

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВО-ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ АКАДЕМІКА ЮРІЯ БУГАЯ

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ І.І. МЕЧНИКОВА

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БАЖЕНКОВ ЄВГЕН ВОЛОДИМИРОВИЧ

УДК 37.014.5 (043.5)

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ: ТЕОРІЯ І МЕТОДОЛОГІЯ**

Спеціальність 08.00.03 – економіка та управління національним
господарством

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей,
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Є. В. Баженков

Науковий консультант: Сафонов Юрій Миколайович, доктор економічних
наук, професор

Одеса – 2023

АНОТАЦІЯ

Баженков Є. В. Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. – Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая, Київ, 2023.

Дослідження присвячене формуванню концептуальної основи та науковому обґрунтуванню теоретико-методологічного базису, методичних положень і рекомендацій щодо забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі, що дозволить підвищити рівень стратегічного управління у освітній галузі в умовах глобальних викликів і посиленних інтеграційних процесів. Наукове дослідження спрямоване на вирішення сучасних проблемних питань у забезпеченні системи стратегічного управління освітньої галузі через концепти еволюційної парадигми функціонування та розвитку освітньої сфери країни.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів, а предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні засади забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі й прикладні аспекти запровадження.

Дослідження генезису парадигм та теорій стратегічного управління дозволило визначити, що забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі – це сукупність управлінських заходів, процесів, організаційно-функціональної та інструментальної підтримки, які спрямовані на мультисегментний розвиток внутрішньогалузевого середовища та реалізацію потенціалу освітньої галузі. Обґрунтовано, що управління в освітній галузі – це складна цілеспрямована перманентна багатокомпонентна система з мультифакторними проявами ендогенних та

екзогенних зв'язків у відповідному середовищі, а освітня галузь – це соціально-економічна система, яка формує людський капітал та одночасно є суб'єктом і об'єктом стратегічного управління, що перманентно є у цілеспрямованій взаємодії та задіяні цілеспрямованого впливу один на одного контрольованими і неконтрольованих факторами. Сталий розвиток освітньої галузі, який відповідає сучасним вимогам суспільства та національного макроекономічного середовища, має забезпечити здатність майбутніх поколінь задовольняти потреби національної економіки з урахуванням власних потреб. Діяльність освітньої галузі завжди спрямована на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, збереження національної ідентичності, інноваційного розвитку країни та поступового відтворення цілісності навколишнього середовища.

У дослідженні сформовано концептуально-методологічну основу стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів, яка ґрунтується на архітектурі синтезу та семантичного моделювання інвестиційної, інноваційної та інтеграційної складової в освітній галузі, враховує об'єктивні та потенційні її можливості, характерні особливості функціонування суб'єктів освітньої діяльності, здатністю їх вирішувати на ринку освітніх послуг, врахування стратегічних пріоритетів стейкхолдерів, що уможливорює за рахунок сукупності наявних ресурсів, можливостей і здібностей забезпечити ефективність процесу розробки та реалізації стратегії розвитку освітньої галузі.

Запропоновані методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі, яка дозволяє за допомогою параметричних інструментів фундаментально-прикладної спрямованості сфокусуватися на мультиваріативному моделюванні перспектив освітньої галузі та розвитку освітнього середовища в державі з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, що дозволить здійснити вибір стратегічних та новаторських напрямів розвитку,

забезпечуючи валідність прогнозу та ефективне використання результатів в управлінні освітньої галузі.

Розроблено механізм комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі, яка продукує комплекс системної й адаптивної взаємодії узгоджених складових організаційного, структурного, функціонального, ресурсного та методичного спрямування, які орієнтовані на перманентне вирішення стратегічних завдань внутрішньогалузевої модернізації з урахуванням ринкових важелів та регуляторів, з метою забезпечення розвитку освітньої галузі та реалізації її стратегічного потенціалу.

Запропоновано науково-методичне забезпечення застосування системно-функціонального підходу до стратегічного управління галузі, яке генералізує дослідження структури управління в освітній галузі, виявленні функцій елементів, систематизації внутрішньогалузевого управління за спільністю функціонального призначення та синтезі правил системної взаємодії у внутрішньогалузевому середовищі з урахуванням стратегічних факторів та ентропії, що дозволить візуалізувати значення комплексності, широти охоплення і чіткої організації в дослідженні, проектуванні та плануванні управлінської діяльності в освітній галузі.

Удосконалено генезис методичних підходів до організації стратегічного управління в освітній галузі під впливом глобальних викликів, які передбачають різноплановий, структурно-функціональний і формально-поведінковий управлінський процес, який забезпечує формування та реалізацію стратегій розвитку освітньої галузі, що сприяють балансуванню відносин на ринку освітніх послуг між стейкхолдерами, а також досягненню візуалізованих цілей за умови використання людського капіталу.

Сформовано концепцію моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі, яка доповнюється компонентами взаємопов'язаних елементів та системно-функціональним та структурно-організаційним спостереженням за перебігом і характером якісних або

кількісних змін у стратегічному управлінні освітньої галузі, з метою отримання аналітичної та синтетичної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, які сприятимуть динамічному розвитку національного освітнього простору в умовах посиленних глобальних викликів.

Запропоноване концептуальне забезпечення діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі, яке доповнюється парадигмою мультиелементного комплексного дослідження соціально-економічної діяльності освітньої галузі та виявлення відхилень від стійких і визначених параметрів та запобіганню порушення діяльності у внутрішньогалузевому середовищі, для отримання результатів, які закладають фундамент для прийняття обґрунтованих, достовірних, неупереджених і зважених рішень у системі стратегічного управління освітньої галузі.

Визначений концептуальний базис та підходи щодо контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі, які доповнюються комплексом синтезованої взаємодії елементів стратегічного управління соціально-економічними компонентами в освітній галузі, що надає можливість попередити або ідентифікувати на початковому етапі можливі ризики у функціонуванні освітньої галузі та своєчасно вжити заходів щодо їх усунення або недопущення з урахуванням впливу глобальних викликів.

Запропоновані наукові засади та методологічні домінанти побудови комплаєнс-системи в освітній галузі, яка є незалежною функцією органів внутрішньогалузевого управління, що моніторить, діагностує, оцінює, надає відповідні внутрішньогалузеві поради, і готує звіти щодо комплаєнс-ризиків у освітній галузі та візуалізує цілеспрямоване дотримання суб'єктами освітньої галузі вимог нормативно-правового характеру та зобов'язань, щодо доброчесності, транспарентності, антидискримінаційної поведінки, конфіденційності, автаркічності, боротьби з корупцією, врегулювання внутрішньогалузевих конфліктів, закупівель, природоохоронної діяльності, забезпечення інформаційно-комунікаційних зв'язків, трудового законодавства, обробки персональних даних, ковенантів, кібербезпеки та

синергії в освітній галузі, що підтвердить відповідність функціонування та розвиток внутрішньогалузевого середовища встановленим вимогам, стандартам та правилам.

Дослідження дозволило обґрунтувати теоретико-методичні засади стратегічного планування освітньої галузі, які доповнюються парадигмою інвестиційно-інноваційного вектору та модульованими компонентами, що істотно розширює процес використання потенціалу освітньої галузі.

Набуло подальшого розвитку концептуально-методична підтримка процесу функціонування та стратегічного управління освітньої галузі, яка, на противагу існуючим, на основі еволюції концепцій управління ґрунтується на синтезованому застосуванні принципів, методів і способів впливу суб'єкта стратегічного управління в освітній галузі на відповідний об'єкт управління для реалізації стратегічного потенціалу, що забезпечить реалізацію інноваційних стратегій, пріоритетів та створення нових моделей освітніх процесів і розвитку механізмів інституційно-суспільного управління в освітньому середовищі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретико-методологічні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методик та рекомендацій щодо забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів і посиленіх інтеграційних процесів.

Найбільш суттєву практичну цінність мають такі науково-прикладні розробки та рекомендації: сформоване концептуальне забезпечення діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі; запропоновані методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі; розроблений механізм комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі. Окремі авторські рекомендації реалізовані на загальнонаціональному, регіональному та міжнародному рівнях. Матеріали

дисертаційної роботи прийняті до використання: . Матеріали дисертаційної роботи взято до використання:

– Комітетом Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій (довідка № 04-24/18-2021/399555 від 17.12.2021 р.) – пропозиції автора використовуються у процесі створення законів з питань освіти;

– Офісом Президента України (довідка № 43-01/777 від 22.12.2021 р.) – результати дослідження використовувалися при підготовці Указу Президента України від 30 березня 2021 року № 130 «Про пріоритетні заходи щодо розвитку професійної (професійно-технічної) освіти»;

– Міністерством освіти і науки України (довідка № 1/954-22 від 20.01.2022 р.) – пропозиції щодо організаційних і структурно-функціональних перетворень у контексті інноваційної модернізації освітньої галузі;

– Департаментом освіти і науки Кіровоградської обласної військової адміністрації (довідка № 01-08/4/1-25 від 02.05.2022 р.) – застосування запропонованої методології форсайту на регіональному рівні;

– Департаментом освіти, науки, молоді та спорту Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 607-41.2022 від 06.05.2022 р.) – застосування інноваційного підходу до програми формування стратегічних цілей розвитку освітньої галузі та її структурних сегментів;

– Результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая та вищих навчальних закладів України (довідка № 02/1886 від 26.10.2022 р.).

Ключові слова: освітня галузь, система, стратегічне управління, національна економіка, стратегічний потенціал, розвиток, моніторинг, діагностика, контролінг, стратегічне планування, моделювання, державне регулювання, освітні послуги, вектори розвитку.

ANNOTATION

Bazhenkov .I V. Provision of the strategic management system of the educational industry: theory and methodology. – Qualifying scientific work on manuscript rights.

Dissertation for obtaining the scientific degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.03 - economics and management of the national economy. - International Scientific and Technical University named after Academician Yuriy Bugai, Kyiv, 2022.

The study is devoted to the formation of a conceptual basis and scientific substantiation of the theoretical and methodological basis, methodological provisions and recommendations for providing a system of strategic management of the educational sector, which will allow to increase the level of strategic management in the educational sector in the conditions of global challenges and strengthened integration processes. Scientific research is aimed at solving modern problematic issues in providing a system of strategic management of the educational sector through the concepts of the evolutionary paradigm of the functioning and development of the educational sphere of the country.

The object of the research is the process of ensuring the system of strategic management of the educational sector in the conditions of global challenges, and the subject of the research is the theoretical, methodological and methodical principles of ensuring the system of strategic management of the educational sector and applied aspects of its implementation.

The study of the genesis of paradigms and theories of strategic management made it possible to determine that the provision of the strategic management system of the educational industry is a set of management measures, processes, organizational-functional and instrumental support, which are aimed at the multi-segment development of the intra-industry environment and the realization of the potential of the educational industry. It is substantiated that management in the educational field is a complex purposeful permanent multicomponent system with multifactorial manifestations of endogenous and exogenous relationships in the

relevant environment, and the educational field is a socio-economic system that forms human capital and is both a subject and an object. object of strategic management, which is permanently in purposeful interaction and involved in purposeful influence on each other by controlled and uncontrolled factors. The sustainable development of the educational sector, which meets the modern requirements of society and the national macroeconomic environment, should ensure the ability of future generations to meet the needs of the national economy, considering their own needs. The functioning of the educational sector is always aimed at harmonizing productive forces, meeting modern social needs, preserving national identity, innovative development of the country, and gradual reproduction of the integrity of the environment.

The study formed a conceptual and methodological basis for the strategic potential of the development of the educational sector in the face of global challenges, which is based on the architecture of synthesis and semantic modeling of the investment, innovation and integration component in the educational sector, takes into account its objective and potential opportunities, the characteristic features of the functioning of subjects educational activities, the ability to solve them in the market of educational services, taking into account the strategic priorities of stakeholders, which makes it possible due to the combination of available resources, opportunities and abilities to ensure the effectiveness of the process of developing and implementing a strategy for the development of the educational industry.

Proposed methodical approaches to the application of the foresight methodology in the strategic management of the educational industry, which allows, with the help of parametric tools of fundamental and applied orientation, to focus on multivariate modeling of the prospects of the educational industry and the development of the educational environment in the country, taking into account the influence of controlled and uncontrolled factors, which will allow the selection of strategic and innovative directions of development, ensuring the validity of the

forecast and effective use of the results in the management of the educational sector.

The scientific and methodological support for the application of the system-functional approach to the strategic management of the industry is proposed, which generalizes the study of the management structure in the educational industry, the identification of the functions of the elements, the systematization of intra-industry management according to the commonality of the functional purpose and the synthesis of the rules of systemic interaction in the intra-industry environment, taking into account strategic factors and entropy, which will allow to visualize the importance of complexity, breadth of coverage and clear organization in research, design and planning of management activities in the educational field.

The genesis of methodological approaches to the organization of strategic management in the educational sector under the influence of global challenges, which provide for a multifaceted, structural-functional and formal-behavioral management process that ensures the formation and implementation of strategies for the development of the educational sector, contributing to the balancing of relations in the market of educational services between stakeholders, has been improved, as well as the achievement of visualized goals, subject to the use of human capital.

The concept of monitoring in the system of strategic management of the educational sector has been formed, which is supplemented by components of interconnected elements and system-functional and structural-organizational monitoring of the course and nature of qualitative or quantitative changes in the strategic management of the educational sector, with the aim of obtaining analytical and synthetic information for the adoption of effective management decisions that will contribute to the dynamic development of the national educational space in the conditions of increased global challenges.

The proposed conceptual provision of diagnostics in the system of strategic management of the educational sector, which is supplemented by the paradigm of a multi-element complex study of the socio-economic activity of the educational

sector and the identification of deviations from stable and defined parameters and the prevention of disruption of activities in the intra-industry environment, to obtain results that lay the foundation for the adoption of reasonable, reliable, unbiased and balanced decisions in the system of strategic management of the educational sector.

The conceptual basis and approaches to controlling in the system of strategic management of the educational sector are defined, which are supplemented by a complex of synthesized interaction of elements of strategic management with socio-economic components in the educational sector, which provides an opportunity to warn or identify at the initial stage possible risks in the functioning of the educational sector and take timely measures to their elimination or prevention, taking into account the impact of global challenges.

Proposed scientific principles and methodological dominants for building a compliance system in the educational sector, which is an independent function of intra-sectoral management bodies that monitors, detects, diagnoses, evaluates, provides relevant intra-sectoral advice, and prepares reports on compliance risks in the educational sector and visualizes targeted compliance subjects of the educational field of regulatory and legal requirements and obligations regarding integrity, transparency, anti-discriminatory behavior, confidentiality, autarky, fight against corruption, settlement of intra-industry conflicts, procurement, environmental protection activities, provision of information and communication links, labor legislation, processing of personal data, covenants, cyber security and synergy in the educational sector, which will confirm the compliance of the functioning and development of the intra-industry environment with the established requirements, standards and rules.

The study made it possible to substantiate the theoretical and methodological principles of strategic planning of the educational sector, which are supplemented by the paradigm of the investment and innovation vector and modular components, which significantly expands the process of using the potential of the educational sector.

Conceptual and methodological support for the process of functioning and strategic management of the educational sector has gained further development, which, in contrast to the existing ones, based on the evolution of management concepts, is based on the synthesized application of principles, methods and methods of influence of the subject of strategic management in the educational sector on the relevant management object for the realization of strategic potential, which will ensure the implementation of innovative strategies, priorities and the creation of new models of educational processes and the development of mechanisms of institutional and social management in the educational environment.

The practical significance of the obtained results is that the theoretical and methodological provisions of the dissertation have been brought to the level of specific methods and recommendations for ensuring the system of strategic management of the educational sector in the conditions of global challenges and intensified integration processes.

The following scientific and applied developments and recommendations have the most significant practical value: formed conceptual support of diagnostics in the system of strategic management of the educational sector; proposed methodical approaches to the application of the foresight methodology in the strategic management of the educational sector; a mechanism of a complex system of strategic management of the process of modernization of the educational sector was developed. Separate author's recommendations are implemented at the national, regional and international levels. The materials of the dissertation are accepted for use:

Key words: educational sector, system, strategic management, national economy, strategic potential, development, monitoring, diagnostics, controlling, strategic planning, modeling, state regulation, educational services, development vectors.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні результати дисертації

Монографії

1. Баженков Є. В. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління освітньої галузі: монографія. Одеса: ОЛДІ +, 2022. 372 с. (21,48 д.а.).

Статті у виданнях, індексованих міжнародними наукометричними базами Scopus, Web of Science

2. Сафонов Ю.М., Рожко О.Д., Ємельяненко Л.М., **Баженков Є.В.**, Бридун Є.В. Науково-методичний підхід до оцінювання бюджетних дисбалансів // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. Том 5. № 40. С. 99-109. URL статті – <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3566>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,26 д.а., особистий внесок автора: запропоновано авторське бачення концепції хронічного бюджетного дефіциту та специфіку дефіцитного фінансування державних витрат у рамках концепції контрциклічного регулювання – 0,27 д.а.).

3. Komar Olha, **Bazhenkov Ievgen**, Vnukova Olga, Kolomoiets Halyna, Yanchyshyn Anatolii, Polishchuk Oksana. Theoretical Principles Of Using Innovative Modern Technologies In Higher Education Institutions // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL. 2021 No.9, September P. 185-190. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202109/20210926.pdf. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,31 д.а., особистий внесок автора: запропоновано практичну складову особистісно-орієнтованих інноваційних педагогічних технологій в освітньому процесі при підготовці фахівців у закладах вищої освіти – 0,21 д.а.).

4. Safonov Y., Marichereda V., **Bazhenkov Ie.** Economic tools of realization strategic management in universities / Baltic Journal of Economic Studies, 2021; Vol. 7 No. 4, p. 182-187. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/>

view/1274. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,02 д.а., особистий внесок автора: запропоновано набір показників оцінки процесу реалізації стратегічного управління, фактори контролю, показники розвитку для ЗВО – 0,34 д.а.).

5. Safonov Yurii, Galtsova Olga, **Bazhenkov Ievgen**. Evolution of Higher Education: prospects – Modernization concepts / Baltic Journal of Economic Studies, 2021; Vol. 7 No. 5 p. 192-197. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1571>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,01 д.а., особистий внесок автора: запропоновано стратегію розвитку вищої освіти, яка передбачає максимальну ефективність ресурсів: організаційних, інституційних, інструментальних 0,33 д.а.)

6. Kholiavko Nataliia, Popelo Olha, **Bazhenkov Ievgen**, Shaposhnykova Iryna, Sheremet Oleh. Information and communication technologies as a tool of strategy for ensuring the higher education adaptability to the digital economy challenges // International Journal Of Computer Science&Network Security. Vol, 21 №8, August 2021. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO202127452890430.view?orgId=anpor&hide=breadcrumb,journalinfo>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (0,89 д.а., особистий внесок автора: запропоновано концепцію щодо викликів цифрової економіки в освіті – 0,18 д.а.).

7. Safonov Y., Usyk V., **Bazhenkov Ie**. Digital transformations of Education policy// Baltic Journal of Economic Studies, 2022;Vol. 8 No. 2, p. 127-136.URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1759/1777>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,04 д.а., особистий внесок автора: запропоновані рекомендації щодо впровадження національних стратегій цифрових навичок і формування національних коаліцій цифрових навичок і цифрових робочих місць – 0,34 д.а.).

***Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях,
включених до міжнародних наукометричних баз:***

8. Баженков Є. В. Державне регулювання архітектури національної освіти // Інтелект XXI, №1, 2018, С. 253-260. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/1-2018>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus; Google Scholar; Vernadsky National Library; Crossref; OUCI (0,42 д.а.).

9. Баженков Є.В. Встановлення цілей у стратегічному управлінні освітньої галузі // Вчені записки Таврійського національного університету Т.30 (69), №1, 2019. С. 130-134. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/26.pdf. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, OUCI, Vernadsky National Library. (0,61 д.а.).

10. Баженков Є.В. Концептуальні фактори контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі // Економічний простір №153, 2020. - Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, С.147-151. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1103>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index, Vernadsky National Library(0,68 д.а.).

11. Баженков Є.В. Застосування методології форсайту в освітній галузі України // Економічний простір: Збірник наукових праць. № 176. Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2021. С.55-160. URL : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1043>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index, Vernadsky National Library (0,7 д.а.).

12. Баженков Є.В. Генезис методичних підходів до формування стратегії в освітній галузі під впливом глобальних викликів // Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2021. Вип. 4 (63). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. С.128-133. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1287>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar (0,73 д.а.).

13. Баженков Є.В. Теоретичні аспекти системно-функціонального підходу до стратегічного управління в освітній галузі. // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 20. Вип. 3 (49). 2021.С. 130-142.URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/255716>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar (0,74 д.а.).

14. Баженков Є. В. Системно-функціональний концептуалізм стратегічного управління освітньої галузі. // Науковий вісник Полісся. №2 (23), 2021. С. 16-27. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Ulrichsweb™ Global Serials Directory, Google Scholar, Web of Science, Index Copernicus Research Bib, World Cat, BASE, Cross Ref, Open Ukrainian Citation Index, The Lens, Dimensions, Scite, Microsoft Academic (0,75 д.а.).

15. Баженков Є.В. Концептуальна модель методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент» Випуск 4 (90), 2021, С.3-10. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/242/153>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar (0,81 д.а.).

16. Баженков Є. В. Державне регулювання освітньої галузі в умовах воєнного часу // Ефективна економіка №6, 2022. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/122>. Журнал індексується і

реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref (0,72 д.а.).

17. Баженков Є. В. Діагностика в системі стратегічного управління освітньої галузі // Причорноморські економічні студії. 2022, Випуск 76, С. 188- 191. URL: <http://bses.in.ua/uk/76-2022>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Indexed in the ICI Journal Master List. (0,71 д.а.).

18. Баженков Є. В. Стратегічний потенціал у системі управління освітньої галузі // Економіка і суспільство, 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1612>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ). (0,81 д.а.).

19. Баженков Є. В. Модель діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2022, Випуск 68., С.54-61. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1173>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Vernadsky National Library, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus, World Cat, Crossref, Open Ukrainian Citation Index. (0,74 д.а.).

20. Баженков Є. В. Концептуальна основа стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Том 21. Випуск 1 (50), URL– <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/270398>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar (0,82 д.а.)

21. Баженков Є. В. Моніторинг у системі стратегічного управління освітньої галузі // Український журнал прикладної економіки та техніки Західноукраїнський національний університет №2, 2022. С.269-275. URL: <http://ujae.org.ua/monitoring-u-systemi-strategichnogo-upravlinnya-osvitnoyi-galuzi/> Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index

Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, Research Bible, Open Academic Journals Index, Cite Factor, Info Base (0,79 д.а.)

22. Баженков Є. В. Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі // Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 4. С. 312-318, URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N4> (308). Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, World Cat, Google Scholar. (0,82 д.а.).

23. Баженков Є. В. Концептуальне забезпечення стратегічного планування в освітній галузі // Актуальні проблеми економіки №6-7 (252-253), URL: http://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22._topic_Vazhenkov-I.V.-90-99.pdf. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: EBSCOhost, Econ Lit, ABI / Inform (by Pro Quest), Erih Plus, Cabell's Directories (0,74 д.а.).

24. Баженков Є. В. Концептуальна основа моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі // Актуальні проблеми економіки № 9 (255), URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_Ievgen-V.-Vazhenkov-6-14.pdf. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: EBSC Ohost, Econ Lit, ABI / Inform (by Pro Quest), Erih Plus, Cabell's Directories (0,78 д.а.).

25. Баженков Є. В. Структурно-логічна модель побудови комплієнс-системи в освітній галузі // Актуальні проблеми економіки № 8 (254), URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/1-051Ievgen-V.-Vazhenkov.pdf>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: EBSC Ohost, Econ Lit, ABI / Inform (by Pro Quest), Erih Plus, Cabell's Directories (0,76 д.а.).

26. Баженков Є. В., Бережна Т. І. Здоров'язбережувальна технологія «навчання в русі» в контексті ідей Нової української школи // Проблеми освіти № 1 (96), 2022, С. 42-54. URL: <https://imzo-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/49/44>. Журнал індексується і

реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar. (1,09 д.а. особистий внесок автора: запропоновано авторське бачення здоров'я зберігаючого середовища, екологізації освіти, валеологічної культури учасників навчально-виховного процесу – 0,54 д.а.).

Публікації у науково-метричних виданнях інших держав:

27. Bazhenkov Ievgen. Economic factor of Education // Global Academics, №1(1) November, 2018, p. 160-168. URL: <https://www.i-journal.org/upload/1.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (0,49 д.а.).

28. Bazhenkov Ievgen Functioning Process Model and Strategic Management in the Educational Sector. // Global Academics № 3 (15) 2022, p. 29-38. URL: <https://www.i-journal.org/upload/15.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (0,8 д.а.)

29. Bazhenkov Ievgen, Berezhna Tamila. Aspects of Health Care Activities of Primary School Teachers in the Implementation of the Ideas of the “New Ukrainian School” // Global Academics № 3 (15), 2022, p. 38-53. URL: <https://www.i-journal.org/upload/15.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (1,03 д.а. особистий внесок автора: запропоновано авторське бачення здоров'я зберігаючого середовища, екологізації освіти, валеологічної культури учасників навчально-виховного процесу – 0,51 д.а.).

30. Bazhenkov Ievgen, Berezhna Tamila. Essence and Structural Formation of Living Environment in Educational Institution. // Global Academics, №2 (16), 2022, p. 32-41. URL: <https://www.i-journal.org/upload/16.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (1,10 особистий внесок автора:

запропоновано алгоритм моделювання процесу створення життєвого середовища для навчального закладу – 0,5 д.а.).

31. Bazhenkov Ievgen. Features of the Educational Process in the Conditions of the Emergency in Ukraine. // Global Academics, №2 (16) 2022, p.41-54. URL: <https://www.i-journal.org/upload/16.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (0,54 д.а.).

Публікації у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів

32. Баженков Є.В., Коломоєць Г.А., Ребрина А.А., Дикий О. Ю. Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет конф. (28-29 травня 2020 р., м. Київ) / Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2020. 626 с. (Особистий внесок автора: запропоновано методик у особистісно-орієнтованих педагогічних технологій у сучасному освітньому середовищі. – 7,02 д.а.).

33. Баженков Є.В., Дикий О. Ю., Коломоєць Г.А., Ребрина А.А. Кліванська Ю.А. Впевнений старт до НУШ: досвід реалізації початкової та перехід до середньої школи Матеріали наук. практ. інтернет конф. з міжнародною участю (03-08 липня 2021 р., м. Луцьк). 439 с. (Особистий внесок автора: сформульовано рекомендації НУШ для середньої школи.- 3.65 д.а.).

34. Баженков Є. В. Professional training of qualified specialists is the key to Economic Development of the state// International scientific and practical conference “Mechanism for economic development in the context of global changes: international experience” : conference proceedings, June 4-5, 2021. Riga : “Baltija Publishing”, 2021.(0,11 д.а.)

35. Баженков Є. В. Якісна освіта як запорука національного розвитку України //Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту» (Державний

університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 27 травня 2022). Одеса, С. 155-157. (0,12 д.а.)

36. Bazhenkov Ievgen. Theoretical concept of structural-functional sector in the conditions of martial law // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування обліково-аналітичного забезпечення організаційно-управлінської підтримки суб'єктів національної економіки» (25 травня 2022 року, м. Одеса) / МОН України; ОНУ імені І.І. Мечникова; кафедра обліку та оподаткування; відп. ред. Н.Л. Кусик; ред. кол.: О.В. Побережець, Є.І. Масленніков, М. М. Гоголь [та ін.]. Одеса, 2022. 130 с. С. 17-19. (0,12 д.а.).

37. Баженков Є.В. Джуніор – як засіб підвищення рівня мотивації до уроків фізичної культури в сучасному освітньому вимірі // Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф (25-26 серпня 2022 року в режимі онлайн) / упорядн.: Баженков Є. В., Цьось А. В., Коломоєць Г. А., Дикий О. Ю., Ребрина А. А., Боляк А. А., Кліванська Ю. А., Буянова Г. В., 2022. С.19-20. (0,11 д.а.).

38. Баженков Є. В. Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти» як центр експериментальної педагогіки // Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник/ за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. С. 9-12. с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.projektna.diyalnist.pdf> (0,17 д.а.).

Авторські свідоцтва

39. Свідоцтво про авторське право на монографію «Теоретико-методологічні засади стратегічного управління освітньої галузі» №113960 від 27 липня 2022

40. Свідоцтво про авторське право на статтю «Генезис методичних підходів до формування стратегії в освітній галузі під впливом глобальних викликів» № 113073 від 30 травня 2022;

41. Свідоцтво про авторське право на статтю «Концептуальна модель методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі» № 113074 від 30 травня 2022;

42. Свідоцтво про авторське право на статтю «Застосування методології форсайту в освітній галузі України» № 113075 від 30 травня 2022.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	25
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ	
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ.....	
1.1. Теоретико-методологічні основи забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі	37
1.2. Системно-функціональний підхід до стратегічного управління в освітній галузі	57
1.3. Генезис методичних підходів до організації стратегічного управління в освітній галузі під впливом глобальних викликів	69
Висновки до розділу 1.....	89
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ ТА ПРЕДМЕТНА СПРЯМОВАНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ.....	
2.1. Характеристика розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів.....	93
2.2. Інтелектуальний капітал у системі відтворення та інноваційного розвитку національної економіки.....	117
2.3. Модель процесу функціонування та стратегічного управління в освітній галузі.....	135
Висновки до розділу 2.....	143
РОЗДІЛ 3 МЕТОДОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ	
3.1. Застосування концепції кайдзен у стратегічному управлінні освітньої галузі	147
3.2. Структурно-логічна модель побудови комплаєнс-системи в освітній галузі	159

3.3. Застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі	172
Висновки до розділу 3.....	196
РОЗДІЛ 4 ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ	199
4.1. Моніторинг та системно-функціональні студії у стратегічному управлінні освітньої галузі.....	199
4.2. Модель діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі.....	216
4.3. Концептуальний базис та підходи щодо контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі.....	232
Висновки до розділу 4.....	250
РОЗДІЛ 5 КОНЦЕПТУАЛЬНА ПІДТРИМКА АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ.....	253
5.1. Стратегічний потенціал розвитку освітньої галузі	253
5.2. Методологічна основа комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі	273
5.3. Концептуальне забезпечення стратегічного планування в освітній галузі.....	300
Висновки до розділу 5.....	316
ВИСНОВКИ.....	319
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	329
ДОДАТКИ.....	364

ВСТУП

Актуальність теми. Економіка та менеджмент у освіті – це наука та галузь знань, у якій є свої закони, закономірності, категорії, моделі, механізми та принципи, які забезпечують її функціонування та розвиток, а також відтворення національного інтелектуального капіталу. Інвестиційно-інноваційний шлях розвитку національної економіки потребує формування та впровадження нових методів, які забезпечать функціонування та розвиток освітньої галузі. Трансформаційні перетворення в освітній галузі за останні роки мали хаотичний характер. Натомість підвищення якості освітньої діяльності на всіх рівнях, суб'єкти галузі орієнтовані на виживання, збільшення бюджетного фінансування та імітації інноваційних процесів в освітньому середовищі. Не отримали належного розвитку ефективна процедура організації та планування вдосконалення освітньої діяльності, частково припинено довгострокове та середньострокове прогнозування сфери послуг у освітній галузі України.

Формування ефективної системи стратегічного управління в освітній галузі є важливим та необхідним етапом на шляху забезпечення розвитку освітньої сфери країни. Питання пошуку дієвих механізмів стратегічного управління та створення сучасних управлінських моделей в освітній галузі є необхідною умовою модернізації національного освітнього простору. Відновлювальні та трансформаційні процеси в країні потребують створення гнучкої, цілеспрямованої, результативної та ефективної системи інституційно-суспільного управління освітньої галузі, що забезпечуватиме стратегічний розвиток та якість освітніх процесів з орієнтацією на формування національного людського капіталу, який задовольнятиме потреби держави, запити суспільства, територіальних громад та суб'єктів підприємництва.

Події, які відбуваються у національному просторі візуалізували необхідні зміни у стратегічному потенціалі розвитку освітньої галузі. В

умовах поширення пандемії COVID-19, воєнної агресії та інших глобальних викликів актуальним вирішенням стратегічних завдань системи управління в освітній галузі є забезпечення збалансованого розвитку її сегментних складових із фокусуванням на стратегічний потенціал освітньої галузі. Орієнтація на результативне й ефективне функціонування освітньої галузі у довгостроковій перспективі породжує необхідність визначення її стратегічного потенціалу, ступеня його використання, здатності адаптуватися до змін в зовнішньому середовищі, можливості управління поведінкою внутрішніх сегментів, процесом їхньої адаптації до глобальних викликів та забезпечення результативності й ефективності внутрішньогалузевого управління. Функціонування та розвиток освітньої галузі потребує застосування розвиненіших управлінських технологій, які враховують сучасні внутрішньогалузеві соціально-економічні процеси, потреби національної економіки та суспільства. Застосування прогресивних концепцій внутрішньогалузевого управління сприятиме досягненню стратегічних цілей в освітній галузі з підвищенням її результативності й ефективності з урахуванням досвіду європейських країн. Враховуючи зазначені концепти, дослідження теоретико-методологічних питань забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів та посиленних інтеграційних процесів є актуальним завданням.

