

О. П. Халимоник,  
аспірант, Національна академія державного управління при Президенті України, м. Київ

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

O. Khalimonik,  
graduate student, The National Academy of Public Administration of Ukraine

## STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EDUCATION SYSTEM IN UKRAINE

**В умовах реформування економічних відносин у напрямі ринкових перетворень в Україні особливо актуальним є питання стратегічного управління. Саме за допомогою стратегічного управління держава вирішує такі важливі питання, як соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й формування позитивного іміджу нашої держави.**

**У статті висвітлюється поняття та значення стратегії і стратегічного управління при здійсненні управління системою освіти в Україні.**

**In the context of reforming economic relations in the direction of market transformations in Ukraine, the issue of strategic management is particularly relevant. It is through strategic management that the state solves such important issues as socio-economic, cultural and spiritual development of society, improving people's well-being, ensuring national interests, strengthening international authority and forming a positive image of our state.**

**Education is the heart of the nation, which must supply the resource (highly educated specialists) to all areas of the national economy.**

**One of the perspective directions in the field of education is strategic management, which is the basis of stable development and provides stability of the education system in the country. Therefore, a properly selected management strategy in education will enable the Ukrainian education system to function well.**

**Today, education should be of a forward-looking nature, because what we planned yesterday should be relevant today, and what we are planning today should be competitive tomorrow, etc.**

*Ключові слова: стратегія, управління, стратегічне управління, освіта, система освіти, управління освітою, стратегічне управління системою освіти.*

*Key words: strategy, management, strategic management, education, education system, education management, strategic management of the education system.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Освіта — основа розвитку особистості, суспільства, нації, держави, запорука майбутнього країни. Освіта відтворює і нарощує інтелектуальний, духовний та економічний потенціал суспільства.

Україна — це країна освічених споживачів та розумних людей. Головна мета української системи освіти — створити умови для розвитку і самореалізації кожної особистості як громадянина України, формувати покоління, здатне навчатися упродовж життя, створювати й розвивати цінності громадянського суспільства.

Для цього необхідно правильно вибудувувати стратегію управління системою освіти в Україні.

Постійний пошук і впровадження новацій є складовою стратегічного управління. Здатність своєчасно реагувати на швидкі зміни є основою успіху при здійсненні стратегічного управління.

На сьогодні освіта повинна мати випереджувальний характер, адже те що ми планували вчора повинно бути актуальним сьогодні, а те що ми плануємо сьогодні повинно бути конкурентним завтра і т.д.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Розгляд сутності поняття стратегії та стратегічного управління у вітчизняній та зарубіжній літературі доволі часто зустрічається в працях вчених. Існує безліч трактувань поняття стратегія та стратегічне управління.

Основоположником концепції стратегічного управління вважають І. Ансоффа. Концептуальні засади теорії стратегічного управління стали предметом праць вчених: І. Альтшулера, П. Друкера, Т. Канчавелі, А. Томпсона, О. Чапрак, М. Шифріна, зокрема вітчизняних вчених — В. Вознюка, Л. Довгань, Л. Скібіцької, Л. Щоголевої та ін. У вітчизняній науці проблема стратегічного управління найчастіше розглядалася в контексті перспективного економічного розвитку підприємств, побудови проектів регіонального чи загальнодержавного розвитку.

Концептуальні та технологічні аспекти стратегічного управління в освіті лише фрагментарно було розкрито в роботах Г. Дмитренка, Г. Єльнікової, В. Колпакова, В. Лазарева, В. Лугового, О. Мармази, М. Мартиненка, В. Мельника, А. Наливайко, В. Пастухова, О. Рябокона, М. Степка, І. Тарасенка, П. Третьякова, Л. Федулової, З. Шершньової, Л. Шульгіної. Зокрема: концепції управління освітою за цілями й результатами; програмно-цільове управління закладами освіти; стратегічний кадровий менеджмент; проектна технологія; кваліметричний інструментарій; комплексно-цільові програми й проекти; професійно-особистісні якості керівника-лідера тощо.

