

## Посилання на статтю

Борзенко-Мірошніченко А.Ю. Проектно-кластерне управління регіональним освітнім простором як складова реформування системи вищої освіти / А.Ю. Борзенко-Мірошніченко // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. – Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2013 - №2(46). - С. 117-124. - Режим доступу: <http://www.pmdp.org.ua/>

УДК 005.8:378

**А.Ю. Борзенко-Мірошніченко**

### **ПРОЕКТНО-КЛАСТЕРНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ ОСВІТНІМ ПРОСТОРОМ ЯК СКЛАДОВА РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

У відповідності до діючого законодавства виконано аналіз сутності понять «злиття» та «приєднання» як способів реорганізації. Встановлено відповідність видів злиття проектам реорганізації в системі вищої освіти. Запропоновано ієрархічну модель проектів програми реорганізації системи вищої освіти. Рис. 1, дж. 23.

Ключові слова: реорганізація, система вищої освіти, злиття, приєднання, проектно-кластерне управління, проекти програми реорганізації.

**А.Ю. Борзенко-Мірошніченко**

### **ПРОЕКТНО-КЛАСТЕРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМ ПРОСТРАНСТВОМ КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

В соответствии с действующим законодательством выполнен анализ сущности понятий «слияние» и «присоединение» как способов реорганизации. Установлено соответствие видов слияния проектам реорганизации в системе высшего образования. Предложена иерархическая модель проектов программы реорганизации системы высшего образования. Рис. 1, ист. 23.

**A.Y. Borzenko-Miroshnichenko**

### **PROJECT-CLUSTER MANAGEMENT OF HIGHER EDUCATION REGIONAL EDUCATIONAL SPACE AS A COMPONENT OF REFORMATION OF THE HIGHER EDUCATION SYSTEM**

In accordance with actual legislation essence of concepts "confluence" and "joining" as methods of reorganization are analyzed. Accordance of confluence types to the reorganization projects is set in the system of higher education. The hierarchical model of projects of the reorganization program of the higher education system is offered.

JEL I240

## **ВСТУП**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** У 2011 році вперше був зареєстрований факт масового недобору студентів в українські вищі навчальні заклади. Така ситуація була цілком прогнозованою. Так, у 2010 році в Україні

налічувалося 359 тисяч абітурієнтів. У 2011 році число випускників шкіл скоротилося майже в два рази – до 195 тисяч осіб [1].

З огляду на цей факт Міністерство освіти і науки України розпочало розробку заходів щодо впровадження глобальних змін в системі вищої освіти, насамперед, спрямованих на скорочення кількості вищих навчальних закладів. Одним з таких кроків була пропозиція внесення ряду змін до Закону «Про вищу освіту». Наприклад, пропонувалося ввести за критерій відповідності навчального закладу відповідному статусу – чисельність студентів денної форми навчання (класичний університет повинен налічувати не менше восьми тисяч студентів, коледж – одну тисячу осіб, і т.ін.). Проте таким жорстким вимогам не відповідають більш, ніж 80 діючих навчальних закладів. Отже, їм загрожує закриття. Також слід відзначити рекомендацію Міністерства освіти і науки України щодо вартості навчання у вищому навчальному закладі – не менш за 8-9 тисяч гривень на рік [2].

В наслідок процесів демографічного спаду молоді загострення обсягу контингенту вищих навчальних закладів набуває обертовий й у теперішній час. За прогнозами така ситуація триватиме ще протягом наступних п'яти років [3].

У 2013 році на державному рівні прийняте рішення про реформування системи вищої освіти. У Національній стратегії розвитку освіти в Україні до 2021 року [4] проголошено потребу у модернізації мережі навчальних закладів різних типів, реорганізації і їх кооперації з метою більш ефективного використання матеріально-технічних, кадрових, фінансових та управлінських ресурсів для забезпечення доступності та якості освіти, у тому числі й вищої.

Управлінські рішення такого рівня потребують детального обґрунтування та зваженої оцінки.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.*** Виконані перші управлінські кроки на шляху реорганізації системи вищої освіти мають як позитивні, так і негативні приклади. Так, у березні 2011 року успішно відбулося створення Криворізького національного університету шляхом злиття Криворізького технічного та Криворізького державного педагогічного університетів, приєднання до них Криворізького факультету Національної металургійної академії, Криворізького економічного інституту Київського національного економічного університету ім. В.Гетьмана та державних підприємств: Науково-дослідного гірничо-рудного інституту і Науково-дослідного інституту безпеки праці та екології в гірничорудній і металургійній промисловості [5].

