

Пакулін С. Л.

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ: ЗМІСТ, ПРОБЛЕМИ, ПРІОРИТЕТИ

На основі аналізу стратегічного планування в Україні дана оцінка його стану й визначено місце стратегії розвитку вищої школи в системі стратегічних планів держави. Показано лакуни законодавства в галузі формування стратегії розвитку вищої школи. Виявлено переваги й недоліки світового досвіду формування стратегій розвитку вищої школи. Досліджено систему управління ризиками у вищій школі, проведено аналіз ризиків і розроблено заходи щодо їх обмеження. Розкрито зміст, виявлено цілі та пріоритети регіональної політики у сфері вищої освіти, проаналізовано індикатори якості регіональної стратегії розвитку вищої школи, визначено та проаналізовано її напрями.

Ключові слова: стратегічне планування, система вищої освіти, стратегія, модернізація, індикатори якості

Рис.: 3. *Бібл.:* 10.

Пакулін Сергій Леонідович – доктор економічних наук, відділ суспільних проблем сталого розвитку, Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України (бульв. Тараса Шевченка, 60, Київ, 01032, Україна)

Email: sizapet@mail.ru

УДК 338.26:332.1

Пакулин С. Л.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ УКРАИНЫ: СО-ДЕРЖАНИЕ, ПРОБЛЕМЫ, ПРИОРИТЕТЫ

На основе анализа стратегического планирования в Украине дана оценка его состояния и определено место стратегии развития высшей школы в системе стратегических планов государства. Показаны пробелы законодательства в области формирования стратегии развития высшей школы. Вывявлены достоинства и недостатки мирового опыта формирования стратегий развития высшей школы. Исследована система управления рисками в высшей школе, проведен анализ рисков и разработаны мероприятия по их ограничению. Раскрыто содержание, выявлены цели и приоритеты региональной политики в сфере высшего образования, проанализированы индикаторы качества региональной стратегии развития высшей школы, определены и проанализированы ее направления.

Ключевые слова: стратегическое планирование, система высшего образования, стратегия, модернизация, индикатор качества

Рис.: 3. *Библ.:* 10.

Пакулин Сергей Леонидович – доктор экономических наук, отдел общественных проблем устойчивого развития, Институт экономики природопользования и устойчивого развития НАН Украины (бульв. Тараса Шевченко, 60, Киев, 01032, Украина)

Email: sizapet@mail.ru

UDC 338.26:332.1

Pakulin S. L.

STRATEGIC PLANNING OF DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION IN UKRAINE: CONTENT, PROBLEMS, PRIORITIES

The article conducts analysis of strategic planning in Ukraine and assesses its state and determines the place of strategy of development of higher school in the system of strategic plans of the state. It shows gaps of legislation in the field of formation of strategy of development of the higher school. It reveals advantages and shortcomings of the world experience of formation of strategies of development of the higher school. It studies the system of risk management in the higher school, conducts analysis of risks and develops measures on their limitation. It reveals content, goals and priorities of the regional policy in the sphere of higher education, analyses indicators of quality of the regional strategy of development of the higher school and identifies and analyses its directions.

Key words: strategic planning, system of higher education, strategy, modernisation, quality indicator

Рис.: 3. *Библ.:* 10.

Pakulin Sergey L. – Doctor of Science (Economics), Department of Social Problems of Sustainable Development, Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the NAS of Ukraine (bulv. Tarasa Shevchenka, 60, Kyiv, 01032, Ukraine)

Email: sizapet@mail.ru

Вступ. В економіці знань посилюється необхідність розробки стратегії розвитку вищої школи, пов'язаної зі стрімкою зміною зовнішнього середовища й вимог українського суспільства.

Проблеми державного регулювання соціального комплексу знайшли відображення в наукових працях багатьох провідних українських учених. Вагомий внесок у розроблення її окремих аспектів зробили О. М. Алимов, І. В. Бережна, І. К. Бистряков, В. М. Геєць [1; 7], Г. А. Дмитренко [8], О. О. Євсєєва [2], В. І. Куценко [3; 4], Е. М. Лібанова, Л. В. Левковська, О. В. Мартякова, Я. Б. Олійник, А. В. Степаненко, В. П. Третьак [9], О. В. Ульянченко, М. А. Хвесик [10], Є. В. Хлобистов, М. В. Щурик та інші. Однак аналіз наявних досліджень свідчить, що у більшості з них немає комплексного бачення ін-

новаційного розвитку системи вищої освіти, який сприяє комерціалізації й трансферту технології. Без цього неможливе обґрунтування адекватної до умов нашої держави стратегії сталого соціального розвитку [5, с. 105].