Значний внесок у становлення і розвиток основ теорії та методології стратегічного управління внесли зарубіжні вчені: Р. Акофф, І. Ансофф, М. Армстронг, П. Друкер, Б. Карлофф, Г. Клейнер, У. Кінг, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, А. Маслоу, А. Маршалл, Г. Мінцберг, М. Портер, Ф. Тейлор, А. Томпсон, Й. Шумпетер та ін. Різним аспектам забезпечення стратегічного управління, зокрема й у освітній сфері, наукові праці присвятили українські вчені: Л. Антонюк, О. Амоша, В. Геєць, В. Борщ, А. Вітренко, С. Захарін, В. Кремень, Е. Кузнецов, О. Кузьмін, Я. Котляревський, І. Ломачинська, А. Мазаракі, В. Маргасова, В. Мельник, С. Ніколаєнко, Ю. Сафонов,

О. Халимоник, О. Шеремет, С. Шкарлет, К. Шапашников, О. Шкуратов, І. Штулер, та ін.

Незважаючи на дослідження, які присвячені питанням функціонування та розвитку освітньої галузі, практично відсутні розробки щодо методологічних та практичних засад забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів і посиленних інтеграційних процесів. Дисертаційна робота спрямована на розв'язання науково-прикладної проблеми, яка полягає у відсутності системного підходу у цілеспрямованому забезпеченні системи стратегічного управління освітньої галузі у трансформаційних умовах, що обумовило вибір теми дослідження, його мету, завдання, об'єкт, предмет, методи та структуру.

Зв'язок наукової роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота є складовою науково-дослідної роботи Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая «Підвищення ефективності структури економічних систем на різних рівнях функціонування» (номер державної реєстрації 0118U001589), – запропоновано наукові засади та методологічні доміанти побудови комплаєнс-системи в освітній галузі; «Модернізаційні детермінанти трансформації суспільно-територіальних систем України в умовах посилення процесів євроінтеграції» (номер державної реєстрації 0118U001588), – запропоновані методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі; відповідно до плану наукових досліджень ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» у процесі виконання наукової теми: «Макроекономічне моделювання системної динаміки планування та управління системою вищої освіти: філософія і методологія» (номер державної реєстрації теми 0117U002531, 2017-2019 р.), – запропоновано науково-методичне забезпечення застосування системно-функціонального підходу до стратегічного управління в освітньої галузі; відповідно до плану наукових досліджень «Науково-методичні засади організації та проведення дослідно-експериментальної роботи в навчальних

зкладах України у контексті реалізації Концепції Нової української школи» (номер державної реєстрації теми 0117U006233, 2017-2024 р.) та «Дослідження модернізації структури і змісту вищої освіти в контексті імплементації Закону України «Про вищу освіту»» (номер державної реєстрації теми 0117U000235, 2017-2024 р.).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка та обґрунтування теоретико-методологічних положень та практичних рекомендацій щодо забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів та посиленіх інтеграційних процесів.

Досягнення мети роботи зумовило необхідність постановки та вирішення таких основних завдань:

- узагальнити теоретико-методологічні підходи до визначення сутності забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі, уточнити понятійно-категоріальний апарат та аргументувати теоретичний базис;
- розробити концептуально-методологічну основу стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів;
- запропонувати методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі;
- розробити механізм комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі;
- запропонувати науково-методичне забезпечення застосування системно-функціонального підходу до стратегічного управління освітньої галузі;
- удосконалити генезис методичних підходів до організації стратегічного управління в освітній галузі під впливом глобальних викликів;
- удосконалити концептуальні засади моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі;
- розробити концептуальне забезпечення діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі;

- визначити концептуальні підходи до контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі з урахуванням впливу глобальних викликів;

- обґрунтувати та запропонувати наукові засади й методологічні домінанти побудови комплаєнс-системи в освітній галузі;

- узагальнити теоретико-методичні засади стратегічного планування освітньої галузі;

- запропонувати концептуально-методичну підтримку процесу функціонування та стратегічного управління освітньої галузі.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та методичні засади забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі й прикладні аспекти його запровадження.

Методи дослідження. Теоретичною, методологічною та концептуальною основою дисертаційного дослідження є загальнонаукові та спеціальні методи й підходи: морфологічного аналізу – при уточненні понятійно-категоріального апарату забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі; системно-функціональний підхід – при дослідженні системи стратегічного управління освітньої галузі; порівняльний і статистичний аналіз – при дослідженні сучасного стану та тенденцій розвитку освітньої галузі; діагностичний підхід – для формування та обґрунтування концептуального забезпечення діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі; логіко-порівняльний метод – для обґрунтування понятійно-категоріального апарату процесу забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі; емпіричний метод – при узагальненні теоретико-методичних засад стратегічного планування в освітній галузі. У дисертаційній роботі використано абстрактно-логічний метод, структурно-функціональний та інтеграційний підходи, метод логіко-змістовного моделювання – при розробці механізму комплексної системи

стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі; функціональний синтез – при конструюванні концептуальних засад та методичних положень організації стратегічного управління в освітньої галузі під впливом глобальних викликів. У дисертаційній роботі застосовано графічний метод для наочного відображення методологічних констант наукового дослідження.

У дисертаційному дослідженні статистичну і фактологічну основу становлять чинні законодавчі акти та нормативно-правові документи центральних і місцевих органів влади, офіційна статистична інформація Державної служби статистики України, Міністерства освіти і науки України, Міністерства цифрової трансформації України, Міністерства економіки України, Міністерства інфраструктури України, Міністерства фінансів України, наукові роботи, розробки провідних національних та зарубіжних учених та фахівців-практиків із питань функціонування та розвитку освітньої сфери, результати власних наукових та аналітичних досліджень і розрахунків, офіційні публікації міжнародних інституцій, Інтернет-ресурси.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розробці концептуальної основи та науковому обґрунтуванні теоретико-методологічного базису, методичних положень і рекомендацій щодо забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі, що дозволить підвищити рівень стратегічного управління в освітній галузі в умовах глобальних викликів та посиленних інтеграційних процесів. Наукове дослідження спрямоване на вирішення сучасних проблемних питань у забезпеченні системи стратегічного управління освітньої галузі через концепти еволюційної парадигми функціонування та розвитку освітньої сфери країни.

Найбільш значні наукові результати, що виносяться на захист:

вперше:

– сформовано концептуально-методологічну основу стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів, яка ґрунтується на архітектурі синтезу та семантичного моделювання

інвестиційної, інноваційної та інтеграційної складової в освітній галузі, враховує об'єктивні та потенційні її можливості, характерні особливості функціонування суб'єктів освітньої діяльності, здатністю їх вирішувати на ринку освітніх послуг, врахування стратегічних пріоритетів стейкхолдерів, що уможлиблює за рахунок сукупності наявних ресурсів, можливостей і здібностей забезпечити ефективність процесу розробки та реалізації стратегії розвитку освітньої галузі;

– запропоновані методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі, яка дозволяє за допомогою параметричних інструментів фундаментально-прикладної спрямованості сфокусуватися на мультиваріативному моделюванні перспектив освітньої галузі та розвитку освітнього середовища в країні з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, що дозволить здійснити вибір стратегічних та новаторських напрямів розвитку, забезпечуючи валідність прогнозу та ефективне використання результатів в управлінні освітньої галузі;

– розроблено механізм комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі, яка продукує комплекс системної й адаптивної взаємодії узгоджених складових організаційного, структурного, функціонального, ресурсного та методичного спрямування, які орієнтовані на перманентне вирішення стратегічних завдань внутрішньогалузевої модернізації з урахуванням ринкових важелів та регуляторів, з метою забезпечення розвитку освітньої галузі та реалізації її стратегічного потенціалу;

– запропоновано науково-методичне забезпечення застосування системно-функціонального підходу до стратегічного управління галузі, яке генералізує дослідження структури управління в освітній галузі, виявленні функцій елементів, систематизації внутрішньогалузевого управління по спільності функціонального призначення та синтезі правил системної взаємодії у внутрішньогалузевому середовищі з урахуванням стратегічних

факторів та ентропії, що дозволить візуалізувати значення комплексності, широти охоплення і чіткої організації в дослідженні, проектуванні та плануванні управлінської діяльності в освітній галузі;

удосконалено:

– генезис методичних підходів до організації стратегічного управління в освітній галузі під впливом глобальних викликів, які, на відміну від існуючих, передбачають різноплановий, структурно-функціональний і формально-поведінковий управлінський процес, який забезпечує формування та реалізацію стратегій розвитку освітньої галузі, що сприяють балансуванню відносин на ринку освітніх послуг між стейкхолдерами, а також досягненню візуалізованих цілей за умови використання людського капіталу;

– концепцію моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі, яка, на відміну від існуючих, доповнюється компонентами взаємопов'язаних елементів та системно-функціональним та структурно-організаційним спостереженням за перебігом і характером якісних або кількісних змін у стратегічному управлінні освітньої галузі, з метою отримання аналітичної та синтетичної інформації для ухвалення ефективних управлінських рішень, які сприятимуть динамічному розвитку національного освітнього простору в умовах посиленних глобальних викликів;

– концептуальне забезпечення діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі, яке доповнюється парадигмою мультиелементного комплексного дослідження соціально-економічної діяльності освітньої галузі та виявлення відхилень від стійких і визначених параметрів та запобіганню порушення діяльності у внутрішньогалузевому середовищі, для отримання результатів, які закладають фундамент для прийняття обґрунтованих, достовірних, неупереджених і зважених рішень в системі стратегічного управління освітньої галузі;

– концептуальний базис та підходи щодо контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі, які доповнюються комплексом синтезованої взаємодії елементів стратегічного управління соціально-

економічними компонентами в освітній галузі, що надає можливість попередити або ідентифікувати на початковому етапі можливі ризики у функціонуванні освітньої галузі та своєчасно вжити заходів щодо їх усунення або недопущення з урахуванням впливу глобальних викликів;

набули подальшого розвитку:

– понятійно-категоріальний апарат доповнено категорією «забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі», під яким розуміється сукупність управлінських заходів, процесів, організаційно-функціональної та інструментальної підтримки, які спрямовані на мультисегментний розвиток внутрішньогалузевого середовища та реалізацію потенціалу освітньої галузі;

– наукові засади та методологічні домінанти побудови комплаєнс-системи в освітній галузі, яка є незалежною функцією органів внутрішньогалузевого управління, що моніторить, виявляє, діагностує, оцінює, надає відповідні внутрішньогалузеві поради, і готує звіти щодо комплаєнс-ризиків у освітній галузі та візуалізує цілеспрямоване дотримання суб'єктами освітньої галузі вимог нормативно-правового характеру та зобов'язань, щодо доброчесності, транспарентності, антидискримінаційної поведінки, конфіденційності, автаркчності, боротьби з корупцією, врегулювання внутрішньогалузевих конфліктів, закупівель, природоохоронної діяльності, забезпечення інформаційно-комунікаційних зв'язків, трудового законодавства, обробки персональних даних, ковенантів, кібербезпеки та синергії в освітній галузі, що підтвердить відповідність функціонування та розвиток внутрішньогалузевого середовища встановленим вимогам, стандартам та правилам;

– теоретико-методичні засади стратегічного планування освітньої галузі, що, на противагу існуючим, доповнюються парадигмою інвестиційно-інноваційного вектору та модульованими компонентами, що істотно розширює процес використання потенціалу освітньої галузі;

– концептуально-методична підтримка процесу функціонування та стратегічного управління освітньої галузі, яка, на противагу існуючим, на основі еволюції концепцій управління ґрунтується на синтезованому застосуванні принципів, методів і способів впливу суб'єкта стратегічного управління в освітній галузі на відповідний об'єкт управління для реалізації стратегічного потенціалу, що забезпечить реалізацію інноваційних стратегій, пріоритетів та створення нових моделей освітніх процесів і розвитку механізмів інституційно-суспільного управління в освітньому середовищі.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретико-методологічні положення дисертаційної роботи доведено до рівня конкретних методик та рекомендацій щодо забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів та посиленних інтеграційних процесів.

Найбільш суттєву практичну цінність мають такі науково-прикладні розробки та рекомендації: сформоване концептуальне забезпечення діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі; запропоновані методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі; розроблений механізм комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі. Окремі авторські рекомендації реалізовані на загальнонаціональному, регіональному та міжнародному рівнях. Матеріали дисертаційної роботи взято до використання:

– Комітетом Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій (довідка № 04-24/18-2021/399555 від 17.12.2021 р.) – пропозиції автора використовуються у процесі створення законів з питань освіти;

– Офісом Президента України (довідка № 43-01/777 від 22.12.2021 р.) – результати дослідження використовувалися при підготовці Указу Президента України від 30 березня 2021 року № 130 «Про пріоритетні заходи щодо розвитку професійної (професійно-технічної) освіти»;

– Міністерством освіти і науки України (довідка № 1/954-22 від 20.01.2022 р.) – пропозиції щодо організаційних і структурно-функціональних перетворень у контексті інноваційної модернізації освітньої галузі;

– Департаментом освіти і науки Кіровоградської обласної військової адміністрації (довідка № 01-08/4/1-25 від 02.05.2022 р.) – застосування запропонованої методології форсайту на регіональному рівні;

– Департаментом освіти, науки, молоді та спорту Хмельницької обласної військової адміністрації (довідка № 607-41.2022 від 06.05.2022 р.) – застосування інноваційного підходу до програми формування стратегічних цілей розвитку освітньої галузі та її структурних сегментів;

– Результати дисертаційного дослідження використовуються у навчальному процесі Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая та вищих навчальних закладів України (довідка № 02/1886 від 26.10.2022 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський підхід до розробки методологічних, методичних та прикладних положень щодо забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів і посилені інтеграційних процесів. Наукові результати, що викладені у дисертаційній роботі, розроблені автором особисто. З наукових публікацій, виданих у співавторстві, у дисертаційній роботі використані лише ті положення, які становлять індивідуальний внесок автора, про що зазначено в переліку публікацій, зазначених в рефераті. Матеріали та висновки кандидатської дисертації при підготовці цієї роботи не використовувались.

Апробація результатів дисертації. Матеріали дослідження апробовано у методичних розробках, рекомендаціях і пропозиціях, викладено у монографії, статтях, упроваджено в навчальний процес. Основні наукові теоретичні та практичні результати дисертаційної роботи доповідались та

обговорювались на міжнародних та українських науково-практичних конференціях, зокрема: Міжнародна науково-практична інтернет конференція «Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення» (м. Київ, 2020 р.), Науково-практична інтернет конференція з міжнародною участю «Впевнений старт до НУШ: досвід реалізації початкової та перехід до середньої школи» (м. Луцьк, 2021 р.), International scientific and practical conference «Mechanism for economic development in the context of global changes: international experience» (Riga, 2021), XI Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту» (м. Одеса, 2022 р.), Міжнародна науково-практична конференція «Формування обліково-аналітичного забезпечення організаційно-управлінської підтримки суб'єктів національної економіки» (м. Одеса, 2022 р.), II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення» (м. Київ, 2022 р.).

Публікації. Найсуттєвіші теоретичні та практичні результати дослідження відображено у 38 наукових працях, з яких: 1 одноосібна монографія, 30 статей – у наукових фахових виданнях України та наукових періодичних виданнях інших держав; 7 публікацій за матеріалами наукових конференцій. Загальний обсяг публікацій 57,49 друк. арк., із яких 50,96 друк. арк. належить особисто автору.

Обсяг і структура дисертації. Загальний обсяг дисертації становить 382 сторінки, її основний зміст викладений на 304 сторінках основного тексту, який складається зі вступу, п'яти розділів і висновків. Дослідження містить 11 таблиць на 8 сторінках, 48 рисунків на 26 сторінках, перелік використаних джерел із 320 найменування на 35 сторінках та додатків на 18 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

1.1. Теоретико-методологічні основи забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі

Освіта в Україні є особливим соціокультурним феноменом, що поєднує в собі когнітивну, ціннісну, мотиваційну, філософську та системну значимість. Постійні трансформаційні процеси в освітній сфері поставили перед науковою спільнотою ряд комплексних питань, вирішення яких видається можливим лише із врахуванням кращих світових традицій та національної ідентичності. Розвиток освітньої сфери необхідно розглядати в рамках теорії управління, основоположниками якою є відомі вчені: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Емерсон, Б. Карлоф, Е. Мейо, Х. Виссема, М. Вебер, І. Ансофф, У. Кінг, Д. Кліланд, Г. Мінцберг, М. Портер, Г. Хамель, А. Томпсон, С. Чандлер та ін. Сформульовані більшістю науковців теоретико-методологічні положення та погляди на проблему управління складними соціально-економічними системами не втратили своєї фундаментальної актуальності в сучасних реаліях розвитку освітньої галузі.

Управління освітньої галузі як предмет наукового дослідження має розглядатися у через складну мультикомпонентну систему з багатофакторними проявами зв'язків на всіх рівнях. Освітня галузь є соціально-економічною системою та одночасно виступає об'єктом і суб'єктом управління, яка завжди знаходиться у взаємодії та має спільний вплив.

Відомо, що керуюча система освітньої галузі – внутрішньогалузевий суб'єкт управління, виступає як частина керованої – внутрішньогалузевий об'єкт управління, тому величина та межі керуючої системи завжди залежать від об'єкту. В освітній галузі та її структурних елементах, у керованій і

керуючих системах функціонують відповідні внутрішньогалузеві системи меншого рівня та розміру, а внутрішньогалузева структурно-функціональна система забезпечують особливість управління освітньої галузі.

Визначені фактори визначають пріоритетну роль системно-синергетичного підходу як базової методології стратегічного управління освітньої галузі.

У науковій праці «Стратегічне управління» американський вчений І. Ансофф відзначив, що «діяльність по стратегічному управлінню пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та з підтриманням низки взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють досягати своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішнім вимогам» [245].

Американський вчений-економіст А. Томпсон обґрунтував, що стратегічне управління візуалізує процес, за допомогою якого управлінський персонал (менеджери) здійснюють довгострокове керівництво суб'єкта господарювання, визначають специфічні цілі діяльності, формують стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні або найсуттєвіші зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання затверджених відповідних планів, постійно розвиваючись та змінюючись [316].

Науковець-управлінець Бенгт Карлоф довів, що стратегічне управління є інтелектуальним процесом, що налаштований на виконавців, які проявляють ініціативу не тільки на етапі мислення, але й на етапі функціональних дій.

Автор наукової праці «Стратегічний менеджмент та підприємництво: можливості для майбутнього процвітання» Х. Виссема обґрунтував, що стратегічне управління характеризує стиль управління, передачі аналітичної інформації, методи комунікації та прийняття рішень, планування, за допомогою яких система управління і лінійні керівники своєчасно приймають і конкретизують рішення, що стосуються цілей підприємницької діяльності; передбачення стратегічної орієнтації усіх працівників і

організацію планів підрозділів, які відповідають за реалізацію цілей економічного суб'єкта [221].

Серед українських науковців також сформувались свої бачення щодо даної проблеми, зокрема, професор О. Рогачевський відзначив: «Наука стратегічного управління – це види діяльності, організаційно-технологічні й технічні заходи управління системами та її компонентами, які спрямовані на досягнення максимально повного ефекту за мінімальними витратами, людської праці й енергії, в основу яких покладено дослідження та застосування законів і принципів, залежності між причинами та наслідками. Основою стратегічного управління є сукупність аспектів філософії, соціології, економіки, правознавства, психології, кібернетики та цифровізації, які забезпечують практику управління та засновані на позиціях теоретичних управлінських підходів у відповідному середовищі» [192].

Професор Ю. Сафонов наголошує, що у загальному вигляді стратегічне управління спрямоване на досягнення довгострокових цілей або результатів за допомогою формування, нарощення та використання потенціалу, ефективного ресурсного менеджменту в умовах швидких змін зовнішнього середовища [198].

Професор О. Шермет сфокусувався на тому, що «Стратегічне управління – це пріоритетна система нових прийомів, методів, механізмів та інших інструментів філософії в управлінській діяльності на будь-якому рівні, яка зорієнтована на загальносистемний інтерес та фокусується на стратегічному моделюванні, яке охоплює зовнішнє й внутрішнє середовище господарської системи. Однак незалежно від відмінності парадигм стратегічного управління будь-якого рівня, стратегічний процес має єдину концептуальну методологічну основу у вигляді іманентної логічної структури з урахуванням часових факторів» [221].

Таким чином, загальною ознакою стратегічного управління є те, що це діяльність, яка забезпечує створення та підтримку стратегічної відповідності

між цілями суб'єкта господарювання, його потенціалом і можливостями в зовнішньому середовищі під впливом різноманітних факторів.

Зауважимо, що у науковій літературі сформульована значна кількість визначень «стратегічного управління», за допомогою порівняльного методу аналізу можна зробити висновок, що дана дефініція включає наступні аспекти:

– стратегічне управління – це цілеспрямована діяльність та забезпечення відносин між суб'єктами і зовнішнім оточенням, що відповідає їх внутрішнім можливостям і дозволяє залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог під впливом відповідних факторів;

– стратегічне управління – це процес, який забезпечує необхідну взаємодію соціально-економічної системи з її оточенням;

– стратегічне управління – це галузь теоретико-методологічних інтегрованих знань, що вивчає моделі, прийоми, механізми та методіку прийняття стратегічних рішень та способи практичної реалізації цих знань у відповідній соціально-економічній системі;

– стратегічне управління – це вид управлінської діяльності, що полягає у досягненні обраних перспективних цілей за допомогою відповідних змін у господарській системі та поза нею;

– стратегічне управління – це результативне та ефективне управління потенціалом розвитку відповідної соціально-економічної системи;

– стратегічне управління – це мистецтво використання знань і вмінь, інтуїції та досвіду через довгостроковий розвиток відповідної соціально-економічної системи.

Одним із перспективних напрямів у освітній галузі є стратегічне управління, що стало основою стабільного розвитку і забезпечення стійкості освітньої системи в розвинених країнах протягом більш ніж двох десятиліть [213].

Для освітньої галузі стратегічне управління сфокусовано на безперервному процесі розвитку внутрішньогалузевого середовища,

визначення цілей, формування мультиваріативних стратегій, здійснення стратегічного форсайту з оцінкою діяльності, реалізації та корекції обраних стратегій, які забезпечують розвиток освітньої сфери країни.

Сучасне стратегічне управління в освітній галузі має орієнтуватися на швидкі зміни, що відбуваються у національному та міжнародному середовищі з урахуванням глобальних викликів. Шлях України до Європейської спільноти передбачає трансформаційні процеси у освітній сфері:

- орієнтація на європейські стандарти освіти;
- децентралізація управління у освітній сфері;
- інвестиційно-інноваційна підтримка розвитку освітньої галузі;
- розвиток освіченого та транспарентного громадянського суспільства.

Нині у освітній сфері формуються ринкові відносини, які суттєво визначають ефективність суспільної діяльності та якість людського потенціалу. Важливу роль для розвитку освітньої галузі надає динаміка інтеграції національної системи освіти у європейський освітній простір.

Через зміни соціально-економічних відносин у освітній сфері, трансформації ролі державного управління в освіті і, як наслідок, трансформації структури фінансування розвитку освітньої галузі, є необхідність розробки рекомендацій щодо вдосконалення застосовуваних підходів та методів стратегічного управління у внутрішньогалузевому середовищі. При формуванні моделі стратегічного управління функціонуванням та розвитком освітньої галузі необхідно враховувати цілі, які постають перед національною системою освіти, та еволюцію управління у освітній галузі країни.

У науковій праці професора Ю. Сафонова та В. Борщ відзначено, що стратегічне управління – це активний процес, що дає змогу стратегічним планам розвиватися і формуватися зі змінами середовища. Тому, виникає потреба в проактивній стратегії, яка спрямована на отримання найкращих результатів за найменших витратах [197].

Сучасний менеджмент освітньої галузі оперує поняттям стратегія, яка займає ключову позицію визначає основні положення і розвиток освітньої сфери в довгостроковій перспективі з урахуванням впливу глобальних факторів.

Одним із перших визначень стратегії в галузі економіки та управління надав І. Ансофф, який визначив стратегію як набір правил, якими керуються суб'єкти після ухвалення управлінських рішень [245].

І. Ансофф запропонував розділити правила на відповідні групи [245]:

- організаційна концепція – правила, за якими встановлюються відносини та процедури усередині суб'єкта;
- стратегія діяльності – правила, за якими складаються відносини суб'єкта із зовнішньою середовищем,
- оперативна концепція – правила, за якими суб'єкт веде свою повсякденну діяльність;
- правила, що використовуються при оцінці результатів діяльності суб'єкта у цьому та майбутньому, якісну частину критеріїв називають орієнтиром, а кількісну – завданням.

Значна кількість науковців вважає, що стратегія візуалізує попередню готовність до результатів діяльності, що відбуваються за межами системи управління.

Фахівець з менеджменту Генрі Мінцберг, стратегію позиціонує як сукупність відповідних структурних компонентів:

- 1) план – курс дій та визначені орієнтири,
- 2) принципи поведінки – правила поведінки;
- 3) поведінкова модель – відповідні маневри,
- 4) позиція – характер поведінки;
- 5) перспектива – основний спосіб дії [243].

Погодимось з професором О. Шереметом, що «Стратегія необхідна будь-якому суб'єкту національної економіки, який претендує на успіх, щоб сфокусуватися на пріоритетних напрямках розвитку. Вибір стратегії означає,

що зі всіх можливих варіантів господарського розвитку, які відкриваються перед суб'єктом національної економіки, він обирає цілеспрямований напрямок. Правильно сформована стратегія – це основа забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта національної економіки, формування сильної конкурентної позиції у ринковому середовищі» [221].

Таким чином, стратегія – це довгостроковий, якісно визначений цільовий напрямок розвитку відповідної соціально-економічної системи, що охоплює, як правило, усі сфери її діяльності.

Процес розробки стратегії для освітньої галузі має відбуватися за наступним алгоритмом:

- чіткого визначення мети розвитку освітньої галузі;
- формування організаційно-економічної та ресурсної політики, яка дозволить досягти зазначеної мети з урахуванням поточних і тактичних планів;
- система контролінгу, яка забезпечить коригування стратегії у відповідності до вирішення внутрішньогалузевих питань із застосуванням загальних і спеціальних інструментів, що надає можливість забезпечити реалізацію стратегічного потенціалу в освітній галузі та підвищити її результативність й ефективність стратегічного управління у внутрішньогалузевому середовищі.

Класифікація напрямів стратегій для освітньої галузі представлено на рис. 1.1.

Усі наведені напрямки стратегій для освітньої галузі взаємопов'язані між собою організаційно, технічно, технологічно та соціально-економічно. Враховуючи зазначене, при розробці стратегії найчастіше застосуємо комплексний підхід, який дозволяє поєднати всі аспекти функціонування освітньої галузі на основі відповідних соціально-економічних умов та ресурсного забезпечення.

У системі стратегічного управління освітньої галузі стратегія візуалізує:

- процес, який відображає управлінську філософію в освітній галузі;
- відношення до внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності в освітній сфері.

Підкреслюємо, що у внутрішньогалузевому середовищі людські та матеріальні ресурси досить сильно впливають на реалізацію сформованої стратегії.



Рис. 1.1. Класифікація напрямів стратегій для освітньої галузі

(Джерело: розроблено автором)

Стратегія в освітній галузі визначає принципи, напрями, моделі, механізми та інструменти, які забезпечують ефективне функціонування освітньої галузі та реалізацію стратегічного потенціалу, що базується на підвищеній зацікавленості всіх стейкхолдерів у процесі розробки та реалізації стратегічних програм, які пов'язані з освітньою сферою. У будь-якій стратегії простежується співвідношення взаємопов'язаних і взаємообумовлених компонентів, які об'єднані стратегічною метою – забезпечення розвитку освітньої галузі та її сегментів з урахуванням внутрішньогалузевого потенціалу. Стратегія в освітній галузі має обов'язково ґрунтуватися на визначеній меті, яка сфокусована на часовому періоді, на який буде вона спрямована.

Таким чином, поєднання аспектів стратегії та управління формують систему стратегічного управління в освітній галузі.

Управління в освітній галузі – це складна цілеспрямована перманентна багатокомпонентна система з мультифакторними проявами ендогенних та екзогенних зв'язків у відповідному середовищі, а освітня галузь – це соціально-економічна система, яка формує людський капітал та одночасно є суб'єктом і об'єктом стратегічного управління, що перманентно є у цілеспрямованій взаємодії та задіянні цілеспрямованого впливу один на одного контрольованими і неконтрольованими факторами. Сталий розвиток освітньої галузі, який відповідає сучасним вимогам суспільства та національного макроекономічного середовища, має забезпечити здатність майбутніх поколінь задовольняти потреби національної економіки з урахуванням власних потреб. Функціонування освітньої галузі завжди спрямоване на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, збереження національної ідентичності, інноваційного розвитку країни та поступового відтворення цілісності навколишнього середовища.

Система стратегічного управління в освітній галузі – це послідовний, взаємопов'язаний, взаємодоповнюючий та релевантний процес, у результаті якого отримується синтетична й аналітична інформація щодо функціонування та розвитку освітньої галузі, візуалізує інтегровану модель прийняття управлінських рішень у внутрішньогалузевому середовищі та визначає загальний напрямок реалізації потенційних можливостей освітньої сфери в умовах глобальних викликів.

Відповідно, забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі – це сукупність управлінських заходів, процесів, організаційно-функціональної та інструментальної підтримки, які спрямовані на мультисегментний розвиток внутрішньогалузевого середовища та реалізацію потенціалу освітньої галузі.

Стратегічне управління в освітній галузі має сфокусуватися на моделюванні внутрішньогалузевих ситуацій та виявленні необхідних змін у процесі реалізації внутрішньогалузевих стратегій з урахуванням галузевого потенціалу.

Стратегічне управління в освітній галузі має відповідні загальновідомі атрибути:

- об’єкт і предмет стратегічного управління;
- історію галузевого стратегічного управління;
- закони та принципи;
- фактори впливу, функції, задачі та параметри;
- методи, моделі, алгоритми та механізми.

Об’єктом стратегічного управління в освітній галузі є внутрішньогалузеві процеси та потенціал галузі, а предметом є організація внутрішньогалузевої функціональної системи і її складових елементів, обґрунтування алгоритмів, моделей, механізмів, методів та процесу управління, які забезпечують реалізацію сформованої стратегії.

Стратегічне управління в освітній галузі виникає як результат розвитку освітньої сфери та процесами, які відбувалися у суспільстві.

Будь-яка стратегічна діяльність, зокрема й управлінська відбувається за відповідними принципами та законами науки управління у відповідній соціально-економічній системі.

Для забезпечення результативності й ефективності у системі стратегічного управління освітньої галузі важливим методологічним фактором є визначення системи концептуально-методологічних принципів, необхідних для неухильного дотримання.

Основні концептуально-методологічні принципи стратегічного управління у освітній галузі:

- загальний принцип – наявність складної системи зворотних зв’язків у освітній галузі;

– цілеспрямованість – кожна внутрішньогалузева стратегія спрямована на певну ціль та досягнення запланованого результату з відповідною ефективністю;

– безперервність – стратегічне управління в освітній галузі не є сталим процесом та має постійно вдосконалюватися та адаптуватися до змін з урахуванням впливу ендогенного та екзогенного середовища;

– концептуально-методологічна обґрунтованість форм і методів – визначає необхідність використання мультиваріативних наукових методичних прийомів у стратегічному управлінні освітньої галузі;

– інформаційне забезпечення – стратегічне управління в освітній галузі має забезпечуватися актуальною, достовірною, адекватною та повною інформацією, яка реально відображає дійсність об'єктів освітньої галузі;

– системний-функціональний підхід – необхідність досягнення внутрішньогалузевих цілей різного рівня та природи спричиняє варіативні шляхи їх досягнення в освітній галузі, тому потрібно, щоб цілі та способи їх досягнення не суперечили між собою і мали систематичний та функціональний характер;

– наявність визначених етапів – стратегічне управління є системою з певними організаційно-функціональними характеристиками, тому має здійснюватися виключно у визначеній логічній послідовності;

– циклічність – етапи стратегічного управління в освітній галузі мають циклічний характер;

– оперативність – система стратегічного управління в освітній галузі – здатність оперативно та адекватно реагувати на внутрішньогалузеві виклики, негативні явища, дії, процеси тощо;

– унікальність системи стратегічного управління – неможливо використовувати систему стратегічного управління в освітній галузі для інших галузей національної економіки, у зв'язку із внутрішньогалузевою особливістю;

– безконфліктності мети синтезованих систем – мета окремих підсистем стратегічного управління в освітній галузі не має вступати в конфлікт із загальною метою всієї системи;

– використання невизначеності майбутнього як внутрішньогалузевих стратегічних можливостей – неможливо передбачити умови внутрішньогалузевого середовища, де концептуалізується освітня галузь у майбутніх періодах;

– ефективність – отриманий економічний ефект має істотно перевищувати витрати системи стратегічного управління в освітній галузі.

