

7. Zhitchenko, G.O. (2017). Sytnist ta vuznachennya ponyattya "Intelektyalnoi kapital" [Essence and definition of the concept of "intellectual capital"]. *Ekonomika i sypilstvo - Economics and Society*, 12, 255–259. Retrieved from: <http://economyandsociety.in.ua> [in Ukrainian].
8. Pro zatverdzhennya Metodichnykh rekomendatsiui shodo rozrakhynky rivnya ekonomichnoi bezpeku Ykraïnu; nakaz Ministerstva ekonomichnogo rozvutky i torgivli [On approval of Methodological recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine: Order of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine]. Retrieved from: <https://ips.ligazakon.net/document/view/ME131588> [in Ukrainian].
9. Shlemko, V. T., Binko I. F. (1997). *Ekonomichna bezpeka Ykraïnu: sytnist i napryamku zabezpechennya* [Economic Security of Ukraine: Essence and Directions of Supply], (1997). Kuiv: NISD [in Ukrainian].
10. *The Global Competitiveness Report 2010-2011, World Economic Forum*. (2010). Retrieved from: <http://www3.weforum.org/docs>.
11. Panchishin, S. M. (2004). *Makroekonomichnui analiz tovarnoi formu vurobnuctva* [Macroeconomic analysis of commodity form of production]. Lviv: Publishing House, Ivan Franko National University Center [in Ukrainian].
12. Belov, O. V. (2014). Porivnyalnoi analiz finansyvannya nauky u sviti: tendencii ta reitngu [Comparative Analysis of Science Financing in the World: Trends and Ratings]. *Naykovui visnuk Poltavskogo yniwersytetu ekonomiku i torgivli - Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade*, 5 (67) [in Ukrainian].
13. Lozova, G. M., and Shorubalko B. V. (2018). Intelektyalna bezpeka dergavu v sustemi konkurentospromognosti nacionalnoi ekonomiku [Intellectual security of the state in the system of competitiveness of the national economy]. *Naykovui visnuk Yggorodskogo nacionalnogo yniwersytetu - Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University*, 20 (2), 102-106. - Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2018\\_20%282%29\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2018_20%282%29_23) [in Ukrainian].
14. DP "Ykraïnskui instytut promuslovoi vlasnosti" [State Enterprise "Ukrainian Institute of Industrial Property"]. Retrieved from: [http://www.uipv.org/en/mosov\\_180313?S=print](http://www.uipv.org/en/mosov_180313?S=print) [in Ukrainian].
15. Tendencii rozvutky zovnishnoi torgivli Ykraïnu. Analitichnui zvit ministerstva ekonomichnogo rozvutky ta torgavli Ykraïnu [Trends in the development of foreign trade of Ukraine. Analytical Report of the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine] Retrieved from: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=200fad70-119d-4769-b8b2-287e6a94f8d2&title=TendentsiiDevelopmentZovnishnoiTorgivliUkraini> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 19.11.2019 р.

УДК 378.018(477):005.591.6]:34

Павліха Наталія,  
доктор економічних наук, професор,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0001-5191-242X  
e-mail: pavlixa2@gmail.com

Тоцька Олеся,  
кандидат економічних наук, доцент,  
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки,  
кафедра менеджменту,  
м. Луцьк, ORCID ID 0000-0003-4748-2134  
e-mail: [o\\_totska@meta.ua](mailto:o_totska@meta.ua)

<https://doi.org/10.29038/2411-4014-2019-04-33-41>

**СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ  
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ В УКРАЇНІ**

У статті співставлено заходи модернізації системи управління освітою в Національній доктрині розвитку освіти та Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року. Розглянуто, яким чином ці заходи реалізуються за допомогою складових частин Закону України «Про вищу освіту». Досліджено реалізацію основних пріоритетів Європейського простору вищої освіти (трициклова система вищої освіти; визнання ступенів і термінів навчання; забезпечення якості навчання та викладання; мобільність учасників навчального процесу; навчання впродовж життя; сприяння працевлаштуванню випускників; сприяння дослідженню й інноваціям) в законодавчих актах України.