До сильних сторін стратегічного планування системи вищої освіти, наприклад, фінських фахівців, відноситься глибокий аналіз ситуації, до слабких – відсутність явних вимірних індикаторів. У Норвегії є два рівні стратегічних планів: верхній на рівні країни, і нижній – на рівні ВНЗ. В Італії немає об'єктивних свідочств функціонування стратегічного планування у вищій освіті, документи розробляються на рівні уряду, але досить обтічно. В Іспанії деякі університети розробляють стратегічні плани, але це не є системою. Стратегічне планування в системі освіти розвивається і на

інших континентах: в Австралії, Новій Зеландії, Індії та Китаї. Останнім часом необхідність стратегічного планування вищої освіти усвідомлена й у таких країнах, що розвиваються, як Марокко, Афганістан, Мадагаскар, Південна Африка, Гаїті, Замбія.

У США вважається, що стратегія повинна розроблятися за такими групами показників, як фінанси, факультети, студенти, розклад, технологічні зміни, законодавчі вимоги, економіка, підтримка випускників і соціополітичні показники. При цьому стратегія, на думку деяких дослідників, повинна

розроблятися на рівнях: світова спільнота, західна світова спільнота, США, регіон, штат, університет, коледж. Це достатньо характерний погляд, який враховує амбіції США та їх претензії на світове лідерство. З іншого боку, в умовах глобалізації такий підхід дозволяє враховувати при виробленні стратегії тенденції розвинених країн західного співтовариства і загальносвітові тенденції. Нам представляється, що ув'язка стратегічного планування вищої школи з системою стратегічного планування в країні повинна виглядати, як це представлено на рис. 1.

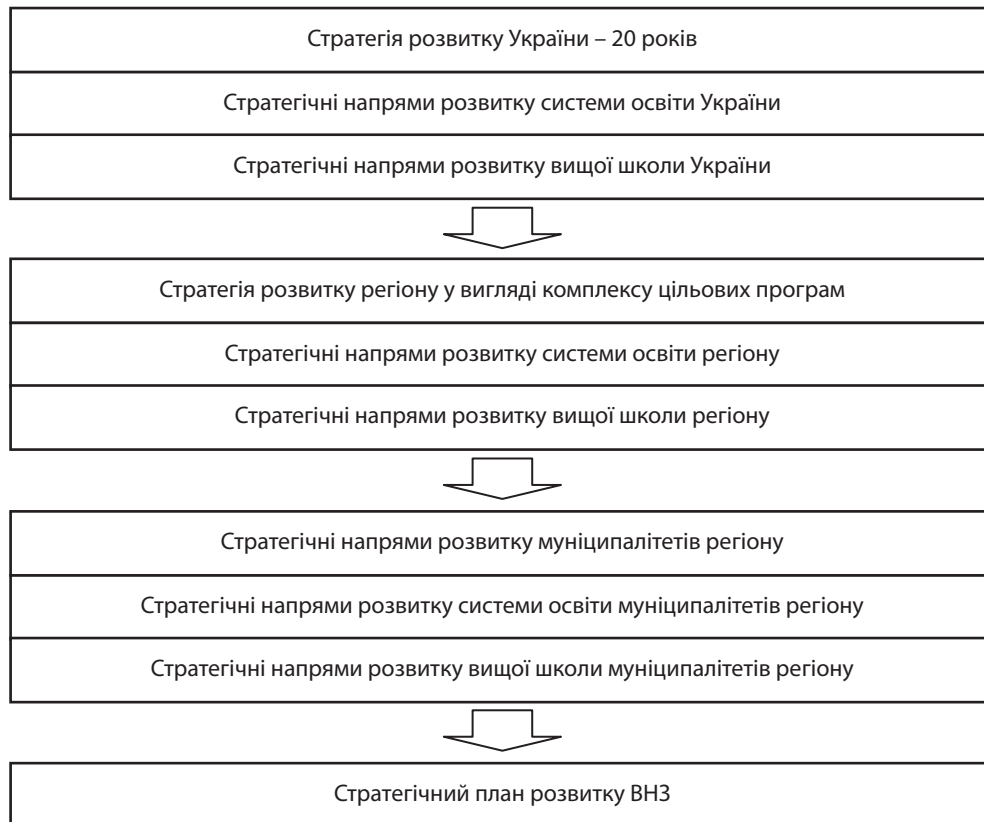


Рис. 1. Система стратегічного планування розвитку вищої школи в системі стратегічних планів України

Дослідження теоретичних, концептуальних і організаційних аспектів формування стратегії розвитку вищої школи дозволяє зробити висновок, що наукове стратегічне планування, посідаючи центральне місце в системі управління національною економікою на всіх рівнях, з одного боку, є ефективним інструментом забезпечення розвитку всіх складових економіки України. З іншого боку, процес формування стратегії сам потребує відповідного інструментарію та постійного його вдосконалення.