До законів науки стратегічного управління, заснованих на теорії систем й управління, також прийняття стратегічних рішень, належать:

- гармонійності системи та функції;
- єдності дії всіх законів стратегічного управління;
- єдності стратегічного управління з будь-яким об'єктом;
- комунікація та внутрішньогалузевий зворотній зв'язок;
- зміни функції стратегічного управління;
- інерції та опору в людських стосунках;
- інтеграції трудового процесу;
- неухильного збільшення продуктивності праці з урахуванням діджиталізації управлінських процесів;
- основні закони економічної теорії;
- основні закони теорії менеджменту;
- моніторинг та діагностика дії відповідної системи;
- поширеного внутрішньогалузевого контролю;
- розподілу праці у системі стратегічного управління;
- скорочення шаблів стратегічного управління;
- співвідношення керуючої та керованої системи у внутрішньогалузевому середовищі.

У системі стратегічного управління освітньої галузі пропонується у повному обсязі основний внутрішньогалузевий ресурс – людський інтелект у

комплексі з інвестиціями, інноваціями, цифровими технологіями та інтеграційною складовою.

Враховуючи та використовуючи внутрішньогалузевий інтелект і сучасну цифровізацію процесів, а також модернізацію й інтеграцію в освітній галузі, дозволять створити інновації у внутрішньогалузевому середовищі, що сприятиме залученню інвестиційних ресурсів у освіту та надасть можливість країні стати лідером у сфері більш складних і наукомістких послуг, наприклад, штучний інтелект, віртуальна реальність тощо.

Стратегічне управління в освітній галузі залежить від ряду факторів:

- організаційно-адміністративного характеру;
- структурно-функціонального характеру;
- фінансово-економічного спрямування;
- виробничо-технологічного спрямування;
- технічного характеру та ін.

Фактори – це умови здійснення діяльності у внутрішньогалузевому середовищі, а також причини суттєвого впливу на стан внутрішньогалузевих процесів, які забезпечують діяльність в освітній галузі. Вплив факторів на діяльність освітньої галузі може мати позитивні та негативні ознаки, що у свою відповідно впливає на ефективність функціонування та розвитку.

Властивості системи стратегічного управління розвиваються під впливом керуючих впливів, які забезпечують відтворення, акумулювання, результативність та ефективність використання внутрішньогалузевих ресурсів та потенціалу.

Теоретико-методологічні підходи до класифікації факторів дозволяють визначити наступні групи, які характерні для освітньої галузі:

- ресурсо-економічні фактори – внутрішньогалузеві ресурси, які забезпечують діяльність в освітній галузі;
- соціально-економічні фактори – стимулювання та мотивація персоналу в процесі стратегічного управління в освітній галузі.

Враховуючи характер соціально-економічного впливу, фактори впливу у внутрішньогалузевому середовищі поділяються на:

– екстенсивні – пов’язані з кількісним, а не якісним приростом внутрішньогалузевих результатів, з додатковим залученням відповідного ресурсного забезпечення в освітню галузь;

– інтенсивні – характеризують ступінь зусилля, напруженість праці у внутрішньогалузевих процесах за рахунок кращого використання ресурсного потенціалу та зростання продуктивності праці у освітній галузі.

Класифікація факторів впливу на систему стратегічного управління в освітній галузі відображені табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Класифікація факторів впливу на систему стратегічного управління в освітній галузі

Класифікаційна ознака фактору впливу	Найменування фактору впливу
За джерелом впливу управління	Децентралізовані Централізовані Змішані
За економічною ознакою	Макроекономічні Мікроекономічні
За змістом	Основної діяльності Адміністративні Господарські
За масштабом використання	Загальні Специфічні
За належністю до сфери формування	Ендогенні Екзогенні
За періодичністю	Постійні Тимчасові
За рівнем застосування	Рівень освітньої галузі Рівень економічного суб’єкта Рівень центрів відповідальності
За ступенем впливу	Позитивні Негативні Нейтральні
За ступенем повторюваності	Циклічні Одиничні
За характером впливу	Прямого впливу Непрямого впливу
За характером впливу	Економічні Екологічні Соціальні

За характером зростання	Екстенсивні Інтенсивні
За ознакою впливу	Контрольовані Неконтрольовані

Джерело: розроблено автором

Систематизація факторів за відповідними властивостями внутрішньогалузевих явищ та процесів в освітній галузі сфокусовано на якісних ознаках, які візуалізують внутрішні особливості та риси елементів дослідження, та кількісних, які відображають кількісну ознаку внутрішньогалузевих процесів за допомогою відповідних індикаторів, які притаманні освітній галузі.

Аналіз змін у екзогенному та ендогенному середовищі освітньої галузі, прогнозування наслідків впливу визначених змін та врахування ризиків дозволяє адекватно та своєчасно скорегувати діяльність в освітній галузі із відповідністю обраною стратегією та потенціалом. Концепція адаптації діяльності у внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі під впливом факторів різної онтології візуалізована на рис. 1.2.

Відмітимо, що стратегічне управління в освітній галузі пов'язане з постановкою цілей та завдань, а також підтримкою взаємин у внутрішньогалузевому середовищі під впливом різноманітних контрольованих і неконтрольованих факторів, які позитивно або негативно впливають на розвиток освітньої галузі та її суб'єктів.

Універсальним інструментом, який забезпечує підтримку вибору в системі стратегічного управління освітньої галузі є простий, результативний та й ефективний метод стратегічного дослідження SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз формує загальну оцінку внутрішньогалузевого середовища, сили і слабкості сторони освітньої галузі, а також зовнішні можливості та загрози в умовах глобальних викликів.

На рис. 1.3 запропонована універсальна матриця SWOT-аналізу системи стратегічного управління в освітній галузі.

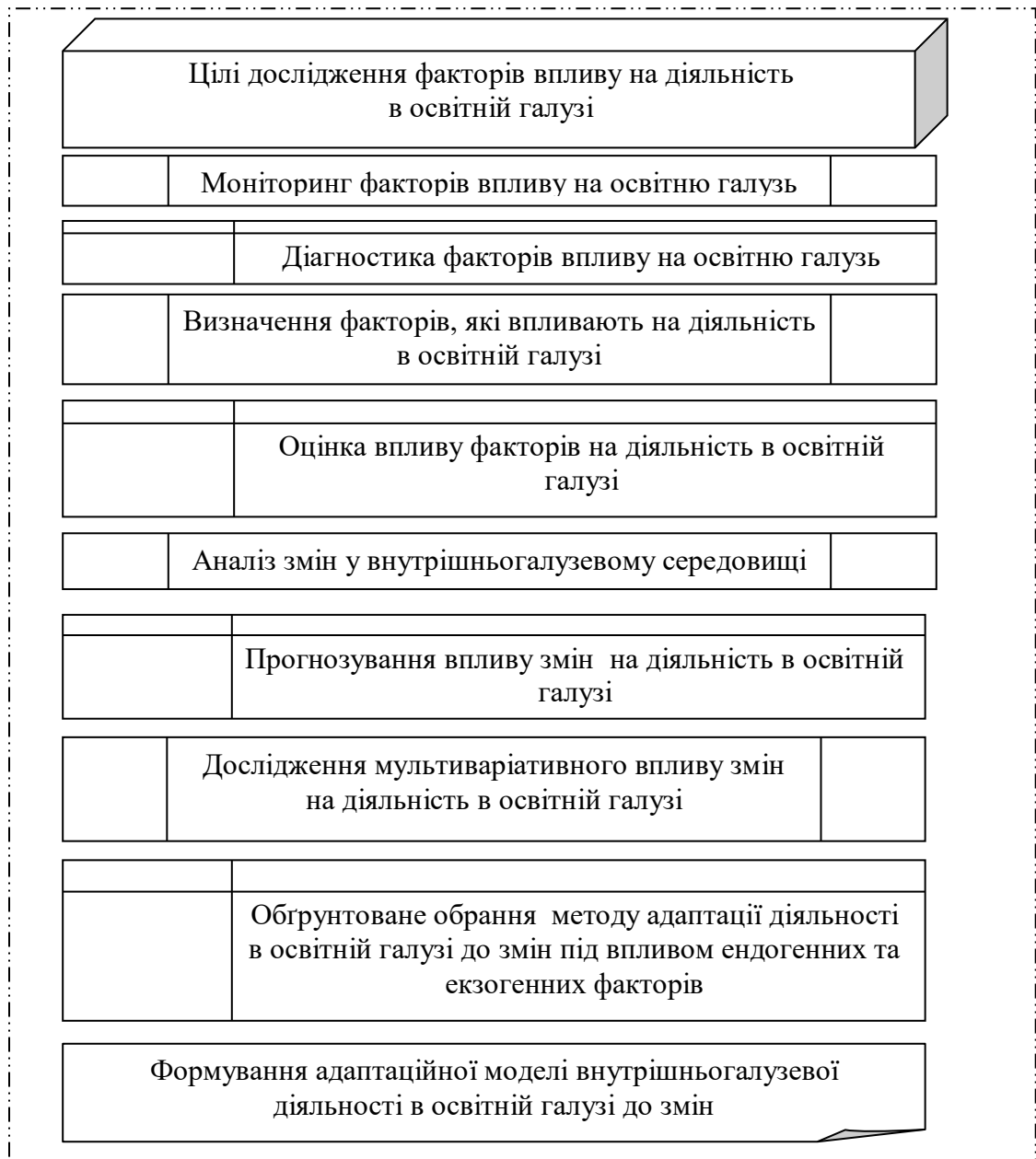


Рис. 1.2. Концепція адаптації діяльності у внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі під впливом факторів різної онтології (Джерело: розроблено автором)

Результати SWOT-аналізу формуються у вигляді аналітичних квадратів, два з яких візуалізують оцінку поточного та майбутнього стану внутрішньогалузевого середовища, тобто сильні і слабкі сторони, а інші відображають оцінку поточного та майбутнього стану зовнішнього середовища освітньої галузі, тобто стратегічні можливості та загрози для внутрішньогалузевого середовища. Порівнюючи сильні та слабкі сторони

освітньої галузі, а також стратегічні можливості та загрози зовнішніх контрагентів, у процесі дослідження отримуємо обґрунтовану й об'єктивну візуалізацію, яка в поєднанні з аналітичною інформацією, яка надходить по каналах зворотного зв'язку за результатами вимірювання та оцінки ефективності стратегії управління, служить основою для розробки майбутньої управлінської стратегії в освітній галузі.

Освітня галузь			
Стратегія управління	Можливості	Загрози	Результати
Сильні сторони	Сила і можливість	Сила і загрози	Позитивні Негативні
Слабкі сторони	Слабкість і можливість	Слабкість і загрози	Позитивні Негативні
Результати	Позитивні Негативні	Позитивні Негативні	Позитивні Негативні

Освітня галузь

Рис. 1.3. Універсальна матриця SWOT-аналізу системи стратегічного управління у освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Проведення запропонованого дослідження та внесення бажаних корективів дозволяють постійно моніторити ендогенні й екзогенні зміни, а також забезпечувати необхідну плавність та спадкоємність у процесі зміни стратегії управління у освітній галузі.

Основні функції стратегічного управління у освітній галузі:

- прогнозування;
- планування;

- організація;
- розподіл;
- координація;
- контроль.

Характерною ознакою для освітньої галузі є інноватизація у внутрішньогалузевому середовищі з метою генерування нововведень для здійснення цілеспрямованого впливу на їх впровадження, у результаті якого зростає внутрішньогалузевий потенціал і соціально-економічна результативність й ефективність освітньої галузі, яка характеризується перманентністю змін і розвитку через своєчасну реакцію на майбутні або поточні глобальні виклики, за допомогою синтезованої адаптації до нових умов взаємодії в освітній сфері та активізацію комунікації між стейкхолдерами освітньої галузі.

Таким чином, стратегічне управління в освітній галузі:

- це філософія та симбіоз інтуїції, мистецтва й культури управлінського персоналу з метою досягнення внутрішньогалузевих стратегічних цілей та реалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі;
- професіоналізм, творчість і компетентність управлінського персоналу в освітній галузі, які перебувають на різних ієрархічних рівнях системи внутрішньогалузевого управління;
- активний пошук найоптимальних шляхів досягнення стратегічних цілей та реалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі.

Адаптивна система стратегічного управління в освітній галузі візуалізована на рис. 1.4.

Таким чином, процес внутрішньогалузевого стратегічного управління дозволяє досягти запланованих результатів стратегії освітньої галузі, цільові орієнтири та реалізувати її стратегічний потенціал.

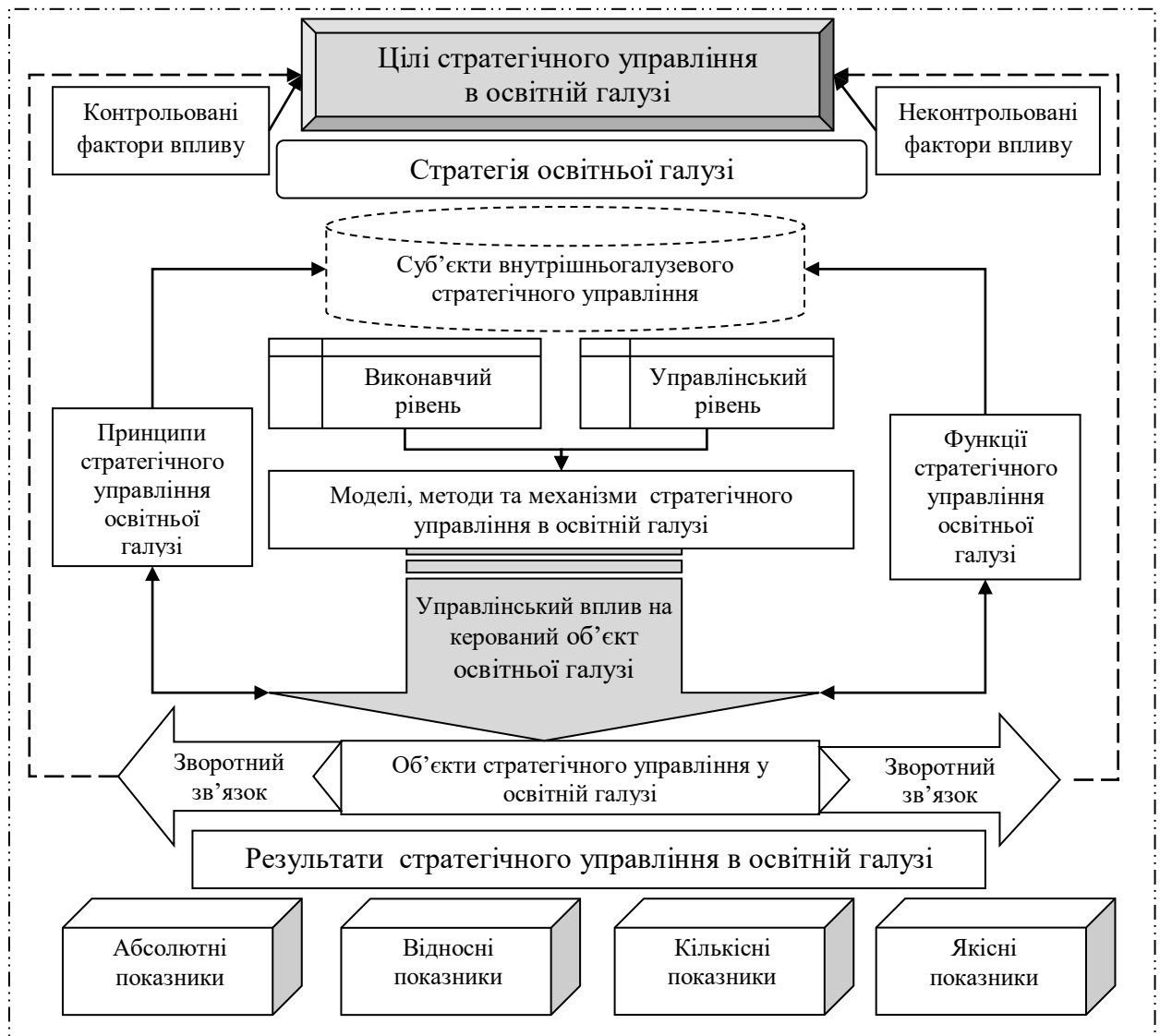


Рис. 1.4. Адаптивна система стратегічного управління в освітній галузі
(Джерело: розроблено автором)

Стратегічне управління в освітній галузі дозволяє:

- забезпечити реалізацію стратегічного потенціалу освітньої галузі та її сегментів;
- враховувати сукупність внутрішньогалузових ризиків;
- модернізувати освітню галузь з урахування сучасних вимог стейкхолдерів;
- формувати новаторське системно-функціональне та структурно-економічне внутрішньогалузеве середовище;

- на раціональній основі забезпечити розробку стратегії розвитку освітньої галузі з урахуванням майбутніх потреб національної економіки;
- прогнозувати наслідки стратегічних управлінських рішень для розвитку освітньої галузі;
- розвивати інтелектуальний капітал країни.

Переваги, які надає система стратегічного управління в освітній галузі:

- векторна орієнтація на стратегію розвитку освітньої сфери;
- інвестиційна та інноваційне забезпечення розвитку освітньої галузі;
- обґрунтоване прийняття управлінських рішень.

Таким чином, дослідження генезису парадигм та теорій стратегічного управління дозволило визначити, що забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі сфокусоване на сукупності управлінських заходів, процесів, організаційно-функціональної та інструментальної підтримки, які спрямовані на мультисегментний розвиток внутрішньогалузевого середовища та реалізацію потенціалу освітньої галузі. Управління в освітній галузі – це складна цілеспрямована перманентна багатокомпонентна система з мультифакторними проявами ендогенних та екзогенних зв'язків у відповідному середовищі, а освітня галузь – це соціально-економічна система, яка формує інтелектуальний капітал та одночасно є суб'єктом і об'єктом стратегічного управління, що перманентно є у цілеспрямованій взаємодії та задіянні у цілеспрямованому впливі один на одного контрольованими і неконтрольованими факторами.

Система стратегічного управління в освітній галузі візуалізує послідовний, взаємопов'язаний, взаємодоповнюючий та релевантний процес, у результаті якого отримуємо синтетичну й аналітичну інформацію щодо функціонування та розвитку освітньої галузі, демонструє інтегровану модель прийняття управлінських рішень у внутрішньогалузевому середовищі та визначає загальний напрямок реалізації потенційних можливостей освітньої сфери в умовах глобальних викликів.

1.2. Системно-функціональний підхід до стратегічного управління в освітній галузі

Формування ефективної системи стратегічного управління в освітній галузі є архіважливим та необхідним етапом на шляху забезпечення розвитку освітньої сфери країни.

Методологія управління в освітній галузі передбачає наявність цілей, законів, принципів, правил, методів і функцій, а також технологій і практики внутрішньогалузевого управління та візуалізується у наступних варіаціях управління:

- адміністративне – полягає в регламентації обов'язків і прав, нормативів, параметрів тощо;
- динамічне – розглядає об'єкт внутрішньогалузевого управління через призму ретроспективного і перспективного його дослідження;
- інтеграційне – посилення взаємозв'язків між елементами системи внутрішньогалузевого управління;
- кількісне – передбачає перехід від якісних до кількісних оцінок за допомогою математичних розрахунків, оцінок експертів тощо;
- комплексне – враховує облік технічних, екологічних, економічних, соціальних, економічних, політичних та інших аспектів внутрішньогалузевого менеджменту в освітній галузі;
- маркетингове – передбачає орієнтацію на запити споживачів освітніх послуг та інших стейкхолдерів;
- нормативне – встановлює нормативи внутрішньогалузевого управління за всіма підсистемами;
- поведінкове – спрямоване на надання допомоги працівникам освітньої галузі в усвідомленні їх можливостей, що підвищує ефективність внутрішньогалузевої діяльності за рахунок усвідомлення власної цінності кожним співробітником;

- процесне – розглядає функції внутрішньогалузевого менеджменту як процесу управління, у якому всі елементи взаємопов'язані та цілеспрямовані;
- ситуаційне – інструменти управління можуть змінюватися в залежності від внутрішньогалузевої ситуації;
- системне – припускає, що будь-яка система управління є сукупністю взаємопов'язаних і цілеспрямованих елементів;
- функціональне – полягає в підході до об'єкта внутрішньогалузевого управління як до сукупності діяльності, які він виконує.

Особливе місце в методології дослідження системи стратегічного управління в освітній галузі займає системно-функціональний підхід, який передбачає виокремлення у системних об'єктах внутрішньогалузевого середовища відповідних сегментів (елементів) і визначення їх властивостей, характерної внутрішньогалузевої ролі, тобто функцій у діяльності системи в цілому. Формування та вплив синергетичного ефекту у внутрішньогалузевій системі є результатом, перш за все, виконання та дії цільової функції кожним сегментом освітньої галузі.

Модернізація відносин в освітній галузі, а також європейський вектор її розвитку призводять до розбудови нової формації системи стратегічного управління, яка відрізняється високим рівнем адаптивності, результативності й ефективності, враховуючи при цьому стан внутрішньогалузевого ресурсного та людського потенціалу й управлінських можливостей у внутрішньогалузевому середовищі.

Система стратегічного управління в освітній галузі являє собою адаптивну, цілеспрямовану та мультиструктуровану функціональну сукупність взаємодіючих елементів, які відповідають за своєчасне досягнення визначених внутрішньогалузевих стратегічних цілей, на основі реалізації базових і спеціальних функцій внутрішньогалузевого управління з дотриманням принципів послідовності, перманентності, пропорційності, результативності, оптимальності та синергетичного ефекту.

Системний підхід у внутрішньогалузевому управлінні є загальним і не деталізує візуацію функції управління. Системно-функціональний підхід до стратегічного управління в освітній галузі інтегрує системний та функціональний підходи, а фокус зміщується до функціональної складової. Відомо, що є три основні характеристики системи:

- система має відповідну структуру;
- система виконує різною мірою певні функції, використовуючи різноманітні ресурси;
- сегменти системи є мультифункціональними.

Системно-функціональний підхід до стратегічного управління в освітній галузі – це підхід заснований на дослідженні структури управління в освітній галузі, виявленні функцій її елементів, систематизації внутрішньогалузевого управління по спільності функціонального призначення та синтезі правил системної взаємодії у внутрішньогалузевому середовищі з урахуванням стратегічних чинників.

Система управління у освітній галузі містить обов'язкові сегменти, які забезпечують її функціонування та перманентну адаптацію до впливу ендогенних й екзогенних факторів, що уможлиблює її належну результативність та ефективність. Склад зазначеної системи охоплює структурний, організаційний, функціональний і методичний сегменти, які з урахуванням цілеспрямованості та взаємозв'язку надають можливість оптимального досягнення стратегічних цілей освітньої галузі.

Погодимося, що «всі системи незалежно від їхньої природи мають виконувати деякі функції, щоб залишатися актуальними. Це функціональні вимоги системи. Вони забезпечують функції, які система повинна враховувати, щоб підтримувати себе та залишатися актуальною. Ці функції можуть виконувати різні структури. Функціональний підхід системи служить важливим інструментом порівняння та аналізу управління. Це допомагає краще зрозуміти систему та структури» [160].

Системний підхід до стратегічного управління в освітній галузі – візуалізує значення комплексності, широти охоплення і чіткої організації в дослідженні, проектуванні та плануванні управлінської діяльності в освітній галузі. Даний підхід опирається на діалектичний закон взаємозв'язку і взаємозумовленості явищ або процесів у відповідному середовищі, який потребує розгляду явищ, процесів та інших об'єктів не тільки як самостійну систему, але з урахуванням її підсистем.

Основними складовими системного підходу є:

- системно-функціональний – визначає, які функції виконує система та компоненти, що її утворюють;
- системно-елементний, що відповідає на запитання, з чого (яких компонентів) утворена система;
- системно-інтегративний, що візуалізує механізми, фактори збереження, удосконалення та розвитку системи;
- системно-історичний (еволюційний) відповідає на запитання як, яким чином виникла система, які етапи проходила у своєму розвитку, які її історичні перспективи;
- системно-комунікаційний розкриває взаємозв'язок даної системи з іншими як по горизонталі, так і по вертикалі;
- системно-структурний, який розкриває внутрішню організацію системи, спосіб взаємодії утворюючих її компонентів [45].

Таким чином, застосовуючи системно-функціональний підхід у стратегічному управлінні освітньої галузі можна дослідити функції, які виконує дана система та компоненти, що її утворюють з урахуванням впливу відповідних факторів.

«Функції виражають поведінку системи, причому ця поведінка при позначенні її функцією стає впорядкованою, закономірною і організованою. Тому функції являють собою напрямки активності системи, що взаємодіє із середовищем. Функція – це, насамперед, прояв властивостей системи» [45].

Відмітимо, що чітка взаємодія сегментних складових системи стратегічного управління в освітній галузі сприяє динамічному функціонуванню та розвитку цілісної внутрішньогалузевої системи з поступовою максимізацією цільових результатів та ефективності на галузевому рівні.

Система стратегічного управління в освітній галузі характеризується відповідними ефектами:

- адаптивність – властивість системи стратегічного управління у освітній галузі зберігати свою ідентичність в умовах глобальних викликів;
- гомеостаз – здатність системи стратегічного управління зберігати в процесі взаємодії із відповідним середовищем значення змінних у деяких заданих межах;
- емерджентність – наявність у системи управління таких властивостей, яких немає в її окремих сегментах;
- ефект цілісності – здатність системи стратегічного управління зберігати себе при впливі контрольованих і неконтрольованих факторів;
- інтегративний ефект – поява нових якостей, притаманних внутрішньогалузевій системі стратегічного управління як цілому;
- синергетичний ефект – ефект множення результату функціонування системи стратегічного управління в освітній галузі, що перевищує суму результатів функціонування її окремих складових.

У процесі створення та функціонування системи стратегічного управління в освітній галузі визначають певні підсистеми: керуючу, керовану та інструментальну, що сприяє взаємодії всіх її елементів та враховує відповідний вплив контрольованих і неконтрольованих чинників.

Оцінка сучасних досліджень щодо управління макросистемами підтверджує, що створення ефективної та раціональної системи стратегічного управління в освітній галузі є базовим ключем успішного її розвитку в умовах європейської інтеграції. Тому, важливим є процес

трансформації та інноватизації діючої внутрішньогалузевої системи управління з урахуванням стратегічних факторів.

Серед базових параметрів створення системи стратегічного управління в освітній галузі є визначення управлінських функцій усіх структурних сегментів освітньої галузі, а також виокремлення відповідних обов'язків кожного учасника внутрішньогалузевого управлінського процесу для уникнення дублювання функцій, дій і рішень. Відмітимо, що від ступеня динамічності, екзогенних та ендогенних змін, стану внутрішньогалузевих індикаторів залежить механізм стратегічного управління та організаційно-функціональна структура у внутрішньогалузевому середовищі. Організаційно-функціональна структура напрямку пов'язана із алгоритмом управлінських процесів в освітній галузі.

Характерні орієнтири системи стратегічного управління в освітній галузі:

- стабільність, система стратегічного управління в освітній галузі постійно проявляє себе;
- спрямованість, стратегічне управління обов'язково на щось спрямоване, тобто є предметним;
- взаємодія із середовищем, оскільки стратегічне управління не зводиться тільки до впливу на середовище;
- активність і цілеспрямованість, функціонування системи стратегічного управління в освітній галузі – це прояв активності її в досягненні визначених цілей.

Використання системно-функціонального підходу у внутрішньогалузевому стратегічному управлінні є логічним, обґрунтованим, доцільним і зваженим, але, враховуючи сучасні реалії та вплив глобальних викликів для освітньої галузі потребує застосування прогресивних комбінованих варіацій підходів і методів, які забезпечать високу результативність та ефективність процесу побудови та функціонування

сукупності основних та допоміжних управлінських сегментів в освітній галузі.

Динамічне використання системно-функціонального підходу у внутрішньогалузевому стратегічному управлінні дозволяє комплексно дослідити об'єкт, визначити основні завдання процесу внутрішньогалузевого управління з поступовим визначенням послідовності виконання та врахувати особливості реалізації у внутрішньогалузевому середовищі.

Логіка системно-функціонального підходу до стратегічного управління в освітній галузі візуалізована на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Логіка системно-функціонального підходу до стратегічного управління в освітній галузі. (Джерело: розроблено автором)

Відмітимо, що функції управління є основою формування та взаємодії сегментів у межах внутрішньогалузевої системи, а у системі стратегічного управління освітньої галузі відбувається предметне розмежування функцій управління, що суттєво впливає на процес взаємодії складових, а саме: суб'єктивних або об'єктивних.

Враховуючи відомі підходи до визначення переліку функцій стратегічного управління в освітній галузі, виокремимо основні функції:

- планування стратегічного характеру у внутрішньогалузевому середовищі;
- прогнозування стратегічного потенціалу у внутрішньогалузевому середовищі;
- програмування візуалізує магістральні шляхи та завдання розвитку внутрішньогалузевого середовища;
- комплексний синтезований контроль між суб'єктивною й об'єктивною складовими системи стратегічного управління в освітній галузі;
- координування дій, процесів і комунікацій у внутрішньогалузевому середовищі для отримання певних результатів;
- організація на основі створення та впровадження внутрішньогалузевої лінійної, функціональної або інтегрованої структури;
- мотивація персоналу в освітній галузі, що сприятиме продуктивності праці у внутрішньогалузевому середовищі;
- регулювання управлінських процесів в освітній галузі з урахуванням стратегічних чинників.

Основні функції в системі стратегічного управління освітньої галузі зображено на рис. 1.6.

Представлені функції управління в системі стратегічного управління освітньої галузі тісно пов'язані із рівнями внутрішньогалузевого управління, а застосування їх у більшій або меншій мірі відбувається відповідно до визначених можливостей менеджменту освітньої галузі.

Створення сучасних управлінських формувань у системі стратегічного управління освітньої галузі є стратегічним вектором внутрішньогалузевого розвитку в умовах глобальних викликів. Адаптована система стратегічного управління в освітній галузі представлена на рис. 1.7.

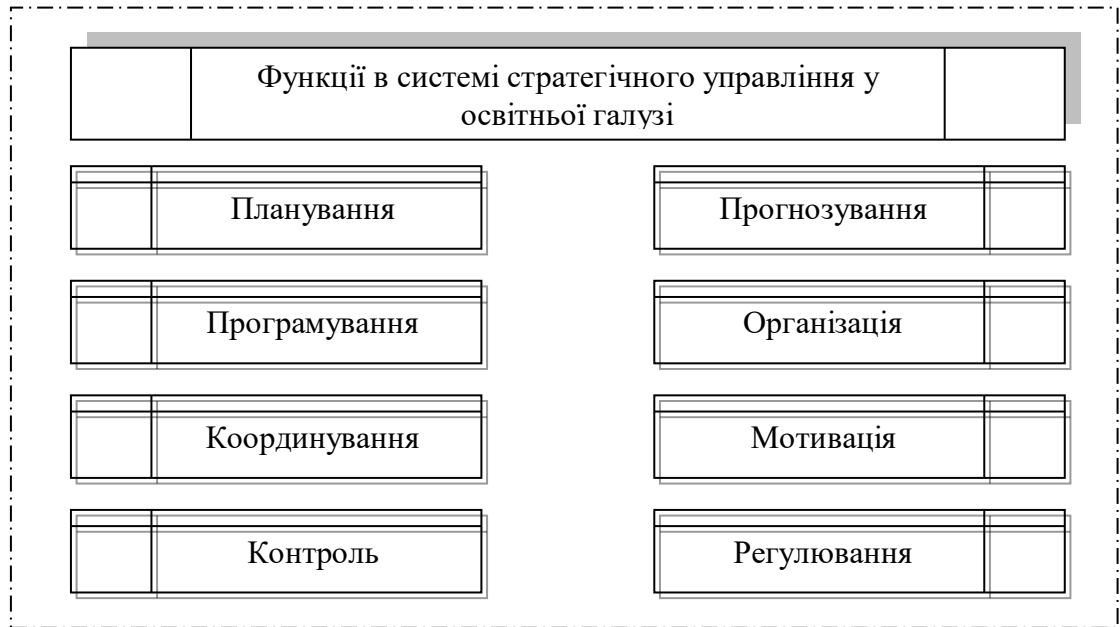


Рис. 1.6. Основні функції в системі стратегічного управління освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Представлена система стратегічного управління в освітній галузі базується на використанні системно-функціонального підходу з дискретним урахуванням ситуаційної й оптимізаційної складової, що значно підвищує загальну ефективність цілісної системи та її компонентів.

Створення системи стратегічного управління освітньої галузі починається з визначення мети, поступового формування цілей, які трансформуються у завдання, врахування параметрів, з вимогою до прийняття внутрішньогалузевих ефективних управлінських рішень із урахуванням стратегічних чинників.

