

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ М. П. ДРАГОМАНОВА**  
Факультет менеджменту освіти і науки  
Кафедра управління, інформаційно-аналітичної діяльності  
та євроінтеграції  
Ресурсний центр зі сталого місцевого розвитку  
НПУ імені М. П. Драгоманова  
Лабораторія інформаційного та аналітичного забезпечення  
управління  
Лабораторія державно-громадського управління освітою



**СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ  
В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ:  
МІЖГАЛУЗЕВІ ДОСЛІДЖЕННЯ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

*Випуск 1*

**Київ – 2020**

УДК 303.732.4  
С 41

**Редакційна колегія:**

В. П. Бех, доктор філософських наук, професор (голова редакційної колегії);  
В. Л. Савельєв, доктор історичних наук, професор; Ю. В. Бех, доктор  
філософських наук, професор; Т. А. Жижко, доктор філософських наук,  
професор; О. Г. Рябека, доктор філософських наук, професор;  
О. О. Романовський, доктор економічних наук, професор; Н. В. Крохмаль,  
кандидат філософських наук, доцент (відповідальний секретар);  
Я. О. Чепуренко, кандидат історичних наук, доцент (заступник голови  
редакційної колегії).

**Системний аналіз в управлінні освітою: міжгалузеві дослідження:**

збірник наукових праць / В. П. Бех (голова редакційної колегії) та інші; Нац.  
пед ун-т ім. М. П. Драгоманова. Випуск 1. – К. : Ореол-Сервіс, 2020. –147 с.

Збірник наукових праць розкриває актуальні питання міжгалузевих  
досліджень системного аналізу, як методологічної основи дослідження  
різноманітних об'єктів, зокрема в галузі освіти.

Призначений науковцям, викладачам, магістрантам і студентам  
вищих навчальних закладів, керівникам-практикам, а також усім, хто  
цікавиться актуальними питаннями підготовки менеджерів для  
загальноосвітніх навчальних закладів.

УДК 303.732.4

## ЗМІСТ

СИСТЕМНЕ МИСЛЕННЯ У ПАРАДИГМІ СУЧАСНОГО ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ	
Володимир Бех, Тетяна Жижко, Юлія Бех,.....	5
МЕХАНІЗМ СИСТЕМНОГО МИСЛЕННЯ ОСОБИСТОСТІ ЛЮДИНИ: СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ КОНТЕКСТ	
Володимир Бех, Юлія Бех, Микола Туленков .....	13
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ПІДГОТОВКИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	
Василь Базелюк .....	31
ІДЕЯ КВАНТОВОГО МИСЛЕННЯ ТА ШЛЯХИ ЇЇ ОСВОЄННЯ: ПЕРШИЙ ПОГЛЯД І ПЕРСПЕКТИВИ	
Валерій Биков .....	37
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОГО НАВЧАННЯ В ШКОЛІ	
Олена Головіна .....	49
PEACE EDUCATION В ОСВІТНІХ СТРАТЕГІЯХ ЄВРОПИ ТА УКРАЇНИ	
Роман Додонов .....	53
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ТУРИСТИЧНОЮ ОСВІТОЮ: ВИКЛИКИ НЕПРОСТОГО ДВАДЦЯТИРІЧЧЯ	
Тетяна Дудка.....	57
ВЗАЄМОДІЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ З ГРОМАДСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ: КРИТЕРІЇ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	
Марія Єльнікова .....	60
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ГЕНЕЗИСУ ПЛАНЕТАРНОЇ ОСОБИСТОСТІ У КОНТЕКСТІ ЦИВІЛІЗАЦІЙНОГО ПІДХОДУ	
Жень Цзя .....	65
ПАРАДИГМА СИСТЕМНОГО МИСЛЕННЯ У ДИСКУРСІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З МЕНЕДЖМЕНТУ	
Тетяна Жижко, Юлія Бех,.....	73
СИСТЕМНИЙ ПОГЛЯД НА ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ІНДУСТРІАЛЬНОЇ ОСВІТИ	
Василь Зінкевич.....	81
КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЯКОСТІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ У ЗАКЛАДАХ ФАХОВОЇ ПЕРЕДВИЩОЇ ОСВІТИ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД	
Андрій Каленський, Зоя Туряниця .....	88
АКТУАЛІЗАЦІЯ ПРОГНОСТИЧНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ СУЧАСНОЮ ВИЩОЮ ОСВІТОЮ	
Наталія Лепська.....	95

