

Посилання на статтю

Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Правове забезпечення впровадження проектно-орієнтованого управління системою вищої освіти на регіональному рівні / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. - Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2009. - № 2 (30). - С. 78-91. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/30/09bauorr.pdf>

УДК 005.8:37.014.552

А.Ю. Борзенко-Мірошніченко

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ВИЩОЇ ОСВІТИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ

Розроблено чотирикомпонентну модель системи вищої освіти як основу модернізації закону «Про вищу освіту» та інструмент оцінки повноти, достатності, ефективності її функціонування для задоволення потреб суспільства. Сформульовані пропозиції щодо компетенцій органів управління вищою освітою на регіональному рівні. Рис. 2, табл. 3, дж. 19.

Ключові слова: управління системою вищої освіти, регіональна соціально-освітня система, модель, компетенції органів управління у галузі вищої освіти, проектно-орієнтоване управління.

А.Ю. Борзенко-Мірошніченко

ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМОЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ НА РЕГИОНАЛЬНОМ

Разработана четырехкомпонентная модель системы высшего образования как основа модернизации закона «О высшем образовании» и инструмент оценки полноты, достаточности, эффективности ее функционирования для удовлетворения потребностей общества. Сформулированы предложения к компетентности органов управления высшим образованием на региональном уровне. Рис. 2, табл. 3, ист. 19.

A.U. Borzenko-Miroshnichenko

LEGAL SUPPORT OF THE REGIONAL HIGHER EDUCATION SYSTEM PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT

Four-components model of the higher education system as a base for modernization the law "About higher education" and instrument for evaluation completeness, sufficiency, effectiveness of the higher education system functioning for society needs satisfaction is developed. Suggestions concerning higher education regional establishment competence are formulated.

Постановка проблеми та аналіз досліджень. Проголошений сьогодні в межах публічного адміністрування шлях до децентралізованого управління не обходить стороною і систему вищої освіти [1]. Остання в свою чергу потребує законодавчих змін. З огляду на цей факт Верховною Радою України розроблено проект змін до Закону України «Про вищу освіту» (Відомості Верховної Ради

Україні 2002 р., № 20, ст. 134; 2004 р., № 8, ст. 67; 2005 р., № 4, ст. 103; 2006 р., № 5-6, ст. 72; 2009 р. № 27, ст. 352) [2].

Поряд з цим сучасні наукові дослідження з питань управління системою вищої освіти доводять необхідність переходу на моделі управління, які містять регіональний рівень [3,4].

Світова практика має приклади повністю та частково децентралізованого управління системою вищої освіти у Сполучених Штатах Америки, Німеччині, Англії, Франції, Японії, Росії та ін. [5]. Інструментом управління, який ефективно використовується у цих країнах, є методологія управління проектами.

Прийнятність існуючого світового досвіду щодо підходів регіонального управління системою вищої освіти із використанням проектно-орієнтованого підходу поряд із діючими положеннями Закону України «Про вищу освіту» становить сутність **невирішеної частини проблеми**.

Метою статті є визначення компетенцій регіональних органів управління у системі вищої освіти України у відповідності до проекту змін до Закону України «Про вищу освіту» та можливості впровадження проектно-орієнтованого підходу в управлінні інтегрованим регіональним освітнім простором.

Основна частина дослідження. Однією з передумов широкого впровадження проектно-орієнтованого підходу є децентралізація управлінської системи.

Управління системою освіти (у тому числі й вищою) Німеччини є найяскравішим прикладом децентралізованого управління серед країн Європи. Систему освіти Німеччини контролює постійна конференція міністрів освіти і культури земель ФРГ, а також конференція ректорів навчальних закладів Німеччини. Закон про освіту для кожної з земель не є фіксованим, а складається індивідуально на основі Федерального закону [6,7]. Основний закон (Grundgesetz) – німецька конституція – регулює спільне функціонування Федерації (Bund) і земель в законодавчих, адміністративних, планових, фінансових питаннях (табл. 1) [8].