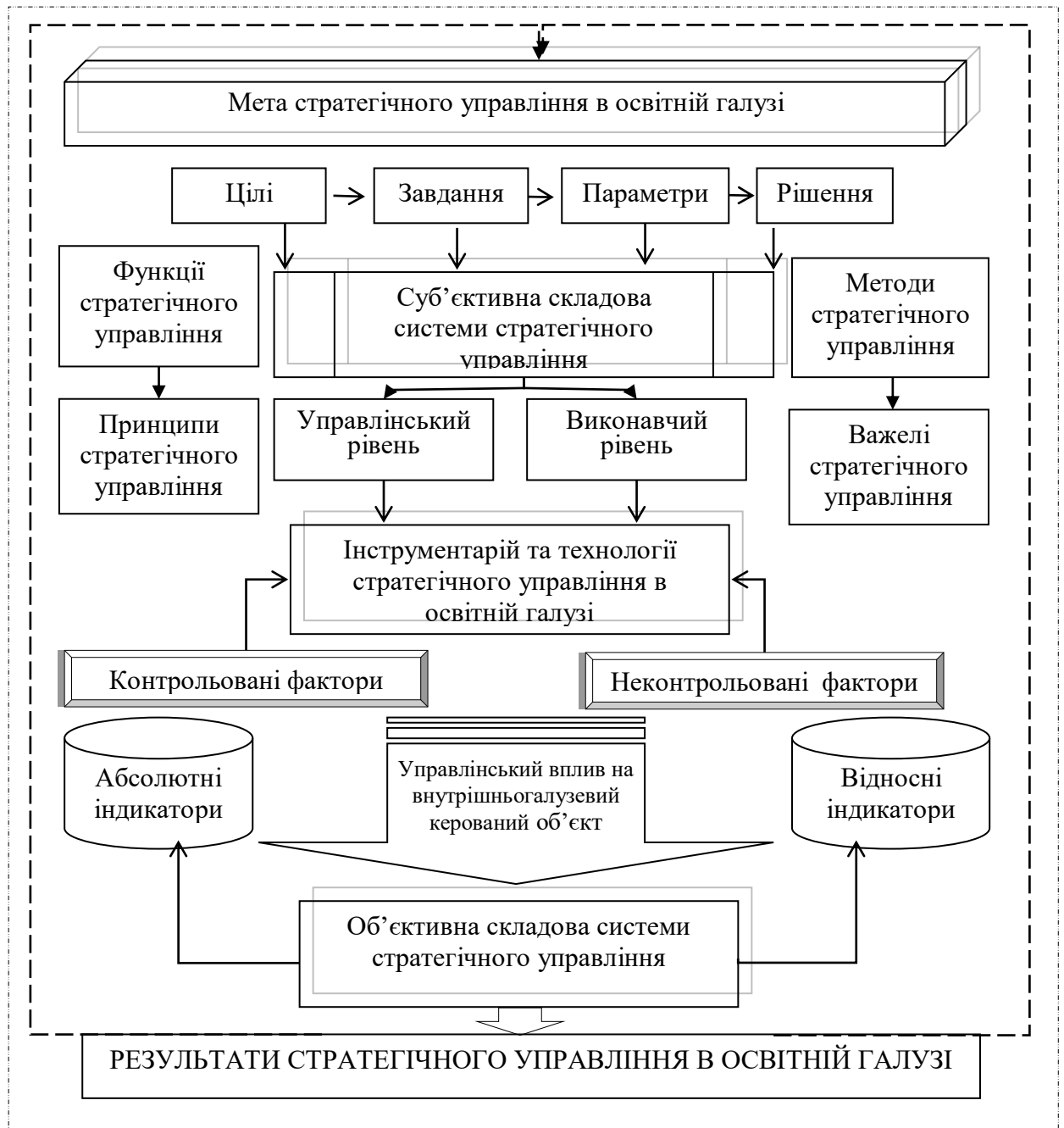


Рис. 1.7. Адапована система стратегічного управління в освітній галузі
(Джерело: розроблено автором)

Визначення в межах системи стратегічного управління в освітній галузі суб'єктивної та об'єктивної складових визначає не тільки організаційно-функціональні потреби, але й уможлиблює процес врахування впливу контрольованих і неконтрольованих факторів. Суб'єктивна складова системи стратегічного управління в освітній галузі охоплює управлінський та

виконавчий рівні, які, враховуючи функції та принципи внутрішньогалузевого управління, а також відповідні методи, моделі, механізми, алгоритми та важелі, забезпечують вплив на об'єктивну складову через методологічне інструментальне забезпечення, яке характеризується сучасними методами та прийомами.

Об'єктивна складова системи стратегічного управління в освітній галузі характеризується відповідними внутрішньогалузевими індикаторами абсолютної та відносної спрямованості, а також якісної та кількісної орієнтації, що дає можливість визначити рівень досягнення визначених стратегічних цілей та вирішення внутрішньогалузевих завдань. Оптимальний перелік індикаторів визначається як на стадії внутрішньогалузевого стратегічного планування, а також у процесі здійснення управлінських процесів, прийняття стратегічних рішень тощо.

Суб'єкти системи стратегічного управління в освітній галузі мають застосовувати інструментарій та технології управління, які відповідають внутрішньогалузевим вимогам та забезпечують своєчасність та ефективність досягнення поставлених стратегічних цілей, завдань та дій, які забезпечать розвиток освітньої галузі.

Підкреслюємо, що система стратегічного управління в освітній галузі має забезпечити системне регулювання матеріальними, трудовими, фінансовими та нематеріальними ресурсами з метою досягнення внутрішньогалузевих стратегічних цілей функціонування та повноцінного розвитку освітнього середовища в країні, враховуючи вплив глобальних викликів і загроз.

Відповідно, створена система стратегічного управління в освітній галузі базується на системно-функціональному підході та внутрішньогалузевих обов'язкових елементах, які забезпечують її розвиток та перманентну адаптацію до впливу глобальних факторів, що уможливорює значну ефективність результатів, а також розв'язання стратегічних завдань у освітньому середовищі країни.

Таким чином, системно-функціональний підхід до стратегічного управління в освітній галузі потребує адекватної внутрішньогалузевої реактивності та оптимізації дій або процесів так, щоб незалежно від характеру змін, система управління залишалася здатною до виконання зобов'язань та стабільної роботи. Потреба у стратегічному управлінні в освітній галузі ще більше зростає при різких змінах кон'юнктури у національному середовищі, глобальних викликах, кризах, загрозах, загостренні конкуренції, зростанні невизначеності або змінах регуляторної політики країни. Провідне значення системи стратегічного управління в освітній галузі візуалізується у моделі внутрішньогалузевого розвитку, яка пролонгується на далеку перспективу та спроможність освітньої галузі задовольнити потреби на ринку освітніх послуг та внутрішньогалузевих стейкхолдерів з урахуванням інноваційних та цифрових аспектів.

Системно-функціональний підхід у системі стратегічного управління в освітній галузі базується на обґрунтуванні допустимих переваг (гіпотез) у внутрішньогалузевому середовищі. Використання системно-функціональних моделей у внутрішньогалузевому стратегічному управлінні проводиться в умовах часткової невизначеності інформації про стан, структуру та зміни, що прогнозуються в освітній галузі. Ентропія (невизначеність) прийнятих управлінських рішень є чинником, який характеризує рівень повноти, достовірності та своєчасності інформації про соціально-економічний тренд факторів впливу, що визначають ситуацію та умови функціонування й розвитку внутрішньогалузевого середовища. Усі гіпотези внутрішньогалузевого стратегічного управління охоплюють певну невизначеність, що залежить від виду та глибини відповідного дослідження. Будь-яка гіпотеза може бути розглянута за допомогою різних моделей або алгоритмів, які формують і доповнюють уявлення про майбутній стан освітньої галузі під впливом глобальних викликів та інтеграції у європейський освітній простір.

1.3. Генезис методичних підходів до організації стратегічного управління в освітній галузі під впливом глобальних викликів

Стратегічне управління в освітній галузі – це різноплановий, структурно-функціональний і формально-поведінковий управлінський процес, який забезпечує формування та реалізацію стратегій розвитку освітньої галузі, що сприяє балансуванню відносин на ринку освітніх послуг між стейкхолдерами, а також досягненню візуалізованих цілей та виокремлених завдань.

Стратегія характеризує напрями та шляхи подальшої поведінки суб'єктів освітньої галузі на ринку освітніх послуг, у рамках функціонування має забезпечити досягнення внутрішньогалузевих стратегічних орієнтирів та виконати соціально-економічну місію – розвиток людського капіталу для національної економіки та суспільства.

Стратегія в освітній галузі – це цілеспрямований довгостроковий кількісно та якісно орієнтовний напрям розвитку освітньої галузі, який стосується сфери, засобів, структури, функцій та форми її діяльності, системи внутрішньогалузевих і зовнішніх взаємовідносин, а також позиції на ринку освітніх послуг, що забезпечує конкурентоспроможність міжнародного освітнього середовища. Зазначене розуміння стратегії позбавляє детермінізм у поведінці суб'єктів освітньої галузі, тому що внутрішньогалузева стратегія, яка сфокусована на кінцевий результат, залишає свободу вибору в мінливих умовах функціонування та впливу глобальних викликів.

Дослідження різновекторних класифікацій внутрішньогалузевих цілей дозволило виявити наступні спрямування:

- представлення цілей у економічному, кількісному та якісному вимірах з урахуванням перспектив розвитку;
- позиціонування цілей заснованих на місії освітньої галузі та представлених у відповідному періоді реалізації – короткострокові, середньострокові та довгострокові;

– представлення цілей як політичних, а також кількісних та якісних показників діяльності;

– представлення параметричних цілей за межі яких вони не виходять.

Якість розробки кожної цілі у стратегічному управлінні освітньої галузі орієнтована на вимірність, конкретність, перманентність, сумісність, напруженість, коригування та досяжність.

«Стратегія необхідна будь-якому суб'єкту національної економіки, який претендує на успіх, щоб сфокусуватися на пріоритетних напрямках розвитку. Вибір стратегії означає, що зі всіх можливих варіантів господарського розвитку, які відкриваються перед суб'єктом національної економіки, він обирає цілеспрямований напрямок. Правильно сформована стратегія – це основа забезпечення конкурентоспроможності суб'єкта національної економіки, формування сильної конкурентної позиції у ринковому середовищі» [221].

Процедура формування стратегії в освітній галузі ґрунтується на основі бачення, місії та цілей. При цьому необхідно сконцентруватись на тому стані освітньої галузі, який відповідатиме її характеристиці в майбутньому. Також важливим є проєктування передбачуваного її стану у реальному середовищі, щоб визначити дії або процеси, які забезпечать отримання запланованого результату.

Алгоритм формування стратегії в освітній галузі візуалізований на рис. 1.8.

Погодимося, що стратегія розглядається як повністю систематизований процес, що вказує на чітку послідовність кроків та активно використовує аналітичні інструменти та методи, що розглядають як «найкращий спосіб» розробки стратегій, використання якого гарантує успіх суб'єкту господарювання [104].

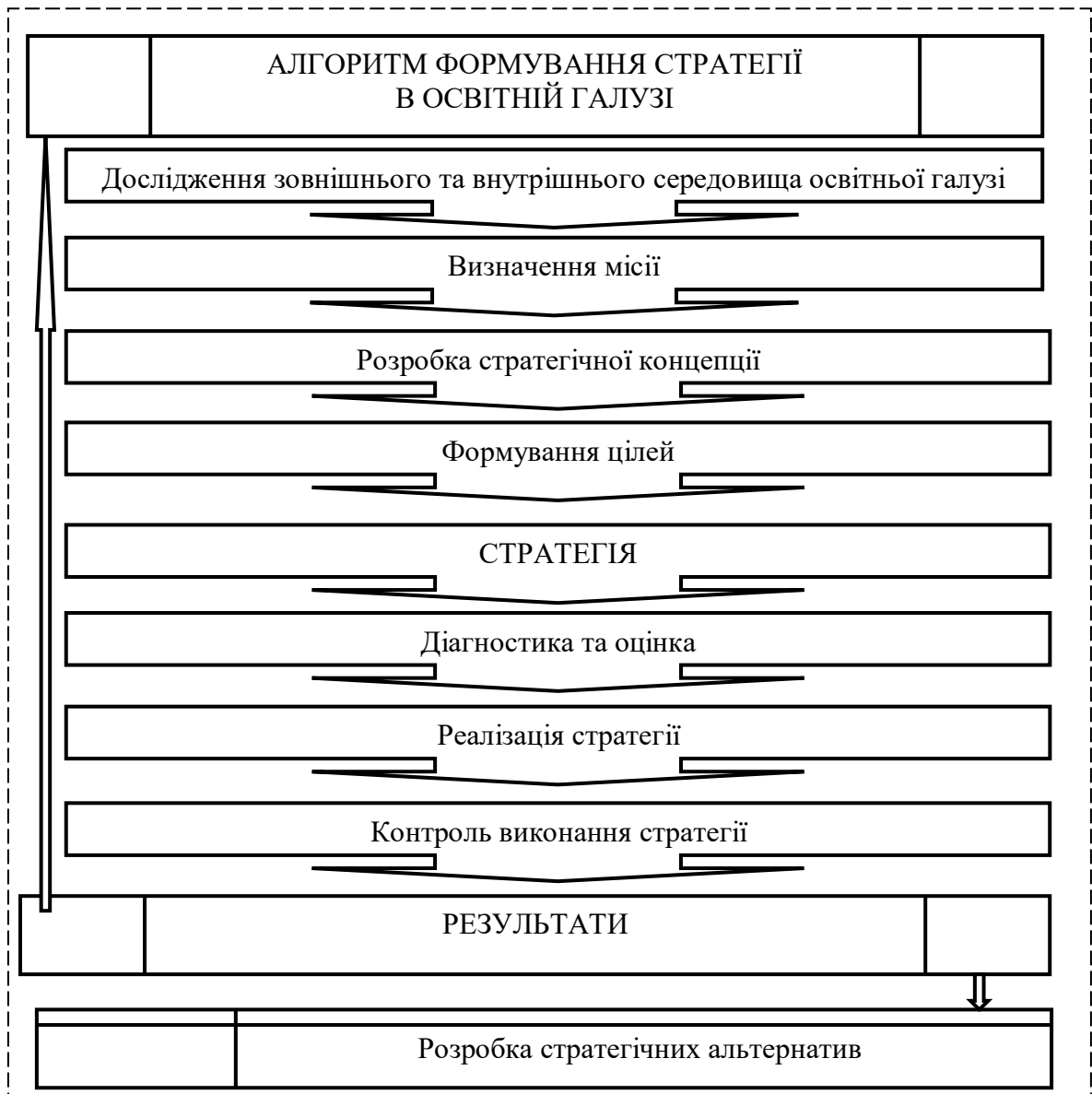


Рис. 1.8. Алгоритм формування стратегії у освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Отже, стратегія – це сформований та обґрунтований план дій, який заснований на прогнозах та спрямований на реалізацію місії та досягненні стратегічних цілей із найбільшою результативністю та ефективністю, через вирішення тактичних і проміжних завдань.

Місія та стратегічні цілі є вершиною стратегічної управлінської системи і впливають на всі складові сегменти.

Місія та стратегічні цілі в освітній галузі – це інструмент внутрішньогалузевого стратегічного управління, який визначає пріоритетні соціально-економічні індикатори результатів діяльності освітньої галузі, що є важливими для задоволення вимог різних стейкхолдерів, зокрема і, споживачів освітніх послуг.

Місія освітньої галузі відображає призначення та філософію її діяльності. Вона допомагає сформуванню уявлення про внутрішньогалузеве середовище, надає можливість визначити сутнісну характеристику освітньої галузі, масштаби, структуру, функціонал, перспективи та напрями розвитку під впливом контрольованих і неконтрольованих факторів.

Отже, місія фіксує, яку користь освітня галузь та її структурні елементи можуть надати споживачам освітніх послуг та іншим стейкхолдерам, максимізуючи при цьому власну результативність та ефективність.

Місія в освітній галузі характеризує сьогодення та майбутнє, акцентуючи фокус на розвитку людського капіталу з урахуванням потреб суспільства, національної та міжнародної економіки.

Місія – це візуалізована філософія, яка визначає цінності, принципи й орієнтири, відповідно до яких освітня галузь та її структурні сегменти здійснюють діяльність, яка орієнтована на запланований результат.

Послідовники наукової школи професора Ю. М. Сафонова вважають, що місія має обмежене та необмежене значення.

Освітня галузь України в умовах глобальних викликів потребує:

- національної стратегії розвитку освітньої галузі;
- стратегічних орієнтирів національної політики в освіті та науці;
- стратегії розвитку суб'єктів, які забезпечують надання освітніх послуг;
- діджиталізації внутрішньогалузевих процесів;
- створення та впровадження новаторських освітніх технологій для посилення конкурентоспроможності на міжнародному ринку освітніх послуг;

– структурно-функціональних перетворень на всіх внутрішньогалузевих рівнях, які забезпечать динамічне зростання продуктивності та якості освітніх послуг.

Підкреслюємо, що за певних умов функціонування місія освітньої галузі має характерну виражену циклічність, а перманентний стратегічний процес формується із відносно замкнутих циклів, у яких домінують стратегічні цілі.

Базові компоненти місії, які характерні для освітньої галузі:

– філософія – національні цінності, історія, культура та стратегічні орієнтири, етичні принципи;

– інновації – новаторські освітні технології, діджиталізація освітніх процесів;

– результати – якісні та кількісні, соціальні, економічні та політичні;

– управлінський капітал – мотиваційна структура, форми та методи управління людськими ресурсами;

– іміджеологія – сприйняття у споживачів та інших стейкхолдерів, репутаційні чинники та якість послуг.

У процесі формулювання місії освітньої галузі та її структурних сегментів необхідно враховувати:

– історичний базис розвитку освітнього середовища в країні;

– інтереси суспільства та інших стейкхолдерів;

– оцінку сучасного та майбутнього стану освітнього середовища у національному просторі;

– відповідність вимогам національної та міжнародної економіки;

– адаптаційні механізми до змін під впливом глобальних викликів.

При формуванні місії необхідно провести моніторинг, діагностику, аналіз та оцінку сильних і слабких сторін освітньої галузі, вплив внутрішнього та зовнішнього середовища.

Таким чином, місія освітньої галузі – це розвиток людського капіталу з урахуванням сучасних і майбутніх потреб суспільства, національної та міжнародної економіки.

Акцентуємо, що місія освітньої галузі визначає основні орієнтири внутрішньогалузевих процесів, тому вона є базовою метою функціонування, зумовлює вибір системи підпорядкованих цілей для забезпечення досягнення з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів. Проекція цілей на зовнішнє середовище дозволяє використовувати властивості середовища для їх досягнення.

Будь-яка модель стратегії передбачає виокремлення основних параметрів на вході та виході зі стратегічної ситуації та змістовну частину.

Загальний зміст стратегії:

- аналітика стратегії шляхом створення структурно-функціональних стратегій, проєктів, програм;
- інструментальне забезпечення;
- розробка заходів для виконання проєктів і програм;
- внутрішні та зовнішні комунікаційні зв'язки;
- розрахунок необхідного ресурсного забезпечення;
- системне вирішення проблем;
- розрахунок результативності й ефективності;

Важливо, що структурно-функціональні стратегії не взаємопов'язані між собою та реалізуються незалежно, тому необхідно отримати паралельний результат і ефект від їхньої спільної реалізації.

При вирішенні стратегічних завдань в освітній галузі та її структурних сегментів необхідно враховувати:

- реальний стан освітньої галузі;
- сучасні вимоги і потреби на ринку освітніх послуг;
- довгострокові перспективи;
- ресурсні можливості;
- можливі наслідки прийнятих стратегічних управлінських рішень;

Таким чином, розробка стратегії формується із дослідження стратегічного стану освітньої галузі, розробки плану та деталізованої (покрокової) карти; контролінгу на відповідність розробленого плану доступним ресурсам. По завершенню дослідження стратегічного становища освітньої галузі формуються параметри, критерії, тенденції та прогнози, які деталізують зовнішнє та внутрішнє середовища з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, підприємства. Розробляється план заходів. Прийняттю плану має передувати перевірка на відповідність наявності ресурсів та можливостей в освітній галузі його структурних сегментів.

На думку професора Ю. М. Сафонова, принципи та тенденції розвитку структури стратегічного управління в освітній галузі охоплюють наступні правила:

- управлінські рішення, які приймаються у внутрішньогалузевому середовищі мають бути централізовані й одночасно передані на нижчий рівень для вирішення оперативних, тактичних або стратегічних завдань;
- персональна відповідальність управлінського персоналу за ефективність і результативність управлінських рішень на всіх рівнях;
- усі ресурси мають бути в єдиному розпорядженні та з правом делегування;
- обов'язкове дотримання норми керованості для лінійного управлінського персоналу в структурі освітньої галузі;
- визначенні окремі структурно-функціональні блоки орієнтовані на досягнення самостійних кінцевих цілей при незалежному управлінні виділеними ресурсами.

При формуванні стратегії в освітній галузі необхідно пам'ятати, що система освіти – сукупність складників освіти, рівнів і ступенів освіти, кваліфікацій, освітніх програм, стандартів освіти, ліцензійних умов, закладів освіти та інших суб'єктів освітньої діяльності, учасників освітнього процесу,

органів управління у сфері освіти, а також нормативно-правових актів, що регулюють відносини між ними [182].

Тому, у будь-якій ситуації прийняття управлінських рішень щодо вибору стратегії пов'язане з ризиком, який обумовлений наперед непередбачуваними факторами в умовах невизначеності. При цьому доводиться обирати із багатьох альтернатив.

У розпорядженні освітньої галузі є декілька стратегічних альтернатив:

- зростання;
- обмежене зростання;
- стабілізація;
- скорочення;
- виживання.

Стратегія зростання в освітній галузі передбачає щорічне підвищення короткострокових та довгострокових цілей над показниками минулих років та ефективне застосування її в структурних сегментах, які впроваджують нові освітні технології.

Найефективнішою ефективною альтернативою за умов трансформації сфери освітніх послуг є обмежене зростання. Для стратегії обмеженого зростання характерне встановлення цілей від досягнутого рівня, який необхідно коригувати з урахуванням вимог споживачів освітніх послуг та інших стейкхолдерів.

Для стратегій стабілізації та виживання особливо важливим є врахування та управління ризиком. Відмітимо, що управління ризиком спрямоване на забезпечення протидії різким змінам у зовнішньому середовищі освітньої галузі для зниження втрат від цих змін.

Управління ризиком охоплює наступні процедури:

- розробка системи управління в умовах значного впливу неконтрольованих факторів і кризи, а саме:
 - інформаційно-аналітичне забезпечення щодо виникнення негативних явищ, процесів, дій та ін.;

- механізм адекватної реакції у відповідь на ризики;
- розробка варіантів антикризових стратегій в освітній галузі;
- визначення ймовірності виникнення ризику та його оцінка;
- визначення критичних припущень щодо структурно-функціональних змін.

Ризик – це негативна подія або група споріднених випадкових подій, що завдають будь-яку шкоду освітній галузі та її структурним сегментам. Ризик проявляється у всіх сферах освітньої діяльності, на всіх етапах функціонування і розвитку суб'єктів та об'єктів освітньої галузі, їхньої взаємодії із внутрішнім та зовнішнім середовищем.

Стратегія скорочення є стратегією останнього шансу, яка містить у собі переорієнтацію, зміну або повну ліквідацію відповідного компонента в освітній галузі для забезпечення ефективності її функціонування.

Стратегія зростання – головна стратегія розвитку освітньої галузі, яка спрямована на досягнення зростання обсягу якісних освітніх послуг із урахуванням соціально-економічної ефективності освітнього процесу.

Стратегія виживання – оборонна стратегія в освітній галузі як всеосяжна реакція на кризу у економічній діяльності суб'єктів освітньої галузі. Така стратегія діє за умов потенційного чи реального банкрутства суб'єктів освітньої галузі. Мета даної стратегії полягає у забезпеченні стабілізації діяльності суб'єктів освітньої галузі та переході до стратегії зростання. Визначені стратегічні цілі та тактичні завдання, які сфокусовані у ній, визначають тривалість горизонту планування освітньої діяльності. Стратегія виживання обов'язково має бути довгостроковою та мати проміжну результативність й ефективність. Це передбачає відмінну особливостей методології формування стратегії виживання в освітній галузі. Зазначимо, що на відміну від інших стратегічних альтернатив, стратегія виживання в освітній галузі направлена на оперативну самореалізацію, а основним компонентом стратегічного плану є план фінансового оздоровлення суб'єкта освітньої галузі.

Стратегія стабілізації – це перехід від наступальної стратегії до обмеженої, вона розробляється на основі аналізу, що дозволяє визначити «точку перетину», де стадія зростання змінюється стадією падіння. Метою стратегії є забезпечення можливості раннього визначення ризику занепаду у діяльності суб'єкта освітньої галузі, вирівнювання та перехід на наступний етап зростання.

Стратегія стабілізації у діяльності суб'єкта освітньої галузі охоплює можливі типові варіанти:

а) каркасного зсуву у тривалому спаді з меншою ймовірністю швидкого поживлення у діяльності суб'єкта освітньої галузі;

Тривалий спад потребує рішучіших результативних дій, що реагують на структурні зрушення у діяльності суб'єкта освітньої галузі. Шляхи вирішення визначених питань сфокусовані на проєктах модернізації інфраструктури, оновлення освітніх послуг. Стратегії зрушень – програмне інвестування для передбачуваної розбудови суб'єкта освітньої галузі.

б) економія ресурсів з наміром досягнення швидкого поживлення.

Тривалий спад вимагає ефективних дій, які забезпечать оптимізацію використання ресурсної бази та потребує розробки наступних цілей: найближчої – зупинка спаду у діяльності, середньої – поліпшення економічного стану суб'єкта освітньої галузі, подальшої – реалізація початкової стадії зростання освітньої діяльності.

в) стабілізація, яка потребує довготривалих програм забезпечення збалансованої діяльності в освітній галузі.

Таким чином, стратегія – це комплексна цілеспрямована система, яка візуалізує досягнення встановленої мети. Відмітимо, що будь-яка діяльність в освітній сфері має цілеспрямований характер, але відмінність цілей призводить до різних визначень одних і тих же явищ або процесів. Як ми зазначали, що цілі можуть концентруватись у декількох площинах, що загалом візуалізує визначену мету.

Цілі – це суб’єктивна візуалізація неіснуючого, але бажаного стану внутрішньогалузевого середовища, яке забезпечить вирішення встановлених завдань.

Основним критерієм визначення цілей є позиція або бачення стейкхолдерів, які забезпечують функціонування освітньої галузі. Цілі можуть бути досягнуті лише в тому випадку, якщо існує зворотний зв’язок керуючої системи із керованою.

Закон співвідношення керуючої системи з керованою, або суб’єкта й об’єкта, означає, що вони мають відповідати між собою функціональним та організаційно-структурним можливостями, а також за рівнями, напрямками, цілями, орієнтирами, векторами та задачами функціонування і подальшого розвитку освітньої галузі. Основні фактори зворотнього зв’язку керуючої системи із керованою в освітній галузі:

1. Співвідношення керуючої та керованої системи управління освітньої галузі необхідно розуміти як їх адекватність у плані інтенсивного або екстенсивного розвитку внутрішньогалузевого середовища.

Відмітимо, що професор Рассел Лінкольн Аккофф, американський вчений у галузі дослідження операцій і теорій систем трактує розвиток як процес, у якому збільшуються можливості та бажання соціально-економічної системи задовольняти свої бажання та бажання інших систем та індивідів, які з нею пов’язані. Процес розвитку розглядається як висхідний, оскільки припускає приріст можливостей соціально-економічної системи [237].

Екстенсивний тип розвитку внутрішньогалузевого середовища пов’язаний зі способом збільшення обсягів результатів діяльності, внаслідок кількісного приросту всіх елементів продуктивних сил за незмінного рівня технічної основи в освітній галузі.

Інтенсивний тип розвитку внутрішньогалузевого середовища пов’язаний із процесом внутрішньогалузевої діяльності, що ґрунтується на застосуванні передусім ефективніших елементів продуктивних сил та

досконаліших форм розвитку – техніко-економічної, організаційно-економічної, соціально-економічної тощо.

Ключова відмінність інтенсивного типу розвитку внутрішньогалузевого середовища візуалізується у якісних змінах у рівні розвитку продуктивних сил та факторів діяльності в освітній галузі, відновлення необоротних активів, підвищення кваліфікації персоналу та ефективності внутрішньогалузевої діяльності за рахунок удосконалення її структури та організації.

Відомо, що інтенсивний тип розвитку внутрішньогалузевого середовища передбачає використання передових науково-технічних досягнень (інновацій) для підвищення продуктивності та результативності соціально-економічної системи будь-якого рівня [49].

Погодимося, якщо керована система, або об'єкт управління розвивається за інтенсивним варіантом, то їй не може відповідати керуюча система, або суб'єкт управління екстенсивного типу. Але, разом з тим, керуюча система інтенсивного типу може виводити керовану систему екстенсивного типу в розряд інтенсивних [70].

2. Співвідношення керуючої та керованої системи управління освітньої галузі означає, що функціональній складності керованих систем мають відповідати й функціональна складність керуючих систем, але більш високого рівня в освітній галузі.

Разом з тим, керуюча система або суб'єкт управління з обмеженими функціональними можливостями принципово не може забезпечити ефективний розвиток керованої системи або об'єкта управління з передовим науково-технічним рівнем. Зрозуміло, що рівень компетентності управлінського персоналу керуючої системи або суб'єкта управління відповідного рівня має бути вищим, ніж рівень компетентності персоналу керованої системи або об'єкта управління [70].

3. Співвідношення керуючої та керованої системи управління освітньої галузі необхідно розуміти як удосконалення керуючої системи, тобто

суб'єкта управління, процес має відбуватися значно динамічними темпами, ніж керованої системи або об'єкта управління в освітній галузі.

Таким чином, забезпечення зворотнього зв'язку керуючої системи з керованою сприятиме досягненню встановлених цілей стратегічного управління освітньої галузі.

Цілі у системі стратегічного управління освітньої галузі пропонується розділити на три рівні:

- цілі макрорівня – ефективність освітньої галузі, висока продуктивність, максимізація внутрішньогалузевих соціально-економічних результатів;

- цілі мезорівня – ефективність суб'єкта освітньої галузі, висока продуктивність, максимізація соціально-економічних результатів діяльності;

- цілі мікрорівня – ефективність працівника освітньої галузі, висока продуктивність, максимізація соціально-економічних результатів діяльності та збільшення заробітної плати.

В освітній галузі особливо часто поєднані інтереси співробітників та внутрішньогалузевого менеджменту, але управлінці освітньої галузі, які можуть приймати рішення, потребують для їх реалізації значних ресурсів, та не мають миттєвих соціально-економічних вигод працівникам.

Пітер Фердинанд Друкер, американський вчений в галузі менеджменту зазначав, що існування системи менеджменту буде поставлено під загрозу, якщо управлінці будуть наголошувати виключно на цілі максимізації позитивних фінансових результатів.

Тому, при формуванні цілей у системі стратегічного управління освітньої галузі пропонується виокремити наступні сфери:

- відповідальність перед суспільством та національною економікою;
- забезпечення сучасних потреб споживачів освітніх послуг;
- використання, придбання та збереження капітальних, матеріальних й інтелектуальних ресурсів освітньої галузі;
- планування темпів і рівнів продуктивності праці в освітній галузі;

- ринок освітніх послуг;
- інновації у розробці нових методів діяльності в освітній галузі;
- результативність й ефективність процесу надання освітніх послуг;
- визначення внутрішньогалузевих раціональних систем оплати праці на всіх рівнях;
- належний рівень фінансових результатів, який забезпечить розвиток освітньої галузі та її сегментів.

Таким чином, встановлення цілей у стратегічному управлінні освітньої галузі визначає чіткі завдання, які тісно пов'язані з внутрішньогалузевою діяльністю. Цілі надають точну відповідь на запитання про терміни, кількість-результат в освітній галузі, та акцентують увагу й енергію на як домогтися цього за певний період часу.

А. Томпсон і А. Стрикленд відмітили: «щоб цілі мають управлінську цінність, вони мають бути визначені в кількісних і вимірних показниках та містити граничні значення, яких необхідно домогтися» [316].

При формуванні цілей у системі стратегічного управління освітньої галузі необхідно дотримуватися наступних вимог:

- обґрунтованість та реальність досягнення;
- орієнтація на максимізацію результатів;
- векторна спрямованість на успіх;
- вимірність;
- чіткість і зрозумілість;
- гнучкість;
- адаптивність і наступність;
- відображати зміст діяльності в освітній галузі.

Наголошуємо, що цілі, які візуалізуються, мають програмувати успішність діяльності у внутрішньогалузевому середовищі.

Основні функції цілей у системі стратегічного управління в освітній галузі:

- регулюють внутрішньогалузеву поведінку її суб'єктів;

- сприяють розподілу внутрішньогалузевої відповідальності;
- зменшують невизначеність у функціональному середовищі та сприяють пристосуванню до зовнішнього середовища;
- забезпечують основу для «конструювання» у внутрішньогалузевому середовищі та взаємодії між окремими її сегментами.

Більшість науковців, які досліджують стратегічний менеджмент, виокремлюють два типи цілей:

- загальні або глобальні – визначають концепцію розвитку освітньої галузі та її сегментів за основними напрямками, векторами та розробляються на тривалу перспективу;
- локальні або особливі – розробляються в межах загальних цілей освітньої галузі та її сегментів щодо основних видів діяльності та можуть виражатися в кількісних та якісних показниках.