**Ключові слова:** заходи модернізації, система управління освітою, вища освіта, нормативно-правові акти, Європейський простір вищої освіти.

**Павлиха Наталія,**  
доктор економічних наук, професор,  
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,  
проректор по научно-педагогической работе и международным связям,  
г. Луцк

**Тоцькая Олеся,**  
кандидат економічних наук, доцент,  
Восточноевропейский национальный университет имени Леси Украинки,  
кафедра менеджмента,  
г. Луцк

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ МОДЕРНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ В УКРАИНЕ**

В статье сопоставлены меры модернизации системы управления образованием в Национальной доктрине развития образования и Национальной стратегии развития образования в Украине на период до 2021 года. Рассмотрено, каким образом эти меры реализуются с помощью составных частей Закона Украины «О высшем образовании». Исследовано реализацию основных приоритетов Европейского пространства высшего образования (трехцикловая система высшего образования, признание степеней и сроков обучения, обеспечение качества обучения и преподавания; мобильность участников учебного процесса, обучение в течение жизни, содействие трудоустройству выпускников, содействие исследованию и инновациям) в законодательных актах Украины.

**Ключевые слова:** меры модернизации, система управления образованием, высшее образование, нормативно-правовые акты, Европейское пространство высшего образования.

**Pavlikha Nataliia,**  
Doctor of Economics, Professor,  
Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work and International Relations,  
Lesya Ukrainka Eastern European National University, Lutsk

**Totska Olesia,**  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Eastern European National University,  
Department of Management, Lutsk

## **STRATEGIC AREAS OF MODERNIZATION OF THE HIGHER EDUCATION MANAGEMENT SYSTEM IN UKRAINE**

**Introduction.** One of the essential components of the education system is higher education. As Ukrainian higher education institutions operate in the dynamically developing European Higher Education Area (EHEA), there is a need to implement strategic measures for the modernization of higher education. **The purpose of the article** is to analyze comparatively the transformation of the measures of modernization of educational management declared by the state since 2002 and their implementation according to the Law of Ukraine «On Higher Education». **Results.** This study compares measures to modernize education management in the National doctrine of educational development and the

National strategy for the development of education in Ukraine for the period up to 2021, as well as the constituent parts of the Law of Ukraine «On Higher Education», where they are implemented. The realization of the main priorities of the EHEA in the legislative acts of Ukraine is considered. **Conclusions.** It is determined, that the number of educational management modernization measures in the National education development doctrine is almost twice the number of educational management modernization measures in the National education development strategy. The doctrine envisaged a transition to programmatic and targeted management; introduction of a new ethics of management activity based on the principles of mutual respect, positive motivation; broader involvement in the management of talented youth, women, and nurturing leaders in education. The strategy pointed to the development of a system of measures (scientific, methodological, financial and economic, etc.) regarding the implementation of the idea of autonomy of educational institutions, the extension of their rights and opportunities for financial independence. The main priorities of the EHEA are stated in the following legislative acts of Ukraine: the Law «On Higher Education», the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine «Some Issues of Recognition of Foreign Documents on Education in Ukraine», CMU Resolution «On Approval of the Regulations on the Procedure for Exercising the Right to Academic Mobility».

**Keywords:** modernization measures, education management system, higher education, regulations, European Higher Education Area.

**Постановка проблеми та її значення.** Одним із невід’ємних складників системи освіти є *вища освіта* – сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей, здобутих у закладі вищої освіти (науковій установі) у відповідній галузі знань за певною кваліфікацією на рівнях вищої освіти, що за складністю є вищими, ніж рівень повної загальної середньої освіти [1]. Її метою є здобуття особою високого рівня наукових та/або творчих мистецьких, професійних і загальних компетентностей, необхідних для діяльності за певною спеціальністю чи в певній галузі знань [2].