Значний внесок у розробку проблем стратегічного управління системою освіти України і сучасним українським закладом освіти зробили Н. Галяндін (стратегічне управління людськими ресурсами у навчальному закладі), В. Гуменюк (стратегічні напрями діяльності керівників закладів освіти), Т. Жорняк (стратегічні ініціативи в управлінні національною освітою), Н. Родіонов (стратегічне управління розвитком професійно-технічної освіти), Н. Рожанська (місія сучасної гуманітарної освіти), І. Семенець-Орлова (стратегічне управління освітніми змінами), І. Чернеляк (стратегічні проблеми системи вищої освіти України), Л. Щоголева і В. Вознюк (стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою) та ін. [1].

Водночас проблема стратегічного управління системою освіти в Україні ще не стала предметом окремого комплексного дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — з'ясувати сутність стратегічного управління системою освіти в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Особливий інтерес теоретиків і практиків до поняття і змісту стратегій, а також процесів їх здійснення виник на початку 60-х років. XX ст. Саме тоді з'явилася відома праця А.Д. Чандлера "Стратегія і структура", в якій він зазначав, що стратегія — це визначення основних довгострокових цілей організації, адаптація дій та розміщення ресурсів, необхідних для їх досягнення. Ним зроблено спробу пояснити, яким чином процеси розроблення та впровадження стратегії обумовлюють необхідність організаційних змін. Це спонукало до розгорання теоретичних досліджень, становлення даної галузі знань.

Слово "стратегія" пішло від грецького *stratēgia* (*stratos* — військо і *agx* — веду), що означало "мистецтво генерала". Керівник сучасної організації повинен вести колектив до нових досягнень і успіхів, формувати імідж установи, проявляючи високий рівень професійної майстерності. Це і є його "мистецтво генерала".

М.Б. Шифрін: "Стратегію можна розглядати як детальний, всебічний комплексний план, спрямований на здійснення місії та досягнення цілей організації із максимальною ефективністю" [2].

Як вже зазначалось вище значний внесок у розробку теорії стратегії та стратегічного управління зроблений І. Ансоффом. На думку І. Ансоффа, стратегія передбачає системний управлінський підхід, що забезпечує збалансованість і загальний напрям росту складної організації [3]. Стратегія розглядалася як повністю систематизований процес, що вказує чітку послідовність кроків і активно використовує аналітичні інструменти і методи, що розглядають як "найкращий спосіб" розробки стратегій, використання якого гарантує успіх компанії [4].

На думку вітчизняних дослідників В. Немцова та Л. Довгань, виконання стратегії може унеможливити відсутність системи мотивації та атмосфери відповідальності в колективі, невідповідність організаційних структур змінам, що заплановані стратегічним набором [5, с. 362].

За допомогою стратегії забезпечуються нововведення і зміни в організації шляхом:

- розподілу ресурсів,
- адаптації до зовнішнього середовища,
- координації функціонування організації,
- передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія організації постійно розвивається і складається із запланованих дій (спрямована стратегія) та адаптивної реакції на зміну ситуації.

Стратегія необхідна тоді, коли відбулись або передбачаються перетворення зовнішнього середовища, а також якісні зміни системи цінностей організації.

Таким чином, проаналізувавши визначення стратегії, можна зробити наступні висновки:

- стратегія є поняттям багатограним і трактувати його з погляду якогось одного аспекту некоректно;
- стратегія має передбачати напрямок дії, саму дію і мету.

Отже, стратегія — конкретний план дій, що заснований на прогнозах та спрямований на реалізацію місії та досягнення цілей з найбільшою ефективністю, шляхом вирішення проміжних завдань.