При стратегічному управлінні в освітній галузі важливо пам'ятати про ієрархічну структуру стратегії, яка полягає в наступному – те, що на найвищому рівні внутрішньогалузевого управління вважається засобом досягнення певних цілей, але на нижчих рівнях виявляється метою.

Система цілей у стратегічному управлінні освітньої галузі є системним конфігуратором, яка складається із відповідних підсистем.

Система стратегічного управління в освітній галузі тісно взаємопов'язана з оперативним і тактичним управлінням.

Оперативне управління в освітній галузі – це дії, які покликані вирішувати поточні або такі, що виникають у результаті небажаних відхилень, проблеми у внутрішньогалузевому функціональному середовищі, при цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири та використовується ситуаційний підхід, за яким обирається прийнятний варіант поступових дій, враховуючи сформовані умови.

Тактичне управління в освітній галузі – це конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове внутрішньогалузеве управління, за яким на основі наявної аналітичної або синтетичної інформації відбувається

постійне порівняння індикаторів стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами; також відбувається коригування окремих індикаторів стратегічного плану, що впливає на перегляд цілей управління.

Оперативне та тактичне управління в освітній галузі використовує аналітичну або синтетичну інформацію із зовнішнього середовища, обробляє через бачення й цілі та повертає у вигляді стратегічного управління.

Стратегія, розроблена для освітньої галузі в цілому, є ціллю по відношенню до сегментів внутрішньогалузевого середовища. На підставі визначених цілей формуються функціональні структурні стратегії сегментів внутрішньогалузевого середовища, які відповідно є цілями окремих дрібніших підрозділів чи окремих працівників.

Відмітимо, що межі між елементами середовища, які представляють собою засіб досягнення внутрішньогалузевих цілей та іншими елементами середовища не існує, оскільки вони є елементами глобальної системи, яка і називається зовнішнім середовищем.

Зазначені фактори виокремлюють наступне:

- зміст стратегії – це оцінювання і відображення цілей освітньої галузі через навколишнє середовище;
- вектори стратегії визначаються місією освітньої галузі;
- стратегія є в одній площині з оперативним і тактичним внутрішньогалузевим управлінням, яке складається з елементів зовнішнього середовища;
- стратегія – це система досягнення внутрішньогалузевих цілей та вирішення визначених завдань освітньої галузі.

Для освітньої галузі характерна мультиваріативність стратегічного вибору, тому є необхідність чіткості формування цілей довгострокового розвитку освітньої галузі.

При формуванні підходу до вибору стратегічних пріоритетів у системі стратегічного управління освітньої галузі слід враховувати наступні аспекти:

- механізми вибору стратегічних пріоритетів розвитку освітньої галузі;

- методичні рекомендації щодо оцінки внутрішньогалузевих можливостей та впливу контрольованих і неконтрольованих факторів;
- методичні рекомендації щодо вибору внутрішньогалузевих стратегічних пріоритетів розвитку освітньої галузі з різними типами стратегічних інтересів та можливостей;
- моделі та механізми контролю за ходом реалізації внутрішньогалузевої стратегії, яка сформована з урахуванням визначених пріоритетів.

Вибір стратегічних пріоритетів в освітній галузі залежить від факторів, які по особливому впливають на внутрішньогалузеве середовище.

Використовуючи адаптаційний підхід до розвитку освітньої галузі та завдяки своєчасному виявленню факторів загального (глобального) та локального (особливого) характеру, забезпечують можливість внутрішньогалузевого середовища пристосувати життєво важливі та необхідні процеси до їх впливу. Саме тому, процедура виділення фундаментальних факторів є важливим етапом процесу вибору стратегічних пріоритетів освітньої галузі в умовах глобальних викликів.

Визначення класифікатора факторів, які впливають на вибір стратегічних пріоритетів освітньої галузі:

- інституціональні;
- політичні;
- економічні;
- технологічні;
- соціальні;
- демографічні;
- екологічні;
- глобальні;
- локальні;
- ендогенні;
- екзогенні;

- епістемологічні;
- антропічні;
- контрольовані;
- неконтрольовані;
- стимулюючі;
- стримуючі;
- моделюючі;
- алокаційні;
- інноваційні.

Визначені фактори здійснюють прямий або опосередкований вплив на систему стратегічного управління освітньої галузі. Виокремлення їх надає можливість коригувати вибір стратегічних пріоритетів в освітній галузі, що забезпечує значний рівень адаптації відповідних процесів до змін.

Саме тому, ідентифікація факторів, які відрізняються масштабом впливу, терміном виникнення, суб'єктивністю та об'єктивністю, руйнівною силою, циклічністю та підтримуючою дією, значно підвищують можливості коригування в системі стратегічного управління освітньої галузі та розвитку її потенціалу.

Дослідження потенціалу освітньої галузі має бути спрямоване на виявлення нових резервів і можливостей, визначення напрямку адаптації внутрішніх можливостей в умовах глобальних викликів. Тому, перегляд стратегічного потенціалу освітньої галузі – це можливість досягнення стратегічних цілей, що відкриваються при використанні наявних внутрішньогалузевих ресурсів.

Не менш важливим у виборі пріоритетів в освітній галузі є визначення стратегічних проблем. При цьому, проблемою можна назвати будь-яку невідповідність стану у внутрішньогалузевому середовищі певним цілям стратегії. Тому, будь-яка проблема у внутрішньогалузевому середовищі має бути спрямована на певні цілі:

- виявлення слабких сторін;

– розвиток можливостей.

Визначення сильних і слабких сторін має бути засноване на ресурсах і видах діяльності в освітній галузі. Внутрішньогалузеву діяльність необхідно розглядати не просто як суму окремих її видів, а як взаємозв'язки, що виникають в освітній галузі. Конкурентні переваги у внутрішньогалузевому середовищі формуються в процесі багатосторонньої діяльності, тому при виявленні сильних і слабких сторін варто скористатися внутрішньогалузевим ланцюжком цінностей. Відмітимо, що проводячи зміни в такому ланцюжку, можна підвищити конкурентоспроможність освітньої галузі та її сегментів. При оцінці внутрішньогалузевої конкурентоспроможності визначають такі ключові для всіх проблеми:

- недостатність фінансових ресурсів для проведення стратегічних заходів;
- відсутність стратегічного мислення внутрішньогалузевого менеджменту.

Завданням будь-якого суб'єкта освітньої галузі – формування пріоритетів щодо використання наявних у розпорядженні ресурсів та стратегічних можливостей.

Механізми вибору стратегічних пріоритетів розвитку в освітній галузі враховуючи існуючі проблеми та різноманіття факторів впливу ґрунтується на наступних чинниках:

- стратегічні пріоритети освітньої галузі – це чітко сформульовані стратегічні цілі, які є основою для розробки стратегії її розвитку;
- на стратегічні інтереси та можливості освітньої галузі можуть впливати різноманітні контрольовані та неконтрольовані фактори;
- стратегічні пріоритети освітньої галузі мають два напрями формування – відображають зміни положення у зовнішньому середовищі та внутрішньогалузеві зміни внутрішнього потенціалу.

У стратегічному управлінні освітньої галузі стратегія має пріоритетне значення для комунікації у внутрішньогалузевому середовищі та за її

межами. Вибір стратегії, яка враховує тільки перспективи розвитку освітньої діяльності, може обмежити функціональний горизонт та привести до того, що можливості освітньої галузі будуть втрачені та малоефективні. Основою стратегії є місія та стратегічні цілі, які візуалізують загальне визначення основних напрямків діяльності у освітній галузі. Місія та стратегічні цілі у стратегії повинні ємко висловлювати організаційну культуру, складати її найвищу цінність та бути основним фактором освітньої галузі, що у свою чергу сприятиме розвитку людського капіталу з урахуванням потреб суспільства, національної та міжнародної економіки.

Таким чином, процес формування та реалізація стратегій в освітній галузі має базуватися на певній сукупності наукових елементів системи внутрішньогалузевого стратегічного управління. Для виокремлення синтетичного й аналітичного інструментарію необхідно підходити з позиції ситуаційних теорій і визначених управлінських завдань з урахуванням короткострокової, середньострокової та довгострокової спрямованості, забезпечуючи при цьому системний характер реалізації стратегічних цілей і вирішення проблем в освітній галузі для забезпечення розвитку людського капіталу з урахуванням потреб суспільства, національної та міжнародної економіки.

Сучасне становище та динаміка трансформації освітньої галузі підтверджують необхідність застосування інноваційного підходу до програми формування стратегічних цілей розвитку освітньої галузі та її структурних сегментів заснованого на компетентнісному підході, який забезпечує здатність до оцінки і синтезу, вирішення проблемних питань, моделювання передбачити посилення впливу неконтрольованих факторів та пристосування до непередбачених процесів, створювати інноваційні технології та приймати ефективні стратегічні рішення в умовах глобальних викликів.

Стратегія в освітній галузі має бути комплексною, яка враховує сегментну диференційованість за величиною внутрішньогалузевого

потенціалу і соціальної значущості. Стратегічні цілі освітньої галузі мають сфокусуватися на мобілізації капіталу для оновлення внутрішньогалузевої інфраструктури, діджиталізації освітнього процесу та впровадження інноваційних освітніх технологій.

Висновки до розділу 1

Дослідження генезису парадигм та теорій стратегічного управління дозволило окреслити і визначити, що забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі – це сукупність управлінських заходів, процесів, організаційно-функціональної та інструментальної підтримки, які спрямовані на мультисегментний розвиток внутрішньогалузевого середовища та реалізацію потенціалу освітньої галузі. Обґрунтовано, що управління в освітній галузі – це складна цілеспрямована перманентна багатокомпонентна система з мультифакторними проявами ендогенних та екзогенних зв'язків у відповідному середовищі, а освітня галузь – це соціально-економічна система, яка формує людський капітал та одночасно є суб'єктом і об'єктом стратегічного управління, що перманентно є у цілеспрямованій взаємодії та задіяні у цілеспрямованому впливі контрольованими і неконтрольованими факторами. Сталий розвиток освітньої галузі, який відповідає сучасним вимогам суспільства та національного макроекономічного середовища, має забезпечити здатність майбутніх поколінь задовольняти потреби національної економіки з урахуванням власних потреб. Функціонування освітньої галузі завжди спрямоване на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, збереження національної ідентичності, інноваційного розвитку країни та поступового відтворення цілісності навколишнього середовища. З'ясовано, що система стратегічного управління в освітній галузі – це послідовний, взаємопов'язаний, взаємодоповнюючий та релевантний процес, у результаті

якого отримується синтетична й аналітична інформація щодо функціонування та розвитку освітньої галузі, візуалізує інтегровану модель ухвалення управлінських рішень у внутрішньогалузевому середовищі та визначає загальний напрямок реалізації потенційних можливостей освітньої сфери в умовах глобальних викликів.

Запропоновано науково-методичне забезпечення застосування системно-функціонального підходу до стратегічного управління освітньої галузі, яке генералізує дослідження структури управління в освітній галузі, базується на виявленні функцій її елементів, систематизації внутрішньогалузевого управління по спільності функціонального призначення та синтезі правил системної взаємодії у внутрішньогалузевому середовищі з урахуванням стратегічних факторів та ентропії, що дозволить візуалізувати значення комплексності, широти охоплення і чіткої організації дослідження, проєктуванні та плануванні управлінської діяльності в освітній галузі. Системно-функціональний підхід у системі стратегічного управління в освітній галузі базується на обґрунтуванні допустимих переваг (гіпотез) у внутрішньогалузевому середовищі. Використання системно-функціональних моделей у внутрішньогалузевому стратегічному управлінні проводиться в умовах часткової невизначеності інформації про стан, структуру та зміни, що прогнозуються в освітній галузі. Ентропія ухвалених управлінських рішень є чинником, який характеризує рівень повноти, достовірності та своєчасності інформації про соціально-економічний тренд факторів впливу, що визначають ситуацію та умови функціонування й розвитку внутрішньогалузевого середовища. Гіпотези внутрішньогалузевого стратегічного управління охоплюють певну невизначеність, що залежить від виду та глибини відповідного дослідження. Будь-яка гіпотеза може бути розглянута за допомогою різних моделей або алгоритмів, які формують і доповнюють уявлення про майбутній стан освітньої галузі під впливом глобальних викликів та інтеграції у європейський освітній простір. Використання системно-функціонального підходу у внутрішньогалузевому

стратегічному управлінні є логічним, обґрунтованим, доцільним і виваженим, але, враховуючи сучасні реалії та вплив глобальних викликів для освітньої галузі потребує застосування прогресивних комбінованих варіаційних підходів і методів, які забезпечать високу результативність та ефективність процесу створення та функціонування сукупності основних та допоміжних управлінських сегментів в освітній галузі.

Автором запропоновано генезис методичних підходів до організації стратегічного управління в освітній галузі під впливом глобальних викликів, які передбачають різноплановий, структурно-функціональний і формально-поведінковий управлінський процес, який забезпечує формування та реалізацію стратегій розвитку освітньої галузі, що сприяють балансуванню відносин на ринку освітніх послуг між стейкхолдерами, а також досягненню візуалізованих цілей за умови використання людського капіталу. Доведено, що процес формування та реалізація стратегій в освітній галузі має базуватися на певній сукупності наукових елементів системи внутрішньогалузевого стратегічного управління.

Для виокремлення синтетичного й аналітичного інструментарію необхідно розглядати підходи із позиції ситуаційних теорій і визначених управлінських завдань із урахуванням короткострокової, середньострокової та довгострокової спрямованості, забезпечуючи при цьому системний характер реалізації стратегічних цілей і вирішення проблем в освітній галузі для забезпечення розвитку людського капіталу з урахуванням потреб суспільства, національної та міжнародної економіки. Застосовуючи елементи адаптаційного підходу до розвитку освітньої галузі та завдяки своєчасному виявленню факторів загального (глобального) та локального (особливого) характеру, забезпечують можливість внутрішньогалузевого середовища пристосувати життєво важливі та необхідні процеси до їх впливу. Саме тому, процедура виділення фундаментальних факторів є важливим етапом процесу вибору стратегічних пріоритетів освітньої галузі в умовах глобальних викликів.

Основні наукові положення, викладені у розділі, опубліковано в авторських роботах [8; 11; 12; 24; 27; 29; 303; 305; 306].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ ТА ПРЕДМЕТНА СПРЯМОВАНІСТЬ СТРАТЕГІЧНОГО ПРОЦЕСУ

2.1. Характеристика розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів

Освітня галузь України впродовж тридцяти років незалежності є основним суб'єктом націєтворення і державотворення в країні. Національне суспільство за будь-яких умов та глобальних викликів підтримує освітню галузь як провідний соціально-економічний інститут, який є відповідальним за створення національного інтелектуального капіталу та інноваційного розвитку національної економіки з урахуванням невичерпного потенціалу українського суспільства.

Стратегічною складовою процесу європейської інтеграції України є транспарентність і трансформація засад функціонування освітньої галузі, підвищення її інвестиційної підтримки, якості та конкурентоспроможності. Освітня галузь тісно пов'язана із цілями зростання національного суспільства, розв'язанням проблем культурної та духовної сфери, соціально-економічного підґрунтя. Сучасний стан розвитку національної економіки характеризується багатьма кризовими явищами, погіршенням демографічної ситуації, поширення пандемії COVID-19, військовими діями, глобальними міграційними зрушеннями – саме в таких умовах відбувається функціонування освітньої галузі. Рівень впливу контрольованих та неконтрольованих факторів має бути в основі перегляду підходів до функціонування освітньої галузі.

Освітня галузь – це сукупність всіх навчальних та навчально-виховних закладів, а також державних інституцій, які забезпечують діяльність в освітній сфері, у тому числі, надання освітніх послуг.

В освітню структуру входять:

- заклади освіти;
- науково-методичні установи;
- науково-виробничі підприємства;
- державні й місцеві органи управління освітою;
- установи, діяльність яких сконцентрована у напрямку самоврядування в освітній галузі.

Згідно із Законом України «Про вищу освіту» до органів управління у освітній галузі належать:

- Кабінет Міністрів України;
- центральний орган виконавчої влади у сфері освіти і науки;
- центральний орган виконавчої влади із забезпечення якості освіти;
- постійно діючий колегіальний орган у сфері забезпечення якості вищої освіти;
- державні органи, яким підпорядковані заклади освіти;
- Верховна Рада Автономної Республіки Крим;
- Рада міністрів Автономної Республіки Крим;
- органи місцевого самоврядування [182].

Центральним органом виконавчої влади в освітній галузі є Міністерство освіти і науки України, яке сфокусоване на прозорий і зорієнтований на взаємодію, партнерство, відповідає перед суспільством за стійкий та інноваційний розвиток освітньої галузі на національному, європейському та глобальному рівнях, має довіру українського суспільства, освітянської та наукової спільноти, міжнародних партнерів та інших стейкхолдерів.

У структурі освітньої галузі значну кількість займають заклади освіти, аналітична інформація щодо їх кількості наведена на рис. 2.1.

Зазначимо, що у освітній галузі значну кількість суб'єктів складають заклади дошкільної освіти, а також заклади середньої освіти, значна частина яких має державну та комунальну форму власності. Крім того, кількість

університетів, академій та інститутів складає 336 суб'єктів, з яких 7,74 % належить до приватних закладів вищої освіти.



Рис. 2.1. Загальна кількість закладів освіти у внутрішньогалузевому середовищі (Джерело: створено автором за даними Міністерства освіти і науки України)

Загальна кількість здобувачів (вихованців, учнів) у закладах освіти візуалізовано на рис. 2.2.

Значну кількість споживачів освітньої галузі складають учні загальної середньої освіти – 4230358 осіб станом на початок 2022 року.

Освіта є базисом інтелектуального, філософського, духовного, фізичного та культурного розвитку особистості, її покрокової соціалізації, соціально-економічного добробуту, запорукою розвитку національного суспільства з визначенням та збереженням національної ідентичності, враховуючи історичні тенденції розвитку українського етносу.

У фокусі належної уваги в освітній галузі постійно перебуває формування та надання освітніх послуг особам з особливими освітніми

потребами, що сприяє реалізації конституційних прав на особистісний розвиток людини та суспільства взагалі.



Рис. 2.2. Загальна кількість здобувачів (вихованців, учнів) у закладах освіти
(Джерело: створено автором за даними Міністерства освіти і науки України)

Нині освіта представників суспільства з особливими освітніми потребами є одним із основних пріоритетів трансформаційних процесів у внутрішньогалузевому середовищі, які визначено законами України:

- «Про освіту»;
- «Про повну загальну середню освіту»;
- «Про вищу освіту»
- «Про фахову передвищу освіту»
- Концепцією «Нова українська школа» та ін.

Динаміка кількості осіб (учнів) з особливими освітніми потребами, які навчалися інклюзивно за період 2015-2021 роки візуалізовано на рис. 2.3.

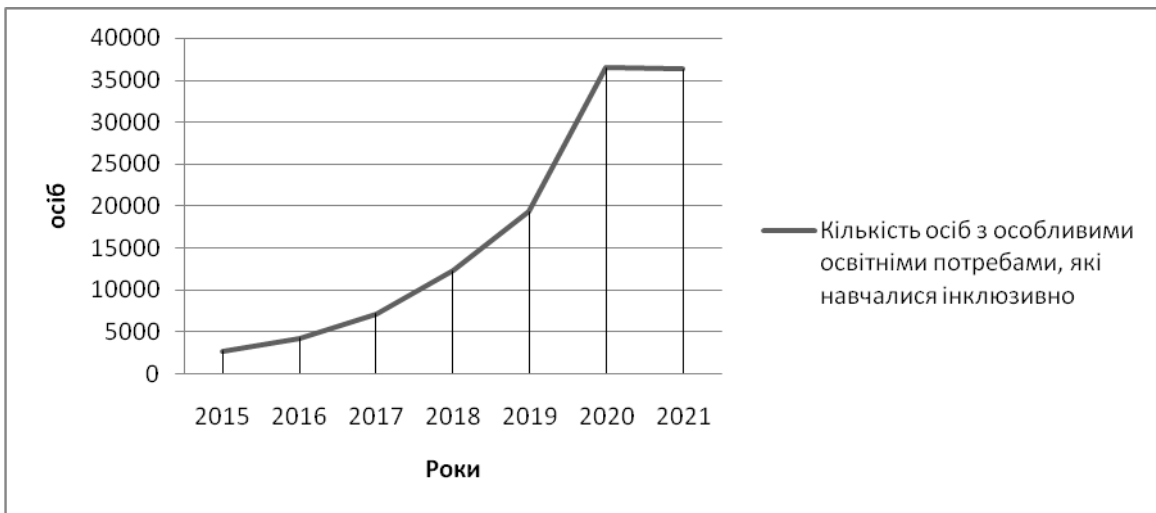


Рис. 2.3. Динаміка кількості осіб з особливими освітніми потребами, які навчалися інклюзивно за період 2015-2021 роки, %

(Джерело: створено автором за даними Міністерства освіти і науки України)

У порівнянні з 2015 роком кількість осіб з особливими освітніми потребами, які навчалися інклюзивно у 2021 році збільшилося в 13,5 разів або до 36294 осіб, що свідчить про поступову спроможність освітньої галузі забезпечити надання освітніх послуг усім групам стейкхолдерів.

Основною умовою розвитку суб'єктів освітньої галузі є їх належне матеріально-технічне та фінансове забезпечення.

В умовах воєнного стану та інших глобальних викликів сьогодення, фінансування освітньої галузі у повномасштабному обсязі здається неможливим, тому проблема об'єктивного визначення обсягів фінансування залишається актуальною, оскільки нормативно-плановий метод фінансування освітньої галузі створює передумови для раціонального використання ресурсів державного та місцевих бюджетів і забезпечення якості підготовки споживачів освітніх послуг згідно вимог освітніх стандартів всіх рівнів.

У табл. 2.1 відображено та досліджено розподіл витрат на освіту за фінансовими агентами та провайдерами послуг за 2020 рік.

Основним джерелом видатків на освіту є державний і місцеві бюджети. Бюджетні видатки на освіту направляються на фінансування:

- дошкільної освіти;
- загальної середньої освіти;
- професійно-технічної освіти;
- вищої освіти;
- післядипломної освіти;
- позашкільної освіти та заходів із позашкільної роботи з дітьми;
- програм матеріального забезпечення навчальних закладів;
- фундаментальних та прикладних досліджень і розробок у сфері освіти;
- інших закладів та заходів у сфері освіти.

Сучасний період розвитку освітньої галузі можна охарактеризувати як нестабільний, бо фокусується зі значними факторами ризику, які пов'язані із поширенням пандемії COVID-19, воєнної агресії та іншими глобальними викликами. Динаміка видатків Державного бюджету України на освітню галузь за період 2014-2022 роках (рис. 2.4) візуалізує циклічність у фінансуванні освітньої сфери, що негативно впливає на її функціонування та розвиток.

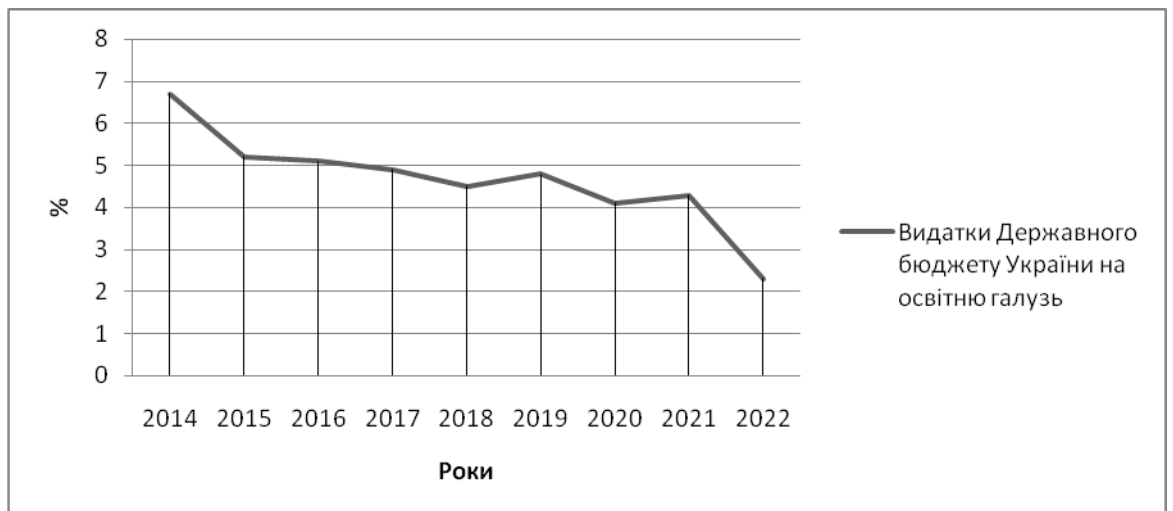


Рис. 2.4. Динаміка видатків Державного бюджету України на освітню галузь за період 2014-2022 рр. (Джерело: сформовано автором за даними Державної служби статистики України)

Таблиця 2.1

Розподіл витрат на освіту за фінансовими агентами та провайдерами послуг за 2020 рік, тис. грн.

Інституційна складова	Усього, тис. грн.	Частка витрат, %	Дошкільна освіта	Початкова освіта	Перший етап середньої освіти	Другий етап середньої освіти	Післясередня, не вища освіта	(короткий цикл, бакалаврат або його еквівалент, магістратура або ...)	Докторантура або її еквівалент
Державний сектор	227 242 827,1	89,86	37 559 799,2	49 622 787,0	55 150 618,0	18 055 971,9	11 522 670,0	53 534 343,0	1 796 638,0
Центральний уряд	46 851 767,8	20,62	-	304 458,5	338 911,4	110 936,5	399 289,9	44 629 225,1	1 068 946,4
Міністерство освіти і науки	34 056 966,3	14,99	-	228 201,9	254 160,9	83 189,7	394 801,4	33 054 459,0	42 153,4
Міністерство внутрішніх справ	4 402 442,9	1,94	-	-	-	-	-	4 402 442,9	-
Міністерство культури	1 274 430,0	0,56	-	76 256,6	84 750,5	27 746,8	-	1 025 715,1	59 961,0
Міністерство охорони здоров'я	6 163 016,4	2,71	-	-	-	-	-	5 725 150,9	437 865,5

Міністерство фінансів	242 368,6	0,11	-	-	-	-	-	233 705,1	8 663,5
Національне агентство України з питань державної служби	90 462,5	0,04	-	-	-	-	-	-	90 462,5
Інші міністерства та відомства	622 081,1	0,27	-	-	-	-	4 488,5	187 752,1	429 840,5
Обласні бюджети/ Місцевий уряд	180 391 059,3	79,38	37 559 799,2	49 318 328,5	54 811 706,6	17 945 035,4	11 123 380,1	8 905 117,9	727 691,6
Недержавний сектор	25 640 501,3	10,14	813 701,7	1 640 621,6	1 822 153,3	595 677,4	1 049 180,7	18 297 138,3	1 422 028,3
Приватні фірми та корпорації	1 434 784,2	5,60	45 424,3	19 630,3	21 816,9	7 142,7	278 152,3	706 292,6	356 325,1
Домашні господарства	24 205 717,1	94,40	768 277,4	1 620 991,3	1 800 336,4	588 534,7	771 028,4	17 590 845,7	1 065 703,2
Усього	252 883 328,4	100	38 373 500,9	51 263 408,6	56 972 771,3	18 651 649,3	12 571 850,7	71 831 481,3	3 218 666,3

(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

В табл. 2.2 представлена аналітична інформація щодо кількості діючих суб'єктів господарювання у національній економіці й освітній галузі за період 2010-2021 роки.

З 2013 року помітна тенденція збільшення кількості суб'єктів господарювання, які створюють та реалізують результати операційної діяльності в освітній галузі. У 2021 році загальна кількість суб'єктів у освітній галузі збільшилася понад у два рази, що свідчить про потенційні можливості розвитку внутрішньогалузевого середовища.

Також, необхідно відмітити, що в структурі освітньої галузі національної економіки, юридичних осіб, які здійснюють діяльність у внутрішньогалузевому середовищі складає понад 15 %, а суб'єкти господарювання фізичні особи-підприємці приблизно 85 %, (рис. 2.5.).

У структурі національної економіки питома вага суб'єктів освітньої галузі складає у 2021 році 0,916 %, у порівнянні з 2013 роком збільшилася на 86,5 %, що засвідчує поступове збільшення впливу результатів діяльності в освітній галузі на формування макроекономічних показників національної економіки.

Серед суб'єктів господарювання, які здійснювали діяльність в освітній галузі за період 2010-2021 років більшість складають фізичні особи-підприємці, що пов'язано з ефективністю використання фінансових ресурсів за рахунок вибору оптимальної системи оподаткування.

Таблиця 2.2.

Аналітична інформація щодо кількості діючих суб'єктів господарювання у національній економіці й освітній галузі за період 2010-2021 роки

Рік	Кількість суб'єктів (одиниць)		
	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Усього
1	2	3	4
Національна економіка			
2010	378987	1805118	2184105
2011	375872	1325925	1701797
2012	365112	1235192	1600304

2013	393508	1328743	1722251
2014	341165	1591160	1932325
2015	343561	1630878	1974439
2016	306470	1559161	1865631
2017	338341	1466803	1805144
2018	355956	1483716	1839672
2019	380673	1561028	1941701
2020	373897	1599755	1973652
2021	370906	1585414	1956320
Освітня галузь			
2010	2454	8385	10839
2011	2434	5351	7785
2012	2162	5155	7317
2013	2367	6100	8467
2014	2081	8036	10117
2015	2089	8784	10873
2016	1855	9222	11077
2017	2098	9558	11656
2018	2318	10923	13241
2019	2642	12787	15429
2020	2741	13992	16733
2021	2682	15245	17927

(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Відмітимо, що збільшення у 2021 році у порівнянні з 2010 роком у освітній галузі кількості суб'єктів-юридичних осіб на 55,9 %, а суб'єктів фізичних особи-підприємців на 65,3 %, позитивно впливає на розвиток конкуренції у внутрішньогалузевому середовищі.

Ринкова система господарювання в освітній галузі у значній мірі взаємопов'язана з підприємницькою активністю на ринку освітніх послуг, а його якісне та кількісне зростання є перспективним аспектом розвитку конкурентного ринкового середовища у національному макроекономічному просторі. Базовою метою будь-якого суб'єкта господарювання освітньої галузі є задоволення потреб споживачів (стейкхолдерів) та отримання відповідних економічних результатів, які його задовольняють.

Щодо кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі, то даний показник протягом останніх дванадцяти років зменшився на 8,49 %, що свідчить про окремі проблеми, які пов'язані із скороченням персоналу за об'єктивними та суб'єктивними причинами.

Аналітична інформація щодо кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання національної економіки та освітньої галузі за період 2010-2021 роки представлено у табл. 2.3. Циклічність у кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі візуалізує слабку кон'юнктуру внутрішньогалузевого середовища.



Рис. 2.5. Динаміка частки юридичних осіб та суб'єктів господарювання фізичних осіб-підприємців, які функціонують в освітній галузі за період 2010-2021 рр., % (Джерело: створено автором за даними Державної служби статистики України)

Управлінням людським капіталом національної економіки та освітньої галузі достатньо складне питання й характеризується різноманітністю концептуально-методологічними підходами до їх дослідження. Концептуально-методологічна спрямованість управлінням людським капіталом освітньої галузі формується на межі трудового права, етики, економічної теорії, основ менеджменту, психології та ряду інших напрямів наукового спрямування. Пріоритетними питаннями розвитку в освітній галузі має бути підвищення

соціальної та економічної результативності й ефективності використання людського капіталу.

Таблиця 2.3.

Аналітична інформація щодо кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання національної економіки та освітньої галузі за період 2010-2021 роки

Рік	Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання (осіб)		
	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Усього
1	2	3	4
Національна економіка			
2010	8186052	2814538	11000590
2011	8022106	2371410	10393516
2012	7920867	2277866	10198733
2013	7642536	2322582	9965118
2014	6510135	2498180	9008315
2015	6041622	2290330	8331952
2016	5936828	2307185	8244013
2017	5943249	2328116	8271365
2018	6088342	2572956	8661298
2019	6535237	2610276	9145513
2020	6491257	2565757	9057014
2021	6511591	2544468	9056059
Освітня галузь			
2010	35691	11041	46732
2011	33619	8073	41692
2012	26427	7958	34385
2013	24883	8964	33847
2014	20546	10478	31024
2015	19618	11116	30734
2016	18292	12454	30746
2017	18239	13801	32040
2018	17151	17231	34382
2019	21279	19827	41106
2020	21100	20291	41391
2021	20817	21946	42763

(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Динаміка частки кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі за період 2010-2021 рр., яка сформована за даними Державної служби статистики України, представлена на рис. 2.6.