Таблиця 1

**Розподіл компетенції у галузі вищої освіти Німеччини:
законодавство, управління, планування, фінанси**

Аспект	Федерація	Землі	Вищі навчальні заклади
Законодавство	Рамковий закон про вищу освіту, підтримка досліджень і розвитку, підтримка модернізації обладнання і підвищення технічної оснащеності, фінансова підтримка студентів, навчальні плани для визначених професій (наприклад, лікарів, юристів, економістів)	Законодавство про вищу освіту (серед іншого: вступні вимоги, структура, управління, нові курси, закони про навчання та іспити), закони про найом і чисельність викладацького складу	
Управління		Будівництво і обслуговування будівель і споруд, нагляд за персоналом вузів (найом і т.ін.)	Самостійне управління в рамках діючого законодавства, вступ (частково непрямо завдяки централізованому управлінню)

Планування	Модернізація існуючих і будівництво нових будівель і споруд (спільно із землями), інноваційні пілотні проекти (через BLK)	Модернізація існуючих і будівництво нових будівель і споруд (спільно із землями), інноваційні пілотні проекти (через BLK), прогнозування потреби у викладачах	Самостійне управління в рамках діючого законодавства, вступ (частково непрямо завдяки централізованому управлінню)
Фінанси	Модернізація існуючих і будівництво нових будівель і споруд (50%), інноваційні пілотні проекти (50%), підтримка студентів (65%), підтримка будівництва гуртожитків	Модернізація існуючих і будівництво нових будівель і споруд (50%), інноваційні пілотні проекти (50%), підтримка студентів (35%), підтримка будівництва гуртожитків, оплата професури та іншого персоналу (100%), обслуговування вузів (100%), підтримка будівництва студентських гуртожитків	Адміністративні та інші платежі, оплати дослідницьких контрактів

Іншим прикладом є система, що діє у Сполучених Штатах Америки. Система вищої освіти США, як і всієї освіти, є децентралізованою. Кожний штат має повноваження запроваджувати власну освітню політику у відповідності до федерального законодавства. У відношенні до вищої освіти, яку в США надають університети і коледжі із чотирирічним періодом навчання, департаменти освіти штату встановлюють мінімальні вимоги. Вони в основному спрямовані на відповідність діяльності університету загальнодержавній політиці [5].

Розглянемо сутність розділу «Управління у галузі вищої освіти» проекту змін до Закону України «Про вищу освіту».

Систему вищої освіти складають три взаємосодіючі елементи (стаття 16):

- вищі навчальні заклади всіх форм власності;
- інші юридичні особи, що надають освітні послуги у галузі вищої освіти;
- органи, які здійснюють управління у галузі вищої освіти (рис. 1).

Слід відзначити, що безпосередньо Закон не містить чітких визначень мети та результату системи вищої освіти.

Управління у галузі вищої освіти (слід підкреслити вислів – у галузі, а не системою вищої освіти) здійснює Кабінет Міністрів України через систему органів виконавчої влади в межах їхніх компетенцій (стаття 17):

- спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки;
- іншими центральними органами виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади;
- Вищою атестаційною комісією України;
- органами влади Автономної Республіки Крим, місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади;
- власниками вищих навчальних закладів;
- органами громадського самоврядування.

Проаналізуємо повноваження органів виконавчої влади щодо управління у галузі вищої освіти (табл. 2).

Для проведення аналізу виділимо ряд аспектів (управління, планування, фінанси, міжнародне співробітництво, ліцензування та акредитація, працевлаштування), за якими кожний з перелічених органів управління має

визначені повноваження, прописані у виді конкретних дій. Сукупність цих дій визначає компетенції відповідного органу управління у галузі вищої освіти.