Широкого обговорення у засобах масової інформації набуло об'єднання вищих навчальних закладів на Сумщині [6,7]. Неуспішним постало приєднання Одеського державного аграрного університету до Одеської національної академії харчових технологій [8,9].

Однією з причин провалів виявляється законодавча недосконалість в регулюванні процесів реорганізації. Слід відзначити, що діюче загальне законодавство не містить визначення понять злиття та приєднання. Ці процеси згадуються в юридичному аспекті при визначенні поняття «реорганізація». У відповідності до статті 104 Цивільного кодексу України [10] передбачений такий спосіб припинення юридичної особи як реорганізація. Згідно з цією нормою, – припинення юридичної особи відбувається в результаті передачі свого майна, обов'язків та прав іншій юридичній особі або декільком особам – правонаступникам одним із способів: поділ, перетворення, злиття, приєднання. Відповідно до ст. 106 злиття, приєднання, поділ та перетворення юридичної особи здійснюються за рішенням його учасників (власників) або органу

юридичної особи (котрий її створив), уповноваженого на це установчими документами [11].

У чинному Господарському кодексі України також згадується про один із способів припинення діяльності суб'єкта підприємницької діяльності – реорганізацію у вигляді злиття, приєднання, поділу та перетворення (ст. 59) [12]. Тобто злиття і приєднання знов лише перелічуються у загальному переліку способів реорганізації. При цьому виокремлено ознаку цих способів – правонаступництво.

Поняття «злиття» зустрічається також у пункті 4 Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19 «Об'єднання підприємств» [13]. У цьому документі злиття визначається як об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи, або приєднання підприємств до головного підприємства), в результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств з метою досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод від об'єднання. При цьому жодна зі сторін не може бути визначена як покупець.

Таке визначення дозволяє виділити загальну мету підприємств, які об'єднуються, – досягнення подальшого спільного розподілу ризиків та вигод.

Детальний аналіз міжнародного законодавства щодо процесів злиття та приєднання виконаний в роботі [14]. Актуальним на сучасному етапі розвитку економіки України є розуміння вимог Європейського союзу. Отже, Законодавство Європейського Союзу не виділяє окремо двох понять. Третя Директива ЄС щодо злиття публічних компаній [15], терміном «злиття» визначає два види операцій – «злиття внаслідок придбання» та «злиття внаслідок утворення нового товариства». При цьому під злиттям внаслідок придбання розуміється операція, в якій одне або більше товариств припиняють своє існування, але не шляхом ліквідації, і передають іншому товариству всі свої активи і зобов'язання в обмін на видачу акціонерам товариства чи товариств, які купуються, акцій товариства, яке купує, і готівкової виплати (якщо вона існує), що не перевищує 10% номінальної вартості акцій або, якщо вони не мають номінальної вартості, їх облікової номінальної вартості (стаття 3).

Злиттям же внаслідок утворення нового підприємства називається операція, в якій декілька товариств припиняють своє існування, але не шляхом ліквідації, і передають товариству, яке вони утворюють, всі свої активи і зобов'язання в обмін на видачу їхнім акціонерам акцій товариства, що утворюється, і готівкової виплати (якщо вона є), що не перевищує 10% номінальної вартості акцій або, якщо вони не мають номінальної вартості, облікової номінальної вартості (стаття 4).

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Перелічені юридичні аспекти практичної реалізації процесів злиття та об'єднання свідчать про їх недосконалість на рівні підприємств, суб'єктів господарювання, юридичних осіб. Отже, можна зробити висновок, що започаткування таких процесів у системі вищої освіти не має надійного законодавчого підґрунтя. Крім того, навчальним закладам властива освітня специфіка діяльності, що їх суттєво відрізняє від традиційних підприємств. Таким чином, реорганізація мережі навчальних закладів потребує наукових досліджень, результатом яких повинні стати розроблені управлінські механізми, методи та моделі.

Застосування інструментів управління проектами може забезпечити прозорість, якість та своєчасність виконання змін у відповідності до визначених цілей. Але для отримання такого результату слід на методологічному рівні чітко визначити особливості освітніх проектів, зокрема продуктом яких є

реорганізований суб'єкт господарювання, а точніше вищий навчений заклад або їх мережа, ціла система.