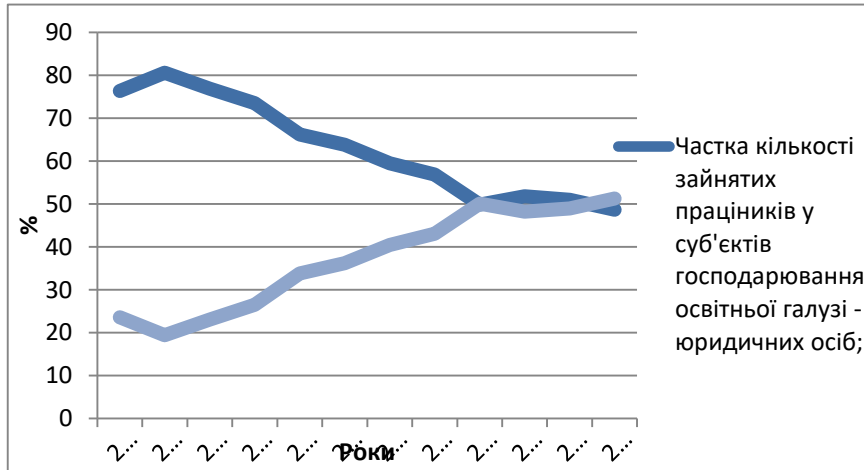


Рис. 2.6. Динаміка частки кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі за період 2010-2021 рр. (%) (Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

У структурі кількості зайнятих працівників за період 2010-2021 років частка кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі - юридичних осіб зменшилася з 76,4 % до 48,7 %, а у суб'єктів господарювання фізичних осіб-підприємців навпаки, збільшилася з 23,6 % до 51,3%, що свідчить про структурні пропорційні зрушення, які впливають на підвищення внутрішньогалузевої конкуренції.

Забезпечення стратегії розвитку суб'єктів господарювання в освітній галузі потребує певного виокремлення моделей, механізмів і методів управління людським капіталом, а також при удосконаленні соціально-мотиваційної внутрішньогалузевої структури в умовах глобальних викликів.

Тому, необхідний системно-інтегрований та цілеспрямований підхід до дослідження питань, які пов'язані з системою управління людським капіталом

в освітній галузі, де вагоме значення має інтелектуальна та компетентнісна робота найманих працівників.

Аналітична інформація щодо кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання національної економіки та освітньої галузі за період 2010-2021 роки наведена в табл. 2.4.

Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі за останні три роки зменшується, що негативно впливає на розвиток внутрішньогалузевого середовища. Загальна чисельності найманих працівників у 2021 році зменшилася у порівняння з 2010 роком на 28,5 %, що свідчить про зменшення трудового потенціалу в освітній галузі. Негативні тенденції також простежуються у 2022 році.

Динаміка частки кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі за період 2010-2021 рр., яка побудована за даними Державної служби статистики України, представлена на рис. 2.7.

У структурі кількості найманих працівників за період 2010-2021 років частка кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі - юридичних осіб зменшилася з 93 % до 75,1 %, а у суб'єктів господарювання фізичних осіб-підприємців навпаки збільшилася з 7 % до 24,9 %, що свідчить також про структурні пропорційні зрушення, які впливають на підвищення внутрішньогалузевої конкуренції.

Таблиця 2.4.

Аналітична інформація щодо кількості найманих працівників у суб'єктів господарювання національної економіки та освітньої галузі за період 2010-2021 роки

Рік	Кількість найманих працівників у суб'єктів господарювання (осіб)		
	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Усього
1	2	3	4
Національна економіка			
2010	8064243	1009420	9073663
2011	7941429	1045485	8986914
2012	7818795	1042674	8861469

2013	7521604	993839	8515443
2014	6404631	907020	7311651
2015	5930041	659452	6589493
2016	5849559	748024	6597583
2017	5844912	861313	6706225
2018	5999469	1089240	7088709
2019	6369589	1049248	7418837
2020	6413537	966002	7379539
2021	6409664	959054	7368718
Освітня галузь			
2010	35030	2656	37686
2011	33031	2722	35753
2012	25909	2803	28712
2013	24306	2864	27170
2014	20053	2442	22495
2015	19045	2332	21377
2016	17973	3232	21205
2017	17762	4243	22005
2018	16648	6308	22956
2019	20129	7040	27169
2020	20694	6299	26993
2021	20221	6701	26922

(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

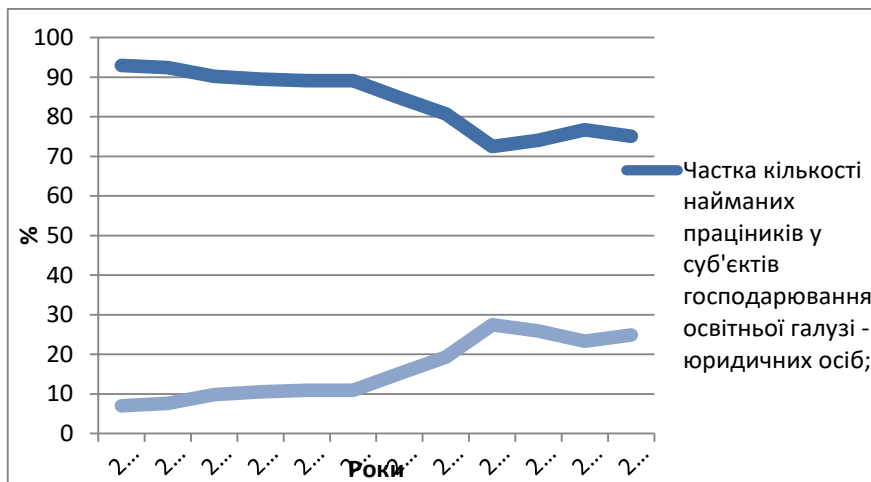


Рис. 2.7. Динаміка частки кількості найманих працівників у суб'єктах господарювання освітньої галузі за період 2010-2021 рр. (%) (Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Основні фактори впливу на зменшення кількості найманих працівників у освітній галузі в 2022 році:

- військова агресія та окупація частини території України;
- значна руйнація інфраструктури освітньої галузі;
- масштабна зовнішня міграція внутрішньогалузевих трудових ресурсів;
- низька система оплати праці в освітній галузі.

Аналітична інформація щодо витрат на персонал у суб'єктів господарювання національної економіки та освітньої галузі за період 2013-2021 роки представлено у табл. 2.5.

Не зважаючи на глобальні виклики 2014-2022 років, позитивним є те, що постійно спостерігається зростання витрат на персонал в освітній галузі, яке свідчить про збільшення середньомісячної номінальної оплати праці штатних працівників у суб'єктів господарювання освітньої галузі всіх організаційно-правових форм. Витрати на персонал в освітній галузі у 2021 році збільшилися на понад 17,9 % у порівняно з 2020 роком.

Таблиця 2.5.

**Аналітична інформація щодо витрат на персонал суб'єктів
господарювання національної економіки та освітньої галузі
за період 2013-2021 роки**

Рік	Витрати на персонал у суб'єктів господарювання (тис. грн.)		
	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Усього
1	2	3	4
Національна економіка			
2013	402590813	22573544,4	425164357,0
2014	378433096	23027534,2	401460630,6
2015	413392427	18704217,6	432096644,3
2016	456610443	20683623,0	477294066,3
2017	595421966	24935356,6	620357322,4
2018	759064990	31629416,1	790694405,6
2019	939555142	31133035,1	970688176,6
2020	1032617932	29225993,2	1061843925,6
2021	1217459346	30929625,9	1248388972,3
Освітня галузь			
2013	795722	71412,9	867135,1

2014	724193	60814,6	785007,7
2015	821024	73126,3	894150,1
2016	930787	104593,9	1035380,4
2017	1221046	143145,5	1364191,2
2018	1505811	216201,9	1722012,7
2019	2184685	260073,8	2444758,5
2020	2274601	255887,2	2530488,6
2021	2661013	323461,8	2984474,4

(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Динаміка частки витрат на персонал у суб'єктів господарювання освітньої галузі за період 2013-2021 роки візуалізована на рис. 2.8.

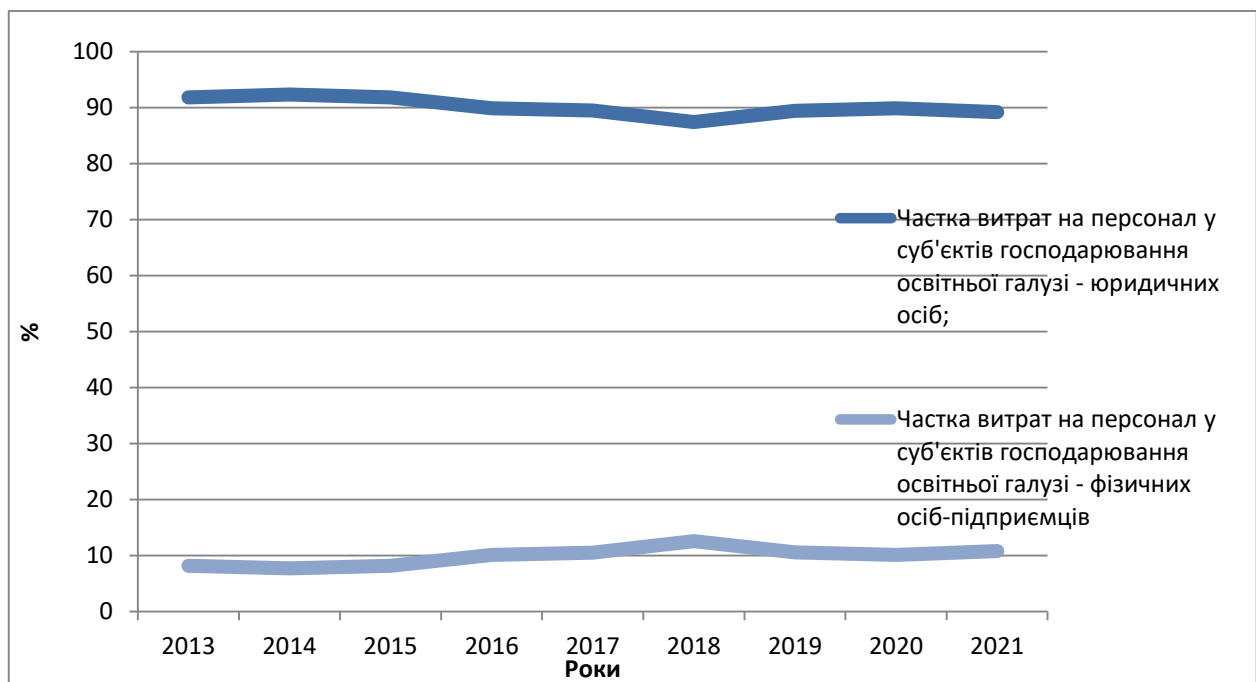


Рис. 2.8. Динаміка частки витрат на персонал у суб'єктів господарювання освітньої галузі за період 2013-2021 рр. (%) (Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

У структурі витрат на персонал за період 2010-2021 років частка витрат на персонал у суб'єктів господарювання освітньої галузі - юридичних осіб зменшилася з 91,8 % до 89,2 %, а у суб'єктів господарювання фізичних осіб-підприємців навпаки збільшилася з 8,2 % до 10,8 %, що свідчить також про

структурні пропорційні зрушення, які впливають на якісні та кількісні індикатори результатів операційної діяльності.

Відмітимо, що збільшення витрат на оплату праці у освітній галузі повинно зупини процес відтоку внутрішньогалузевого людського капіталу та забезпечить залучення інтелектуальних фахівців нової формації, які мають нестандартні та неординарні підходи щодо стратегічного розвитку освітньої галузі країни.

Аналітична інформація щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання національної економіки та освітньої галузі за період 2010-2021 роки представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналітична інформація щодо обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання національної економіки та освітньої галузі за період 2010-2021 роки

Рік	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання (тис. грн.)		
	Юридичні особи	Фізичні особи-підприємці	Усього
1	2	3	4
Національна економіка			
2010	3462136252	230418226,6	3692554479,0
2011	4091411440	211215758,4	4302627197,9
2012	4307145573	256649195,3	4563794767,8
2013	4153087971	284238089,0	4437326059,8
2014	4319935806	289042270,6	4608978076,9
2015	5318957740	397473299,3	5716431039,2
2016	6387872714	489204642,0	6877077355,5
2017	7862695219	604336739,4	8467031958,2
2018	9388092146	760755083,9	10148847229,6
2019	9841060738	884382236,4	10725442974,1
2020	10273152535	1012426332,7	11285578867,3
2021	13867032389	1373018718,9	15240051108,3
Освітня галузь			
2010	1552177	391628,4	1943805,8
2011	1665329	390222,3	2055551,4
2012	1787132	569343,7	2356475,9
2013	1786843	703592,1	2490435,0
2014	1591046	762229,3	2353274,8
2015	1975558	1126102,0	3101659,8

2016	2253035	1638478,9	3891513,8
2017	2713579	2299363,7	5012942,9
2018	3544277	3366078,8	6910355,9
2019	5104216	4801345,6	9905561,8
2020	5458941	5898081,1	11357021,7
2021	7244475	9405180,9	16649655,7

(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Протягом 2010-2021 років обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання освітньої галузі характеризується динамічним зростанням. Так у 2021 році обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) у порівнянні з 2020 роком збільшився на понад 46,6 %.

При цьому позитивними аспектами впливу на розвиток освітньої галузі є:

- збільшення попиту на результати діяльності в освітній галузі;
- позитивна динаміка макроекономічних індикаторів національної економіки;
- збільшення індикаторів рівня та умов життя населення;
- інноваційні процеси у внутрішньогалузевому середовищі;
- міжнародна співпраця у сфері освіти.

Динаміка частки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання освітньої галузі за період 2010-2021 рр., яка побудована за даними Державної служби статистики України, представлена на рис. 2.9.

У структурі обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання освітньої галузі за період 2010-2021 років частка юридичних осіб зменшилася з 79,9 % до 43,5 %, а у суб'єктів господарювання фізичних осіб-підприємців навпаки збільшилася з 20,1 % до 56,5 %, що свідчить про зростання виробничого потенціалу в освітній галузі, що також забезпечує підвищення внутрішньогалузевої конкуренції.

Відмітимо, що у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання національної економіки, частка освітньої галузі у 2010 році склала 0,05 %, а у 2021 році збільшилася до 0,10%, що

свідчить про поступове збільшення впливу галузі на макроекономічні індикатори країни.

Необхідно відмітити, що на зростання обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання освітньої галузі за останні роки значно вплинув інфляційний компонент (табл. 2.7).

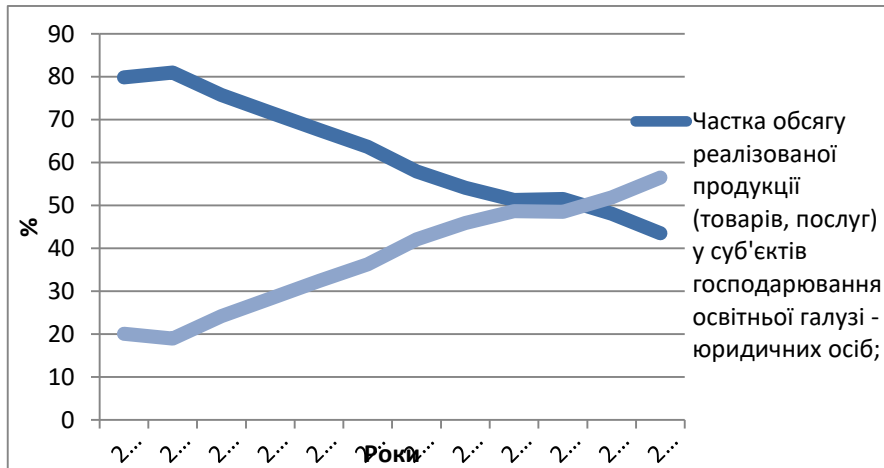


Рис. 2.9. Динаміка частки обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктами господарювання освітньої галузі за період 2010-2021 рр. (%)
(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Таблиця 2.7

**Індикатори інфляційних процесів у національній економіці
за період 2013-2021 рр.**

Рік	Показник інфляції	
	%	у % до попереднього періоду
1	2	3
2013	100,5	100,70
2014	124,9	124,28
2015	143,3	114,73
2016	112,4	78,44
2017	113,7	101,16
2018	109,8	96,57
2019	104,1	94,81

2020	105,0	100,86
2021	110,0	104,76

(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Динаміка інфляційних процесів (рис. 2.10) у національній економіці, в умовах глобальних викликів 2019-2022 років, засвідчує негативну тенденцію та свідчить про певний вплив на обсяги реалізації у освітній галузі інфляційних процесів.

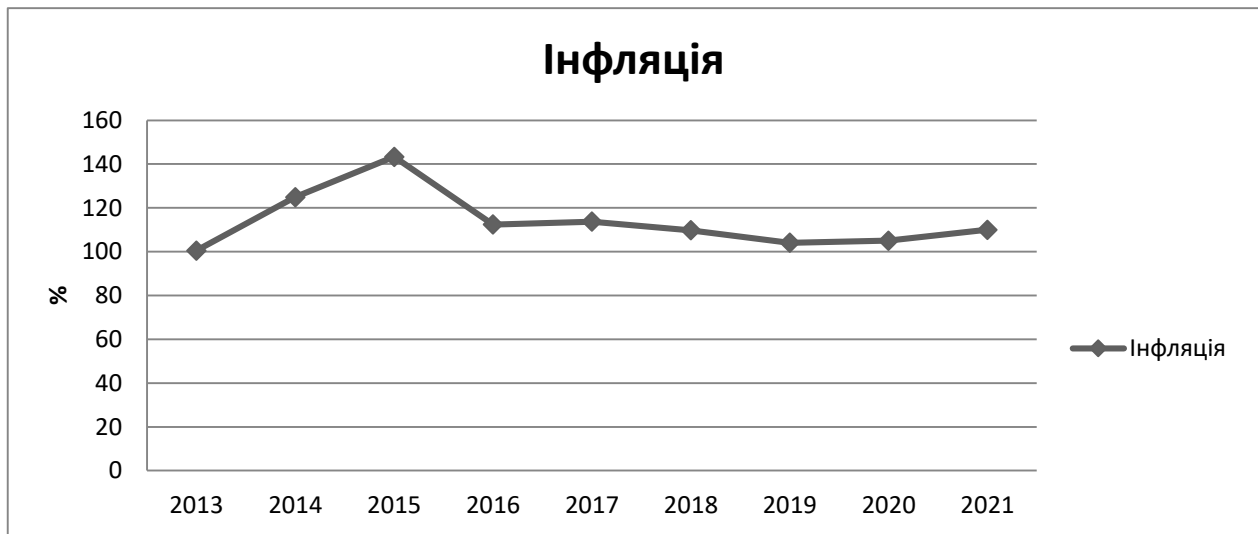


Рис. 2.10. Динаміка інфляційних процесів у національній економіці за період 2013-2021 рр., %

(Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Підкреслимо, що споживча інфляція в країні у першому кварталі 2022 року склала 7,4 %, а до кінця року може сягнути понад 27 %. Національна економіка все більше відчуває на собі вплив військової агресії, а наслідки повномасштабного вторгнення агресора посилюватимуть інфляційний тиск.

Основні фактори, які вплинули на інфляційні процеси:

– порушення логістичних ланцюжків та господарських процесів, через тимчасову окупацію частини територій України, руйнування підприємств, транспортної та дорожньої інфраструктури, а також блокування морських портів;

- зростання цін на енергоносії;
- значна девальвація національної валюти;
- структурні зрушення у зовнішньоторговельному обороті.

В умовах військової агресії ділова активність у національній економіці значно знизилась, багато підприємств зруйновано, суб'єкти господарювання припинили активність, аграрії втратили як мінімум 25 % посівних площ, що відповідно вплине на збільшення імпорту, який залежить від зовнішніх цін та валютного курсу.

Необхідно констатувати, що комбінація шоків попиту та пропозиції у національній економіці вже призвела до рекордного зростання цін, що у майбутньому може загрожувати стагфляцією. Стагфляція візуалізує стан національної економіки, у якій ціни зростають, а кількість робочих місць та зарплати зменшується. Тому, поєднання стагнації та інфляції може призвести до затяжної кризи у національному макроекономічному середовищі, яку буде достатньо складно подолати.

Основним індикатором ефективності результатів діяльності в освітній галузі є рентабельність операційної та іншої діяльності суб'єктів господарювання. Рентабельність визначає і підтверджує конкурентоздатність суб'єктів господарювання в освітній галузі, та візуалізує потенціал ділової активності та розвитку у внутрішньогалузевому середовищі.

Рентабельність операційної та інших видів діяльності, яка спостерігається у освітній галузі за період 2013-2020 років візуалізовано на рис. 2.11.

Загальна рентабельність результатів операційної діяльності у суб'єктів господарювання освітньої галузі підтверджує негативну тенденцію, зокрема у 2019 році вона складала 11,0 %, у 2020 – 7,1 %, то у 2021 – 5,6%.

Також відмічається негативна динаміка рентабельності від всіх видів діяльності у суб'єктів господарювання освітньої галузі, так, у 2019 році вона складала 5,8 %, у 2020 – 1,5 %, то у 2021 –1,0 %.

Зменшення рентабельності протягом 2019-2021 років, свідчить про значний вплив структурних диспропорцій у діяльності суб'єктів господарювання освітньої галузі.

Рентабельність освітньої галузі засвідчує її прибутковість та забезпечує інструментальну підтримку оцінювання фінансово-економічної ефективності внутрішньогалузевої господарської системи та її сегментів. Синтетичний індикатор рентабельності комплексно оцінює ступінь ефективності використання необоротних та оборотних активів, людського та управлінського капіталу в освітній галузі.

Моніторинг та оцінка макроекономічних індикаторів демонструє релевантний вплив на основні показники функціонування та розвитку освітньої галузі, що потребує фокусу на визначені стратегічних орієнтирів розвитку освітньої галузі.



Рис. 2.11. Динаміка індикаторів рентабельності результатів операційної та повно діяльності суб'єктів господарювання освітньої галузі за період 2010-2024 роки, % (Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України)

Стратегічними орієнтирами розвитку освітньої галузі на 2023-2030 роки мають бути:

- удосконалення законодавчо-нормативного забезпечення освітньої галузі;
- структурно-функціональна модернізація освітньої галузі з урахуванням майбутніх потреб суспільства, національної та міжнародної економіки;
- належна інвестиційна підтримка функціонування та розвитку освітньої галузі;
- створення інноваційних моделей надання освітніх послуг;
- забезпечення доступності та неперервності освіти в національному просторі впродовж життя;
- побудова цілеспрямованої й ефективної системи виховання, розвитку і соціалізації споживачів освітніх послуг з урахуванням національної ідентичності;
- цифровізація всіх процесів діяльності в освітній галузі;
- забезпечення національного моніторингу діяльності в освітній галузі;
- інтегрування освітньої галузі країни в європейське та глобальне освітнє середовище.

Таким чином, результати діяльності в освітній галузі мають відповідний вплив на розвиток національної економіки. Аналітичний інструментарій, який демонструє кількісні та якісні характеристики розвитку освітньої галузі сфокусовані на її структурі, індикаторах і темпах зростання результатів діяльності суб'єктів внутрішньогалузевого середовища та їх ділової активності.

В умовах глобальних викликів 2019-2022 років (пандемії COVID-19, військової агресії) державні та регіональні інституції мають забезпечити належні умови для функціонування освітньої галузі - це забезпечить диверсифікацію внутрішньогалузевої структури та виживання.

Погодимося, що після воєнного періоду темпи відновлення та розвитку освітньої галузі повинні відповідати вимогам ринкової економіки та

стратегічним потребам національної економіки, тому, за таких умов, необхідно розробити концепцію відновлення та розвитку освітньої галузі з урахуванням інноваційної складової.

Дослідження підтвердило, що в освітній галузі узагальнюючими проблемами є: воєнні дії на території країни, макроекономічна нестабільність, значна руйнація, пошкодження та зношеність внутрішньогалузевих необоротних і оборотних ресурсів, зменшення фінансування, міграційні процеси, зниження якості надання освітніх послуг та відтік галузевого людського капіталу.

Таким чином, для ефективного відновлення та розвитку освітньої галузі необхідно значну увагу приділити її господарським, фінансовим, економічним, соціальним та екологічним індикаторам функціонування. Застування інструментів ефективності в господарській системі освітньої галузі забезпечить формування конкурентоспроможності у внутрішньогалузевому середовищі та виокремить потенційні можливості стратегічного розвитку суб'єктів освітньої сфери. У катастрофічній ситуації, яка склалася в країні, військова агресія, макроекономічна нестабільність та негативні соціально-економічні обставини в національному макроекономічному середовищі потребують від освітньої галузі сфокусуватися на пошуку внутрішніх резервів для відновлення та функціонування освітньої галузі за умови адаптації до структурно-функціональних змін. Сучасний період функціонування освітньої галузі можна охарактеризувати як нестабільний, тому що він пов'язаний зі значними факторами ризику господарської діяльності в умовах військової агресії, втратами та внутрішньогалузевими кризами.

2.2. Інтелектуальний капітал у системі відтворення та інноваційного розвитку національної економіки

Розвиток національної економіки та стратегічні перетворення не можуть бути ефективно впроваджені у макроекономічному середовищі без створення

цілеспрямованих стимулів до продуктивної праці у поєднанні з інтелектом, компетентністю й організованістю. У сучасних інтеграційних умовах виникає необхідність зміни структури національної економіки з урахуванням інтелектуальної складової, наукових знань, технологічних продуктів та інформаційно-комунікаційних інновацій.

В умовах глобальних трансформаційних перетворень особливо важлива роль приділяється інноваційним та інвестиційним процесам, які є рушійною силою забезпечення розвитку національної економіки та її сегментів. Інноваційно-інвестиційні процеси формують інтелектуальний капітал, який є основою для соціально-економічного розвитку країни в цілому, так і для успішної діяльності окремих економічних суб'єктів.

Інтелектуальний капітал – це структурно складне явище, яке поряд із елементами гуманітарного та споживчого капіталу охоплює так званий структурний капітал, відповідно, включає в себе інноваційний капітал, а останній – комплекс об'єктів, що становлять інтелектуальну власність [83].

Вагомий внесок у дослідження фундаментальних факторів інтелектуального капіталу здійснили: Е. Брукінг, В. Гейц, Дж. Гелбрейт, Л. Едвінсон, С. Ілляшенко, Р. Каплан, К. Ковтуненко, М. Мелоун, Д. Нортон, Т. Стюарт та інші. Цінними постають дослідження людського капіталу підприємств туристичної інфраструктури, управління та захисту інтелектуального капіталу сервіс-орієнтованих компаній Н. Бонтіса, Т. Енгстрема, Х. Рудежа, Т. Михаліча, А. Кіанто, С. Яносевича та інших. Підходи до формування теоретичних положень управління інтелектуальним капіталом вітчизняних підприємств знайшли відображення в наукових працях Н. Гавкалової, О. Гарафонові, В. Гейця, О. Грішнєвої, С. Ілляшенка, О. Кендюхова, А. Колота, О. Літвінова, В. Маргасові, О. Собко, А. Череп, В. Щербаченко та інших.

Уперше у 1969 році застосував термін «інтелектуальний капітал» відомий економіст Дж. Гелбрейт з метою дослідження інтелектуальної діяльності у відповідному середовищі.

Інтелектуальний капітал – це один з різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу і відтворює, одночасно, характерну лише йому (інтелектуальному капіталу) специфіку і особливості [82].

Інтелектуальний капітал – це знання, які можуть бути конвертовані у вартість, або це сума всього того, що знають і чим володіють працівники і що формує конкурентоздатність суб'єкта господарювання; це поняття важко точно ідентифікувати і ще важче ефективно використовувати [311].

Інтелектуальний капітал – знання, виражені у формі активів, які у найбільшій мірі посилюють конкурентоспроможність суб'єкта господарювання, генеруючи додану вартість його акціонерам [310].

Е. Брукінг ототожнює інтелектуальний капітал і нематеріальні активи підприємства, які є основою його існування й конкурентних переваг. Основними складовими є: людські активи (знання, досвід, творчі здатності тощо), інтелектуальна власність, інфраструктурні й ринкові активи [71].

Таким чином, інтелектуальний капітал – це інтегральна взаємодія та взаємозалежність людського, організаційного та споживчого капіталу, які за рахунок знань, навичок, досвіду, ноу-хау, інтелектуальної власності та соціально-економічних зв'язків забезпечують створення доданої вартості та впливають на інноваційний розвиток відповідної соціально-економічної системи.

У структурі інтелектуального капіталу варто виділяти дві складові: ресурсну та потенційну, тобто можливість і здатність ефективно реалізувати інтелектуальний капітал. Поділ інтелектуального капіталу на ресурсну й потенційну частини дозволяє більш точно аналізувати й оцінювати його рівень, знаходити «вузькі місця», обґрунтовано розробляти заходи, спрямовані на його розвиток і реалізацію стосовно до конкретних ринкових умов. Людський, організаційний і споживчий капітали слід розглядати як підсистеми інтелектуального капіталу, що сам є складною системою. Вони постійно взаємодіють один з одним. При цьому можливий прояв синергетичного ефекту, як підсилюючого, так і послаблюючого характеру [71].

Інтелектуальний капітал є результатом процесу перетворення знань та нематеріальних активів у корисні ресурси, які здатні забезпечувати конкурентні переваги відповідної соціально-економічної системи.

Інтелектуальний капітал є одним із основних елементів ефективної стратегії розвитку національної економіки та важливим інструментом придбання та збереження конкурентних переваг будь-якого економічного суб'єкта. Якісні зміни у національному макроекономічному середовищі породжують необхідність безперервних та принципових інновацій у господарській діяльності, що підтримуються відповідними засобами управління, включаючи прогнозування, планування, облік, контроль, аналіз та оцінку. Інновації для економічних суб'єктів є додатковим прибутком, покращують показники конкурентоспроможності та забезпечують стратегічний розвиток.

Інтенсивне зростання ролі інтелектуального капіталу процесу розвитку національної економіки та відповідних соціально-економічних систем актуалізують багато науковців.

Дослідження факторів впливу на розвиток національної економіки дозволяє зробити висновок, що відбувається її структурна перебудова, яка тягне за собою зміну структури та необхідних компетенцій управлінського персоналу. Інтенсифікація усунень очевидна - від техніко-технологічного укладу розвитку національної економіки до інтелектуального. Відмітимо, що частка послуг переважає в соціально-економічній діяльності, різко зростає роль інтелектуальної праці, збільшуються трансакційні витрати на діджиталізацію господарських процесів, просування продукції (послуг), на консалтингове обслуговування діяльності суб'єктів господарювання тощо.

Посилення нестабільності у національному макроекономічному середовищі, зниження прогнозованості криз за одночасного збільшення їх глибини потребують значного розширення горизонту макроекономічного прогнозування.

Складність та суперечливість процесу інтелектуалізації результатів господарської діяльності, а також особливості вирішення завдань інтелектуального внутрішньокорпоративного відтворення, що зумовлюють необхідність уточнення та деталізації суб'єктно-об'єктної цілісності стратегічного управління інтелектуальним капіталом у відповідній соціально-економічній системі.

Визначена цілісність об'єктивно визначається сутнісною єдністю інтелектуального капіталу, який візуалізує систему актуалізованих інноваційних знань, що використовуються у відповідній економічній системі для відтворення життєвих цінностей та забезпечення стратегічного розвитку.

Постійне формування та розвиток інтелектуального капіталу, і, отже, затребуваний процес свідомого впливу на динаміку створення та використання актуальних внутрішньогалузевих компетенцій, починаючи з етапу їх виникнення або актуалізації та завершуючи етапами їх капіталізації й подальшої комерціалізації, потребують від управлінського персоналу розробки сучасного інструментарію стратегічного управління інтелектуальним капіталом та інноваціями в освітній галузі.

Основною метою стратегічного управління інтелектуальним капіталом та інноваціями в освітній галузі є забезпечення максимально можливої високої ефективності інтелектуального внутрішньогалузевого капіталу, а також збереження його якості, актуальності, працездатності та відновлюваності.

Ефективна результативність перетворень в освітній галузі визначається впливом інтелектуального капіталу на продуктивність праці, яка значно впливає на внутрішньогалузевий стратегічний розвиток.

Ключовим фактором, який впливає на стратегічний розвиток будь-якого сегменту національної економіки є людський інтелект, соціальна й економічна ефективність створення інтелектуального капіталу та чинники впливу українського суспільства.

Інтелектуальний капітал – це компетентнісний ресурс соціально-економічного розвитку освітньої галузі, а соціально-трудові відносини

відображають основні параметри розвитку внутрішньогалузевого інтелектуального капіталу.

Інтелектуальний капітал – це капітал, втілений у знаннях, вміннях, досвіді, кваліфікації персоналу, нематеріальних ресурсах та комунікаціях. Віддача такого капіталу здійснюється у вигляді якості та продуктивності праці трудових ресурсів.

Проблеми інтелектуального капіталу активної продуктивно досліджують у всьому світі, і є загальноновизнано, що саме інтелектуальний капітал став рушійною силою розвитку окремих міжнародних компаній та національних економік.

Інтелектуальний капітал сфокусований на наступних елементах:

- сукупність компетенцій трудових ресурсів та накопичений досвід;
- нематеріальні активи або інтелектуальна власність;
- інформаційно-комунікаційні зв'язки.