Термін "стратегічне управління" був введений у вжиток у 1960—1970 рр. У травні 1971 року в Піттсбурзі (США) було проведено розширену конференцію з питань стратегічного управління, де в 14 розгорнутих доповідях було підбито підсумки розвитку стратегічного підходу до управління, а також визначено основні напрями розвитку стратегічного управління. 1973 рік вважається початком регулярного теоретичного дослідження та практичного впровадження стратегічного управління. Відтоді цей напрямок у теорії та практиці управління невпинно розвивається, дослідження в цій галузі проводяться в усьому світі [6, с. 46].

У 2000 році Європейським Союзом в Лісабоні була ініційована стратегія (Lisbon Strategy) — із підвищення конкурентоспроможності, зокрема через створення Європейського дослідницького простору (ЄДП) з метою розвитку суспільства та економіки, що базуються на знаннях.

Для з'ясування сутності поняття стратегічного управління розглянемо декілька визначень.

Першопричиною процвітання чи занепаду організації і держав є, відповідно, гарне чи погане управління. Посилаючись на думку П. Друкера зауважимо, що не буває слабко розвинутих країн і організацій,

що погано працюють, а є слабе управління і погані керівники.

За визначенням голландського вченого Х. Віссеми: "Стратегічне управління — це стиль управління (мотивований споживачами, орієнтований на майбутнє, спрямований на конкуренцію) та методи комунікації, передачі інформації, прийняття рішень і планування, за допомогою яких апарат управління й лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення щодо цілей підприємницької діяльності. Стратегічне управління передбачає стратегічну орієнтацію всіх працівників і синхронізацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей компанії" [7, с. 25—27].

Стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями та приводити їх у відповідність до останніх, розробляючи та реалізуючи систему стратегії.

Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.

Мета стратегічного управління — побудова такої динамічної системи, яка давала б змогу забезпечувати своєчасне визначення місії, цілей та стратегій, розроблення і виконання системи планів (як інструментів реалізації стратегічних орієнтирів), удосконалення організації та її окремих підсистем, що є основою для підвищення її конкурентоспроможності та існування в довгостроковій перспективі [8, с. 24].

Стратегічне управління базується на низці принципів, які необхідно враховувати у процесі його здійснення. До основних з таких належать: мистецтво (вміння управлінця знаходити індивідуальні підходи до кожної ситуації); цілеспрямованість (націленість на вирішення конкретних проблем); поєднання стратегічних планів і програм (консолідація стратегій організаційних компонентів); гнучкість (можливість перегляду стратегічних планів відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища).

Реалізація концепції стратегічного управління можлива тоді, коли організація є стратегічно орієнтованою, тобто в умовах, коли персонал організації має стратегічне мислення, коли застосовується система стратегічного планування, що дає змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів, а поточну діяльність підпорядковано досягненню накреслених стратегічних цілей [3, с. 363].

Ефективність системи стратегічного управління переважно зумовлюється якістю моделей і методик формування та реалізації стратегій, що лежать в її основі. Система стратегічного управління організацією призначена насамперед для вирішення завдання оптимізації її функціонування, вимірюваної інтегральним показником ефективності діяльності організації, визначеним як критерій якості системи. Проектування системи стратегічного управління організації здійснюється на основі базової моделі, яка складається з п'яти основних блоків — цілей, функцій, завдань, управління, ресурсів системи, а також середовища організації [9—11].

Таким чином, стратегічне управління — це масштабні прогнози щодо реалізації місії та досягнення довгострокових цілей розвитку.

Перш ніж розглядати стратегічне управління системою освіти потрібно з'ясувати, що таке освіта та система освіти.

Освіта (англ. — education) — процеси, за допомогою яких суспільство цілеспрямовано передає між людьми заради їх навчання/навченості накопичену інформацію, знання, розуміння, ставлення, цінності, уміння, зразки поведінки, іншої компетентності, включно з підготовкою, насамперед професій, що спрямована на досягнення певних навчальних цілей [12].