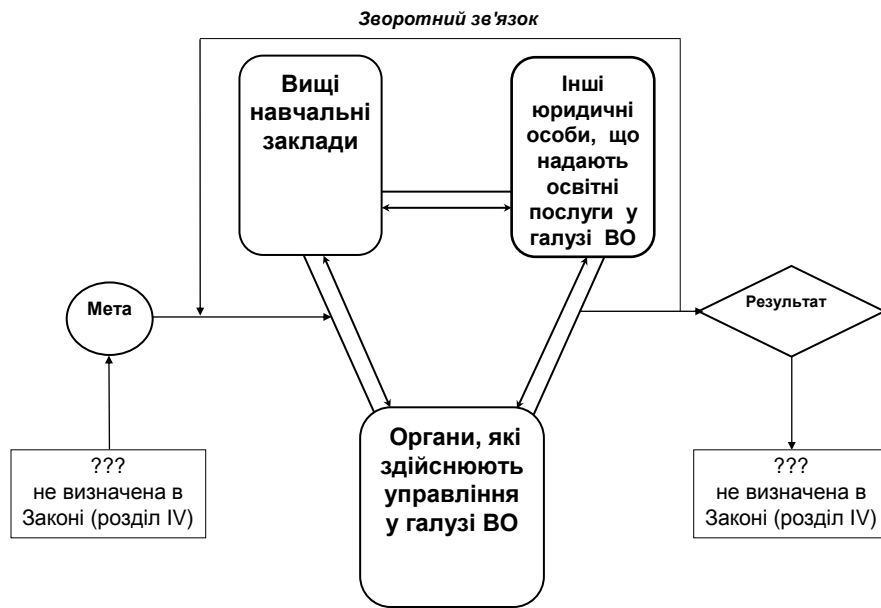


Рис. 1. Трикомпонентна модель системи вищої освіти, прописаної у діючому Законі «Про вищу освіту»

Із розгляду вилучимо Вищу атестаційну комісію України, яка забезпечує виконання державних вимог при атестації наукових і науково-педагогічних кадрів вищої кваліфікації (стаття 19), тобто не має прямого відношення до надання освітніх послуг широкому колу населення, а концентрує свою увагу лише на кадрах вищої кваліфікації.

Наповненість граф табл. 2 дає можливість підтвердити факт наявності централізованої системи управління вищою освітою в Україні, а також відсутність управлінських повноважень на регіональному рівні.

Функції місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади, зводяться до виконавської щодо державних програм у галузі вищої освіти та дослідницької з питань наявності потреб у фахівцях та мережі навчальних закладів у регіоні без прийняття жодних рішень (за винятком затвердження за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки статутів підпорядкованих їм вищих навчальних закладів).

Також слід відзначити відсутність прописаних у розділі IV «Управління у галузі вищої освіти» проекту змін до Закону України «Про вищу освіту» компетенцій органів громадського самоврядування.

Крім того, такі законодавчі положення суттєво обмежують можливість впровадження проектно-орієнтованого підходу до управління системою вищої освіти.

Згідно із визначенням в роботі [9] проектно-орієнтований підхід до управління є основою гнучкої організаційної структури, яку побудовано на принципах командної роботи.

У відповідності до словника стандартів ISO [10] проектно-орієнтоване управління (Management by Projects) – це управлінський підхід, при якому більшість замовлень і завдань виробничої діяльності організації розглядаються як окремі проекти, до яких застосовуються принципи і методи управління проектами.

Проектно-орієнтоване управління – це виконання операційної діяльності в формі проектів [11].

Проектно-орієнтована компанія – це компанія, що здійснює свою діяльність переважно у проектній формі. Вибір такої форми існування визначається характером її бізнесу і перед усім передбачає отримання прибутку за рахунок створення для клієнтів унікальних продуктів або надання їхніх унікальних послуг. Унікальність накладає особливий відбиток на усі сторони діяльності підприємства – від стратегії на ринці до операційного рівня ділових процесів [12].

Наведені вище визначення свідчать про те, що окремі вищі навчальні заклади можна розглядати як проектно-орієнтовані компанії, які здатні реалізувати власну операційну діяльність завдяки реалізації проектів: навчання, методичних, науково-дослідних, матеріально-технічних, організаційних і т.ін. Причому ці проекти є внеском в управління існуючими можливостями на шляху досягнення стратегічних цілей окремого вищого навчального закладу у різних напрямках його діяльності: господарчої, освітньої, наукової і методичної [13].