Серед суттєвих ознак інтелектуального капіталу як філософської соціально-економічної категорії є визначальними, що:

- засновані насамперед на інтелектуальних властивостях фізичних осіб;
- мають властивість накопичення;
- забезпечують майбутні соціально-економічні вигоди: у вигляді задоволенні потреб суспільства, надходжень від інтелектуального капіталу як економічного ресурсу та збільшення надходжень від інших ресурсів у результаті функціонування інтелектуального капіталу;
- формують капітальні, тривалі та стійкі конкурентні переваги суб'єктів господарювання.

Дослідження підтверджує, що ефективність реалізації інтелектуального капіталу у відповідній соціально-економічній системі в значній мірі визначається станом його організаційної складової. Існуючі реалії становлення й розвитку цифрової економіки та зростаюча роль інноваційних факторів у господарській діяльності ініціюють створення принципово нових форм організації праці у національній економіці, які докорінно змінюють характер

праці й систему управління, забезпечують транспарентність, ступінь свободи та гнучкість поведінки трудових ресурсів.

Концепція інтелектуального капіталу постійно удосконалюється під впливом наростаючих змін у глобальному просторі. Інтелектуальний капітал – це кількісна та якісна ознака, яка визначає здатність людини та інструментальну підтримку створювати продукцію, послуги або додану вартість.

У структурі інтелектуального капіталу освітньої галузі варто виокремити три складові:

– людський капітал освітньої галузі – знання, навички, вміння, досвід, креативний спосіб мислення, творчі здібності, інновації, моральні цінності, внутрішньогалузева культура праці та ін.;

– організаційно-функціональний капітал – ліцензії, сертифікати, патенти, ноу-хау, концепції, товарні знаки, технічне й програмне забезпечення, організаційно-функціональна структура, внутрішньогалузева корпоративна культура та тощо;

– інтерфейсний капітал – інформаційно-комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами (фізичними та юридичними особами).

Таким чином, інтелектуальний капітал в освітній галузі – це сукупність внутрішньогалузевих знань, умінь, навичок, нематеріальних активів та інформаційно-комунікаційних зв'язків, що використовуються для задоволення різноманітних потреб фізичних осіб і суспільства у цілому.

Основний вектор сучасного розвитку освітньої галузі та її суб'єктів господарювання спрямований на цифрову інтелектуалізацію освітніх технологій та процесів. Зауважимо, що методичні підходи до економічної оцінки інтелектуальної складової, як базового фактору, що визначає конкурентоздатність та економічну стійкість освітньої галузі та її господарюючих суб'єктів не відповідають вимогам, які пред'являються до оцінки базового фактора в інтелектуально-насиченій діяльності, як суттєвого

індикатора соціально-економічної стійкості суб'єкта у макроекономічному середовищі.

Відмітимо, що розв'язання проблемних питань ефективного використання інтелектуального капіталу в освітній галузі та її суб'єктів діяльності у контексті розвитку відповідного внутрішньогалузевого потенціалу передбачає узгодження цілеспрямованих дій та стратегічних процесів на усіх рівнях функціонування. Формування інтелектуального капіталу в освітній галузі в контексті рівнів функціонування візуалізовано на рис. 2.12.

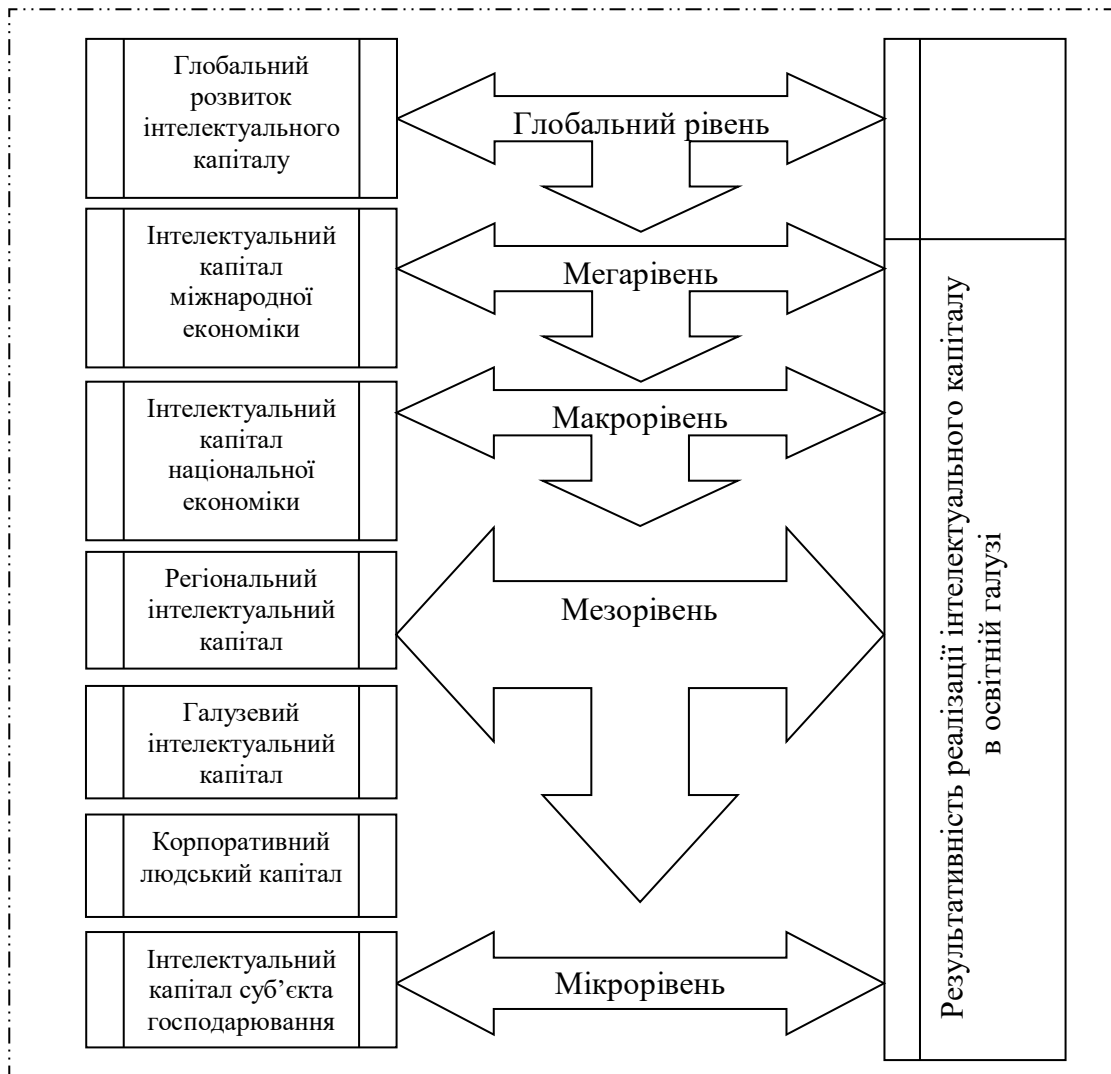


Рис. 2.12. Формування інтелектуального капіталу в освітній галузі в контексті рівнів функціонування (Джерело: розроблено автором)

Інтелектуальний капітал є соціально-економічною характеристикою освітньої галузі, який відображає її розвиток та стратегічний потенціал.

Сучасні особливості створення та розвитку інтелектуального капіталу в освітній галузі:

- інтелектуальний капітал є соціально-економічною складовою функціональної системи освітньої галузі;
- інтелектуальний капітал є стратегічною цінністю освітньої галузі;
- основний чинник соціально-економічних перетворень в освітній галузі;
- інтеграційні процеси суттєво впливають на стан та розвиток інтелектуального капіталу освітньої галузі;
- внутрішньогалузевий інтелектуальний капітал у вигляді сучасних компетенцій є певним запасом знань, навичків та вмінь, які постійно накопичуються та удосконалюються;
- формування інтелектуального капіталу в освітній галузі потребує від стейкхолдерів значних капіталовкладень;
- інтелектуальний капітал освітньої галузі під впливом фактору часу постійно зношується, змінює власну вартість та амортизується;
- ефективне використання інтелектуального капіталу в освітній галузі контролюється на всіх рівнях внутрішньогалузевого управління.

У роботах українських дослідників сукупність об'єктів, які є часткою інтелектуального капіталу, називають активами, так само, як у структурі матеріальних та фінансових ресурсів у Звіті про фінансовий стан суб'єкта господарювання (Баланс). Але, за терміном «актив» закріплено певні економічні та правові атрибути, якими не володіє основний ресурс інтелектуального капіталу – компетенції, знання, вміння, досвід тощо. Тому, у дослідженні інтелектуального капіталу у системі відтворення та інноваційного розвитку національної економіки та освітньої галузі є доцільним використовувати термін «авуари».

Авуари – матеріальні та нематеріальні ресурси освітньої галузі, які не обов'язково володіють ліквідністю та об'єктами власності. До них належать,

зокрема, активи, які представляють одну зі сторін у Звіті про фінансовий стан суб'єкта господарювання, що відображає у грошовому вираженні всі матеріальні та нематеріальні ресурси, які йому належать. У цьому випадку інтелектуальний капітал суб'єкта господарювання охоплює і матеріальні авуари, і нематеріальні активи типу ліцензій, сертифікатів про акредитацію, патентів, торгових марок, операційних технологій та комп'ютерних програм, та невловимі авуари – компетентність, знання, вміння, технічні навички, ділові можливості, репутація тощо.

Продукування нових інтелектуальних авуарів є результативним завданням освітньої галузі та її сегментів.

В освітній галузі такими новими інтелектуальними авуарами стає вища освіта нових трудових ресурсів (як сукупність систематизованих знань, умінь і практичних навичок, способів мислення, професійних, світоглядних і громадянських якостей, морально-етичних цінностей, інших компетентностей відповідно до ст.1 Закону України «Про вищу освіту» від 01.07.2014р. №1556-VII), а також новий професійний досвід (знання) науково-педагогічних працівників, що накопичується та використовується під час кожного освітнього циклу. Успішна реалізація в професійній діяльності випускниками своїх інтелектуальних можливостей (ресурсів), до формування якого мав відношення ЗВО, пов'язана ще з одним його інтелектуальним авуаром, а саме з діловою репутацією та появою нових зовнішніх зв'язків (стосунків), інформаційних каналів [215].

Ресурси інтелектуального капіталу освітньої галузі можливо об'єднати у наступні групи:

– внутрішньогалузеві людські авуари – сукупність індивідуальних та колективних компетенцій, знань, вмінь, досвід, творчі здібності, освітні, технологічні й управлінські навички, комунікаційні зв'язки тощо;

– внутрішньогалузеві ринкові авуари та активи – пов'язані з операціями на ринку освітніх послуг та забезпеченням конкурентоспроможності у внутрішньогалузевому середовищі: авуари (контракти та угоди, ділове

співробітництво, портфель замовлень, стейкхолдери) та активи (ліцензії, сертифікати про акредитацію, товарний знак, гудвіл, франшизи, контракти та ін.);

– внутрішньогалузеві структурні авуари та активи – забезпечують успішне функціонування суб'єктів у внутрішньогалузевому середовищі: авуари (бази даних, внутрішньогалузева корпоративна культура, стратегія управління, інформаційно-комунікаційні технології) та активи (патенти, авторські права, програмне забезпечення та ін.).

Відмітимо, що залежно від конкретної ситуації окремі інтелектуальні ресурси освітньої галузі можуть одночасно бути й активом, які мають відповідну балансову вартість та майнові права, та авуарами, що не володіють такими властивостями.

Успіхи інноваційного розвитку національної її економіки, засновані на знаннях, визначили нові уявлення про капіталізацію, яка для освітньої галузі формується переважно на основі інтелектуального капіталу, що переважає над матеріальним капіталом. Найбільш значуща частка інтелектуального капіталу – людський капітал, який формується в освітньому процесі при здобутті відповідної освіти в ефективній освітній системі, а в кінцевому підсумку визначає темпи та якість розвитку національної економіки.

Основні види капіталовкладень у інтелектуальний капітал освітньої галузі:

– витрати на освіту, яка сфокусована на отриманні відповідної освітньої та професійної кваліфікації, яка набувається за рахунок отримання загальних, фахових та інтегральної компетенцій;

– витрати на формування внутрішньогалузевих структурних авуарів та активів;

– витрати на забезпечення внутрішньогалузевих ринкових авуарів та активів;

Дослідженням сутності інтелектуального капіталу спрямовані наступні наукові праці:

- С. Ілляшенко, Є. Голишева, А. Колодка («Управління інтелектуальним капіталом підприємства»);
- П. Друкер («Задачі менеджменту ХХІ століття»);
- Е. Кузнецов («Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні»);
- М. Армстронг («Управління людськими ресурсами»);
- О. Пищулін («Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ діяльності в Україні»);
- К. Ковтуненко, Л. Скороходова («Особливості обліку та оцінки інтелектуального капіталу як фактору інноваційного розвитку промислового підприємства») та ін.

Розвиток інтелектуального капіталу в освітній галузі залежить від:

- удосконалення системи освітньої діяльності;
- обґрунтованої державної політики підтримки розвитку інтелектуального капіталу в освітній галузі;
- вирішення питань міграції та складних демографічних проблем;
- удосконалення освітньої інфраструктури;
- розвиток партнерства в освітній сфері;
- підтримки на належному рівні підприємницьких ініціатив в освітній сфері;
- підтримки інноваційних та інвестиційних процесів в освітній галузі;
- стратегії розвитку освітньої галузі та її структурних сегментів.

Інтелектуальний капітал – це нематеріальний актив, який перетворює отриманий людський та інтелектуальний потенціал у відповідні вигоди:

- соціально-економічні – для фізичних осіб та суспільства;
- фінансово-економічні – для освітньої галузі та національної економіки.

Український вчений, професор Е. Кузнецов системно обґрунтував, що «особливістю сучасного етапу соціально-економічного розвитку суспільства виступають процеси формування і розвитку людського капіталу, що, найперше чергу, вимагає розвитку нових форм професійної системи менеджменту. Саме

менеджмент є певною доміантною силою, яка формує постійно більш високий рівень людського капіталу. Ефективна управлінська діяльність створює інноваційний формат активного становлення інтелектуального капіталу, який є, без перебільшення, головним фактором конкурентоспроможності сучасного розвитку. Фактично створюється нова концепція розвитку процесів професіоналізації управлінської діяльності, яка повинна забезпечувати ефективність управлінської освіти, науки і практики на основі їх системно-інтегральної взаємодії» [102].

Структурна модель стратегічного управління інтелектуальним капіталом в освітній галузі представлена на рис. 2.13. Вона візуалізує взаємоузгодження між елементами, які взаємопов'язані між собою логічними зв'язками вертикального та горизонтального спрямування, що забезпечує ефективність і результативність системи стратегічного управління інтелектуальним капіталом в освітній галузі для забезпечення реалізації її стратегічного потенціалу.

Людський капітал відіграє основну роль у створенні інтелектуального капіталу освітньої галузі за рахунок знань, навичок і досвіду працівників, професійні якості яких є механізмом створення інтелектуальних продуктів. Це утворює основну частину внутрішньогалузевих нематеріальних активів.

Інтелектуальному капіталу освітньої галузі властивий вищий ступінь розвитку в порівнянні з іншими функціональними формами капіталу, критерієм чого є більш стійкий рівень внутрішньогалузевого соціально-економічного зростання та ефективності його структур.

Інтелектуальний капітал в освітній галузі, розвиваючись на основі попередніх форм капіталу, що охоплює основні властивості та одночасно має власний зміст, що визначається особливістю функцій:

- наявність та прогресивний розвиток внутрішньогалузевої інтелектуальної власності;
- становлення креативного типу мислення працівників в освітній галузі, наукових діячів, менеджменту, формує та реалізує основні моделі відтворення кожної внутрішньогалузевої конкретної соціально-економічної системи та їх сукупності;

– переважне формування в цій системі капіталу інтелектуального центру, що поступово охоплює всю сукупність факторів освітньої діяльності, розподілу, обміну тощо.



Рис. 2.13. Структурна модель стратегічного управління інтелектуальним капіталом у освітній галузі (*Джерело: розроблено автором*)

Необхідно констатувати, що основне призначення людського капіталу освітньої галузі, як частини інтелектуального капіталу, полягає у створенні та поширенні інновацій у внутрішньогалузевому середовищі.

При кваліфікованому управлінні в освітньою галуззю максимальна результативність від інвестицій у людський капітал значно перевищує результати від інвестицій у матеріальний капітал.

Організаційно-функціональний капітал є тією частиною інтелектуального капіталу освітньої галузі, що визначає внутрішньогалузеву інтелектуальну власність:

- внутрішньогалузеві процедури обробки інформації та технології;
- системи внутрішньогалузевого управління, технічне та програмне забезпечення;
- організаційно-функціональна структура та патентитощо.

Організаційно-функціональний капітал потребує організаційних та функціональних можливостей освітньої галузі та її сегментів, відповідності вимогам ринку освітніх послуг, виявляє фактори використання людського капіталу в організаційно-функціональних системах, трансформуючи отриману інформацію. Цінність організаційно-функціонального капіталу, як і всього інтелектуального капіталу освітньої галузі визначається ефективністю його використання.

Інтерфейсний капітал візуалізує інформаційно-комунікаційні зв'язки зі стейкхолдерами та стійкі відносини із споживачами освітніх послуг.

Одна з основних цілей формування інтерфейсного капіталу – створення структури, яка дозволяє стейкхолдерам продуктивно комунікувати у внутрішньогалузевому середовищі.

Використання стратегічного потенціалу та вирішення проблемних питань функціонування освітньої галузі принципово можливо тільки за рахунок

застосування сучасних інструментів стратегічного управління внутрішньогалузевим інтелектуальним капіталом, а також при адаптованій мотиваційно-спрямованій моделі з урахуванням європейської системи розвитку країни. Для вирішення даних аспектів, необхідний системно-орієнтовний та комплексний підхід до дослідження проблем, які пов'язані з системою стратегічного управління освітньої галузі на всіх рівнях із застосуванням компетентностного та інтегрального підходу.

Система стратегічного управління інтелектуальним капіталом освітньої галузі має суттєвий вплив на стратегію розвитку внутрішньогалузевого середовища, тому виокремимо основні питання на розв'язанні яких необхідно сфокусуватися:

- регулювання рівня трудових витрат у внутрішньогалузевому середовищі;
- комплексна трансформація закладів освіти на всіх рівнях;
- модернізація та масштабне фінансове інвестування, яке забезпечить підвищення ефективності праці в освітній галузі;
- врахування впливу соціально-економічних факторів, які можуть вплинути на стратегічний потенціал освітньої галузі.

Тому, інвестиції в інтелектуальний капітал освітньої галузі – це джерело інновацій та соціально-економічного зростання на споживчому ринку освітніх послуг. Інвестиційно-інноваційна підтримка інтелектуального капіталу освітньої галузі є значно результативним та ефективним як із внутрішньогалузевого погляду, так і з погляду національної економіки, тому що забезпечується достатньо високий за об'ємом, тривалий за часом та інтегральний за характером соціально-економічний ефект від капіталовкладень в освітню галузь.

Таким чином, стратегічне управління інтелектуальним капіталом в освітній галузі має бути сфокусовано на створенні сприятливої, обґрунтованої, раціональної, цілеспрямованої, обґрунтованої та безперервно-функціонуючої внутрішньогалузевої управлінської системи із визначеними напрямками та

взаємозалежними векторами, які повинні адекватно реагувати на процеси, які відбуваються у освітній галузі.

Застосування системно-функціонального підходу у відтворенні та управлінні інтелектуальним капіталом в освітній галузі надає можливість комплексного дослідження об'єкта стратегічного управління, виокремити проблемні місця, сформулювати оперативні, тактичні та стратегічні завдання процесу управління з обов'язковим виокремленням алгоритму виконання та створити цілеспрямовану ефективну систему внутрішньогалузевого стратегічного управління.

Професор Ю. Мельник зазначав: «підвищення компетентісного рівня фахової освіти як одного з індикаторів індексу розвитку трудових ресурсів у національному макросередовищі є турботою суспільства і соціально-економічною функцією державних, регіональних та місцевих інституцій. В умовах сьогодення у суспільстві необхідно культивувати компетентностну фахову освіченість як найважливішу ознаку сучасної людини, формуючи її потенціал розвитку в якості соціально-економічного суб'єкта, який здатний забезпечити відповідну користь національному суспільству, створити матеріальні і нематеріальні цінності, самовиразитися і самоствердитися та забезпечити стратегічний розвиток національній господарській системі національної економіки» [134].

Основним центром як фундаментальних, так і прикладних наукових досліджень в Україні є національні університети, які забезпечують базову основу формування та розвитку інтелектуального капіталу освітньої галузі. Тому, заклади вищої освіти України потребують радикальної трансформації, модернізації та інвестиційної підтримки, які дозволять створювати інновації у відповідних сегментах освітньої галузі та господарському комплексі країни.

Прийняття освітніх підходів та способів передачі знань, які у значній мірі засновані на інформаційно-комунікаційних технологіях, має далекосяжні наслідки позитивного та негативного характеру. Нові освітні технології вимагають значних капіталовкладень в обладнання та провідні (бездротові)

мережі, будуть значні витрати на утримання освітньої інфраструктури, навчання та підготовку персоналу, а також технічне обслуговування.

Інноваційний розвиток країни вимагає кардинальних перетворень у сфері освіти, через це чим актуалізуються питання ефективного управління освітньою галуззю, її переходу на інноваційний шлях розвитку, тобто до нових концепцій, моделей та механізмів управління інтелектуальним капіталом. Загострюється проблема діагностики та оцінки інтелектуального капіталу освітньої галузі, визначення основних концепцій, важелів, методів, регулятивних принципів, моделей, інструментів і механізмів внутрішньогалузевого управління. Сучасні науково-технічні знання найбільший результат у тому випадку, коли використовуються в рамках комплексної внутрішньогалузевої системи та процесів, зокрема інтеграцію науки та господарської діяльності.

Інноваційний розвиток національної економіки відбувається тоді, коли розвивається та формується економіка знань, а основним джерелом стратегічного розвитку стають знання, відбувається перехід від простого накопичення інформації до формування у господарській системі інтелектуального капіталу.

Таким чином, трансформація та конвертація основних складових інтелектуального капіталу в освітній галузі та їх основних елементів визначають процес формування та розвитку внутрішньогалузевого інтелектуального капіталу. Формування інтелектуального капіталу в освітній галузі здійснюється через перегрупування та управління внутрішньогалузевими інтелектуальними ресурсами, конвертації інтелектуальних ресурсів на інші соціально-економічні або нематеріальні ресурси, а метою цього процесу є сприяння збільшенню цінності освітньої галузі для національної економіки та суспільства.

Забезпечення пріоритетного розширеного відтворення інтелектуального капіталу в освітній галузі є комплексним завданням, яке може бути вирішене спільними внутрішньогалузевими зусиллями, а також державними,

регіональними та місцевими органами влади, що сприятиме інноваційному розвитку національної економіки. Освітня галузь має розвивати систему професійно-технічної освіти, що суттєво забезпечить зростання інтелектуального потенціалу та капіталу в масштабах країни, а економічні суб'єкти отримають конкурентоспроможні трудові ресурси через адаптацію до своїх умов функціонування у межах підвищення кваліфікації, перепідготовки, сертифікації тощо, що забезпечить формування, розвиток та відтворить інтелектуальний капітал освітньої галузі та господарської системи країни в цілому.

2.3. Модель процесу функціонування та стратегічного управління в освітній галузі

Питання пошуку дієвих механізмів стратегічного управління та створення сучасних управлінських моделей в освітній галузі є вельми актуальними в умовах модернізації національного освітнього простору.

Особливістю освітньої галузі є високий рівень інституційного управління. Можна дискутувати, що державні інституції переважно здійснюють регулювання в освітній галузі, встановлюючи або змінюючи у певних межах умови та окремі параметри її функціонального середовища.

Управління в освітній галузі має здійснюватися на засадах інноваційних стратегій та пріоритетів із врахуванням принципів системного підходу та сталого розвитку, створення нових моделей освітніх процесів та розвитку механізмів інституційно-суспільного управління в освітньому середовищі.

В умовах трансформації у національному макроекономічному просторі необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, результативну й ефективну систему інституційно-суспільного управління у освітньому середовищі, що забезпечуватиме стратегічний розвиток та якість освітніх процесів з орієнтацією на формування національного людського капіталу, який

задовольнятиме потреби держави, територіальних громад, суб'єктів підприємництва та запитів фізичних осіб.

Освіта – це системні процеси передачі знань та умінь, за допомогою яких відбувається створення людського капіталу у національному просторі. Відповідно, людський капітал – це сукупність, знань, умінь, навичок та інших компетенцій, які використовуються фізичною особою для задоволення потреб індивідуума, територіальної громади, держави та суспільства.

Сутності людського, а в подальшому й інтелектуального капіталу присвячено значна кількість наукових досліджень, зокрема: М. Армстронга – «Управління людськими ресурсами»; П. Друкера – «Задачі менеджменту XXI століття»; Е. Кузнєцова – «Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні» та ін.

Відмітимо, що сучасна методична підтримка визначення рівня розвитку людського капіталу у національному просторі базується на наступних аспектах:

- рівень освіти,
- наявні знання,
- компетенції,
- навички,
- досвід,
- кваліфікація,
- вміння розв'язання складних завдань.

Цілеспрямований вплив на стан освітньої галузі здійснюють державні та регіональні державні інституції, територіальні громади, суспільство і громадськість.

Управління системою освіти з боку держави здійснюється на основі реалізації комплексу заходів, дій, які спрямовані на корекцію та встановлення економічних основ, соціальних, політичних та інших процесів по відношенню до системи. Як спосіб дій, стратегія є необхідною за ситуації, коли для прямого досягнення основної мети недостатньо наявних ресурсів. Завданням стратегії є ефективне використання ресурсів для досягнення основної мети. Управління

освітою – цілеспрямована діяльність щодо створення соціально-прогностичних, організаційних, правових, кадрових, педагогічних, матеріальних, фінансових та інших умов, необхідних для оптимального функціонування і розвитку галузі, реалізації її мети, здійснення переходу в якісно новий стан [213].

Стратегічні орієнтири моделі процесу функціонування та стратегічного управління в освітній галузі визначені на рис. 2.14.

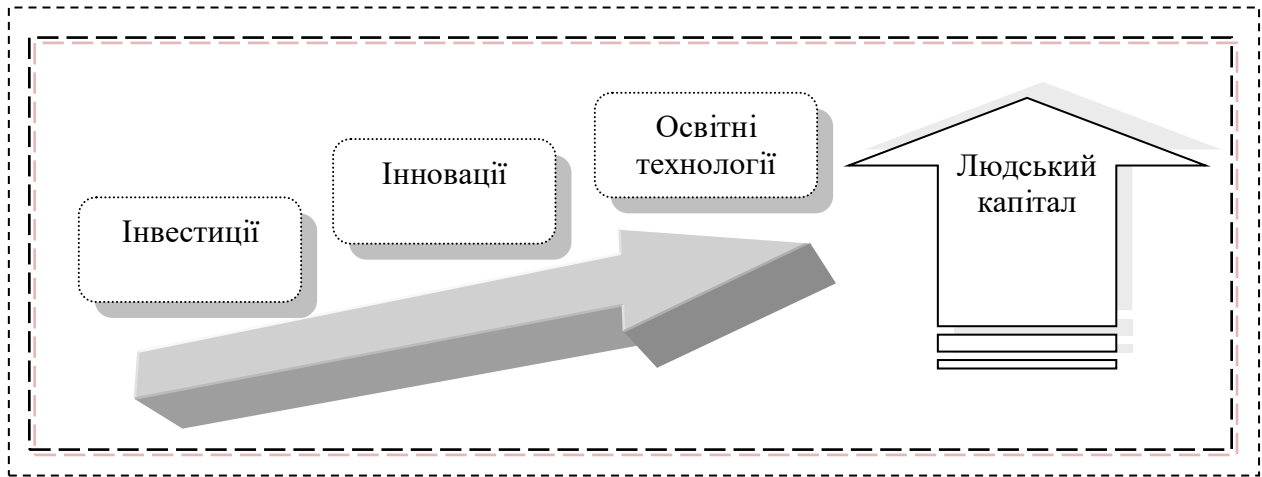


Рис. 2.14. Стратегічні орієнтири моделі процесу функціонування та стратегічного управління в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Модель стратегічного управління освітньої галузі має надати відповідь щодо питання, які управлінські рішення мають формувати суб'єкти управління в освітньому середовищі.

Відмітимо, що процес управління візуалізує взаємодію суб'єкта й об'єкта управління, а вплив процесу стратегічного управління спрямований на розв'язання пріоритетних завдань, які поставлені перед об'єктом управління при здійсненні ним своєї діяльності. Тому, моделювання процесу стратегічного управління необхідно досліджувати у взаємодії двох процесів:

- функціонування суб'єкта управління;
- функціонування об'єкта керування.

Модель процесу стратегічного управління в освітній галузі у загальному вигляді може бути представлена як опис дій органу управління щодо

структурно-функціональних елементів освітньої галузі та до самого себе як елементу внутрішньогалузевої системи.

Стратегічне управління у внутрішньогалузевому середовищі є відокремленою діяльністю, яка забезпечує розв'язання керованим об'єктом пріоритетних завдань та досягнення певної мети. Як мета, на досягнення якої спрямована стратегічна діяльність суб'єктів освітньої галузі, може виступати як досягнення кількісно або якісно визначеного стану за певний період, або забезпечення функціонування освітньої галузі протягом певного часу в кількісно або якісно встановлених параметрах.

Абстрактна модель процесу функціонування освітньої галузі в трансформаційних умовах візуалізовано на рис. 2.15.

Модель ґрунтується на таких аспектах:

– освітній процес є набуттям фізичною особою сукупності знань, умінь, навичок та інших компетентностей, що використовуються нею для задоволення власних потреб і потреб національної економіки;

– мета функціонування освітньої галузі візуалізується у сукупності кількісних та якісних характеристик результатів освітнього процесу у внутрішньогалузевому середовищі.

Таким чином, на вході системи особистість, а на виході – особистість, яка наділена певним людським капіталом. Формування людського капіталу забезпечують ресурси та механізми функціонування освітньої галузі.

Стратегічні орієнтири і місія тісно взаємопов'язані з філософськими аспектами існування освітньої галузі у національному просторі.

Місія освітньої галузі відображає призначення освітнього процесу, надає можливість визначити його сутнісну характеристику та філософію, масштаби, перспективи та напрями розвитку у глобальному освітньому просторі під впливом різноманітних факторів. Місія фокусує увагу на споживача, тому що філософія освітнього процесу визначається з урахуванням інтересів, потреб і запитів у національному суспільстві.

Стратегічні орієнтири і місія підтверджують користь освітньої галузі та її суб'єктів, можуть надати споживачам освітніх послуг, максимізуючи при цьому власну ефективність.



Рис. 2.15. Абстрактна модель функціонування освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Стратегічні орієнтири і місія освітньої галузі та її суб'єктів мають бути сприйнятливі динамічною конструкцією та мати наступні чинники:

- перелік потреб, які задовольняються освітньою галуззю та її суб'єктами;
- характеристика освітніх процесів та їх результатів, з урахуванням конкурентних переваг;
- перспективи розвитку освітньої галузі та її суб'єктів.

Місія завжди характеризує сьогодення, майбутній стан освітньої галузі, суб'єктів, але акцент має визначитися із врахуванням загальнонаціональних інтересів та потреб споживачів.

Таким чином, місія – це стратегічний інструмент управління в освітній галузі, який ідентифікує цільовий ринок освітніх послуг у національному середовищі. Відмітимо, що стратегічні орієнтири та місія відіграє важливу

комунікативну роль у внутрішньому та зовнішньому середовищі освітньої галузі, та покликана сформувавши проєкцію її функціонування та пріоритетного розвитку майбутніх періодів.

Стратегічні орієнтири та місія освітньої галузі у будь-яких умовах функціонування мають характерну виражену циклічність, де стратегічний процес, який має безперервні ознаки, складається з відносно замкнутих циклів, у яких вирішуються певні завдання та досягаються визначені цілі.

Значна кількість дослідників наукової школи професора Ю. Сафонова, а саме: Є. Масленніков, Е. Кузнєцов, О. Побережець, Г. Григор'єв, Ю. Мельник, О. Шеремет, та інші, вважають, що місія має обмежене та необмежене значення для будь-якої галузі національної економіки.

Погодимося, що освіта є пріоритетним напрямом державної політики України. Держава виходить з того, що освіта – це стратегічний ресурс соціально-економічного, культурного і духовного розвитку суспільства, поліпшення добробуту фізичних осіб, забезпечення національних інтересів, зміцнення міжнародного авторитету й іміджу нашої держави, створення умов для самореалізації кожної особистості [214].


Освітнє середовище в умовах діджиталізації має бути динамічним, функціональним, транспарентним, комфортним, дружнім і привабливим для споживачів освітніх послуг, інклюзивним та формувати навички здорового способу життя у національному просторі. Формування такого середовища залежить від системи стратегічного управління в освітній галузі, внутрішніх і зовнішніх чинників, а також внеску кожного учасника освітнього процесу в розвиток і становлення як системи.