У Законі України "Про освіту" підкреслено, що освіта — це основа інтелектуального, культурного, духовного, соціального й економічного розвитку суспільства і держави [13].

Освіта є пріоритетним напрямом державної політики України. Держава виходить з того, що освіта — це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості [14].

У документах ЮНЕСКО XXI ст. оголошене століттям освіти, і при цьому йдеться про кризу освіти в усьому світі та необхідність розробки суттєво нової моделі. Основними напрямками реформування освітніх систем у світі є: загальнопланетарний глобалізм, гуманізація і демократизація освіти; культурознавча соціологізація та екологізація змісту навчання; міждисциплінарна інтеграція в технології освіти; орієнтація на її безперервність, розвиткові та громадянські функції.

Система освіти — сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу, органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними [13].

Цілеспрямований вплив на стан освіти здійснює держава, суспільство і громадськість.

Управління системою освіти з боку держави здійснюється на основі реалізації комплексу заходів, дій, які спрямовані на корекцію та встановлення основ економічних, соціальних, політичних та інших процесів по відношенню до цієї системи. Як спосіб дій, стратегія є необхідною за ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Завданням стратегії є ефективне використання ресурсів для досягнення основної мети.

Управління освітою — це цілеспрямована діяльність щодо створення соціально-прогностичних, організаційних, правових, кадрових, педагогічних, матеріально-фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку галузі, реалізації її мети, здійснення переходу в якісно новий стан.

Одним з перспективних напрямів у галузі освіти є стратегічне управління, що стало основою стабільного розвитку і забезпечення стійкості освітньої системи в розвинених країнах протягом більш ніж двох десятиліть [11].

Стратегічне управління в освіті — це комплекс рішень та дій щодо окреслення та реалізації пріоритетних напрямів розвитку навчального закладу чи освітньої системи загалом.

Сучасне стратегічне мислення передбачає оволодіння багатьма новими методами та інструментами управлінської діяльності, що об'єктивно вимагає від управлінців у

Рушійні сили розвитку держави



Рис. 1. Модель "4-ох і"

сфері освіти часу та сумлінної роботи, а від академічної спільноти — підготовки відповідної навчальної літератури [5].

Стратегія управління системою освіти — це довготерміновий, якісно вибраний напрям розвитку, який інтегрує місію, цілі, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення системи освіти з урахуванням її внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними зовнішніх дій. Ініціюють зміни в системі носії змін.

Проектування стратегії управління системою освіти починається з визначення довгострокових орієнтирів освітньої діяльності (тобто філософії освіти), основних принципів побудови організаційної культури і їхнього публічного проголошення для роз'яснення призначення (місії).

Стратегічне управління системою освіти — теоретична діяльність вищих керівних кадрів освіти, центральних органів управління освітою, що спрямована на вироблення стратегії розвитку освітньої галузі, окремих її підсистем.

Стратегічне управління системою освіти розглядається як динамічна сукупність п'яти управлінських процесів: аналіз середовища, визначення цілей, вибір стратегії, виконання стратегії, оцінка і контроль виконання [14].

Національна стратегія визначає основні напрями і шляхи реалізації ідей та положень Національної доктрини розвитку освіти, здійснення реформування освіти упродовж найближчих 10 років у нових соціально-економічних умовах [15].

Національна доктрина розвитку освіти України у XXI столітті — є державним документом, який визначає стратегію й основні напрями її розвитку у XXI ст.

Згідно з Національною доктриною — пріоритетами державної політики в галузі освіти є особистісна орієнтація освіти, удосконалення системи неперервної освіти впродовж життя, створення ринку освітніх послуг, інтеграція української освіти в європейській та світовий простір та ін.

Головні тези, що містяться в Національній доктрині:

- освіта спрямована на втілення в життя української національної ідеї;

- єдність освіти й науки є провідним принципом державної освітньої політики;

- нова система управління сферою освіти утверджується як державно-громадська.

