

# OPPORTUNITIES OF ECONOMIC AND MANAGERIAL TRAINING OF PRINCIPALS IN UKRAINE

Vitalii Pazdrii<sup>1</sup>, Viktoriya Kuprievych<sup>1</sup>, Lyudmila Antonyuk<sup>1</sup>

<sup>1</sup>State Higher Education Institution "University of Educational Management",  
Department of Professional and Higher Education, 52 A, Sichovykh Striltsiv Str., Kyiv, 04053, Ukraine

## Можливості економічної та управлінської підготовки керівника закладу освіти в Україні

Віталій Паздрій<sup>1</sup>, Вікторія Купрієвич<sup>1</sup>, Людмила Антонюк<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Державний заклад вищої освіти "Університет менеджменту освіти",  
вул. Січових Стрільців, 52 А, Київ, 04053, Україна

**Abstract.** At the article are described preconditions, instruments, ways of professional increasing of principals (directors of secondary, vocational and higher educational institutions). The Law of Ukraine "On Education" said that "the state guarantees the academic, organizational, financial and personnel autonomy of educational institutions". But for 87% of 1225 participants the pupils/students are the raw materials of the educational institution; the products of the educational institution are graduates, competence features, certificates / diplomas; clients of educational institutions are parents, the state, other educational institutions, sometimes business, public organizations. There are high hard introduction management into education institutions for some directors. The best economic management is a system that covers all levels of functioning: clients (users / students), teachers / lecturers, deputy principals and principals. At each of the levels you should implement your own approaches and methods. Authors demonstrate statistics of training of directors and semidirectors during 2015-2020 years, define main barriers and opportunities for economic, managerial education. And propose innovation techniques for economic training — business simulation of school.

### *Нові умови економічної й управлінської підготовки керівника закладу освіти*

Прийняття у 2017 році Закону України «Про освіту» запустило механізми структурного реформування системи управління й методів здійснення діяльності закладів освіти. У Законі закріплено, що «*держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів освіти. Обсяг автономії закладів освіти визначається Законом, спеціальними законами та установчими документами закладу освіти*» [1].

Виходячи з цього, заклади освіти всіх рівнів стають повноправними суб'єктами господарювання з різними формами власності й у різних статусах (бюджетна установа, неприбутковий заклад освіти, прибутковий заклад освіти). І головним видом їхньої діяльності є освітня [1]. У зв'язку з цим стає надзвичайно актуальним упровадження економічних і управлінських підходів у діяльність закладу освіти.

Різка зміна ролі керівника закладу освіти, необхідність прийняття широкого кола управлінських рішень змушують звертати увагу не тільки на усталені педагогічні норми функціонування закладу освіти, а й на традиційні інструменти управління бізнесом. Враховуючи те, що освітянська й бізнесова сфери функціонування досить віддалені й мало між собою перетинаються, одним із завдань вчених-економістів і вчених-

педагогів є наближення, адаптація і впровадження економічних інструментів управління та аналізу в повсякденну діяльність закладу освіти.

Варто нагадати базові законодавчі зміни, які діють у світлі чинного ЗУ «Про освіту» (2017) відповідно до рівнів освіти:

- Аналізуючи законодавчі зміни у Законах України «Про фахову передвищу освіту» [2], «Про повну загальну середню освіту» [3], варто відмітити такі нововведення:

- самостійність у визначенні форми здобуття освіти, форми організації освітнього процесу,
- право формування та затвердження власного штатного розпису, відповідно, вільний найм на роботу та звільнення з роботи педагогічних, науково-педагогічних та інших працівників;
- самостійність у фінансово-господарській та іншій діяльності відповідно до законодавства та установчих документів;
- вільне розпорядження власними надходженнями;
- керівник закладу освіти здійснює безпосереднє управління діяльністю свого закладу, він є представником у зовнішніх відносинах із державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами;

- керівник вирішує питання фінансово-господарської діяльності закладу освіти, формує його структуру, формує і затверджує штатний розпис відповідно до законодавства, є розпорядником майна і коштів, забезпечує дотримання штатно-фінансової дисципліни;

- керівник забезпечує розроблення і несе відповідальність за реалізацію затвердженої стратегії розвитку закладу освіти;

- керівник відповідає за результати діяльності закладу фахової передвищої освіти перед засновником (засновниками) або уповноваженим ним (ними) органом (особою) [2, 3].