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ДОСЛІДЖЕННІ ГРОМАДЯНСЬКОГО РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ	
Оксана Лукашевич .....	99
ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ОСВІТНЬОГО ПРОЦЕСУ В ІНФОРМАЦІЙНОМУ СУСПІЛЬСТВІ	
Юлія Мальована, Анна Руднева .....	106
ЗАГАЛЬНІ ПРИНЦИПИ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ДОСЛІДЖЕННЯХ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ	
Наталія Резанова.....	110
СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ІМПЕРАТИВУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	
Оксана Сташкевич.....	122
ВИБІР СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВЕБ-СЕРВЕРОМ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	
Василь Франчук.....	129
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОСВІТІ	
Янна Чепуренко.....	134
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД У ДОСЛІДЖЕННІ СОЦІАЛЬНОСТІ	
Олена Яценко.....	140

## СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ ІМПЕРАТИВУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

**Оксана Сташкевич,**

кандидат філософських наук, доцент кафедри управління,  
інформаційно-аналітичної діяльності та євроінтеграції,  
Національний педагогічний університет  
імені М. П. Драгоманова, м. Київ

*У статті визначається поняття «інновація», основні уявлення його походження, зміст та сутність. Розглядається зміст «Стратегій розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року». Висвітлюються структурні зв'язки між економічним зростанням та інноваційним управлінням. Наведена схема інноваційних процесів за видами діяльності та їх зв'язок між собою та управлінськими процесами. Виділено напрямки комплексного аналізу для підвищення рівня інноваційності систем управління.*

*Ключові слова: інновація, системний аналіз, імператив інноваційного управління, інноваційне управління.*

*Вступ.* Розвиток інформаційних технологій швидко змінюється ринкове середовище, і компанії вже не можуть покладатися лише на свої внутрішні ресурси та знання. Вони повинні шукати нові навички та знання зовні і відповідно адаптуватись. У цьому контексті здатність до інновації, поєднуючи внутрішні та зовнішні знання ставши одним із найяскравіших компонентів, до якого призводить стабільна конкурентна перевага. Для багатьох організацій інновація – це не просто сутність поперемінно представити нові товари або збільшити їх виробничий потенціал шляхом зміни їх внутрішніх процесів, але спосіб впливати та змінювати галузь, до якої вони належать. Проте, не існує ні унікальної формули для інновацій, ні інноваційної моделі, яка стосується всіх компаній. В кожній окремій ситуації організація повинна прийняти окрему модель дій. Таким чином, дослідження імператив розвитку інноваційного управління стає досить актуальним на сучасному етапі розвитку держави і підприємництва [1].

*Мета завдання.* Здійснити системний аналіз з установлення структурних зв'язків між економічним зростанням та інноваційним управлінням та імперативу розвитку окрім державного рівня, ще й на рівні організацій.

*Теоретичне підґрунтя.* Використання системного підходу в менеджменті широко висвітлено в роботах таких вчених-економістів як Альберт М., Бондарь Н., Васюхин О., Гладунський В., Голубев А., Князь С., Мізюк Б., Мескон М., Никифорок Б., Подлесних В., Хедоурі Ф.,

Фатхутдінов Р. та інші. Проте наукові праці цих вчених недостатнім чином розкривають системний підхід в дослідженні імператив розвитку інноваційного управління.