Логіка вибору як аналіз не всього інструментарію стратегічного планування, а лише методики, цінової політики й управління ризиками пояснюється співвідношенням понять «знати» й «уміти», «формування стратегії» й «реалізація стратегії». Можна знати теорію стратегічного планування, але не вміти застосувати її на практиці. Також можна розробити хорошу стратегію і покласти її на полицю. Тому нами зроблено спробу розробити методику формування й реалізації стратегії розвитку вищої школи як покроковий алгоритм її

формування й реалізації та використовувати її стосовно вищої школи щодо конкретного ВНЗ. Ефективна цінова політика дозволяє забезпечити баланс інтересів як виробників, так і споживачів освітніх послуг, і відповідно може бути або стимулом, або гальмом для подальшого розвитку вищої школи. Наявність сучасних і дієвих методик ідентифікації, аналізу, оцінки й усунення ризиків дозволяє ВНЗ ефективно здійснювати стратегічне планування та своєчасно коректувати напрями своєї діяльності.

Враховуючи складність і комплексність завдання формування економічної стратегії у ВНЗ, при розробці методики автор спирався на передовий досвід у цій сфері. Підставою розробки авторської методики стратегічного планування вищої школи стала інтеграція концепцій Збалансованої Системи Показників (ЗСП), матриць портфельного аналізу й апробованого автором алгоритму розробки стратегії.

Схемний процес стратегічного планування у вищій школі подано на рис. 2.