Балансуючу роль у системі стратегічного управління закладу освіти відіграє колегіальний орган – педагогічна рада закладу освіти. Зокрема, даним органом здійснюються такі напрями діяльності:

- визначення стратегії і перспективних напрямів розвитку закладу освіти;

- розгляд проекту установчого документа закладу освіти, а також пропозицій щодо внесення змін до нього;

- розгляд проекту кошторису (фінансового плану) закладу та річний фінансовий звіт закладу освіти, та інші значущі стратегічні кроки [2].

Аналізуючи такі зміни у прийнятих профільних законах, які відповідають ЗУ «Про освіту», можна прогнозувати, що і в новій редакції закону про професійну (професійно-технічну) освіту в частині повноважень закладу, його керівника і колегіального органу будуть виписані подібні положення. Дані кроки приводять до одного – необхідності докорінної зміни в підготовці і перепідготовці управлінців у системі освіти.

Запропонована стаття розглядає шляхи і способи економічної, управлінської підготовки керівників закладів освіти і їх заступників в умовах реформування освіти.

*Ментальні і професійні особливості сприйняття бізнес-підходів в освітній діяльності*

В Україні упродовж 2016-2021 рр. реалізується дослідно-експериментальна робота всеукраїнського рівня за темою «Розвиток бізнес-освіти в Україні як елемент державної політики сприяння розвитку підприємництва», затвердженою Наказом МОН України №1221 від 07.10.2016 р. [3]; було запропоновано і проведено курс тренінгів для керівників і заступників керівників закладів дошкільної, середньої, професійно-технічної і вищої освіти з теми «Впровадження економічних підходів в управління закладами освіти». Упродовж 2017–2019 рр. було охоплено 1225 учасників тренінгів з усіх областей України (таблиця 1).

Під час тренінгу було проведено опитування учасників за такими питаннями:

- Чи є заклад освіти економічним суб'єктом?
- Хто є клієнтом/клієнтами закладу освіти?
- Що є продуктами (послугами) закладу освіти (основні і побічні)?
- Що є «сировиною» закладу освіти? Які необхідні ще ресурси?

Таблиця 1. Статистика проведення заходів

Область	2016	2017	2018	2019	Загалом
Вінницька				41	41
Донецька			20	16	36
Закарпатська	70	50	60		180
Київ			24	9	33
Київська		72		350	422
Кіровоградська		15	4	62	81
Луганська			18	23	41
Львівська	10	40	100	38	188
Миколаївська		2			2
Полтавська			4		4
Сумська				45	45
Тернопільська		28	50		78
Херсонська		3			3
Черкаська			4		4
Чернівецька		30	35	2	67
Загалом	80	240	319	586	1225

Результати опитування показують ряд трендів у освітній галузі:

- для більше, ніж 50% директорів, заклади освіти є економічними суб'єктами;
- для 87% учасників опитування учень/студент є сировиною закладу освіти;
- продуктами закладу освіти є випускники, компетентнісна особистість, атестати/дипломи;
- клієнтами закладу освіти є батьки, держава, інші заклади освіти (ЗВО, ЗПТО), деколи бізнес, громадські організації;

для частини директорів властивим є несприйняття впровадження засад класичного менеджменту в управління закладами освіти і необхідність розбиратися в економічних питаннях.

Дані відповіді відображають розрив у сприйнятті клієнта, продукту, вхідних ресурсів між закладами освіти і представниками приватного бізнесу, зокрема тренінговими і навчальними центрами, які чітко розуміють дані позиції. Серед причин такої ситуації варто виділити об'єктивні і суб'єктивні.

Об'єктивні причини:

- спадок індустріальної економіки – всіх треба було підняти під виробничу систему. Хто не вписувався або керував, або "випадав" зовсім із системи економічних взаємовідносин;

- абсолютизація держави в соціалістичній системі;

- низька цінність людини в СРСР.