Економічну сутність та розвиток поняття «інновація» досліджували відомі вітчизняні та іноземні вчені-економісти, наприклад, Волкова О., Денисенка М., Лапко О., Пашути М., Пересади А., Портера М., Санто Б., Сороса Дж., Черваньова Д., Шумпетера Й., Фрімена К. та ін. Проте у економічній літературі як вітчизняній, так і зарубіжній немає однозначного тлумачення поняття «інновація», оскільки воно постійно та динамічно розвивається.

*Методи дослідження.* В написанні статті були використані наступні методи: контент-аналіз, систематизації, узагальнення та дедукції.

*Результати і обговорення.* На сучасному етапі, практично для кожної національної економіки, актуалізується питання модернізації інноваційної політики, вибору, формування та реалізації нового стратегічного шляху розвитку на довгострокову перспективу. Орієнтація на технологічний розвиток зумовлена тим, що нова технологічна хвиля в розвинутих економіках здатна забезпечити як закріплення їх лідерства у створенні сучасних передових технологій [2]. Для економічного розвитку будь-якої країни, що входить у ринкові відносини, необхідним є інноваційне забезпечення, державне стимулювання та своєчасне відновлення зношених і застарілих засобів на підприємствах [3].

Застосування системного аналізу допоможе нам виявити зв'язки між економічним зростанням та інноваційним управлінням не тільки на державному рівні, але й на рівні організацій. Нагадаємо, що під *системним аналізом* ми розуміємо науковий метод пізнання, що являє собою послідовність дій з установлення структурних зв'язків між змінними або елементами досліджуваної системи. Системний аналіз опирається на сукупність загальнонаукових, експериментальних, природничих, статистичних, математичних методів [4].

За останнє десятиліття з'явилися нові теорії про те, що економічне зростання ґрунтується на інновації [3].

Перший хто розкрив сутність понять інноваційних процесів та застосував їх у економічній науці був Й. Шумпетер, австрійський економіст. У своїй роботі «Теорія економічного розвитку» у 1911 році він вперше охарактеризував інновацію, як нові комбінації у виробництві та виділив п'ять типових випадків. До них відносять: виготовлення продукції з новими властивостями; впровадження нового методу або способу виробництва; освоєння нових ринків збуту; використання нового джерела сировини; проведення відповідної реорганізації виробництва [5, с. 13].

Досить цікаве формулювання визначення та появи інновацій наводить сучасний український філософ С. Дацюк. За його розумінням «інновації» складаються з декількох моментів, а саме він вважає, що «Інновація є наслідком масштабного виклику, відтак базується на свідомій установці

мислення на надзусилля по досягненню інакшого як відповіді на цей виклик, тобто інновація суб'єктивна за походженням, а не об'єктивна, інновація унікальна і не може бути систематизована, поставлена на конвеєр тощо. Ця установка на інакше має породити нове уявлення, нову ідею, новий підхід, винахід, відкриття, новий товар (послугу), нову соціальну структуру, новий тип соціальних відносин (комунікації), які претендують на те, щоб породити інакше в соціумі, тобто в якомусь аспекті докорінно змінити цей соціум, відтак інновація об'єктивується і соціалізується винятково через соціальний конфлікт. Інакше в соціумі через конфліктну появу нових уявлень, установок, орієнтацій, мотивацій має бути з часом прийняте цим соціумом в якості позитивної перспективи, яка лише ретроспективно бачитиметься як прорив чи поступальний розвиток, тобто інновація позитивно проспектує соціум, збільшує різноманітність, породжує нові напрямки розвитку, дає нові способи виживання та щастя через докорінну зміну соціуму» [6].

За твердженням С. Дацюка існує два уявлення, щодо появи інновацій – *примордіалістське та конструктивістське*.