Але таке управління не є системним на регіональному рівні і призводить до загострення різних проблем, наприклад, описаних в роботі [14]. В цій ситуації – при відсутності регіональної складової у системі управління вищою освітою виключається можливість створення потужних регіональних освітніх просторів через перепону в реалізації принципів системного розподілу обов'язків, прав і відповідальності [15,16] та проектно-портфельного управління [17].

Для реалізації обох цих принципів потрібна потужна ресурсна база, складовими якої є як матеріальні, так і кадрові ресурси. Окремі навчальні заклади регіону частіше за все не спроможні реалізовувати проекти, які б відповідали стратегії розвитку регіону, саме через ресурсні обмеження. В свою чергу органи місцевого самоврядування наразі не мають та у відповідності до проекту змін до Закону України «Про освіту» і не матимуть повноважень до поєднання вищих навчальних закладів у єдиний потужний освітній простір для досягнення цілей стратегічного розвитку на основі сучасної потужної методології управління – методології управління проектами.

У такій ситуації правове забезпечення впровадження проектно-орієнтованого управління системою вищої освіти на регіональному рівні потребує вдосконалення нормативно-правової бази щодо повноважень, обов'язків та відповідальності органів місцевого самоврядування з питань освіти.

Прописана в Законі «Про вищу освіту» трикомпонентна модель системи вищої освіти (рис. 1) не дає змогу відстежити зв'язки між органами виконавчої влади і, як наслідок, раціонально розподілити повноваження між ними та визначити компетенції. Отже, діюча трикомпонентна модель системи потребує трансформації у чотирикомпонентну (рис. 2). Метою системи вищої освіти слід визначити як задоволення потреби суспільства в особистостях професійно компетентних, ціннісно-орієнтованих, соціально спрямованих, здатних задовольняти як особисті духовні і матеріальні потреби, так і потреби суспільства. Результатом є забезпечення суспільства професійно компетентними, духовними, соціально спрямованими особистостями.

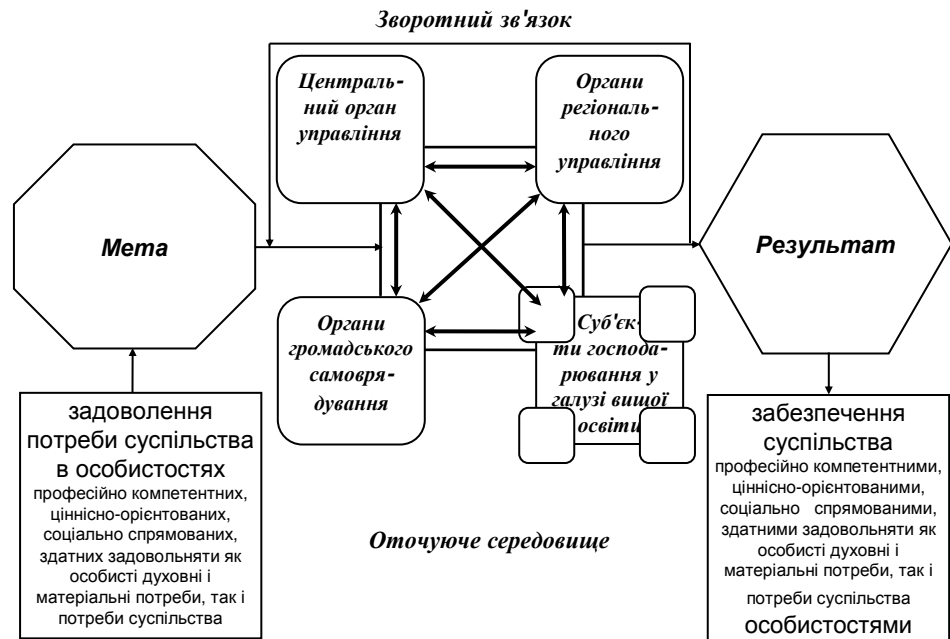


Рис. 2. Чотирикомпонентна модель системи вищої освіти

Для досягнення поставленої мети у систему вищої освіти мають бути залучені такі елементи:

– суб'єкти господарювання у галузі вищої освіти, який поєднує вищі навчальні заклади та інші юридичні особи, що надають освітні послуги у галузі вищої освіти, та їхніх власники (як єдиний елемент системи, який безпосередньо надає освітні послуги). Цей елемент системи при необхідності може бути деталізований у залежності від управлінського аспекту (наприклад, від форми власності вищого навчального закладу, від рівня його акредитації і т.ін.).