Модернізація управління галуззю передбачає — впровадження нової етики управління — партнерської, відмова від декларативного спілкування та дріб'язкової опіки, зміну форм й методів контролю, націленість на допоміжний, випереджувальний контроль, удосконалення процедури ліцензування, атестації та акредитації закладів освіти та ін. [16].

Варто зазначити, що у вересні 2011 року була підготовлена й опублікована Комунікація Єврокомісії щодо стану системи освіти в Євросоюзі, що передбачає якісну модернізацію цієї сфери, шляхом впровадження інноваційних підходів, збільшення інвестицій у галузь освіти, у т.ч. професійно-технічної освіти, з метою формування кваліфікованого ринку праці, створення робочих місць, підвищення рівня зайнятості серед молоді за рахунок нової програми ЄС "Еразмус+".

Україна, сповідуючи аналогічні цілі, приєдналася у 2014 році до програми ЄС "Еразмус +" в якості країни-партнера.

Відповідно до Національної доктрини — пріоритетом розвитку освіти є впровадження сучасних інформаційних технологій [16].

Для успішної реалізації стратегії управління системою освіти в Україні потрібно використовувати основний освітній ресурс — інтелект в комплексі з інформаційними технологіями, інноваціями та інвестиціями, що є — "рушійними силами розвитку держави". Схематично так звану модель "4-ох і" можна зобразити так (див. рис. 1).

Враховуючи і використовуючи інтелект нації та сучасні передові технології Україна зможе створювати інноваційні продукти, що в свою чергу дозволить залучити значні інвестиції в економіку країни. З належними інвестиціями в освіту Україна може стати лідером у сфері більш складних і високопрофесійних послуг, серед яких наука про дані, штучний інтелект, віртуальна реальність.

Освіта в Україні повинна стати конкурентоспроможною в європейському і світовому освітньому просторі, людина — захищеною, мобільною на ринку праці і в контексті особистісного духовно-світоглядного вибору.

Зростаючий освітній потенціал суспільства забезпечить упровадження нових і новітніх інформаційних технологій, що дасть змогу протягом наступних 10—15 років скоротити відставання в темпах розвитку, а з часом — істотно наблизитися до рівня і способу організації життєдіяльності розвинутих країн світу.

Враховуючи вище викладене можна констатувати, що освіта є рушійною силою, котра дасть поштовх до якісних змін в країні, а вміння правильно планувати та управляти до зміцнення міжнародного авторитету й іміджу нашої держави в світі.

**ВИСНОВОК**

Отже, стратегія — це генеральна програма дій та розподілу пріоритетів і ресурсів галузі для досягнення загальних довгострокових цілей. Відтак стратегічне управління — це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями організації та приводити їх у відповідність, шляхом розробки й реалізації системи стратегій.

Освіта є стратегічним ресурсом поліпшення добробуту людей, забезпечення національних інтересів, зміцнення авторитету і конкурентоспроможності держави на міжнародному полі.

Створення системи освіти нового покоління, дасть змогу запустити випереджувальний розвиток людини, її інтелекту та потенціалу.

Підвищення якості вітчизняної освіти, її інноваційний розвиток відповідно до світових стандартів, сприятиме істотному зростанню інтелектуального, культурного, духовно-морального потенціалу суспільства та особистості.