*Він стверджує, що «Примордіалістське уявлення виходить з того, що інновації з'являються об'єктивно, їх завжди можна або десь запозичити, або побажати їх віднайдення за рахунок професійної діяльності креативно мислячих людей, або прийняти відповідну стратегію, яка спрямована на інновації, створити інноваційні системи – і інновації з'являться.*

*Конструктивістське уявлення – більш складне. Воно виходить з того, що людина взагалі може жити без інновацій за рахунок поступових еволюційних кроків, де кожна інновація розкладається на безліч елементів, через що навіть момент інновації неможливо визначити. Але це лише до першої кризи чи першого усвідомленого масштабного виклику» [6].*

Таким чином, *примордіалістський підхід*, обумовлює бачення інновацій якими можна управляти та до яких можна створювати системи фільтрації. Інноваційні системи, за примордіалістським підходом, призначені для відфільтрації винаходів та відкриттів, що дадуть вигоду, та на ті, що не дадуть вигоди і призведуть до радикальних змін в суспільстві, які стосуватимуться політиків та чиновників, бізнесменів, що можуть втратити свої статки та владу.

Цей підхід домінує у чиновників, вчених та бізнесменів. Саме вони заняті фільтрацією відкриттів та винаходів дивлячись на їх оптимальність еволюційної інтеграції в суспільство. Вони вважають, що «інновації об'єктивні, що їх завжди можна замовити або запозичити, їх не цікавлять пошуки та муки інноваторів, а також для них неважливою є інтелектуальна проспектуалізація радикальних відкриттів та винаходів. Підтримувані ними інноваційні системи блокують конфлікти навколо радикальних відкриттів та винаходів за рахунок блокування самих цих відкриттів та винаходів» [6].

*Конструктивістський підхід* обумовлює у мисленні бачення спонтанних інновацій. Вони виникають як результат важкого переживання масштабних викликів, важкої ситуації соціальних конфліктів, та відповіддю

на ці виклики та зусилля. Відповідь суспільства до інновацій може виникати радикальними засобами. Це можуть бути переконання, емоційна спокуса, ізоляція, насилля і навіть фізичне знищення.

Цей підхід домінує у підприємців зайнятих у бізнесу, політиці та інтелектуальній діяльності. Вони мають мотивацію на зміну суспільства щодо запропонованих інновацій. Таким чином, дані підприємці є генераторами соціальних конфліктів, революцій, конкурентних війн, окремих когнітивних атак і широких пропагандистських кампаній щодо сприйняття інновацій [6].

Отже, можемо зазначити, що з точки зору *примордіалістів*, інновації виробляються великими соціальними машинами, а саме інноваційними системами – системно і послідовно. З точки зору *конструктивістів*, інновації це те, що виробляють окремі індивіди та корпорації спонтанно і ризиковано [6].

С. Дацюк вважає, що «Побудувати інноваційну систему можливо лише в одному випадку – якщо ми жорстко обмежимо розуміння інновацій, наприклад як нових товарів (послуг) чи нових технологій, звуємо сферу їх виникнення і жорстко задамо позицію управління цим процесом. В інших випадках інноваційні системи просто неможливі або ж ми будемо змушені називати інноваційними системами власне системи розвитку – розгалуження, урізноманітнення позитивних тенденцій на покращення чи реформи за чужими зразками» [6].

З цим твердженням можемо погоджуватись або ні. Проте, 10 липня 2019 року український уряд схвалив «Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року» [7].

Проект «Стратегії інноваційного розвитку» був розроблений МОН України та запропонований до громадського обговорення ще в жовтні 2018 року. В документі фігурують й інші світові рейтингові показники, окрім Інноваційного табло ЄС. Таким чином, за даними різних джерел «конкурентна позиція України є нестійкою: за даними Всесвітнього економічного форуму у Звіті про глобальну конкурентоспроможність 2017-2018 років, Україна посіла 81 місце серед 137 досліджуваних держав... Відповідно до індексу інноваційного розвитку, представленого агентством Bloomberg у 2018 році, Україна на 53 місці серед 60 досліджуваних держав. За даними Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index), у 2018 році Україна посіла у рейтингу найвищу позицію за останні сім років – 43 місце, покращивши його з минулого року на сім позицій» [7].