– центральний орган управління вищою освітою, який поєднує спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у галузі освіти і науки та інші центральні органи виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади, а також Вищу атестаційну комісію;

– органи регіонального управління, що поєднують органи влади Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади;

– органи громадського самоврядування, які відображують інтереси суспільства та громади.

При цьому, якщо всю систему вищої освіти розглядати як проектно-орієнтовану, що обумовлюється індивідуальністю особи, що навчається, то й всі елементи мають бути проектно-орієнтованими.

Запропонована чотирикомпонентна модель системи вищої освіти має стати основою модернізації закону «Про вищу освіту» та інструментом оцінки повноти, достатності, ефективності її функціонування для задоволення потреби суспільства в особистостях професійно компетентних, ціннісно-орієнтованих, соціально спрямованих, здатних задовольняти як особисті духовні і матеріальні потреби, так і потреби суспільства.

Проаналізуємо зв'язки та визначимо повноваження та компетенції органів регіонального управління, які на сьогодні недостатньо прописані в законі.

Система управління вищою освітою на регіональному рівні включає такі взаємосодіючі елементи [18]:

- регіональний ринок освітніх послуг;
- регіональний ринок праці;
- регіональна стратегія розвитку;
- регіональний ринок кадрового потенціалу (кадрів вищої кваліфікації).

У відповідності до регіональної стратегії розвитку органи місцевого самоврядування з питань освіти повинні мати управлінські повноваження щодо визначення потреб перш за все регіонального ринку праці. Необхідність забезпечення цих потреб визначає складові та структуру регіонального ринку освітніх послуг завдяки реалізації відповідних освітніх програм за напрямками, спеціальностями, спеціалізаціями і т.ін. Останнє питання тісно пов'язане із управлінськими повноваженнями органів місцевого самоврядування з питань освіти щодо процедури ліцензування. Для вирішення цього питання в роботі [18] запропоновано таку послідовність дій:

- визначити освітні потреби регіону;
- визначити освітній потенціал регіону;
- визначити сукупність спеціальностей, за якими спроможен вести підготовку регіон як соціально-освітня система;
- розподілити і закріпити спеціальності за вищими навчальними закладами регіону;
- підготувати ліцензійну документацію.

Інструментом реалізації окремих стратегічних завдань у відповідності до регіональної стратегії розвитку є проекти (портфелі проектів) і програми [19, с. 16]. Однією з розрізняльних ознак проекту є його інноваційність, яка у деяких випадках потребує проведення наукових досліджень. Саме вищі навчальні заклади, мають здійснювати такі дослідження на замовлення підприємств регіону. А для цього органам місцевого самоврядування з питань освіти необхідні повноваження щодо регулювання регіонального ринку кадрового потенціалу (кадрів вищої кваліфікації). Крім цього, такі повноваження потрібні і для забезпечення якості освіти в регіоні.

Методики та критерії популярних сьогодні процедур моніторингу, рейтингування та оцінювання діяльності вищих навчальних закладів також мають входити до управлінських повноважень органів місцевого самоврядування для забезпечення можливості регіональним соціально-освітнім системам своєчасно корегувати стратегії розвитку у відповідності до державних пріоритетів.

Також повноваження місцевих органів самоврядування з питань освіти доцільно розширити в аспектах забезпечення соціальної мобільності студентів в межах регіонального освітнього простору та соціальної доступності освіти (фінансування).

У табл. 3 зведені пропозиції щодо правового забезпечення впровадження проектно-орієнтованого управління системою вищої освіти на регіональному рівні у відповідності до структури, запропонованої у табл. 2.

Висновки і перспективи подальших досліджень у цьому напрямку.