**Література:**

1. Мельник В.К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу / В.К. Мельник // Теорія та методика управління освітою. — 2010. — № 3.
2. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Скібіцький. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 312 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 303 с.
4. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. — 2-е вид. доп. і перероб. — Львів: НУ "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2003. — 352 с.
5. Немцов В. Стратегічний менеджмент / В. Немцов, Л. Довгань. — К.: Експрес-Поліграф, 2002. — 560 с.
6. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. — К.: "Центр навчальної літератури", 2004. — 336 с.
7. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2004. — 669 с.
8. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2001. — 254 с.
9. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посібн. / Петро Гордієнко; М-во освіти і науки України, Міжнарод. наук.-техн. ун-т. — К.: Вид-во "Алерта", 2006. — 403 с.
10. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. М. Павловой / Р.С. Каплан, Д.Р. Нортон. — М.: Изд-во "Олимп-Бизнес", 2003. — 304 с.
11. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. — М.: Изд-во "Гардарика", 1998. — 292 с.
12. Освіта дорослих: енциклопедичний словник / За ред. В.Г. Кременя, Ю.В. Ковбасюка; [упоряд.: Н.Г. Протасова, Ю.О. Молчанова, Т.В. Куренна; ред. рада: В.Г. Кремьнін, Ю.В. Ковбасюк, Н.Г. Протасова та ін.]; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президенті України [та ін.]. — К.: Основа, 2014. — 496 с.
13. Закон України "Про освіту" [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>

14. Халимоник О.П. "Проблеми функціонування фінансового контролю як складової стратегічного управління системою освіти в Україні" // Збірник наукових праць — Наукові розвідки з державного та муніципального управління. Вип. 2. — К.: "Академія муніципального управління", 2016. — 256 с.

15. Стратегія розвитку освіти в Україні. Національна доктрина розвитку освіти в Україні у XXI столітті. Інтернет ресурс [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://studfiles.net/preview/5539372/page:27/>

- 16 / Указ Президента України Про Національну доктрину розвитку освіти [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>

**References:**

1. Melnik, V.K. (2010), "Technology of strategic planning of the activity of a general educational institution", *Theoria ta metodika upravlinya osvitoi*, vol. 3.
2. Skibitskyi, A. (2006), *Strategic Management: Training. Manual*. [Strategic management], Centre of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
3. Ansoff, I. (1989), *Strategic management*. [Strategic management], Economy, Moscow, Russia.
4. Kuzmin, O. E. and Melnik, O.E. (2003), *Theoretical and applied management principles* [Management], 2nd ed, Lvivska politechnika, Intellect-zakhid, Lviv, Ukraine.
5. Nemcov, V. (2002), *Strategic Management*. [Strategic management], Expres-Poligraf, Kyiv, Ukraine.
6. Mishchenko, A. P. (2004), *Strategic Management: Training. Manual* [Strategic management], Centre of Educational Literature, Kyiv, Ukraine.
7. Shershnyova, Z. E. (2004), *Strategic Management: Training. Manual* [Strategic management], 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine.
8. Grishnova, O. A. (2001), *Human capital: formation in education and training*. [Online], Knowledge, Kyiv, Ukraine.
9. Gordienko, P. (2006), *Strategic analysis: Training. Manual* [Strategic management], Alerta, Kyiv, Ukraine.
10. Kaplan, R.S. Каплан, Р.С. (2003), *Balanced scorecard. From strategy to action*. [Strategic management], Olimp-Bissnes, Moscow, Russia.
11. Vixanskii, O.S. (1998), *Strategic Management: Manual* [Strategic management], Gardarika, Moscow, Russia.
12. Protasova, N.G. Molchanova, Y.O. and Kurenna (2014), *Adult education: Encyclopedic dictionary* [Education], Osнова, Kyiv, Ukraine.
13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Law of Ukraine "On on education"*, available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (Accessed 20 January 2018).
14. Khalymonyk, O.P. (2016), "Problems of the functioning of financial control as a component of strategic management of the education system in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats'* — *Naukovi rozvidky z derzhavnoho ta munitsypal'noho upravlinnia*, vol. 2, pp. 215—222.
15. Studfiles "Strategy for the development of education in Ukraine. The National Doctrine of the Development of Education in Ukraine in the 20th Century", available at: <https://studfiles.net/preview/5539372/page:27/>, (Accessed 22 January 2018).
16. Administration of the President of Ukraine (2002), *The decree of the president of Ukraine "On National doctrine of education development"*, available at: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (Accessed 21 January 2018).

*Стаття надійшла до редакції 07.02.2018 р.*