В умовах входження вищої освіти в Європейський простір та з урахуванням ролі і місця вищої освіти у формуванні національної економіки знань, виникла необхідність в упровадженні стратегічних заходів модернізації вищої освіти в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Концептуальним засадам розвитку вищої освіти в Україні присвятили свої праці такі вітчизняні науковці, як С. П. Ботезат, А. В. Сало, О. М. Хохленко, О. В. Черниш [3–6] та ін. Однак ними не було проведено аналізу заходів модернізації освіти та їх подальшої реалізації на основі трьох зазначених вище нормативно-правових документів.

**Мета і завдання статті.** Метою статті є порівняльний аналіз трансформації задекларованих державою заходів модернізації управління освітою з 2002 р. та їх упровадження згідно ЗУ «Про вищу освіту». Для її реалізації поставлено та виконано такі завдання:

- співставити заходи модернізації управління освітою в Національній доктрині розвитку освіти (далі – НДРО) та Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року (далі – НСРО), а також складовими частинами Закону України «Про вищу освіту», де вони реалізовані;
- розглянути реалізацію основних пріоритетів Європейського простору вищої освіти (ЄПВО) в законодавчих актах України.

**Викладення основного матеріалу та обґрунтування отриманих результатів дослідження.** Основними державними концептуальними документами, в яких задекларовані стратегічні напрями модернізації управління вищою освітою в Україні, є Національна доктрина розвитку освіти [7], Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [8]. Реалізації цих заходів сприяє втілення в життя ЗУ «Про вищу освіту».

Модернізація управління вищою освітою передбачає розробку та запровадження комплексу заходів із метою оновлення підходів до структури та змісту освітнього процесу задля майбутнього інтелектуального розвитку України та подальшого розвитку економіки знань.

Аналіз трансформації заходів модернізації управління освітою на нормативно-правових засадах представлено в табл. 1.

Як бачимо, кількість заходів модернізації системи управління освітою, задекларованих у Національній стратегії розвитку освіти (7), майже вдвічі є меншою, ніж перелік заходів модернізації управління освітою, що передбачено в Національній доктрині розвитку освіти (13). Порівняння Національної стратегії розвитку освіти та Національної доктрини розвитку освіти дозволило виокремити основну відмінність між ними, суть якої полягає в тому, що доктрина передбачала

перехід до програмно-цільового управління; запровадження нової етики управлінської діяльності, заснованої на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; більш широке залучення до управлінської діяльності талановитої молоді, жінок, а також виховання лідерів у сфері освіти.

Таблиця 1

**Трансформація заходів модернізації управління освітою та їх реалізація**

Заходи модернізації управління освітою в НДРО	Заходи модернізації системи управління освітою в НСРО	ЗУ «Про вищу освіту»
1	2	3
1) оптимізація державних управлінських структур, децентралізація управління;	1) оптимізація органів управління освітою, децентралізація управління у цій сфері; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою;	Розділ IV. Управління у сфері вищої освіти.
2) перерозподіл функцій та повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та навчальними закладами;		
3) перехід до програмно-цільового управління;		
4) поєднання державного і громадського контролю;	4) подолання бюрократизації в системі управління освітою, удосконалення порядку перевірок та звітності навчальних закладів;	Ст. 67. Організація наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності
6) прозорість розроблення, експертизи, апробації та затвердження нормативно-правових документів;		Розділ XIV. Контроль у сфері вищої освіти.
7) створення систем моніторингу ефективності управлінських рішень, їх впливу на якість освітніх послуг на всіх рівнях;		Розділ V. Забезпечення якості вищої освіти.
8) організація експериментальної перевірки та експертизи освітніх інновацій;		
11) удосконалення механізму ліцензування, атестації та акредитації навчальних закладів;		
9) впровадження новітніх інформативно-управлінських і комп'ютерних технологій;	7) розвиток автоматизованих систем управління освітою;	Ст. 8. Єдина державна електронна база з питань освіти.
10) демократизація процедури призначення керівників навчальних закладів, їх атестації;	2) професійний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;	Ст. 42. Обрання, призначення та звільнення з посади керівника ЗВО.
12) підвищення компетентності управлінців усіх рівнів;	5) професійна підготовка компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких	Ст. 58. Обов'язки науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників.