**Метою статті** є визначення ролі та місця проектно-кластерного управління регіональним освітнім простором в процесі реформування системи вищої освіти.

#### **ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ**

**Методи та методика дослідження.** При проведенні дослідження були використані методи наукового пізнання: аналізу та порівняння [16]; метод дерева цілей [17]; процесний підхід [18], графічне моделювання [19].

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** В межах конкурентної боротьби на українському ринці освітніх послуг навчальними закладами вже використовуються деякі інструменти і моделі реорганізації. Серед них можна виділити: злиття, приєднання, кластерний підхід, створення освітніх округів.

Розглянемо особливості згаданих способів.

В умовах конкуренції будь-яке утворення, отримане як продукт проекту у сфері освіти (укрупнений вищий навчений заклад, освітній кластер, освітній округ і т.ін.), має за мету отримання переваг від спільної діяльності, тобто синергетичного ефекту (синергії).

Серед стратегічних завдань, які дозволяють отримати процеси реорганізації, відзначають отримання ефекту від масштабу, розширення географії діяльності, посилення ринкових позицій чи фінансової сили, перехід до нових, більш перспективних галузей, доступ до передових технологій [20].

Для підприємств серед явних переваг виділяють: зменшення кількості персоналу, економію за рахунок масштабу, збільшення долі ринку [21].

Розглянемо ці переваги у площині освітньої діяльності та реалізації проектів в освітній сфері:

- зменшення кількості персоналу. Для вищих навчальних закладів це перш за все стосується управлінського, адміністративного персоналу. Наприклад, утворення єдиного відділу кадрів, планово-фінансового відділу, міжнародного відділу, відділу ліцензування та акредитації, тощо. Такі процеси безумовно супроводжуються зменшенням кількості персоналу перелічених служб. Проте процеси скорочення персоналу можуть впливати й на обсяг професорсько-викладацького складу. Останнє може негативного відбиватися на якості освітніх послуг та виконуваних наукових досліджень. Для уникнення такого негативного наслідку необхідний інструмент прийняття рішення щодо зваженої оцінки кадрової складової в межах проектів реорганізації у системі освіти;

- економія за рахунок масштабу. В цьому аспекті також існує дві сторони. Позитивний бік стосується раціоналізації закупівель за рахунок збільшених потреб та оптових закупівель. Проте обсяг більшості закупівель навчального закладу визначається потребами освітнього процесу, а точніше кількістю студентів та ліцензійними умовами (наприклад, обсяг бібліотечного фонду, комп'ютерної техніки і т.ін.). Отже, за більшістю показників суттєво зменшені значення можуть бути й не отримані. Це, в свою чергу, потребує виділення сукупності оцінних показників економії, їх класифікації та оцінки їх значень;

- збільшення долі ринку. Безумовно більший вищий навчальний заклад може займати більшу долю на ринці. Такі позиції можуть бути підсилені за рахунок добре відомого ім'я лідируючого в об'єднанні навчального закладу, а також територіальній розподіленості окремих закладів, які вирішити об'єднатися під «відомим брендом». Виділені два напрями збільшення долі ринку повинні враховуватися при визначенні назви створюваного вищого навчального закладу шляхом одного із способів реорганізації, а також при відборі суб'єктів об'єднання.

На практиці через відсутність законодавчо визначених (як було показано вище) понять «злиття» та «приєднання» ці процеси ототожнюють. При цьому розрізняють чотири основні види злиття за типом відношень між поєднуваними компаніями [21]: горизонтальне, вертикальне, злиття з метою розширення ринку збуту, злиття компаній, пов'язаних за лінією збуту.

У відповідності до сутності виділених видів злиття, для їх реалізації доцільно застосовувати різні процеси об'єднання та відповідні їм проекти реорганізації в освітній сфері на державному та регіональному рівнях.

*Горизонтальне злиття* – поєднання двох конкуруючих компаній, які знаходяться в одній ніші. Здійснення такого об'єднання доцільне шляхом злиття або приєднання. Різниця полягає у тому, що при злитті (консолідації) дві або більше компаній створюють нову єдину компанію. У даному випадку компанії, які зливаються, припиняють своє існування, а всі їхні активи, права та зобов'язання передаються новій компанії, створеній у результаті злиття.