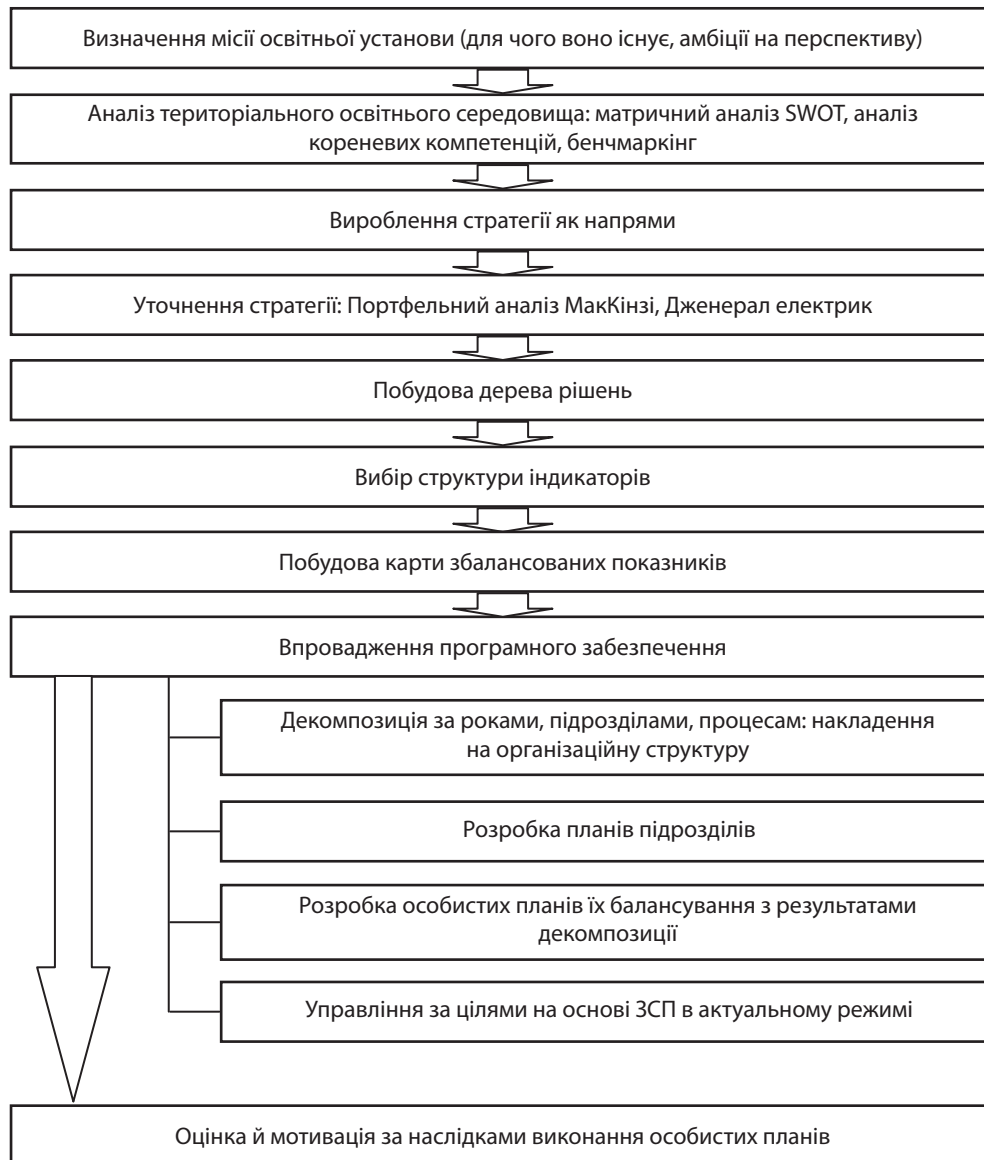


Рис. 1. Система стратегічного планування розвитку вищої школи в системі стратегічних планів України

Основна цінність такого підходу, на наш погляд, полягає у формулюванні єдиної стратегії з набором вимірних індикаторів, що відносяться до клієнтів, фінансів, внутрішніх процесів і персоналу. Більш того, стратегія не тільки деталізує в річні плани, але й відбувається декомпозиція до планів підрозділів і персональних завдань.

На основі авторської методики стосовно української вищої школи з метою візуалізації й подальшого коректування виконано такі етапи формування стратегії розвитку вищої школи:

1. Визначена місія української вищої школи: Задоволення суспільства в галузі доступних конкурентоспроможних знань і навичок для формування стабільного економічного розвитку України та її лідерства у сфері високих технологій. Суспільна місія: формування цивільного суспільства, забезпечення форми вільного демократичного діалогу.

2. Проведений SWOT-аналіз, визначені стратегічні напрями розвитку вищої школи.
3. На основі використання матриць МакКінзі, Шелл/ДПМ, АДЛ/ЛС деталізовані стратегічні напрями. Вагові коефіцієнти в матрицях визначалися експертним шляхом, отримані підсумкові бали дозволили позиціонувати вищу школу на українському й міжнародному ринку за кожною з указаних матриць. У результаті портфельного аналізу отримали стратегію «Розширення форм фінансування, активізації міжнародних зв'язків і обміну досвідом», яка доповнилася стратегією «Вертикальної інтеграції й посилення конкурентних переваг».
4. Отримані стратегії об'єднані в базову стратегію «Українська вища освіта – стимул для економічного зростання, підвищення добробуту, конкурентоспроможності й національної безпеки країни». Побудована карта базової стратегії.

5. Сформовані стратегічні цілі і вибрані індикатори з цільовими показниками, на основі яких повинні формуватися напрями цільових програм.

Вважаємо, що запропонована методика є абсолютно новим інструментом управління, що є набором взаємозв'язаних збалансованих показників, що дозволяють оцінювати критичні чинники не тільки поточного, але й майбутнього розвитку.

Найважливішими інструментами, використовуваними при розробці й реалізації стратегії розвитку вищої школи, є цінова політика й управління ризиками.

Аналіз сучасної цінової політики держави й ВНЗ на ринку освітніх послуг вищої школи дозволив виявити такі основні тенденції в цій галузі. По-перше, в існуючій нормативно-правовій базі цінової політики держави в галузі освітніх послуг вищої школи не пропрацювали механізми реалізації заходів, здійснюваних відповідно до програми модернізації вищої школи, відсутня єдина методологія формування ціни на підготовку фахівців різних рівнів навчання й різних спеціальностей. Існуюча методика розрахунку ціни освітньої послуги насаджує витратний метод управління ВНЗ. По-друге, держава не сприяє створенню рівних умов функціонування ВНЗ на ринку освітніх послуг. Формування національних та інноваційних ВНЗ створює явні монополістичні тенденції на ринку освітніх послуг вищої школи. Рівність умов суб'єктів ринку має декілька аспектів і є найважливішою умовою функціонування ринку. З погляду пріоритетів державної економічної політики, рівність умов суб'єктів ринку допустима лише при рівності внеску відповідного суб'єкта ринку в прискорення соціально-економічного розвитку країни. Тому створювані монополістичні тенденції у вищій школі слід розглядати як умову концентрації ресурсів і гнучкого маневрування ними з метою максимального загальносистемного ефекту. По-третє, ціни на підготовку фахівців в українських ВНЗ майже зіставні з цінами в загальнонавчальних світових університетах. При цьому ціни не кореспондують з якістю освітніх послуг. У зв'язку з цим є небезпека втрати частини контингенту українських абітурієнтів за рахунок витоку їх у зарубіжні ВНЗ. По-четверте, держава не усувається від допомоги українським студентам: в умовах економічної кризи розроблені заходи з підтримки навчання у кредит, з обмеження зростання цін, збільшення місць для подальшого навчання.