Закінчення таблиці 1

1	2	3
	сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;	
	б) запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти;	
5) запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації;		Ст. 58. Обов'язки науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників.
13) більш широке залучення до управлінської діяльності талановитої молоді, жінок, а також виховання лідерів у сфері освіти.		Ст. 40. Студентське самоврядування.
	3) розроблення системи заходів (науково-методичних, фінансово-економічних тощо) стосовно впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності.	Розділ XII. Фінансово-економічні відносини у сфері вищої освіти.

Джерело: розроблено на основі [1; 7–8].

У свою чергу, стратегія вказувала на розроблення системи заходів (науково-методичних, фінансово-економічних тощо) стосовно впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності.

Аналіз ЗУ «Про вищу освіту» дозволяє визначити такі основні заходи модернізації системи управління вищою освітою в Україні:

– управління у сфері вищої освіти у межах своїх повноважень здійснюється Кабінетом Міністрів України (КМУ); центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки; галузевими державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти; органами влади Автономної Республіки Крим, органами місцевого самоврядування, до сфери управління яких належать ЗВО; Національною академією наук (НАН) України та національними галузевими академіями наук; засновниками ЗВО; органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки; Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) (ст. 12);

– центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки розробляє державні цільові програми, спрямовані на обладнання ЗВО сучасними приладами, науковим обладнанням, навчальними лабораторіями, інформаційно-телекомунікаційними мережами тощо, з урахуванням їхніх запитів (ст. 67);

– у сфері вищої освіти передбачено поєднання державного та громадського контролю (ст. 77–78);

– до системи забезпечення якості вищої освіти входять системи внутрішнього й зовнішнього забезпечення якості освітньої діяльності ЗВО та якості вищої освіти, а також системи забезпечення якості діяльності НАЗЯВО і незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти (ст. 16);

– у сфері вищої освіти Єдина державна електронна база з питань освіти включає Реєстр закладів вищої освіти, Реєстр документів про вищу освіту, Реєстр сертифікатів зовнішнього незалежного оцінювання та Реєстр студентських (учнівських) квитків (ст. 8);

– кандидат на посаду керівника ЗВО повинен вільно володіти державною мовою, мати вчене звання та науковий ступінь (для ЗВО мистецького спрямування – вчене звання та науковий ступінь або ступінь доктора мистецтва) і стаж роботи на посадах науково-педагогічних працівників не менш як 10 років (ст. 42);

– науково-педагогічні працівники зобов’язані підвищувати професійний рівень, педагогічну майстерність, наукову кваліфікацію (ст. 58);

– до обов’язків науково-педагогічних, наукових і педагогічних працівників входить дотримуватися норм педагогічної етики, моралі, поважати гідність осіб, які навчаються у ЗВО, прищеплювати їм любов до України, виховувати їх у дусі українського патріотизму і поваги до Конституції України та державних символів України; дотримуватися в освітньому процесі та науковій (творчій) діяльності академічної доброчесності та забезпечувати її дотримання здобувачами вищої освіти (ст. 58);

– студентське самоврядування забезпечує захист прав та інтересів студентів (курсантів) та їх участь в управлінні ЗВО (ст. 40);

– ЗВО має право засновувати сталий фонд (ендаумент) ЗВО та розпоряджатися доходами від його використання відповідно до умов функціонування сталого фонду, а також отримувати майно, кошти і матеріальні цінності, зокрема будинки, споруди, обладнання, транспортні засоби, від державних органів, органів місцевого самоврядування, юридичних і фізичних осіб, у тому числі як благодійну допомогу (ст. 70).