Приєднання полягає у тому, що одна компанія приєднується до іншої компанії, припиняє своє існування, і всі активи, права та зобов'язання передаються існуючій компанії.

Отже, злиття навчальних закладів одного рівня (наприклад, вищих) передбачає появу нового закладу з власною назвою, який володіє усіма ліцензіями на надання освітніх послуг усіх об'єднаних суб'єктів, які повинні бути переоформлені у відповідності до діючих норм.

У випадку приєднання існує базовий вищий навчальний заклад, до якого приєднуються інші. Залишається назва базового закладу, дозвільні документи на освітню діяльність також потребують корегування.

*Вертикальне злиття* – це об'єднання постачальника та споживача. Для реалізації такого виду об'єднання доцільно створити освітній округ.

У відповідності до Постанови Кабінету Міністрів [22] освітній округ представляє собою добровільне об'єднання у межах адміністративно-територіальних одиниць навчальних закладів системи дошкільної, загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної та вищої освіти, що спрямовують свою діяльність на створення умов для здобуття громадянами загальної середньої освіти, впровадження допрофільної підготовки і профільного навчання, поглиблене вивчення окремих предметів, забезпечення всебічного розвитку особистості, а також закладів культури, фізичної культури і спорту, підприємств і громадських організацій.

У відповідності до цього ж документу основні завдання освітнього округу визначаються як створення єдиного освітнього простору в межах адміністративно-територіальної одиниці та належних умов для забезпечення навчально-виховного процесу, реалізація допрофільної підготовки і профільного навчання, розвиток творчих здібностей, нахилів, обдарувань дітей, впровадження сучасних освітніх технологій.

Такі об'єднання вже активно створюються в різних регіонах України. Так в Луганській області з 2008-2009 навчального року в Лисичанському педагогічному коледжі розпочав роботу освітній округ, до складу якого увійшли: ЛНУ імені Тараса Шевченка, Лисичанський педагогічний коледж, ЗОШ I-III ступеня № 4 м. Лисичанська, ДНЗ «Шпачок» м. Лисичанська, ДНЗ «Світлячок» м. Лисичанська. В 2012-2013 навчальному році до структури освітнього округу увійшли такі навчальні заклади як: ЗОШ I-III ступеня № 18 м. Северодонецька, НВК «Школа-ліцей «Гарант» м. Лисичанська, Центр науково-технічної творчості молоді м. Лисичанська [23]. Проголошені напрями діяльності цього освітнього округу спрямовані на вирішення завдань створення ефективної освітньої системи, здатної надавати якісні послуги; створення можливостей для

професійного зростання педагогів і впровадження сучасних освітніх технологій. Однією зі складових змісту роботи освітнього округу є профілізація старої школи.

*Злиття з метою розширення ринку збуту* передбачає об'єднання компаній, які знаходяться в одній галузі, але реалізують товар на різних ринках. У галузі вищої освіти – це об'єднання шляхом злиття або приєднання, але за галузевою ознакою. Вже існуючим прикладом є виконана в Україні реорганізація вищих навчальних закладів підготовки фахівців органів внутрішніх справ.

*Злиття компаній, пов'язаних за лінією збуту* – об'єднання компаній, котрі реалізують супутні товари на одному ринку. Такий вид реорганізації доцільно реалізовувати на регіональному рівні шляхом кластеризації. Існуючі в одному регіоні навчальні заклади часто ведуть підготовку фахівців за однаковими спеціальностями. У змісті навчання невеличкий акцент робиться на специфіці закладу. Проте, досягнення синергетичного ефекту можливе за рахунок кластерного поєднання таких навчальних закладів в регіоні із збереженням «кращих» надбань кожного із закладів (кадрового, методичного, наукового, господарського та ін.).