Будь-які здійснювані дії й ухвалені рішення вимагають оцінки й передбачення наслідків таких дій і рішень. У зв'язку з цим при формуванні стратегії розвитку вищої школи необхідно виявити всі можливі ризики й передбачити заходи з їх обмеження. Загальна схема управління ризиками включає планування управління ризиками, оцінку ризиків (ідентифікацію й аналіз), розробку й реалізацію заходів з управління ризиками, моніторинг ризиків. Ідентифікація ризиків була здійснена на основі програмних документів реформування й модернізації української освіти, публікацій учених і фахівців у галузі економіки й соціології освіти. На основі SWOT-PEST-аналізу ризиків, характерних для вищої школи, матриці аналізу ризиків, нами були ви-

явлені пріоритетні (найбільш високі) ризики, побудована роза та спіраль пріоритетних ризиків, запропоновані заходи з їх обмеження. Для вироблення рекомендацій щодо мінімізації ризиків, найбільш взаємозв'язані пріоритетні ризики були впорядковані в три групи (рис. 3).

Розглянута система управління ризиками у вищій школі передбачає також здійснення постійного моніторингу ризиків і добре вписується в систему стратегічного планування.

Зокрема, виявлені пріоритетні ризики необхідно використовувати для проведення SWOT-PEST-аналізу при формуванні стратегії розвитку вищої школи, а заходи з обмеження ризиків повинні зайняти в ній своє місце. Таким чином, у рамках формування державної економічної стратегії розвитку вищої школи необхідно особливу увагу приділяти управлінню ризиками, оскільки лише застосовуючи сучасні й дієві методики ідентифікації, аналізу, оцінки й усунення ризиків, ВНЗ матимуть можливість ефективно здійснювати стратегічне планування і своєчасно коректувати напрями своєї діяльності.

Логіка розгляду регіонального аспекту при формуванні стратегії розвитку вищої школи полягає в тому, що саме на рівні конкретної території втілюється в життя мета й завдання стратегічних планів держави.

Щоб забезпечити в країні освітню безпеку, перевести освіту на інноваційний шлях розвитку, необхідно розробити (сформувати) нову парадигму освіти, яка відповідає б потребам економіки знань, вимогам інформаційного суспільства. Нова парадигма має зупинити ті негативні явища, які сьогодні притаманні цій сфері. Нова парадигма освіти дозволить готувати не лише академічно мобільного фахівця, а конкурентоспроможного професіонала. Як свідчить досвід роботи вищих навчальних закладів країн Західної Європи у цьому контексті, підготовка такого фахівця сприяє йому (фахівцю) працевлаштуватись, його соціальній адаптації. Тобто нова освітня парадигма сприяє інтеграції навчання і трудової діяльності. Щоправда, інноватизація освіти допоки здійснюється дуже повільно. Новітні технології залишаються досить дорогими, а тому їх практично не використовують. Однак, за рівнем використання сучасних освітніх технологій Україна значно відстає від розвинених країн. Якщо, наприклад, чисельність користувачів мережі Інтернет у США становить 630 осіб на 1000 населення, Японії – 502, то в Україні – лише 42 [3, с. 127].

Формування нової освітньої парадигми має спрямовуватися на підвищення якості освіти в цілому та підготовки кадрів, зокрема. Адже жоден вищий навчальний заклад України не входить до 500 найкращих у світі, незважаючи на те, що мережа вищих навчальних закладів за роки незалежності зросла в декілька разів. Водночас, крім широкої мережі закладів освіти, на теренах нашої держави функціонує більше ніж 1000 їх філій, які з'явилися саме в останні 20 років. У той же час кількість професорсько-викладацького складу практично не змінилась. Щоправда, через низький рівень оплати праці освітян у цілому і професорсько-викладацького складу зокрема значна частина з них працює в декількох навчальних закладах, а це