Як бачимо, більшість заходів модернізації системи управління освітою, зазначені в НДРО та НСРО, виконуються. Хоча, з метою вдосконалення системи управління вищою освітою в Україні, необхідним є доповнення ЗУ «Про вищу освіту» статтею про запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації, а також підвищення управлінської компетентності. Окрім того, для підвищення ефективності вищої освіти доцільно використовувати автоматизовану систему управління.

Враховуючи, що Україна в 2005 р. приєдналася до Болонського процесу, та, тим самим, створила можливості інтеграції вищої освіти у Європейський простір, виникла необхідність адаптації системи управління вищої освіти до європейських стандартів. Аналіз інституційної бази, що регламентує діяльність поширення європейської системи вищої освіти в світі, дозволив визначити основні пріоритети розвитку вищої освіти в Європейському Союзі. Особливості їх розкриття в нормативно-правових актах в Україні показано в табл. 2.

*Таблиця 2*

**Реалізація основних пріоритетів ЄПВО в законодавстві України**

Основні пріоритети ЄПВО	Реалізація основних пріоритетів ЄПВО в законодавчих актах України
<b>1</b>	<b>2</b>
1) трициклова система вищої освіти (бакалавр, магістр, доктор філософії);	ЗУ «Про вищу освіту», ст. 5. Рівні та ступені вищої освіти.
2) визнання ступенів і термінів навчання;	Наказ МОН України «Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту».
3) забезпечення якості навчання та викладання;	ЗУ «Про вищу освіту», розділ V. Забезпечення якості вищої освіти.
4) мобільність учасників навчального процесу;	ЗУ «Про вищу освіту», ст. 75. Основні напрями міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти; ЗУ «Про вищу освіту», ст. 13. Повноваження центрального органу виконавчої влади у сфері освіти і науки, інших органів, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти; Постанова КМУ «Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність».

Закінчення таблиці 2

1	2
5) навчання впродовж життя;	ЗУ «Про вищу освіту», ст. 3. Державна політика у сфері вищої освіти; ЗУ «Про вищу освіту», ст. 74. Державна політика щодо міжнародного співробітництва у сфері вищої освіти.
6) сприяння працевлаштуванню випускників;	ЗУ «Про вищу освіту», ст. 64. Працевлаштування випускників закладів вищої освіти.
7) сприяння дослідженню й інноваціям.	ЗУ «Про вищу освіту», розділ XI. Наукова, науково-технічна, мистецька та інноваційна діяльність у закладах вищої освіти.

Джерело: розроблено на основі [1; 9–10].

Модернізація системи управління вищою освітою в Україні будується на низці принципів:

- сприяння сталому розвитку суспільства шляхом підготовки конкуренто-спроможного людського капіталу та створення умов для освіти протягом життя;
- доступність вищої освіти;
- незалежність здобуття вищої освіти від політичних партій, громадських і релігійних організацій (крім закладів вищої духовної освіти);
- міжнародна інтеграція та інтеграція системи вищої освіти України у ЄПВО, за умови збереження і розвитку досягнень та прогресивних традицій національної вищої школи;
- наступність процесу здобуття вищої освіти;
- державна підтримка підготовки фахівців з вищою освітою для пріоритетних галузей економічної діяльності, напрямів фундаментальних і прикладних наукових досліджень, науково-педагогічної, мистецької та педагогічної діяльності;
- державна підтримка освітньої, наукової, науково-технічної, мистецької та інноваційної діяльності університетів, академій, інститутів, коледжів, зокрема шляхом надання пільг із сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів ЗВО, що провадять таку діяльність;
- сприяння здійсненню державно-приватного партнерства у сфері вищої освіти;
- відкритість формування структури і обсягу освітньої та професійної підготовки фахівців з вищою освітою [1].

На нашу думку, кожен ЗВО повинен сформулювати систему стратегій управління його розвитком в контексті функціонування Європейського освітнього простору. Зокрема, на рис. 1 подамо класифікацію стратегій ЗВО за різними ознаками.

На нашу думку, основними стратегічними напрямками модернізації системи управління вищою освітою в Україні є: освітньо-соціальний, науково-інноваційний і фінансово-інвестиційний. Охарактеризуємо їх детальніше.