Суб'єктивні причини:

- неготовність до швидких змін і розуміння всіх закономірностей ринкової економіки;

- недостатність інструментів адаптації від системного, державного управління до автономії і самостійного управління;

- законодавча «чехарда» із змінами і можливість відкату реформ;

- несприйняття одним освітянської і бізнесової спільноти, різні «мови», принципи і підходи до вирішення питань.

Саме дані причини є значними перешкодами для навчання керівників закладів освіти

економічним і менеджерським підходам. А для того, щоб управлінців навчати й ефективно перенавчати, необхідно враховувати особливості реалізації економічного стилю управління організацією.

Найперше, економічне управління має бути системою, яка охоплює всі рівні функціонування: клієнтів (учнів/студентів), вчителів/викладачів, заступників директорів і директора (рис. 1).



**Рис. 1.** Формування внутрішнього економічного середовища

На кожному з рівнів варто реалізовувати свої підходи й методи. Для керівників рекомендується, у першу чергу, дивитися на ввірений заклад освіти не з точки зору педагога, організатора, педагогічного управлінця, а з погляду економічної неприбуткової організації. У такій організації є багато бізнес-процесів, і вона має максимально ефективно функціонувати й використовувати виділені публічні (суспільні) кошти з державного і/чи місцевого бюджетів.

Це допоможе розвивати економічне мислення, яке базується на простому, але життєво необхідному положенні: будь-який результат завжди має бути більшим за вкладені матеріальні, фінансові, інформаційні, часові ресурси. Якщо ж така рівність не забезпечується, то подібне рішення має бути відмінене або втілене в життя так, щоб зменшити затрати обмежених ресурсів.

На рівні заступників досить кардинально розширюється коло обов'язків. На сьогодні вже недостатньо бути відповідальним і керувати тільки освітньою (навчально-виховною) діяльністю. Варто переходити на повний комплекс управління різними сферами: маркетингом освітнього закладу (інформаційна, іміджева політика, вступна кампанія), фінансовою (забезпечення такого стану, щоб коштів завжди вистачало на всі витрати в повному обсязі й у потрібний момент часу), управління людьми/персоналом (для формування ініціативної і самопідтримуючої команди, у якій запобігаються моменти емоційного вигорання і спаду). Лише в такому разі можна говорити про впровадження реальної автономії і повноцінне управління всією освітньою системою.

Проте побудова ефективного внутрішнього механізму управління ще не гарантує успішного

функціонування закладу освіти в цілому. Адже будь-який заклад освіти суттєво залежить від зовнішнього середовища і впливу всіх груп зацікавлених сторін. Основними такими групами є інші заклади освіти різних рівнів (як відповідних, так і суміжних), клієнти (учні, батьки), бізнес як спонсори і як майбутні роботодавці для здобувачів освітніх послуг, із засновниками й органами влади у сфері освіти.

Керівники закладу освіти на собі тримають зовнішню комунікацію. Оскільки між різними рівнями освіти має вибудовуватися сильна взаємодія й урівноваження освітніх програм, так, щоб забезпечити поступальний і безперервний процес навчання. Адже дитина, яка заходить у формальну систему освіти у 2 роки і виходить із неї у 19–25 років, має чітко розуміти куди і як рухатися у дорослому житті, має вміти заробляти своїми вміннями, знаннями, бути фаховою й набути базових компетентностей (компетенцій у розумінні бізнесу).

Цей підхід означає, що не може бути «прогалин» у підходах, формах навчання на перетині освітніх рівнів. Для прикладу: останній рік дитячого садочка співвідноситься з 1-м класом школи, 9-й клас – із 1-м курсом коледжу, ЗП(ПТ)О. Закінчення 11-го класу школи відкриває можливості для навчання на першому курсі ЗВО чи протягом одного року – в ЗП(ПТ)О, ЗФПВО.

На сьогодні, як і в минулі роки, існує велика невідповідність між останніми класами ЗЗСО й першими місяцями навчання у ЗВО. Викладачі ЗВО витрачають значні ресурси для адаптації першокурсників замість того, щоб ефективно навчати їх профільним дисциплінам і формувати фахові навички.