Також серед невтішних тенденцій в Стратегії зафіксована така: «в Україні відбувається поступова деградація інноваційного потенціалу: за даними Держстату, кількість дослідників в Україні стрімко скорочується (із 133 744 осіб у 2010 році до 59 392 у 2017), наукоємність валового внутрішнього продукту (витрати на наукові дослідження та науково-технічні (експериментальні) розробки за всіма джерелами у відсотках до валового внутрішнього продукту) у 2017 році становила лише 0,45 відсотка,



динаміка кількості підприємств, що займаються інноваціями, негативна (у 2017 році відбулося скорочення кількості підприємств промисловості, що провадили інноваційну діяльність, на 9 відсотків порівняно з 2016 роком до 16,2 відсотка всіх промислових підприємств)» [7].

Також, можемо зазначити про те, що зараз відсутнє стратегічне бачення та державна політика щодо переведення України на інноваційний шлях розвитку, що і відбивається на сучасному стані інноваційної діяльності. Окрім того, відсутнє формування національної інноваційної екосистеми, яка могла б забезпечувати реалізацію та підвищити розвиток інноваційної культури в державі. Також, не дивлячись на наявність окремих елементів, відсутня цілісна національна інноваційна система, яка призначена для створення інноваційних продуктів та їх швидке виведення на ринок [7].

Що ж стосується *імперативу інноваційного управління*, то можемо сказати, що певна генерація та інтеграція нових управлінських форм, моделей, методів і механізмів, типів управління для побудови певної інноваційної системи економічного розвитку, могли б забезпечити безперервний рух інноваційних процесів і змогли б скоротити час та вартість, забезпечити максимальний результат інновацій.

Для того, щоб управління інноваціями було ефективно удосконалення управлінських систем формування і реалізації процесів інноваційного розвитку має відбуватись на всіх ієрархічних рівнях. Розглянемо схему (рис. 1.) де зазначено інноваційні процеси за видами діяльності та їх зв'язок між собою та управлінськими процесами [8].

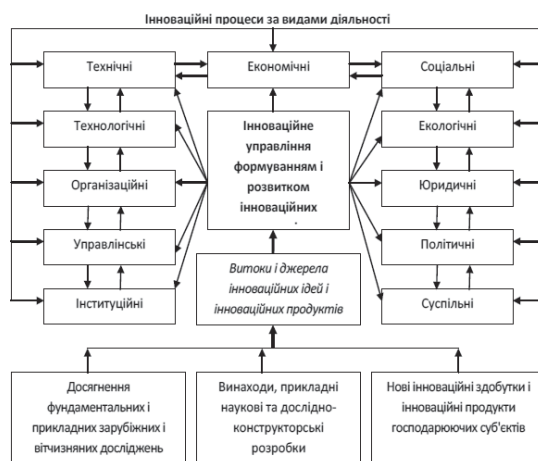


Рис. 1. Інноваційні процеси за видами діяльності, їх зв'язок між собою і управлінськими процесами

Наведений перелік і зміст видів діяльності можемо розглядати як інноваційне управління. Для формування інноваційного управління слід використати системно-інтегративний підхід, який об'єднує елементи всіх типів управління, визначає зміст і складові інноваційного управління.

Можемо зазначити, що інноваційне управління має будуватись на врахуванні, цілеспрямованні та координації впливу складових і змісту на кінцеві результати інноваційного соціально-економічного розвитку. Окрім того, управлінські інновації мають бути представлені самостійним розділом стратегій інноваційного розвитку в будь-якій сфері [8].