Слід, окремо відзначити існування опіру під час примусового злиття вищих навчальних закладів, як з боку професорсько-викладацького складу, так і з боку студентів. Така ситуація виникає через ігнорування підготовчого процесу, тобто відсутність детальних робіт на фазі ініціалізації проекту реорганізації. Проблеми виникають через необґрунтовану оцінку скорочувального кадрового потенціалу, нераціональну ліквідацію матеріально-технічної бази, зміни у змісті навчальних проектів, що в цілому впливає на якість освітніх послуг. Для зменшення негативних наслідків процес реорганізації доцільно реалізовувати поступово. Це, в першу чергу, стосується порівняно невеличких областей, наприклад, таких як Луганська. Їх особливістю є наявність у регіональному освітньому просторі декількох потужних різногалузевих вищих навчальних закладів, які вже сформували історичну пам'ять, мають потужний кадровий потенціал, розвинуту матеріальну базу, наукові та методичні надбання. Головною проблемою силового об'єднання вищих навчальних закладів в регіонах з такою специфікою буде руйнування існуючого простору через втрату накопичених надбань, зниження темпів інноваційного розвитку та тривалий процес становлення.

Отже, на першому етапі узгодження інтересів пропонується запровадити проектно-кластерне управління, яке забезпечить добровільне об'єднання вищих навчальних закладів (навіть різних галузей, наприклад, технічної, педагогічної, сільськогосподарської та ін.) за змістом реалізовуваних навчальних проектів, що сприятиме узгодженню змісту останніх, корегуванню кадрового забезпечення за критеріями його компетентності та досягненню перспектив розвитку, раціоналізації матеріально-технічної бази та інших господарських складових. Створення регіонального освітнього кластеру та його функціонування включає три основні процеси: профілювання проектно-орієнтованого регіонального освітнього кластеру, формування портфелю проектів регіонального освітнього кластеру, моніторинг реалізації портфелю проектів регіонального освітнього кластеру. Тривалість проекту кластеризації складає приблизно 3-5 років. Це дозволить підтвердити та підготувати вищі навчальні заклади регіону до наступного етапу – злиття або приєднання. Створення та діяльність освітніх округів можна розглядати як професійно-орієнтаційні проекти, метою яких є підготовка абітурієнтів до прийняття зваженого рішення щодо вибору майбутньої спеціальності.

## **ОБГОВОРЕННЯ**

**Обґрунтування отриманих результатів.** Проектно-кластерне управління регіональним освітнім простором розглядається як складова реформування системи вищої освіти. Застосування методу дерева цілей [17] дозволяє обґрунтувати регіональні проекти реформування системи вищої освіти (рис. 1), забезпечивши зниження впливу внутрішніх та зовнішніх ризиків.

Моделювання процесу реорганізації системи вищої освіти показує, що цей процес доцільно представити у вигляді програми, яка включає проекти кластеризації регіонального освітнього простору, проекти злиття та приєднання регіонального освітнього простору, проекти злиття та приєднання за галузевою ознакою державного освітнього простору та професійно-орієнтаційні проекти на регіональному рівні. Умовою переходу від злиття за лінією збуту до горизонтального злиття є раціоналізована завдяки проектам кластеризації сукупність компонент освітньої діяльності (навчальної, кадрової, наукової, методичної, господарської). У випадку наявності обґрунтованої потреби подальшого реформування мережі навчальних закладів слід перейти до реалізації проектів рівня злиття з метою розширення ринку збуту. Створення освітніх округів розглядається як супутні проекти вертикального злиття, які реалізуються на регіональному рівні.

#### **Висновки**

1. За результатами порівняльного аналізу сутності процесу злиття встановлено відповідність окремих видів злиття проектам реорганізації в системі вищої освіти:

- горизонтальне злиття – проекти злиття та приєднання регіонального освітнього простору;
- вертикальне злиття – професійно-орієнтаційні проекти на регіональному рівні;
- злиття з метою розширення ринку збуту – проекти злиття та приєднання за галузевою ознакою державного освітнього простору;
- злиття за лінією збуту – проекти кластеризації регіонального освітнього простору.

2. Обґрунтовано роль та змодельоване місце проектів кластеризації регіонального освітнього простору у програмі реорганізації системи вищої освіти.