Подібна ситуація виникає в період між 9-м класом і 1-м роком навчання ЗПТО. Із тією відмінністю, що в системі професійної освіти часто працюють вже над відновленням мотивації учня й намаганням направити його в доросле життя – тому, що не вписувався у «класичні схеми» навчання шкіл.

У взаємодії з ринком освітніх послуг у фокусі мають бути два ключові питання. По-перше, розуміння, чого саме хоче здобувач освітніх послуг, його батьки. По-друге, чітка відповідь, на що саме громада має виділяти кошти із суспільного бюджету, призначені для фінансування закладу освіти.

Щодо першого, то наповнення освітніх програм не може бути однотипним із року в рік. Навпаки, воно має бути гнучким, актуальним для сучасних запитів молоді. І самі вчителі, викладачі також мають бути сучасними, затребуваними у своїх предметах.

Щодо другої позиції, то має постійно підтверджуватися цінність освітньої послуги для клієнта, громади (міської, сільської, районної, обласної чи загальнодержавної); пояснення, чому саме так витрачаються бюджетні кошти і на які саме напрями підготовки вони мають виділятися, щоб від цього виграла більшість громади.

Із бізнесом варто працювати як з рівними партнерами. Бути рівним серед рівних. Піднесення у статусі керівника закладу освіти відкриває можливості для більшої маневреності у взаємодії з бізнесом, адже обидві сторони вільні у прийнятті своїх рішень для пошуку взаємовигідних пропозицій. Для бізнесу, у першу чергу, заклади освіти цікаві з точки зору роботодавця й можливості швидко знайти працівників. Це взаємодія у вимірі ринку праці. І, якщо заклад освіти зможе задовольнити в повній мірі запити на підготовку фахівця, то підтримка зі сторони бізнесу забезпечена.

Якщо ж ні, то діалог не відбудеться. Бізнесу буде простіше й навіть дешевше самому підготувати фахівця, аніж когось перевчити. На можливість такої альтернативи варто постійно зважати й керівнику закладу освіти.

Ще одним джерелом взаємодії з бізнесом є надання послуг посередництва під час пошуку працівників (надання послуг найму працівників у контексті ринку праці). Адже заклад освіти, особливо ЗПТО, ЗВО, ЗФПВО, має практично готових і мотивованих працівників. І є можливість для тестування й пошуку необхідного працівника.

Щодо держави, то принциповим є забезпечення «прозорих» правил гри (нормативно-законодавчої системи), які будуть визначати дієві механізми для всіх учасників освітнього процесу й зацікавлених сторін. У зв'язку з цим виникає необхідність забезпечення внутрішньої і зовнішньої безпеки. Для України це особливо актуально.

Таке розуміння передумов побудови внутрішнього і зовнішнього економічного середовища закладу освіти сприяє успішному навчанню керівників і подальшій реструктуризації закладу освіти на засадах організаційної, фінансової, кадрової, академічної автономії.

*Сучасні інструменти навчання керівників закладів освіти економічним і управлінським компетенціям*

Економічна й управлінська (менеджерська) підготовка керівників закладів освіти переслідує головну мету – навчити/удосконалити вміння генерувати ідеї і самостійно їх реалізовувати на практиці автономного і самодостатнього управління закладом освіти. І така підготовка має відбуватися не лише стандартними інструментами (лекції, семінари, тренінги), а й інноваційними методами із залученням ігрових та симуляційних технологій (рис. 2). Оскільки швидке, ефективне перенавчання економічним засадам управлінців, які сформувалися у жорсткій ієрархії державного управління, можливе лише радикальними методами, які безпосередньо впливають на мислення, поведінку і формують прикладні уміння і навички. Серед таких технологій інноваційного, швидкого і радикального практичного навчання керівників є:

- ігри;
- симулятори;
- gamefication;
- віртуальна реальність.



**Рис. 2.** Мета і способи економічної і менеджерської підготовки керівників закладів освіти

Кожна технологія є доцільною для використання у тих чи інших умовах за наявності/відсутності технічного забезпечення. Порівняльна характеристика кожної з технологій представлена у таблиці 2.