Отримані такі результати:

- формалізовано аспекти діяльності, зафіксовані в діючому Законі «Про вищу освіту»;
- з позицій цих аспектів встановлено перелік повноважень, які входять до компетенції органів, що здійснюють управління в галузі вищої освіти;

Пропозиції щодо компетенцій органів місцевого самоврядування, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади, у галузі вищої освіти України

Аспект	Органи влади Автономної Республіки Крим, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади
Законодавство	Законодавство України
Управління	
здійснює	<i>моніторинг навчально-методичного забезпечення.</i> <i>моніторинг якості вищої освіти на регіональному рівні</i>
бере участь	<i>у визначенні критеріальних показників оцінювання діяльності вузів та регіональних соціально-освітніх систем</i>
розробляє	<i>програми розвитку регіональної вищої освіти (регіональної соціально-освітньої системи)</i>
формує і розміщує	<i>державне замовлення на підготовку кадрів з вищою освітою та наукових і науково-педагогічних кадрів у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України</i>
погоджує	
затверджує (призначає)	за погодженням із спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у галузі освіти і науки статuti підпорядкованих їм вищих навчальних закладів
організовує	
присвоює	
забезпечує	виконання державних програм у галузі вищої освіти
забезпечує реалізацію	
сприяє	<i>забезпеченню регіональної мобільності студентів</i>
залучає	у порядку, передбаченому законом, підприємства, установи, організації (за їхньою згодою) до вирішення проблем розвитку вищої освіти
приймає рішення	
Планування	
здійснює	
вивчають	потребу у фахівцях на місцях і вносять спеціально уповноваженим центральним органам виконавчої влади у галузі праці та соціальної політики, економіки, освіти і науки та іншим центральним органам виконавчої влади, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади, пропозиції щодо обсягів державного замовлення на підготовку та підвищення кваліфікації фахівців
подають	до спеціально уповноваженого центрального органу виконавчої влади у галузі освіти і науки пропозиції щодо формування мережі вищих навчальних закладів
Фінанси	
визначає	
бере участь	<i>у забезпеченні соціальної доступності освіти</i>
здійснює	
Міжнародне співробітництво	
здійснює	
Ліцензування та акредитація	
визначає	<i>сукупність спеціальностей, за якими спроможен вести підготовку регіон як соціально-освітня система</i>
здійснює	<i>розподіл і закріплення спеціальностей за вищими навчальними закладами регіону</i>
організовує	
бере участь	<i>у підготовці ліцензійної документації</i>
Працевлаштування	
сприяє	працевлаштуванню випускників підпорядкованих їм вищих навчальних закладів, їхньому соціальному захисту

– на основі аналізу повноважень органів виконавчої влади, закріплених у статтях 16-18, 20-21 розділу IV «Управління у галузі вищої освіти» проекту змін до Закону України «Про вищу освіту» виявлено, що система управління вищою освітою в Україні залишається централізованою, для якої властива відсутність управлінських повноважень на регіональному рівні;

– доведено, що найменшими повноваженнями наділені органи громадського самоврядування, а також місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади. Це є результатом того, що в основу розробленого закону покладено трикомпонентну модель системи вищої освіти, яку графічно інтерпретовано в роботі;

– доведено, що існуючі обмеження управлінських функцій органів місцевого самоврядування з питань освіти обмежують впровадження проектно-орієнтованого підходу як основи стратегічного розвитку регіонів;

– запропоновано нову чотирикомпонентну модель системи вищої освіти, яка дає змогу відстежити та визначити перелік зв'язків та цілей системи, у виді компетенцій, які мають бути прописані у Законі «Про вищу освіту»;

– сформульовані пропозиції щодо компетенцій органів місцевого самоврядування (органів управління на регіональному рівні), які мають у своєму підпорядкуванні вищі навчальні заклади, у галузі вищої освіти України.

– шляхом аналізу цілей та результатів системи вищої освіти доведено, що вона має працювати як проектно-орієнтована як на рівні центральних органів управління, так і на регіональному рівні і на рівні окремих вищих навчальних закладів.