Для підвищення рівня ефективності інноваційності систем управління необхідним є визначення та аналіз сильних і слабких сторін їх стану. Для цього потрібно використати комплексний аналіз у таких напрямках:

- аналіз напрямів, змісту і результатів інноваційної діяльності і оцінювання змін і тенденцій інноваційного розвитку економіки регіону;
- аналіз стратегій інноваційного рівня розвитку економіки регіону і його інноваційного потенціалу;
- структурно-системний аналіз інтегрованого інноваційного процесу за окремими видами інновацій, його стадій і етапів життєвого циклу;
- аналіз організаційно-управлінських засад розробки програм і планів інноваційного розвитку (органи, завдання, функції і методи проектування, управління і формування регіонального портфелю інновацій);
- аналіз джерел фінансового забезпечення інноваційної діяльності за програмами і проектами, а також за раціональністю їх розподілу;
- аналіз економічної ефективності результатів інноваційної діяльності;
- аналіз існуючих і можливих інноваційних ризиків і невизначеностей;
- аналіз рівня інноваційності систем управління [8].

*Висновки.* Визначивши зміст та сутність поняття «інновація», та виділивши основні уявлення щодо появи інновацій ми розглянули сучасний стан інноваційної діяльності України, основний зміст якої сформований у «Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року». Та можемо сказати, що нажаль, зараз відсутні стратегічне бачення та послідовна державна політика щодо переведення України на інноваційний шлях розвитку, відсутня цілісна національна інноваційна система, що неминуче може призвести до економічного падіння держави, а відповідно і підприємницької діяльності. Для того, щоб цього не сталося нам потрібно удосконалити управлінську систему формування і реалізації процесів інноваційного розвитку, що має відбуватись на всіх ієрархічних рівнях, які наведені у поданій схемі.

Потрібно здійснити комплексний аналіз сильних і слабких сторін теперішнього стану, що дасть можливість обґрунтувати заходи підвищення рівня інноваційності систем управління.

### Список використаних джерел

1. Ana Paula Vilas Boas Viveiros Lopesa. Innovation management: a systematic literature analysis of the innovation management evolution [https://www.researchgate.net/publication/299282529\\_INNOVATION\\_MANAGEMENT\\_A\\_SYSTEMATIC\\_LITERATURE\\_ANALYSIS\\_OF\\_THE\\_INNOVATION\\_MANAGEMENT\\_EVOLUTION](https://www.researchgate.net/publication/299282529_INNOVATION_MANAGEMENT_A_SYSTEMATIC_LITERATURE_ANALYSIS_OF_THE_INNOVATION_MANAGEMENT_EVOLUTION)
2. Заремський Б. В. Стратегічні імперативи розвитку національних інноваційних систем в контексті глобалізації URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2393>
3. Терехух А. А. Інноваційний імператив економічного розвитку URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4483>
4. Системний аналіз URL : <http://ba-ds.lviv.ua/system-analysis/>
5. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Йозеф Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. – К. : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.
6. Дацок С. Готуючись до інновацій. URL : <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/5b1a2f743fbd7/>
7. Про схвалення «Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
8. Бобровська О. Інноваційне управління як важіль і джерело інноваційного розвитку регіонів. URL : [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjI3t37kL3oAhVypYsKHZg1BgMQFjADegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.kbuapa.kharkov.ua%2Ffe-book%2Fputp%2F2011-4%2Fdoc%2F1%2F03.pdf&usq=AOvVaw0ATaE\\_VLZzvJAohSzPQQzg](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjI3t37kL3oAhVypYsKHZg1BgMQFjADegQIARAB&url=http%3A%2F%2Fwww.kbuapa.kharkov.ua%2Ffe-book%2Fputp%2F2011-4%2Fdoc%2F1%2F03.pdf&usq=AOvVaw0ATaE_VLZzvJAohSzPQQzg)

**Наукове видання**

**СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ  
В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ:  
МІЖГАЛУЗЕВІ ДОСЛІДЖЕННЯ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

*Укладач –* кандидат філософських наук, доцент Н. Крохмаль  
*Відповідальна* кандидат історичних наук, доцент Я. Чепуренко  
*за випуск –*

Підписано до друку 11.06.2020.  
Формат 60x84/16 Папір офсетний. Гарнітура Таймс. Друк офсетний.  
Віддруковано з оригіналів

---

**Видавництво** Ореол-Сервіс  
03143 м. Київ, вул. Заболотного, 150А  
тел. (067) 736 57 04