**Таблиця 2.** Порівняння технологій прикладного навчання

Технологія навчання	Ключові характеристики	Технічне забезпечення
Ігри	відтворення певного сценарію діяльності	Мінімальне
	наявність правил, учасників, ведучого	
	проходження декілька разів зменшує цінність гри	
	учасник пам'ятає, що грає	
Симулятори	відтворення умов реального середовища/об'єкта/процесу	Достатнє. Необхідні комп'ютерна/ мобільна техніка, доступ до Інтернету
	необов'язковість ведучого/тренера, середовище формується учасниками, сценарій формується від рішень учасників	
	учасник занурюється в умови симулятора і діє так, як у реальному житті	
Gamefication	використання ігрових практик та механізмів у неігровому контексті у реальному житті	Достатнє/ значне. Технічне матеріальне забезпечення процесу
	залучення природних людських інстинктів: конкуренція, досягнення, статус, самовираження, альтруїзм, розв'язання задач	
	формування навичок у процесі тренування і реального життя або в умовах спеціально створеного середовища	
Віртуальна реальність	повне занурення у спеціально створене середовище	Значне. Необхідне спеціалізоване обладнання, потужні комп'ютери
	учасник віртуально «живе» у такому середовищі	
	важкий вихід із середовища	

При порівнянні різних методів найбільш доцільними для використання є ігри і симулятори, які відносно легко можна отримати, організувати і провести при мінімальних чи достатніх (наявних у

більшості користувачів) технічних умовах. Щодо гейміфікації (Gamefication) і віртуальної реальності, то на сьогодні дані інструменти або ще не досконалі, або є вартісними в організації і використанні. Та й використання таких технологій потребує значного часу і включення, чого, як правило, нема в керівників закладів освіти.

Використання ігрових технологій, зокрема, ділових ігор, у підвищенні кваліфікації керівників є достатньо описаним у педагогічній літературі. А ось питання використання симуляторів, зокрема бізнес-симуляторів, висвітлено не достатньо, а досить часто є незвичним і новим для педагогічної управлінської спільноти.

Симулятивними технологіями є інтерактивні системи, які відтворюють умови певного середовища, об'єкта, процесу з використанням математичних моделей. Прикладами симуляторів є авіасимулятори, автомобільні, локомотивів, метеорологічні, фізичні тощо. В економіці й бізнесі часто використовують бізнес-симулятори, які є інтерактивними моделями реального ділового середовища у вигляді комп'ютерної програми, що відтворює структурний підрозділ компанії, цілу фірму, виробничу галузь чи економіку всієї держави.

Історія створення і використання симуляторів складає більше 50 років і походить із воєнної сфери. Лідерами є Велика Британія, США, Японія, Німеччина, Скандинавія. В усіх розвинутих країнах симулятори використовуються на всіх рівнях освіти – від дошкільної до освіти дорослих. Оскільки саме дана технологія дозволяє набувати практичні уміння і навички.

*Бізнес-симуляція* являє собою комп'ютерну програму, масштабну інтерактивну симуляційну систему, яка спеціально створена для отримання учасниками економічних та управлінських компетентностей та навичок. Основа симуляторів полягає у створенні можливостей для набуття практичних навичок управління економічними процесами всього технологічного ланцюжка виробництва, збуту продукції та конкурентної боротьби у ринковому середовищі, а також управління підприємством у цілому. На сьогодні у світі існує сотні професійних симуляторів із різним ступенем занурення і пропрацювання процесів. В Україні також існують свої продукти, які активно використовуються в освітній діяльності (рис. 3).



Рис. 3. Відомі бізнес-симулятори у світі й Україні

Ефективність отримання практичних навичок під час участі в інтерактивних бізнес-симуляторах забезпечується застосуванням методики *learning by doing* (навчання дією), що надає учаснику можливість:

- не тільки спостерігати за процесами функціонування підприємства, але й приймати конкретні економічні та управлінські рішення, які мають реальні й адекватні наслідки для подальшої діяльності;
- засвоювати та вдосконалювати теоретичні знання з економіки та менеджменту, розуміти причинно-наслідкові зв'язки в управлінні економічними процесами;
- симулятори намагаються реалістично відтворювати процеси функціонування виробничого підприємства, починаючи з організації випуску продукції та закінчуючи збутом виробленого товару в умовах, коли існують різні типи ринку – від дуополії до монополістичної конкуренції.

