня обґрунтованості, вертикальної та горизонтальної координованості програм і проектів різної спрямованості, включення програм розвитку освіти в структуру стратегічних документів соціально-економічного розвитку держави [6; 7].

У той же час нові нестандартні завдання, інтеграційні процеси і горизонтальну взаємодію краще забезпечувати за допомогою договірних механізмів. Такі нові явища, як територіальні освітні кластери, цільові фонди підтримки і розвитку освіти тощо, являють собою, зазвичай, різновиди організаційно-економічних механізмів управління розвитком освіти, оскільки містять нові, організаційні рішення, а також економічні методи дії на керовані об'єкти. Тобто до інструментів реалізації економічних методів організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти віднесено такі: цільова ресурсна підтримка, проектне фінансування, ендаумент-фонди, нормативи фінансування. За допомогою правових методів здійснюється безпосереднє регулювання національної системи освіти шляхом прийняття нормативно-правових документів, положень, договорів тощо, зміст яких передбачає внесення змін до організаційно-економічного механізму системи освіти з метою його розвитку.

Висновок. Організаційно-економічний механізм розвитку національної системи освіти включає: мету, завдання, принципи, суб'єкти управління, їхні функції, об'єкти, методи та інструменти реалізації механізму розвитку національної системи загальної середньої освіти. Для того, щоб забезпечити належний рівень розвитку національної системи освіти, необхідно здійснити реалізацію запропонованого механізму з дотриманням наступних умов: 1) дотримання комплексу

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

принципів розвитку; 2) участі необхідних суб'єктів (органів управління освітою та приватного сектору); 3) застосуванні інноваційних інструментів економічних, адміністративних та правових методів регулювання організаційно-економічного механізму розвитку національної системи освіти (кластеризація системи освіти, ендаумент-фонди, фінансова автономія закладів освіти, нормативи фінансування тощо).

Література

1. Каленюк І. С. Особливості регулювання ринку освітніх послуг: монографія / І. С. Каленюк, Л. І. Цимбал. – Чернівці: ЧДІЕУ, 2011. – 184 с.
2. Каленюк І. С. Розвиток вищої освіти та економіка знань: монографія / І. С. Каленюк, О. В. Куклін. – К. : Знання, 2012. – 343 с.
3. Комарова О. А. Формування освітнього потенціалу суспільства: методологія, методика, практика: монографія / О. А. Комарова; Кіровоград. юрид. ін-т Харк. нац. ун-ту внутр. справ. – Кіровоград: Центр.-Укр. вид-во, 2011. – 584 с.
4. Крисюк С. В. Державне управління освітою: навч. посіб. / С. В. Крисюк. – К. : НАДУ, 2009. – 220 с.
5. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf>
6. Парашенко Л. Державне управління розвитком загальної середньої освіти в Україні: методології, стратегії, механізми: монографія / Л. І. Парашенко. – К. : Майстер книг, 2011. – 536 с.
7. Шестаковська Т. Л. Організаційно-фінансові інновації у сфері загальної середньої освіти: міжнародний досвід / Т. Л. Шестаковська // Економіка і регіон. – 2012. – № 6. – С. 76 - 81.

References

1. Kaleniuk, I. S., & Tsybmal, L. I. (2011). *Osoblyvosti rehuliuвання rynku osvitynih posluh: monohrafiia* [Features of regulation the education market: monograph]. Chernihiv: ChDIEU [in Ukrainian].
2. Kaleniuk, I. S., & Kuklin, O. V. (2012). *Rozvytok vyshchoi osvity ta ekonomika znan: monohrafiia* [Development of the higher education and the knowledge of economy: a monograph]. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
3. Komarova, O. A. (2011). *Formuvannya osvithnoho potentsialu suspilstva: metodolohiia, metodyka, praktyka: monohrafiia* [Formation of the educational potential of society: methodology, methods, practice: monograph]. Kirovohrad: Center of Ukrainian publishing house [in Ukrainian].
4. Krysiuk, S. V. (2009). *Derzhavne upravlinnia osvitoiu: navch. posib.* [State Department of Education: tutorial]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. Natsionalna stratehiia rozvytku osvity v Ukraini na 2012–2021 roky [The National Strategy Development of Education in Ukraine for 2012-2021 years]. (n.d.). [www.mon.gov.ua](http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf) Retrieved from: <http://www.mon.gov.ua/images/files/news/12/05/4455.pdf> [in Ukrainian].
6. Parashchenko, L. (2011). *Derzhavne upravlinnia rozvytkom zahalnoi serednoi osvity v Ukraini: metodolohii, stratehii, mekhanizmy: monohrafiia* [State management of development of secondary education in Ukraine: methodologies, strategies, mechanisms: a monograph]. Kyiv: Maister knykh [in Ukrainian].
7. Shestakovska, T. L. (2012). *Orhanizatsiino-finansovi innovatsii u sferi zahalnoi serednoi osvity: mizhnarodnyi dosvid* [Organizational and financial innovations in the field of secondary education: the international experience]. *Ekonomika i rehion - Economy and a region*, 6, 76-81 [in Ukrainian].

Надійшла 04.03.2015