Рис. 1. Ієрархічна модель проектів програми реорганізації системи вищої освіти

**Перспективи подальших досліджень у даному напрямку** полягають у розробці інструментів проектно-кластерного управління регіональним освітнім простором за процесами профілювання, формування портфелю проектів та моніторингу реалізації портфелю проектів регіонального освітнього кластеру.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
2. 83 ВНЗ в Україні можуть закрити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [zaxid.net/home/showSingleNews.do?83\\_vnz\\_v\\_ukraina-mozhut\\_zakriti&objectId=1109226](http://zaxid.net/home/showSingleNews.do?83_vnz_v_ukraina-mozhut_zakriti&objectId=1109226). – Загл. з екрану.
3. Данич В.Н. Проблеми розвитку університету в умовах демографічного спада [Електронний ресурс]/ В.Н. Данич // Матеріали XIX наук.-практ. конф. «Університет і регіон: проблеми сучасної освіти», м. Луганськ, 31 жовтня - 1 листопада 2013. – Режим доступу: <http://www.snu.edu.ua/index.php?nmode=1902>.
4. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Указ Президента України від 25 червня 2013 року №344/2013. – Режим доступу: <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>.
5. Деякі питання реорганізації вищих навчальних закладів та наукових установ. Постанова Кабінету Міністрів України від 21 березня 2011 р. № 280 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/280-2011-%D0%BF>.
6. Освітній абсурд. Частина II. Безглузде об'єднання вишів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://absurd.vlada.ua/press-center/osvitniy-absurd-chastina-ii-bezgluzde-obednannya-vishiv>. – Загл. з екрану.
7. Хмельовська О. Об'єднання вишів спровокувало протести викладачів та студентів у чотирьох містах України [Електронний ресурс] / О. Хмельовська // Тиждень.ua. – Режим доступу: <http://tyzhden.ua/News/83891>.
8. Одеський вуз просить Януковича захистити їх від Табачника [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://life.pravda.com.ua/society/2013/06/27/132099/>. – Загл. з екрану.
- 8 “Управління проектами та розвиток виробництва”, 2013, № 2(46)



9. В Одеському державному агроуніверситеті закликають керівництво держави не допустити знищення аграрної науки в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://press.unian.net/ukr/pressnews-112813.html>. – Загл. з екрану.
10. Цивільний кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/435-15>.
11. Варшавський Р.Б. Реорганізація підприємства шляхом злиття та приєднання (алгоритм) [Електронний ресурс] / Р.Б. Варшавський // Фінансовий консалтинг та бухгалтерський облік, 2011. – Режим доступу: <http://www.finsettings.com/statt/96-reorganizatsiya-pdpriyemstva-shlyahom-zlittya-ta-priyednannya-algoritm.html>.
12. Господарський кодекс України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
13. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 19. Наказ Міністерства фінансів України від 07.07.99 р. № 163 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0499-99>.
14. Рябота В.В. Реалізація прав акціонерів при злитті, приєднанні та поглинанні акціонерних товариств в Україні / В.В. Рябота: Дис... канд. наук: 12.00.04 - 2008. <http://aldebaran.com.ru/publications/8993>.
15. Право компаній: порівняльно-правове дослідження відповідності законодавства України Acquis Communautaire Європейського Союзу. – Київ: Державний департамент з питань адаптації законодавства, 2009. – 82 с.
16. Білуха М.Т. Методологія наукових досліджень: підручник / М.Т. Білуха. – К.: АБУ, 2002. – 480 с.
17. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
18. Британский стандарт BS 6143:1992 «Руководство по экономике качества». Часть 1. «Модель затрат на процесс»/ BS 6143:1992 «Guide to the economics of quality». Part 1. «Process cost model». – М.: НТК «Трек». – 2000. – 28 с.
19. Купалова Г.І. Теорія економічного аналізу: навчальний посібник / Г.І. Купалова. – К.: Знання, 2008. – 639 с.
20. Біла Т.Ю. Економічні концепції сутності злиття та поглинання в умовах економіки України [Електронний ресурс] / Т.Ю. Біла // Первая Международная научно-практическая конференция "Проблемы формирования новой экономики XXI века"(19 декабря 2008 года). – Режим доступу: [http://www.confcontact.com/2008dec/1\\_bila.php](http://www.confcontact.com/2008dec/1_bila.php).
21. Слияния и поглощения компаний, синергия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://berg.com.ua/basic/mergers-acquisitions/>. – Загол. с экрана.
22. Про затвердження Положення про освітній округ. Постанова Кабінету міністрів України від 27 серпня 2010 р. № 777 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/777-2010-%D0%BF>.
23. Освітній округ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [lisichansk.lnuuniv.edu.ua/01-college/11-osvitniy\\_okrug/index.htm](http://lisichansk.lnuuniv.edu.ua/01-college/11-osvitniy_okrug/index.htm).

Рецензент статті  
к.ф.-м.н., доц. Шаров О.І.

Стаття надійшла до редакції  
28.05.2013 р.