Учасник після реєстрації в системі отримує у своє розпорядження підприємство в середовищі, наближеному до реальності, та має можливість приймати економічні й управлінські рішення, необхідні для початку його роботи та подальшого розвитку. Учаснику надається можливість використовувати існуючі в Україні фінансові інструменти, визначати номенклатуру продукції, яка планується для виробництва, освоювати її у виробництві, розширяти та модернізувати виробничу технологічну базу, наймати та організовувати роботу персоналу. Використовуючи відповідні маркетингові інструменти, учасник має можливість почати просування та збут продукції.

Крім того, необхідно підкреслити, що підприємство знаходиться в ринковому середовищі, і під час прийняття рішень необхідно враховувати наявність на ринку інших учасників.

Таким чином, конкурентна боротьба у віртуальному ринковому просторі примушує учасника не тільки шукати ефективні інструменти та шляхи просування товару, але і вносити зміни у виробничий процес із метою зміни споживчих якостей продукції та оптимізації її собівартості.

Для педагогів і керівництва закладів освіти участь у бізнес-симуляторах є досить непростою, оскільки необхідно освоювати економічну термінологію, способи й підходи до прийняття рішень у ринковому середовищі, аналітику прийнятих рішень і отриманих результатів.

Упродовж 2015-2020 рр. було проведено 12 тренінгів і в рамках щорічного бізнес-турніру «Стратегія фірми» відкрито лігу наставників із використанням бізнес-симулятора ViAL+. Учасниками стало близько 600 керівників, заступників, педагогів. Під час проходження даної бізнес-симуляції ViAL+ учасник проходить декілька етапів:

1) відбувається адаптація до середовища симуляції (5-6 періодів<sup>1</sup>);

2) формується комплексне бачення компанії як системи, яка, водночас, складається із взаємопов'язаних функціональних підрозділів (10-12 періодів);

3) формується розуміння причинно-наслідкових зв'язків управління економічними процесами підприємства в конкурентному ринковому середовищі (18-20 періодів);

4) після цього – усвідомлена реалізація та коригування раніше сформованого плану дій, професійний аналіз отриманих результатів (після 20-го періоду);

5) закріплення отриманих компетенцій і практичних навичок відбувається після проходження 25-ти періодів.

Було відзначено корисність і потрібність таких тренінгів, проте існує і значний поріг входу, у зв'язку з чим варто визначити необхідні передумови для використання бізнес-симуляторів при перепідготовці керівників і підготовці майбутніх управлінців:

- чітка розстановка задач і настроювання на вихід за межі традиційного навчання й існуючих шаблонів;

- підготовка учасників до економічної термінології, логіки прийняття управлінських рішень у ринкових умовах;

- актуалізація цифрових навичок в учасників тренінгу;

- допомога в ухваленні перших рішень, повне пояснення наслідків рішень і того, на що варто звертати увагу;

- постійне пояснювання взаємозв'язку процесів у бізнесі й процесів у закладах освіти в світлі реалізованої реформи освітньої галузі.

Для подальшого покращення проведення тренінгів варто створити спеціалізовану симуляцію діяльності закладів освіти в умовах економічної й організаційної автономії. Даним проєктом передбачається створення діючої симуляції, яка моделюватиме діяльність закладу освіти і конкурентне економічне середовище, створення усіма учасниками симуляції. Така симуляція буде призначена для підготовки директорів, заступників директорів, учителів-методистів до роботи у нових умовах функціонування закладу освіти, в яких кошти будуть виділятися не конкретному закладу освіти, а учням у вигляді сертифікатів. Це змушуватиме заклади освіти боротися за залучення більшої кількості здібних учнів, а, відповідно, відкриє простір для конкуренції між закладами освіти і створюватиме умови для підвищення якості освітніх послуг для учнів.