*Освітньо-соціальний напрям.* В Україні мають бути забезпечені рівні умови доступу до вищої освіти на трьох послідовних рівнях (бакалавр → магістр → доктор філософії) громадянам; іноземцям та особам без громадянства, які постійно проживають в Україні; особам, яким надано статус біженця в Україні; особам, які потребують додаткового або тимчасового захисту; особам, яким надано статус закордонного українця, і які перебувають в Україні на законних підставах. Підвищення якості навчання та викладання в ЗВО має відбуватися за допомогою розробки стандартів вищої освіти для програм бакалаврського та магістерського рівня, дотримання вимог академічної свободи та доброчесності. Здобувачі вищої освіти повинні набувати досвід практичного застосування компетентностей і проходити адаптацію в умовах професійної діяльності за допомогою дуальної освіти. Усім учасникам освітнього процесу має надаватися право на академічну мобільність. ЗВО повинні створити умови і для здобуття вищої освіти особами з особливими освітніми потребами й тими людьми, які бажають навчатися впродовж життя, а також сприяти працевлаштуванню випускників. Останнє може відбуватися, зокрема, за допомогою процедури взаємного визнання ступенів і термінів навчання з різними країнами як європейського, так і світового освітнього простору. В Україні має відбуватися поступовий перехід до безпаперових технологій.

Система стратегій розвитку ЗВО в Україні	
1) стратегії за ієрархією в системі управління:	
корпоративна; ділова; функціональна; операційна;	
2) стратегії за функціональним критерієм:	
маркетингова; надання послуг; фінансова; організаційна; соціальна;	
3) стратегії за стадіями життєвого циклу діяльності:	
зростання (інтенсивне зростання; інтеграційне зростання; диверсифікація); утримання; скорочення;	
4) стратегії за конкурентною позицією на ринку освітніх послуг:	
лідера (постійного наступу; захисту та зміцнення позицій; перетворення ЗВО-претендентів на послідовників); претендента; послідовника; новачка;	
5) стратегії за способом досягнення конкурентних переваг:	
мінімальних витрат; диференціації; зосередження;	
6) стратегії за рівнем глобалізації діяльності:	
вузької спеціалізації; диверсифікації;	
7) стратегії за характером поведінки на ринку освітніх послуг:	
активна; пасивна (рецептивна; адаптивна).	

**Рис. 1.** Система стратегій розвитку ЗВО в Україні

Джерело: укладено на основі [11, 28–32].

**Науково-інноваційний напрям.** Держава повинна сприяти вітчизняним і міжнародним дослідженням й інноваціям (фінансово та матеріально), брати активну участь у підготовці дослідників (в аспірантурах / докторантурах) і їх працевлаштуванні.

**Фінансово-інвестиційний напрям.** Автономія ЗВО має зростати, зокрема, за допомогою формування сталого фонду (пожертв коштів чи майна, які ЗВО можуть інвестувати з метою отримання доходу) та диверсифікації джерел фінансування (обласні та міські ради, приватні інвестори тощо).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** У межах цього дослідження здійснено порівняльний аналіз трансформації задекларованих державою заходів модернізації управління освітою з 2002 р. та впровадження їх реалізації згідно ЗУ «Про вищу освіту».

Розкриті у статті стратегічні напрями модернізації системи управління вищої освіти в Україні за умови їх запровадження сприятимуть збереженню та підвищенню якості вищої освіти, створенню рівних умов доступу до вищої освіти, розвитку автономії ЗВО та академічної свободи учасників освітнього процесу. При цьому одним із принципів управління вищою освітою є її міжнародна інтеграція за умови збереження та розвитку прогресивних традицій національної вищої школи.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у вивченні процесів удосконалення фінансово-інвестиційного забезпечення розвитку вищої освіти в Україні.