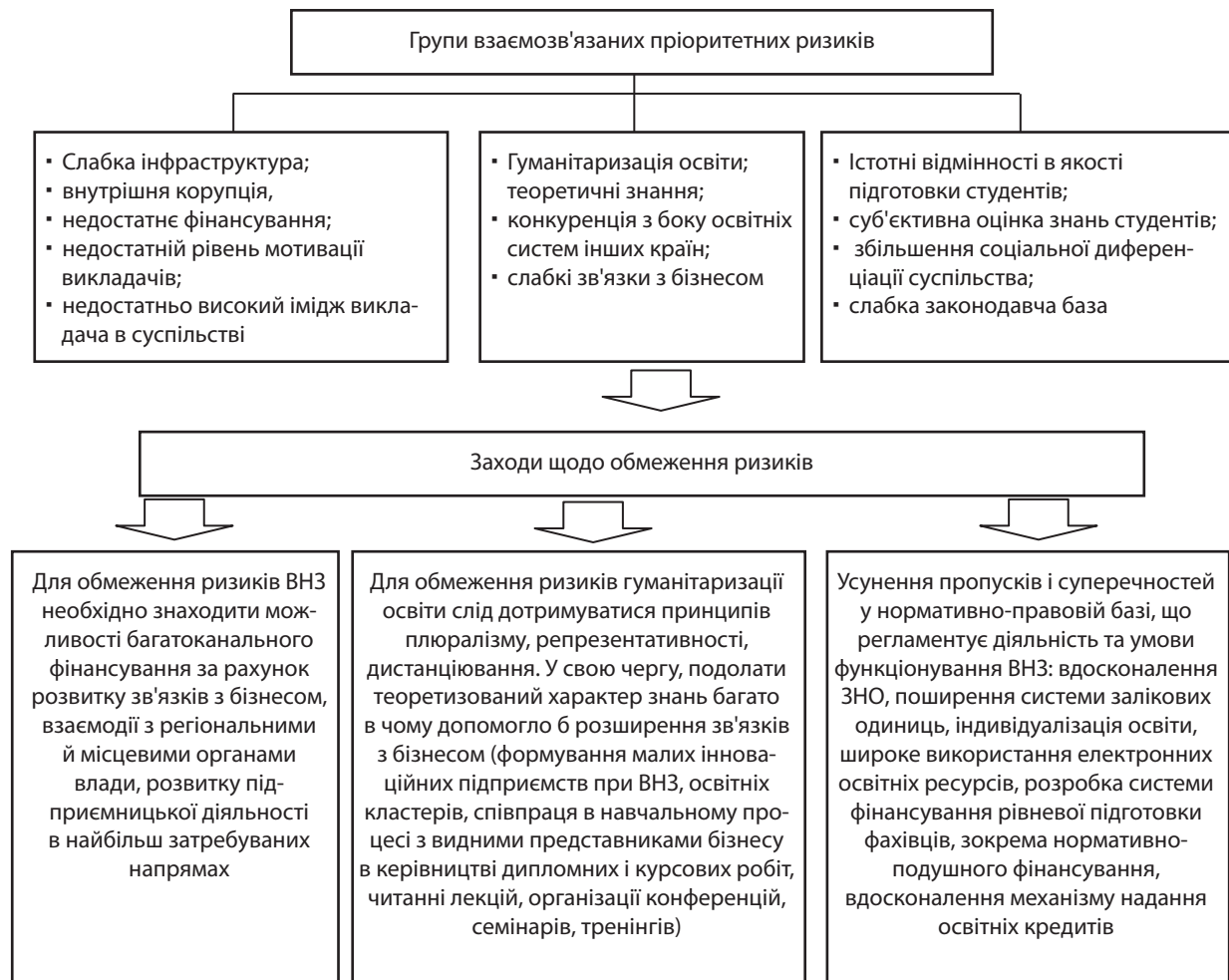


Рис. 3. Заходи щодо обмеження ризиків

означає, що навантаження на кожного з них значно зросло. За таких умов у кожному вищому навчальному закладі необхідно створити передумови для поєднання освітнього процесу і наукової діяльності; для постійного підвищення освітнього професійного і кваліфікаційного рівня працюючих, для безперервної освіти. У перспективі має зазнати змін структура підготовки кадрів: зменшення масштабів підготовки економістів і юристів, які ще в недалекій ретроспективі гарантували досить високі і стабільні доходи.

Модернізація професійної освіти передбачає підготовку фахівців для високотехнологічного виробництва, ураховуючи, що відбувається стрімке старіння знань, обумовлене швидкими економічними зрушеннями. Для забезпечення належної якості професійної підготовки кадрів необхідно запроваджувати систему освіти протягом усього трудового життя.

Сучасний етап суспільного розвитку характеризується посиленням його регіональної складової незалежно від рівня розвитку, державного устрою, культурних традицій. Уряд країни проводить регіональну політику саме через регіони. При цьому, забезпечуючи реалізацію загальнонаціональних інтересів на території регіонів, воно повинне сприяти, а не перешкоджати ініціативам у пошуку варіан-

тів розвитку. Політику, таким чином, можна визначити як інтереси в дії, як глобальну стратегію, яка може мати безліч варіацій, бути зрозумілою й дієвою. Політика, як діяльність керівних центрів, полягає у виборі суспільних цілей і способів їх реалізації з використанням чинника влади.