Отже, сучасні зміни в законодавстві й реформування закладів освіти змушують шукати інноваційні способи навчання, підготовки і

перепідготовки управлінців в освітній діяльності. Серед таких інструментів є ігрові та симуляційні технології. На сьогодні варто використовувати провідні бізнес-симулятори. Проте у майбутньому сподіватимемося на реалізацію спеціалізованої симуляції закладів освіти.

## References

1. Pro osvitu: Zakon Ukrainy vid 05.09.2017 r. № 2145-VIII. Data onovlennya: 30.03.2020. (On education: Law of Ukraine of 05.09.2017 № 2145-VIII. Date of update: 30.03.2020.) (accessed May 8, 2020). <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
2. Pro fakhovu peredvyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 06.06.2019 r. № 2745-VIII. Data onovlennya: 20.03.2020 (On professional higher education: Law of Ukraine of 06.06.2019 № 2745-VIII. Date of update: 20.03.2020.) (2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19/print>
3. Pro povnu zahal'nu serednyu osvitu: Zakon Ukrainy vid 16.01.2020 № 463-IX. Data onovlennya: 16.01.2020 (On complete general secondary education: Law of Ukraine of 16.01.2020 № 463-IX. Date of update: 16.01.2020). (2020) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20>
4. Zakon Ukrainy «Pro profesiynu (profesiynno-tekhnichnu) osvitu». (Law of Ukraine "On professional (vocational) education").(2020). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80/print>
5. Konkurentni modeli upravlinnya yakisty vyshchoyi osvity: kolektyvna monohrafiya / [za zah. red. Luk'yanenka D.H., Antonyuk L.L.]. K.: KNEU, 2018. 531 s. (Competitive models of quality management in higher education: a collective monograph / [for general. ed. Lukyanenko DG, Antonyuk LL]. (K.: KNEU, 2018. 531 p.) (2018)
6. Banshchykov P. Simulation technology in entrepreneurship education of Ukraine / Petro Banshchykov, Vitalii Pazdrii. Enterprise strategy: business context: coll. materials International. scientific-practical Conf., Oct. 16-17. 2017 / P. 260–262. (Ministry of Education and Science of Ukraine, SHEI "Kyiv. nat. econ. Univ. Vadim Hetman". Kyiv, 2017). <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/23772>
7. Banshchykov P.H., Hryshchenko O.V., Pazdriy V.YA. Modelyuvannya rynkovoho seredovyshcha kompaniy u navchal'no-treninhovykh tekhnolohiyakh (na prykladi biznes-symulyatsiyi «ViAl+»). Problemy osvity. №65.2011.S. 7-12. (Banshchikov PG, Grishchenko OV, Pazdriy VY Modeling of the market environment of companies in educational and training technologies (on the example of business simulation "ViAl +"). (Problems of education. №65.2011.C. 7-12).
8. Banshchykov P. Simulation technology in entrepreneurship education of Ukraine / Petro Banshchykov, Vitalii Pazdrii. Enterprise strategy: business context: coll. materials International. scientific-practical Conf., Oct. 16-17. 2017 / Ministry of Education and Science of Ukraine,

<sup>1</sup> Період у бізнес-симуляції ViAl+ складає 1 квартал діяльності віртуальної компанії, під час якого має бути сформоване й відповідним чином збережене рішення до визначеної умовами участі години відправки

- SHEI "Kyiv. nat. econ. Univ. Vadim Hetman".  
Kyiv, 2017 P. 260–262.  
<http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/23772>
9. Entrepreneurship Education at School in Europe. Eurydice Report. Education, Audiovisual and Cultural Executive Agency (2016).
  10. Decree of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1221 dated 10.07.2016 "On carrying out experimental and experimental work of the all-Ukrainian level on the topic" Development of business education in Ukraine as an element of the state policy of promoting entrepreneurship development. <http://old.mon.gov.ua/ua/about-ministry/normative/6293->
  11. Lessons with an Entrepreneurial Background: Educational materials / By co. Ed. E. Bobinskaya, R. Shiyan, M. Tovkalo. (Warsaw: Owl, 2014).