#### Джерела та література

1. Про вищу освіту: Закон України від 01 лип. 2014 р. № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 24.11.2019).
2. Про освіту: Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 24.11.2019).
3. Ботезат С. П. Концептуальні засади та напрями розвитку вищої освіти в Україні. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2011. № 11. С. 145–147. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju\\_2011\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2011_11_24) (дата звернення: 24.11.2019).
4. Сало А. В. Концептуальні засади розвитку вищої освіти в Україні. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 91–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_10_16) (дата звернення: 24.11.2019).
5. Хохленко О. М. Концептуальні засади розвитку вищої освіти в Україні. *Dictum factum*. 2018. № 1. С. 80–82. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf\\_2018\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2018_1_16) (дата звернення: 24.11.2019).



6. Черниш О. В. Концептуальні засади стратегічного управління закладами вищої освіти. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 3. С. 104–108. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_3_21) (дата звернення: 24.11.2019).
7. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квіт. 2002 р. № 347/2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> (дата звернення: 24.11.2019).
8. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 черв. 2013 р. № 344/2013. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 24.11.2019).
9. Деякі питання визнання в Україні іноземних документів про освіту: Наказ МОН України від 05 трав. 2015 р. № 504. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15#n17> (дата звернення: 24.11.2019).
10. Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність: Постанова КМУ від 12 серп. 2015 р. № 579. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-p> (дата звернення: 24.11.2019).
11. Стратегічне управління: навч. посіб. для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / О. Б. Гевко, Н. М. Шведа. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 152 с.

### References

1. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01 lyp. 2014 r. № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine from July 01 2014, № 1556-VII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> [in Ukrainian].
2. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05 veres. 2017 r. № 2145-VIII [On education: Law of Ukraine from September 05 2017, № 2145-VIII]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukrainian].
3. Botezat, S. P. (2011). Kontseptualni zasady ta napriamy rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini [Conceptual bases and directions of higher education development in Ukraine]. *Biuletyn Ministerstva yustytstii Ukrainy – Bulletin of the Ministry of Justice of Ukraine*, № 11, 145–147. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju\\_2011\\_11\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2011_11_24) [in Ukrainian].
4. Salo, A. V. (2015). Kontseptualni zasady rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini [Conceptual principles of higher education development in Ukraine]. *Biznes Inform – Business Inform*, № 10, 91–96. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_10\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_10_16) [in Ukrainian].
5. Khokhlenko, O. M. (2018). Kontseptualni zasady rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini [Conceptual principles of higher education development in Ukraine]. *Dictum factum – Dictum factum*, № 1, 80–82. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf\\_2018\\_1\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/dicf_2018_1_16) [in Ukrainian].
6. Chernysh, O. V. (2018). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia zakladamy vyshchoi osvity [Conceptual principles of strategic management of higher education institutions]. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii – Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, № 3, 104–108. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_3_21) [in Ukrainian].
7. Pro Natsionalnu doktrynu rozvytku osvity: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 17 kvit. 2002 r. № 347/2002 [On the National Doctrine of Educational Development: Presidential Decree from April 17 2002, № 347/2002]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002> [in Ukrainian].
8. Pro Natsionalnu stratehiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 25 cherv. 2013 r. № 344/2013 [On the National Strategy for the Development of Education in Ukraine until 2021: Presidential Decree from June 25 2013, № 344/2013.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> [in Ukrainian].
9. Deiaki pytannia vyznannya v Ukraini inozemnykh dokumentiv pro osvitu: Nakaz MON Ukrainy vid 05 trav. 2015 r. № 504 [Some Issues of Recognition of Foreign Documents on Education in Ukraine: Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine from May 05 2015, № 504]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0614-15#n17> [in Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro poriadok realizatsii prava na akademichnu mobilnist: Postanova KМУ vid 12 serp. 2015 r. № 579 [On Approval of the Regulations on the Procedure for Exercising the Right to Academic Mobility: CMU Resolution from August 12 2015, № 579]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/579-2015-p> [in Ukrainian].
11. *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]* / O. B. Hevko & N. M. Shveda (2016). Ternopil: FOP Palyanitsia V. A. [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 20.11.2019 р.