Виявлено, що державна політика (стратегія) регіону є момент політики (стратегії) держави. Тут існує тісний взаємозв'язок, відмінність полягає лише в розмежуванні повноважень у розробці й реалізації національної та регіональної стратегій розвитку вищої школи. Відмінності залежать і від рівня цивілізації (розвиток суспільних і політичних відносин, моралі й освіти) і панівної в суспільстві ідеології. Визнаючи пріоритетну роль освіти в забезпеченні соціально-економічного розвитку регіону, можна позначити мету регіональної політики у вищій школі, як забезпечення збереження досягнутого потенціалу вищої школи та його динамічного розвитку з урахуванням змінюваних вимог економічного, соціального, політичного життя в країні й на світовій арені.

Зміст регіональної політики в галузі розвитку вищої школи полягає в наданні регіонам права і обов'язку вибору власної освітньої стратегії, створення і здійснення власної програми розвитку [6, с. 87]. Регіони не самостійні в прове-

денні політики у сфері вищої освіти, оскільки ректори фактично призначаються МОН України. Крім того, формувати довгострокові стратегії регіонального розвитку, у тому числі й у вищій школі, регіони можуть, лише розуміючи загальні вектори розвитку держави. Проте в наш час відсутня доктрина стратегічного довгострокового розвитку регіонів України. У зв'язку з цим очевидна необхідність розробки стратегії регіонального розвитку.

Нами виявлені проблемні аспекти оптимізації територіальної структури вищої освіти. Важливо знати не тільки чому і як учити, але й де ефективніше з погляду територіальної організації суспільства, інтересів регіонів і країни в цілому створювати й розвивати відповідні вищі навчальні заклади. В Україні активно не задіяні механізми вирішення протиріч регіонального розвитку. Тим часом, узгодження національних і регіональних інтересів і саме слід вважати за зміст регіональної політики. Розвиваючи вищу школу в провінції, регіони залучаються до нових технологій, інтенсивно освоюють периферію, долають відсталість і досягають стійкого розвитку. У перспективі об'єктивною тенденцією подальшого розвитку й реконструкції територіальної організації вищої школи, розвитку її регіональних центрів буде зрощення, інтеграція вищої освіти з іншими, як інтелектуальними, так і технічними сферами. Правильне визначення напрямів розвитку може принести успіх і процвітання, інакше регіон чекають економічні проблеми, спад і депресія. Світовий досвід показує, що для виходу з депресивного стану потрібні десятиліття й колосальні ресурси.

Висновок. Основою для оцінки якості стратегії стало теоретичне положення про те, що суть стратегії держави полягає в реалізації принципів економічної політики: ефективності і прийнятної нерівності в розподілі доходів, стабільності. Повна їх реалізація означає вихід держави на соціально ефективну стратегію розвитку, яка забезпечує стійке зростання кінцевого продукту в оптимальній структурі для громадян, досягнення повної зайнятості, відсутність інфляції та справедливий розподіл доходів. У довгостроковому періоді якісна стратегія – це соціально ефективна стратегія. Про якість стратегії в короткостроковому періоді дозволяють судити соціальні, економічні та фінансові інди-

катори. Індикатори потрібні для виконання таких важливих дій: попередження, підтвердження і прогнози.

Нами були проаналізовані такі індикатори розвитку освіти: «Удосконалення змісту й технологій освіти»; «Розвиток системи забезпечення якості освітніх послуг»; «Підвищення ефективності управління в системі освіти»; «Удосконалення економічних механізмів у сфері освіти». Це дозволило зробити такі висновки.

Індикатори «Удосконалення змісту й технологій освіти» і «Розвиток системи забезпечення якості освітніх послуг» підтверджують необхідність створення нової моделі освіти в умовах економіки знань. Вона повинна стати випереджальною і спрямованою на формування нової інформаційної культури суспільства; цілісне світобачення й сучасний науковий світогляд; підготовку інтелектуальної еліти суспільства до освоєння нової методології наукових досліджень; підготовку кваліфікованих фахівців, здатних до професійного зростання і професійної мобільності.

Індикатор «Підвищення ефективності управління в системі освіти» підтверджує доцільність розвитку мережевої взаємодії в системі вищої освіти: формування регіональних університетських комплексів з об'єднанням початкової й середньої професійної освіти; формування освітніх кластерів на основі угоди їх з базовими підприємствами регіону; формування мережі вищих навчальних закладів, що включають іноземні ВНЗ.

Індикатор «Удосконалення економічних механізмів у сфері освіти» попереджає про втрату пріоритетного характеру засобів, що виділяються на розвиток освіти, про те, що держава проводить корпоративну стратегію в егоїстичних інтересах владного соціального шару (корпорації) за рахунок зниження рівня життя усіх інших, що також підтверджує необхідність створення принципово нової моделі освіти для виходу на соціально ефективну стратегію розвитку.