Подальші дослідження будуть присвячені дослідженню інструментів поєднання вищих навчальних закладів регіону в єдиний освітній простір в рамках діючого законодавства України для досягнення цілей стратегічного розвитку завдяки реалізації проектів, портфелів проектів і програм.

ЛІТЕРАТУРА

1. Куйбіда В.С. Концептуальні засади реформування системи публічної адміністрації [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.municipal.gov.ua/data/loads/2005_zbirnik_probldecentr_statta_kyibida.doc.
2. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про вищу освіту". [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.mon.gov.ua/newstmp/2008/10_12/doc3.doc.
3. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Проектно-орієнтований підхід до управління регіональною освітою: особливості, принципи, наукові завдання // Тези доповідей VI міжнародної конференції «Управління проектами у розвитку суспільства». Тема: Прискорення розвитку організації на основі проектного управління / Відповідальний за випуск С.Д. Бушуєв. – К.: КНУБА, 2009. – С. 21-23.
4. Михайлов К.М. Модели развития системы высшего образования региона /К.М. Михайлов // Управление проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2008. – № 4(28). – С. 60-67.
5. Системы высшего образования в ряде стран мира (Франция, США, Германия, Япония, Россия). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://appa.ru/archives/318>.
6. New Level. Образование в Германии. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.newlevel.su/index.php?pg=obraz&ln=ru#q4>.
7. Основной закон Федеративной Республики Германия от 23 мая 1949 г. (с последующими изменениями и дополнениями до 20 октября 1997 г.). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.humanities.edu.ru/db/msg/6483>.
8. Хюфнер Клаус. Управление и финансирование высшего образования в Германии. // Высшее образование в Европе, 2003. – № 2, том XXVIII. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://technical.bmstu.ru/istoch/germ/upr.doc>.
9. Тернер Дж. Родни Руководство по проектно-ориентированному управлению. – К.: издательский дом Гребенникова, 2007. – 552 с.

10. Словарь терминов системы менеджмента качества (ISO 9001), управления проектами и управления рисками. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://clck.yandex.ru/redirect>.
11. Бизнес-образование в Украине. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.educate.com.ua/word/k/proektno_orientirovannoe_upravlenie.html.
12. Ципес Г. Ключевые показатели деятельности в проектно-ориентированной компании // Стратегическое управление, 2003. – № 5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bigc.ru/publications/other/strategy/kpi.php>.
13. Коляда О.П. Стратегічна діяльність і стратегічні портфелі проектів вищого навчального закладу в умовах соціально-демографічної кризи/ О.П. Коляда// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2008. – № 4(28). – С. 67-72.
14. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Причины появи проектно-орієнтованого підходу до розвитку регіональної освіти / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко/ Тези доповідей IV міжнародної конференції "Управління проектами: стан та перспективи". Відповідальний за випуск К.В. Кошкін. – Миколаїв: НУК, 2008. – С. 19-20.
15. Щукис А.А. Системный подход и его основные принципы /А.А. Щукис. – Барнаул: Алтайский политехн. ин-т, 1980. – 69 с.
16. Рач В.А. Принципы системного подхода в проектно менеджменте / В.А. Рач // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2000. – №1(1). – С.7-9.
17. Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Управління регіональною освітою у відповідності до парадигми публічного адміністрування: проектно-орієнтований погляд / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко// Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2008. – № 3(27). – С. 87-92.
18. Рач В.А. Проектно-орієнтовані моделі управління та оцінки діяльності вищих навчальних закладів / В.А. Рач, А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля, 2009. – № 1(29). – С. 81-89.
19. Практичні інструменти регіонального та місцевого розвитку: навчальний посібник / В.А. Рач, А. Гоне, М.А. Черенкова, О.А. Зеленко, О.М. Рач, О.В. Россошанська, П. Свяневич, О.М. Куцел, Д. Ліч, О.М. Медведєва, Г.С. Черепаха / За ред. проф. В.А. Рач. – Луганськ: ТОВ «Віртуальна реальність», 2007. – 156 с.

Стаття надійшла до редакції 17.06.2008 р.