Таким чином, абсолютно очевидно, що при розробці стратегії розвитку вищої професійної освіти на території конкретного регіону України необхідно враховувати характеристики нової системи професійної освіти, що вже склалися, а також можливості науково-освітнього комплексу території та перспективи його подальшого розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Геєць В. М. Інституційні перетворення і суспільний розвиток / В. М. Геєць // Економіка і прогнозування. – 2005. – № 2. – С. 9-36.
2. Євсєєва О. О. Пріоритети розвитку соціальної сфери: система освіти / О. О. Євсєєва // *Materialy VI Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji* [«Наука i wyksztaicenie bez granic –2010»], (Przemysł, 07–15 grudnia 2010 roku). Vol. 12: *Ekonomiczne nauki*. – Przemysł: Nauka i studia, 2010. – S. 13–15.
3. Куценко В. І. Соціальний вектор економічного розвитку / В. І. Куценко. – К.: Наукова думка, 2010. – 735 с.
4. Освіта / Куценко В. І., Пакулін С. Л., Шпильова Ю. Б., Гарашук О. В. // *Схема-прогноз розвитку і розміщення продуктивних сил Чернігівської області на період до 2015 р.* – К.: РВПС України НАН України. – 2005. – С. 98-99.

REFERENCES

- Dmitrenko, G. A. *Strategicheskiy menedzhment v sisteme obrazovaniia* [Strategic management in the education system]. Kyiv: MAUP, 1999.
- Heiets, V. M. "Instytutsiini peretvorennia i suspilnyi rozvytok" [Institutional transformation and social development]. *Ekonomika i prohnozuvannya*, no. 2 (2005): 9-36.
- Kutsenko, V. I. *Sotsialnyi vektor ekonomichnoho rozvytku* [Social vector of economic development.]. Kyiv: Naukova dumka, 2010.
- Kutsenko, V. I., Pakulin, S. L., and Shpylyova, Yu. B. "Osvita" [Education]. In *Skhema-prohnoz rozvytku i rozmishchennia produktyvnykh syl Chernihivskoi oblasti na period do 2015 r.*, 98-99. Kyiv: RVPS Ukraine NAN Ukraine, 2005.

5. Пакулін С. Л. Державне регулювання і ресурсне забезпечення сталого розвитку соціального комплексу / С. Л. Пакулін // Економічний простір : Збірник наукових праць. – № 65. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2012. – С. 103-110.
 6. Пакулін С. Л. Методологічні основи підвищення ефективності державного регулювання соціально-економічного розвитку / С. Л. Пакулін // Економічний простір. – № 54. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2011. – С. 85-95.
 7. Соціально-економічний стан України: наслідки для народу та держави : нац. доп. / за заг. ред. В. М. Гейця [та ін.]. – К. : НВЦ НБУВ, 2009. – 687 с.
 8. Стратегический менеджмент в системе образования: учеб. пособ. / Г. А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
 9. Третяк В. П. Дослідження соціальної сфери: методологія та практика / В. П. Третяк. – Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2009. – 273 с.
 10. Хвесик М. А. Розміщення продуктивних сил та регіональна економіка / М. А. Хвесик, Л. М. Горбач, П. П. Пастушенко. – К. : Кондор, 2005. – 344 с.
- Khvesyk, M. A., Horbach, L. M., and Pastushenko, P. P. Rozmishchennia produktyvnykh syl ta rehionalna ekonomika [Placement of the productive forces and regional economy]. Kyiv: Kondor, 2005.
- Pakulin, S. L. "Metodolohichni osnovy pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku" [Methodological bases of efficiency of state regulation of social and economic development]. Ekonomichnyi prostir, no. 54 (2011): 85-95.
- Pakulin, S. L. "Derzhavne rehuliuвання i resursne zabezpechennia staloho rozvytku sotsialnoho kompleks-su" [State regulation and resource sustainable development of the social sector]. Ekonomichnyi prostir, no. 65 (2012): 103-110.
- Sotsialno-ekonomichnyi stan Ukrainy: naslidky dlia narodu ta derzhavy [Socio-Economic Situation in Ukraine: Implications for the people and the state]. Kyiv: NVTs NBUV, 2009.
- Tretiak, V. P. Doslidzhennia sotsialnoi sfery: metodolohiia ta praktyka [Social research: methodology and practice]. Kharkiv: KhNU imeni V. N. Karazina, 2009.
- Yevsieieva, O. O. "Priorytety rozvytku sotsialnoi sfery: systema osvity" [Priorities for social development: the education system]. Nauka i wyksztaicenie bez granic -2010. Przemysl: Nauka i studia, 2010. 13-15.
-