На наш погляд, процес забезпечення системи стратегічного управління у освітній галузі має передбачити:

- формування управлінців в освітній галузі нової генерації, здатних мислити і діяти цілісно та внутрішньосистемно, зокрема і в нестандартних умовах;
- оптимізацію органів управління в освітній галузі;

- децентралізацію управління в освітній сфері;
- подолання бюрократизації в системі управління освітньою галуззю;
- діджиталізацію управлінських процесів в освітній галузі.

Основними характеристиками процесу функціонування освітньої галузі є:

ВХІД (фізична особа, яка бажає або зобов'язана отримати освітні послуги / мета освітнього процесу)  Умови функціонування освітньої галузі

 Ресурси та механізми функціонування освітньої галузі 

ВИХІД (Людський капітал)

Наведені характеристики є очевидними, бо на першому етапі моделювання потрібно лише позначити їхню обов'язкову наявність, приділивши базову увагу визначенню входу та виходу процесу. У цьому випадку особливістю процесу функціонування освітньої галузі є наявність двох входів та одного виходу.

Можна також обмежитись одним входом, але це не дозволило б виділити особливість освітньої галузі, яка має у будь-якому випадку навчати фізичних осіб і забезпечувати досягнення загальносистемних цілей. Відмітимо, що як входи, і виходи абстрактної моделі функціонування освітньої галузі принципово різняться між собою: з одного боку це фізична особа, що проходить навчання, з іншого – інформація, яка характеризує цілі та стан освітньої галузі. Відповідно, перетворення входів у виходи має істотно відрізнятись, що необхідно враховувати під час декомпозиції процесу.

Декомпозиція – це метод наукового дослідження в теорії управління, за допомогою якого цілісна система поділяється на підсистеми або складові частини, цілі – на підцілі, кожна з яких розглядається окремо. Декомпозиція – основа для наступної стадії системного аналізу дослідження структури цілісної системи, тобто виявлення взаємозв'язку між підсистемами тощо [69].

Загальні умови функціонування освітньої галузі встановлюються над системою, у якій система освіти входить як підсистема. Умови встановлюються для всіх видів освітньої діяльності, що здійснюються у внутрішньогалузевому середовищі. Зміст встановлених умов визначається нормативно-правовими

документами та практикою надання освітніх послуг, що склалися. Зовнішнє середовище освітньої галузі забезпечує її відповідними матеріальними, фінансовими, нематеріальними та людськими ресурсами.

Декомпозиція моделі функціонування освітньої галузі має бути побудована на основі базових положень, які були використані при створенні абстрактної моделі функціонування освітньої галузі, але враховувати наступні фактори: в освітній галузі здійснюються три процеси (освітній, науковий та процес управління); освітня галузь представлена двома елементами (суб'єктом, який здійснює освітній або науковий процес, та органом управління відповідного рівня).

Зауважимо, що взаємодія двох елементів в освітній галузі, які здійснюють різні процеси, породжує додаткові зв'язки між ними. Зокрема, у процесі функціонування орган управління в освітній галузі формує додаткові результати, які стають додатковими характеристиками функціонування суб'єкта освітньої галузі. Відповідно, суб'єкт освітньої галузі має формувати як додатковий результат своєї діяльності інформацію про перебіг та результати освітнього процесу, який здійснюється.

Трансформаційні процеси в освітній галузі за період трьох років орієнтовані на реорганізацію систему управління, фінансування і менеджменту освіти через децентралізацію, дерегуляцію, запровадження інституційної, академічної та фінансової автономії навчальних закладів, дотримання принципу відповідальності навчальних закладів за результати освітньої і виховної діяльності [129].

За останні роки відбувається поступовий перехід від адміністративно-розпорядчого управління в освітній галузі до системи освітнього менеджменту.

Таким чином, стратегічне управління в освітній галузі візуалізує модель різнопланового, структурно-функціонального та формально-поведінкового управлінського процесу, який забезпечує формування та реалізацію стратегій розвитку освітньої галузі. Дієва система стратегічного управління в освітній галузі має сприяти балансуванню відносин на ринку освітніх послуг між

стейкхолдерами, а також досягненню візуалізованих цілей та виокремлених завдань.

Висновки до розділу 2

Дослідження підтвердило, що результати діяльності у освітній галузі мають відповідний вплив на розвиток національної економіки. Аналітичний інструментарій, який демонструє кількісні та якісні характеристики розвитку освітньої галузі сфокусовані на її структурі, індикаторах і темпах зростання результатів діяльності суб'єктів внутрішньогалузевого середовища та їх ділової активності. В умовах глобальних викликів 2019-2022 років (пандемії COVID-19, військової агресії) державні та регіональні інституції мають забезпечити належні умови для функціонування освітньої галузі, що забезпечить диверсифікацію внутрішньогалузевої структури та виживання. З'ясовано, що в освітній галузі узагальнюючими проблемами є: воєнні дії на території країни, макроекономічна нестабільність, значна руйнація, пошкодження та зношеність внутрішньогалузевих необоротних і оборотних ресурсів, зменшення фінансування, міграційні процеси, зниження якості надання освітніх послуг та відтік галузевого людського капіталу.

Для ефективного відновлення та розвитку освітньої галузі необхідно значну увагу приділити її господарським, фінансовим, економічним, соціальним та екологічним індикаторам функціонування. Застосування інструментів ефективності в господарській системі освітньої галузі забезпечить формування конкурентоспроможності у внутрішньогалузевому середовищі та виокремить потенційні можливості стратегічного розвитку суб'єктів освітньої сфери. У катастрофічній ситуації, яка склалася в країні, військова агресія, макроекономічна нестабільність та негативні соціально-економічні обставини у національному макроекономічному середовищі потребують від освітньої галузі сфокусуватися на пошуку внутрішніх резервів

для відновлення та функціонування освітньої галузі за умови адаптації до структурно-функціональних змін.

Сучасний період функціонування освітньої галузі можна охарактеризувати як нестабільний, тому що він пов'язаний зі значними факторами ризику господарської діяльності в умовах військової агресії, втратами та внутрішньогалузевими кризами.

Доведено, що інноваційний розвиток національної економіки відбувається тоді, коли розвивається та формується економіка знань, а основним джерелом стратегічного розвитку є знання, відбувається перехід від простого накопичення інформації до формування у господарській системі інтелектуального капіталу. Трансформація та конвертація основних складових інтелектуального капіталу в освітній галузі та їх основних елементів визначають процес формування та розвитку внутрішньогалузевого інтелектуального капіталу. Формування інтелектуального капіталу в освітній галузі здійснюється через перегрупування та управління внутрішньогалузевими інтелектуальними ресурсами, конвертації інтелектуальних ресурсів на інші соціально-економічні або нематеріальні ресурси, а метою цього процесу є сприяння збільшенню цінностей освітньої галузі для національної економіки та суспільства. Забезпечення пріоритетного розширеного відтворення інтелектуального капіталу в освітній галузі є комплексним завданням, яке може бути вирішене спільними внутрішньогалузевими зусиллями, а також державними, регіональними та місцевими органами влади, що сприятиме інноваційному розвитку національної економіки. Освітня галузь має розвивати систему професійно-технічної освіти, що суттєво забезпечить зростання інтелектуального потенціалу та капіталу в масштабах країни, а економічні суб'єкти отримають конкурентоспроможні трудові ресурси, адаптацію до своїх умов функціонування через систему підвищення кваліфікації, перепідготовки, сертифікації тощо, що забезпечує формування, розвиток, відтворення інтелектуального капіталу в освітній галузі та господарській системі країни в цілому.

Сформовані теоретико-методичні засади оцінки стану конкурентного середовища промислового комплексу, які передбачають використання композиційної системи показників, індикаторів, параметрів та комплексу критеріїв для інтегральної оцінки конкурентоспроможності промислового комплексу, що істотно розширює методичні можливості оцінки та дозволяє обґрунтувати стратегічні рішення щодо забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу. Доведено, що комплексна система відносних та абсолютних величин конкурентного середовища промислового комплексу з урахуванням мультиваріативної складової, а також внутрішньогалузеве стратегічне управління підвищує рівень автентичності загальної та локальної оцінки конкурентних переваг, що уможлиблює перманентність моніторингу та координацію процесу забезпечення конкурентоспроможності промислового комплексу з послідовним підвищенням конкурентоздатності суб'єктів господарювання у межах макроекономічного середовища. Оцінка стану конкурентного середовища промислового комплексу має здійснюватися на основі комплексної системи показників, індикаторів, параметрів, враховуючи локальні аспекти функціонування суб'єктів господарювання, внутрішні та зовнішні фактори впливу, а також особливості управління конкурентоспроможністю в умовах посилення інтеграційної складової, структурно-функціональних перетворень та глобалізації соціально-економічних процесів.

Запропоновано концептуально-методичну підтримку процесу функціонування та стратегічного управління освітньої галузі, яка на основі еволюції концепцій управління ґрунтується на синтезованому застосуванні принципів, методів і способів впливу суб'єкта стратегічного управління в освітній галузі на відповідний об'єкт управління для реалізації стратегічного потенціалу, що забезпечить концептуалізм інноваційних стратегій, пріоритетів та створення нових моделей освітніх процесів і розвитку механізмів інституційно-суспільного управління в освітньому середовищі. Модель стратегічного управління освітньої галузі відповідає на питання щодо

управлінських рішень, які мають формувати суб'єкти управління в освітньому середовищі. Процес управління візуалізує взаємодію суб'єкта й об'єкта управління, а вплив процесу стратегічного управління спрямований на розв'язання пріоритетних завдань, які поставлені перед об'єктом управління при здійсненні діяльності. Доведено, що модель процесу стратегічного управління в освітній галузі у загальному вигляді представлена як опис дій органу управління щодо структурно-функціональних елементів освітньої галузі та до себе, як елементу внутрішньогалузевої системи. Стратегічне управління у внутрішньогалузевому середовищі є відокремленою діяльністю, яка забезпечує розв'язання керованим об'єктом пріоритетних завдань та досягнення мети спрямованої стратегічної діяльності суб'єктів освітньої галузі, яка може позиціонуватись як досягнення кількісно або якісно визначеного стану за певний період, або забезпечення функціонування освітньої галузі протягом певного часу в кількісно або якісно встановлених параметрах.

Основні наукові положення, викладені у розділі, опубліковано в авторських роботах [10; 13; 28; 29; 30; 31; 32; 287].

РОЗДІЛ 3

МЕТОДОЛОГІЧНА ПІДТРИМКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Застосування концепції кайдзен у стратегічному управлінні освітньої галузі

Впровадження окремих концепцій у формування системи стратегічного управління освітньої галузі забезпечує адаптацію базових компонентів із застосуванням моделей, методів, підходів та життєвих філософій. Симбіоз неспоріднених елементів, які належать різним напрямам і сферам діяльності, надає можливість отримати інноваційний фарватер до вирішення стратегічних та тактичних завдань. Це можливо завдяки процесам адаптації концептуальних підходів, які враховують співвідношення ресурсного потенціалу, стратегічного результату та умов функціонування відповідного середовища.

В умовах глобальних викликів та модернізації освітньої галузі вирішення питань щодо підвищення якості внутрішньогалузевих результатів діяльності є можливим завдяки побудові ефективній системі стратегічного управління, яка має враховувати галузеві особливості та ресурсне забезпечення. Часткова зміна потреб споживачів внутрішньогалузевих результатів діяльності, підвищення вимог щодо їх якості, різновидів, вимагає впровадження досконалих методичних підходів до оперативного, тактичного та стратегічного управління, базуючись на симбіозі методології класичних та сучасних концепцій. Формування загальної суспільної думки щодо рівня якості освітніх послуг є вектором стратегічного розвитку національної економіки, яка потребує високопрофесійних фахівців у всіх галузях, і основою цього – освітня галузь, яка, не втрачаючи своєї ідентичності, має враховувати ефективні концепції, впровадження яких уже підтвердило високий результат на міжнародному рівні.

Аналіз досліджень підтверджує, що орієнтир на кращі практики та процес постійного і стабільного вдосконалення поступово надає високі результати

щодо рівня якості освітніх та супутніх послуг, а також конкурентоспроможності суб'єктів освітньої галузі, особливо під впливом негативного ендогенного та екзогенного факторного середовища.

Зауважимо, що зростання результативності й ефективності внутрішньогалузевих результатів діяльності залежить від зниження рівня загальних і питомих витрат, враховуючи галузеві ознаки та складові.

Модернізація освітньої галузі потребує формування інноваційних підходів до стратегічного управління у внутрішньогалузевому середовищі, заснованому на компетентнісному підході – здатності до діагностики та синтезу, вміння пристосовуватись до нових ситуацій та кризових умов, продукувати нові ідеї та створювати інновації тощо.

Основна концепція інноваційного підходу передбачає постійні та системні зміни у стратегічному управлінні освітньої галузі, які засновані на підвищенні ролі внутрішньогалузевих міжособистісних компетенцій менеджменту в процесі управління. Даний підхід визначений із застосуванням пріоритетних напрямів філософії японського менеджменту - Кайдзен.

Генеza формування та розвитку концепції Кайдзен представлено у працях зарубіжних та українських вчених, а саме: Т. Оно, С.Сінго, М. Імаї, Дж. Вумека, Д. Джонсона, Дж. Лайкера, Л. Антонюка, Т. Омеляненко, О. Побережець, Н. Грабовенко та ін.

Концепція Кайдзен є не тільки класичною філософією, яка використовується в системі управління, але й містить сучасні підходи, які забезпечують відновлення та поетапне зростання галузі, що є вельмиактуально аспектом для побудови системи стратегічного управління освітньої галузі, яка має враховувати стан людського потенціалу, вплив деструктурних чинників та розширений спектр взаємозв'язків та пропорційних відносин між групами стейкхолдерів.

З позицій науковців, визначені такі компоненти ефективного управління на основі Кайдзен-менеджменту, а саме:

– дисципліна є одним із основоположних принципів концепції Кайдзен, що базується на відповідному рівні самосвідомості, їх прагненню до самоудосконалення, що стосується тайм-менеджменту, продуктивності праці та вартісних затрат;

– мотивація та підтримка відповідного високого рівня ґрунтується на створенні потужної системи матеріального та морального стимулювання щодо розвитку;

– оптимальність та ефективність взаємозв'язків у системі, яка визначається у стрімкому обміні необхідною інформацією, покроковому навчанні, удосконаленні, що позитивно впливає на загальний запланований результат;

– формування груп реагування задля налагодження процедури обміну ідеями, поглядами, інноваційними пропозиціями з покращення існуючих управлінських процесів, а також відкритість керівної ланки управління до співпраці і прийняття до розгляду інноваційних ідей, які забезпечують покращення якості на всіх рівнях [219].

Зазначена концепція Кайдзен містить модифікацію основних етапів та діючих інструментів процесу досягнення стратегічних цілей управління освітньої галузі, базуючись на принципах перманентного вдосконалення з фокусуванням на потребах та перспективах розвитку даної сфери.

На думку засновника управлінської концепції Масаакі Імаї: «Кайдзен вважається філософією, яка з однаковим успіхом може слугувати ідеологічним підґрунтям організації як будь-якої бізнесової та іншої діяльності (громадської, політичної, культурної і, безперечно - освітньої). На його думку, філософія Кайдзен наголошує на тому, що всі сфери життя, а саме: трудова, суспільна й особиста, мають бути зорієнтованими на постійне вдосконалення. Пріоритетна ідея Кайдзен полягає в тому, що будь-яку діяльність не лише можна, а й необхідно вдосконалювати, оскільки процеси, що її утворюють, завжди пов'язані з виникненням побічних витрат, скорочення чи повне усунення яких позитивно відображається на створюваних освітньою галуззю цінностях.

Концепція Кайдзен базується на формуванні особливої управлінської культури, що стимулює людський капітал до постійного вдосконалення на щоденній основі, що підвищить його результативність та ефективність» [88].

Адаптація підходів та принципів філософії Кайдзен забезпечує впровадження інструментів управління з орієнтацією на покращені результати у стратегічному форматі, що можливо завдяки застосуванню ключових факторів, а саме:

- універсальності та професійності суб'єктів у системі стратегічного управління освітньої галузі, з урахуванням потреби в перманентному та системному зростанні;

- персоніфікація ідей та системна архітектура управлінських процесів в освітній галузі;

- формування та візуалізація інноваційних пропозицій щодо відновлення, розвитку через виокремлення найбільш вдалих та оптимальних із позиції співвідношення ресурсозабезпечення, результат ідей щодо стратегічного управління освітньої галузі, які необхідно отримувати на всіх рівнях управління;

- виявлення слабких місць та проблемних напрямів у системі стратегічного управління освітньої галузі для їх усунення та пошуку оптимальних шляхів досягнення поставлених тактичних, оперативних та стратегічних рішень, що підтверджує принцип перманентного вдосконалення.

Важливо зазначити, що концепція Кайдзен фокусується на безперервному вдосконаленні процесів діяльності різних суб'єктів, розробки та впровадження допоміжних бізнес-процесів і управління, а також всіх аспектів життя, враховуючи, що Кайдзен – це представляє собою постійне покращення, починаючи з виробничої діяльності та завершуючи управлінням, від керівника до працівника відповідного сегмента. Підхід Кайдзен базується на певних принципах, які є логічним підґрунтям цілей і завдань, а саме: задоволення потреб стейкхолдерів; перманентні зміни; відкрите визнання проблемних аспектів; повна взаємодія та баланс відносин; управління процесами на основі

діяльності міжфункціональних команд; горизонтальне та вертикальне зростання; міжособистісні навички та вміння; інформаційне забезпечення; усунення основної причини і профілактичні заходи; якісні та кількісні індикатори управлінських процесів [166].

Крім того, аналіз досліджень підтверджує, що ефективним з точки зору результативності є застосування інструментального забезпечення стратегічного управління освітньої галузі, яке групується на принципах концепції Кайдзен, але має ознаки сучасного впливу ендogenous середовища.

Серед зазначених концепцій необхідно виділити наступні:

– Plan-Do-Check-Act у вигляді ланцюжка «планування-виконання-перевірка-управління» через постійне коло регулювання та оптимізації окремих одиниць, сегментів;

– Total Quality Management, що представлено у вигляді концепції загального управління якістю, що формується на методологічній основі міжнародних стандартів та комплексному підході до якості і використання інструментарію управління якістю в усіх функціональних напрямках та сферах;

– Lean Production - концепція, яка заснована на неухильному прагненні до усунення всіх видів втрат, а також передбачає залучення до процесу оптимізації кожного співробітника і максимальну орієнтацію на споживача та групи стейкхолдерів;

– Poka-yoke – це принцип нульової помилки, підхід, завдяки якому завдання можна виконати лише одним способом, який є максимально ефективним для конкретної проблеми, враховуючи людський фактор [194].

Відмітимо, що концепція Кайдзен пов'язана із віддзеркаленням стану і динамічних змін людського капіталу, який спрямований на поступове та системне вдосконалення кількісних та якісних властивостей, що на пряму впливає на стратегічне управління освітньої галузі. Крім того, процес реалізації потенціалу залежить від етапів впровадження удосконалення та адаптації процедур, методик. Інверсійний характер відносин у системі управління освітньої галузі впливає на виникнення синергетичного ефекту, який формує

загальний результат стратегічного управління в умовах контрольованих та неконтрольованих факторів. Динамічне та перманентне вдосконалення системи стратегічного управління освітньої галузі в цілому, її окремих сегментів, професійне зростання суб'єктів, що відповідно відповідає сучасним вимогам та перспективам розвитку, можливо забезпечити на основі імплементації кайдзен-підходів.

На думку науковців, загальний успіх реалізації управлінських процесів залежить, з одного боку, від ступеня інклюзивного включення людського капіталу, а з іншого – від тезауруса знання людського капіталу, що включає в себе компетенції у вигляді знань, навичок, вмінь тощо. Постійне вдосконалення можливо розглядати як комплексний системний підхід до вирішення виробничих завдань, оптимізації господарських процесів для зниження витрат сировини, матеріалів, часу виробничого циклу і поліпшення якості певних послуг. При цьому важливим кроком є вибір певних напрямків роботи, що відповідатимуть місії певного суб'єкта. Для чіткого встановлення місця на світовому ринку процес безперервного вдосконалення має тенденцію розповсюдження практично серед усіх господарських одиниць, у тому числі і на практиці сучасних господарюючих суб'єктів [91].

Зазначені фактори є підтвердженням того, що безперервне вдосконалення системи стратегічного управління з певною періодичністю поступово підвищать рівень якості внутрішньогалузевих результатів діяльності з отриманням тенденції на подальше стійке зростання.

Процес перманентного вдосконалення тісно пов'язаний із процесами адаптації стратегічного управління освітньої галузі, враховуючи поставлені цілі та вплив факторного середовища. При цьому активне адаптивне управління передбачає вибір найбільш ефективних варіантів з виокремленням стратегії розвитку. Наголошуємо, що адаптивні процеси забезпечують за допомогою діагностики, моніторингу та аналізу і синтезу оцінку впливу кращих практик, розробку та реалізацію ефективних рішень у межах стратегічного управління освітньої галузі.

З точки зору вчених адаптивне управління можна охарактеризувати, як цикл ітеративних дій, у межах яких певний крок базується на навчальному досвіді попередніх кроків, оскільки калібрування цілей та завдань проводиться за допомогою процесу зворотного зв'язку, який визначається через оцінку та аналіз діагностику та моніторинг. При цьому кожен наступний крок періодично простежується, щоб гарантувати, що відповідна інформація подає наступний рівень. Дефініція «адаптивне управління» - це процес взаємовпливу, наслідком якого є процедура взаємоприспосовування поведінки суб'єктів на діалогічній основі, що забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій, кроків, етапів. Крім того, адаптивне стратегічне управління розглядається через можливість та здатність вищої ланки обирати та поєднувати різні стилі, форми і методики управління залежно від певної ситуації або поставленої задачі [39].

Застосування принципів концепції Кайдзен у стратегічному управлінні освітньої галузі надає можливість впровадити методики удосконалення відповідних процесів, що забезпечує покрокове наближення до поставлених цілей за допомогою системної роботи в напрямку зростання якісних та визначених кількісних індикаторів.

Концептуальні атрактори філософії Кайдзен у стратегічному управлінні освітньої галузі представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Концептуальні атрактори філософії Кайдзен у стратегічному управлінні освітньої галузі

№	Концептуальні атрактори	Принципи Кайдзен
1.	Фокусування на досягненні стратегічних цілей, враховуючи виклики та необхідності освітньої галузі.	Фокус на суб'єктах та об'єктах
2.	Раціоналізація організаційних структур та ресурсного забезпечення освітньої галузі.	Економічність та порядок
3.	Перманентне підвищення ефективності системи	Безперервність змін

	стратегічного управління освітньої галузі.	
4.	Оптимальність взаємозв'язків у системі стратегічного управління освітньої галузі.	Функціонування робочих команд
5.	Формування автентичної управлінської культури, що стимулює до динамічного особистісного та колективного зростання.	Дисципліна та стандартизація
6.	Удосконалення системи стратегічного управління освітньої галузі.	Постійний розвиток
7.	Мотивація людського капіталу для ефективності процесів розробки нових ідей та підтримка прогресивних експериментів.	Мотивація розробки нових ідей
8.	Прагнення до скорочення відповідних втрат в освітній галузі, через постійне підвищення ефективності роботи.	Можливість виправлення помилок
9.	Адаптація системи стратегічного управління освітньої галузі під впливом глобальних факторів.	Виявлення проблем та їх усунення

(Джерело: розроблено автором)

Інтерпретація принципів філософії Кайдзен та їх впровадження в систему стратегічного управління освітньої галузі здійснюється із урахуванням галузевих особливостей та оцінки ступеня впливу факторного середовища. Кожен із наведених концептуальних атракторів посилює ефективність управління освітньої галузі, оптимізуючи ресурсні витрати та гарантуючи підвищення загальних внутрішньогалузевих результатів діяльності.

Зазначимо, що концепція Кайдзен базується на низьких витратах, забезпечуючи при цьому неухильний прогрес, який виправдовує себе у довгостроковій перспективі у певній галузі. Використання даної концепції в системі управління в умовах воєнного стану передбачає визначення та формування завдань, їх розподіл та закріплення процедур серед конкретних виконавців для вдосконалення господарської діяльності, допоміжних бізнес процесів, а також усіх аспектів функціонування суб'єктів. Крім того, системний підхід до впровадження концепції Кайдзен в управління людським капіталом у

нестандартних умовах передбачає реформування організаційної структури, яка включає перелік необхідних сегментів, враховуючи суттєвий вплив ендогенних та екзогенних факторів, а також трансформацію традиційних поглядів щодо комплексного розв'язання проблемних питань [165].

Синтезування базових принципів Кайдзен призвело до появи напряму Total Quality Management, що забезпечує перманентний процес управління якісними та кількісними параметрами відповідної сфери, зокрема, матеріального та нематеріального характеру. Досягнення та підтримка необхідного рівня якості системи управління можливе завдяки трансформації мислення кожного суб'єкта, який є учасником або виконавцем управлінських рішень - це що надасть можливість отримувати інноваційні, ефективні ідеї щодо створення цінностей за умови системного характеру дій та процедур.

Важливим аспектом формування адаптивної системи стратегічного управління освітньої галузі є співпраця державних інституцій із суспільством, що забезпечує не тільки чіткість процесу виокремлення проблемних питань, але і забезпечує побудову траєкторії оптимального вирішення за умови задоволення потреб споживачів освітніх послуг.

На думку авторів, концепція «GoodGovernance» включає певний спосіб взаємодії держави та суспільства, який ґрунтується на принципах стратегії «гарного управління», а саме: участь, прозорість, гнучкість, підзвітність, ефективність, верховенство права. Важливою особливістю концепції «GoodGovernance» є те, що умовою прийняття управлінських рішень є рішучість та можливість отримати загальні блага в поєднанні зі стратегічною оцінкою не лише з урахуванням ступеня ефективності, а й політичних і моральних сегментів. При цьому можливо застосовувати світовий досвід стратегічного управління, враховуючи історичні, політичні, соціально-економічні особливості національної освітньої галузі [277].

Ключовим елементом застосування базових та адаптивних принципів сучасного стратегічного управління освітньої галузі за умови впливу ендогенних та екзогенних факторів є просування на перше місце пріоритетних

цілей в межах національних інтересів та сучасних потреб стейколдерів освітніх послуг, де індикатори якості відіграють найважливішу роль.

Процес вдосконалення якості стратегічного управління через підвищення професіоналізму та відповідного відношення суб'єктів управління до розв'язання оперативних, тактичних та стратегічних завдань забезпечить зростання ефективності функціонування освітньої галузі в сучасних умовах глобальних викликів. Збалансування відносин у середині системи стратегічного управління базується на принципах синергетичності, динамічності, перманентності, автентичності та композиційності, що відповідає адаптивним концепціям.

Відмітимо, що змістовне наповнення та архітектура системи стратегічного управління освітньої галузі має створюватись із урахуванням інтегрального інструментарію, який охоплює методи та важелі, що забезпечують досягнення поставлених цілей з можливістю поступового зниження трансакційних витрат. Крім того, на управлінські процеси суттєвий вплив здійснює рівень ендогенних та екзогенних комунікацій, які є суттєвим фактором функціонування всіх рівнів освітньої галузі. Формулювання стратегічно-орієнтовних цілей освітньої галузі з урахуванням принципів концепції Кайдзен та їх подальша реалізація забезпечується методичним інструментарієм системи стратегічного управління.

Система реалізації стратегічно-орієнтовних цілей управління освітньої галузі з урахуванням принципів концепції Кайдзен представлена на рис. 3.1.

Зазначимо, що стратегічна мета управління освітньою галуззю фокусується на стратегічних орієнтирах, досягнення яких забезпечується за допомогою симбіозу модернізації та класичних підходів, світового досвіду та національної ідентичності. Розроблені та затверджені стратегічно-орієнтовні цілі повинні відповідати критеріям чіткості, конкретності, релевантності, персоніфікації, вимірювання, досяжності та динамічності.

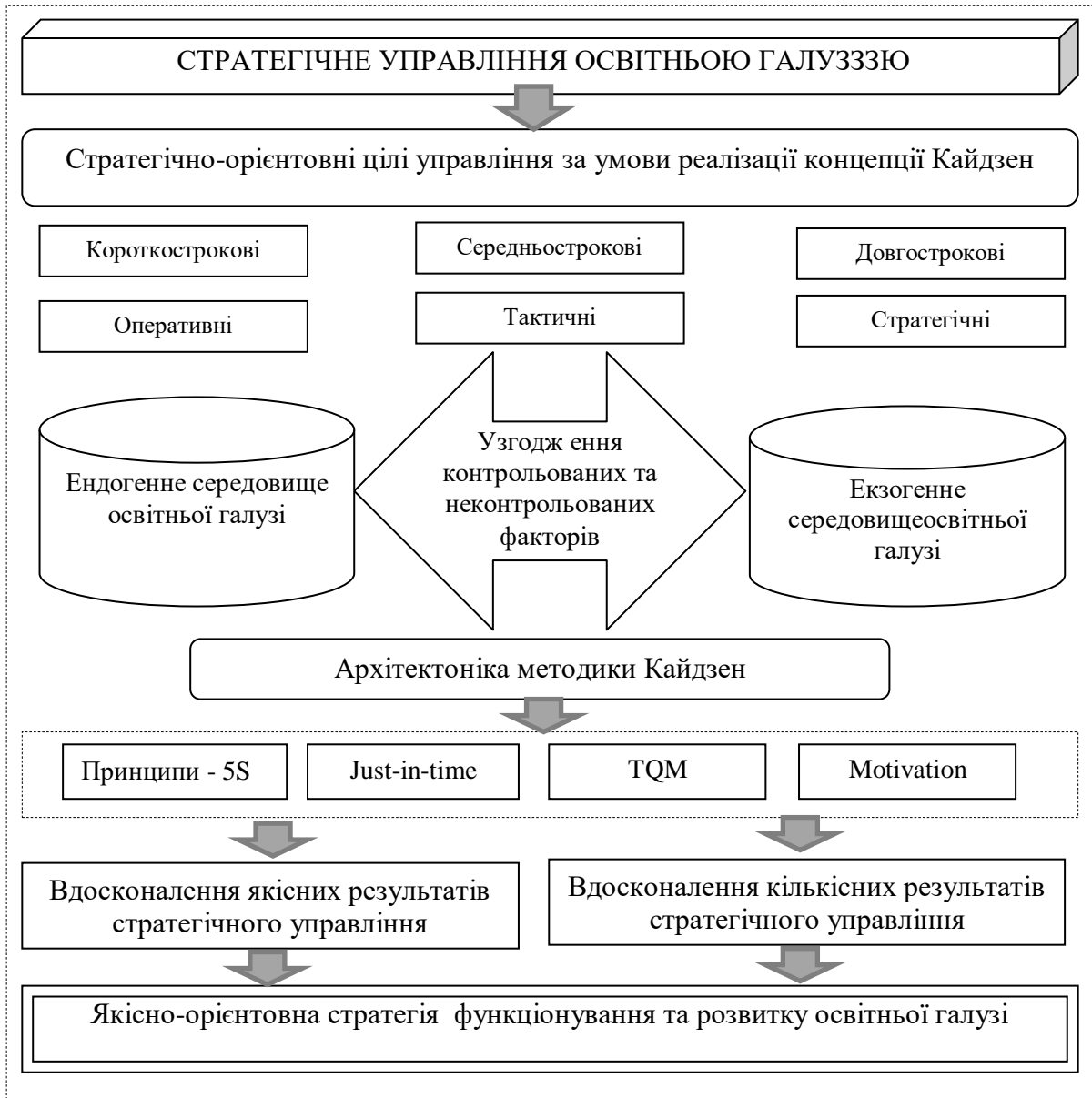


Рис. 3.1. Система реалізації стратегічно-орієнтовних цілей управління освітньої галузі з урахуванням принципів концепції Кайдзен (Джерело: розроблено автором)

Процес реалізації стратегічних цілей базується з врахуванням оцінки впливу ендогенного та екзогенного середовища освітньої галузі, а також системного узгодження контрольованих та неконтрольованих факторів. Запровадження методики Кайдзен забезпечує фокусування стратегічного управління на пріоритетних аспектах на основі застосування принципів (принципи – 5S) та відповідних інструментів перманентного вдосконалення (Just-in-time, TQM – Total Quality Management).

Перманентний процес вдосконалення стратегічного управління освітньої галузі, який розрахований на довгостроковий період, включає збалансований взаємозв'язок між суб'єктами, що забезпечують планомірну реалізацію поставлених цілей та стейкхолдерами, що надає можливість виявляти невідповідності при розв'язанні поставлених завдань та оперативно вносити корективи, виправляти помилки, що притаманно концепції Кайдзен.

Отримання якісно-орієнтовної стратегії функціонування та розвитку освітньої галузі є запорукою ефективного використання ресурсного потенціалу з поступовим, але динамічним зростанням ефективності внутрішньогалузевих результатів діяльності.

Таким чином, наукові дослідження підтверджують, що стратегічне управління освітньої галузі за умови застосування концепції Кайдзен забезпечує підвищення галузевої ефективності з урахуванням ресурсного потенціалу, а також оцінки впливу контрольованих та неконтрольованих факторів. Вектор перманентного та композиційного вдосконалення системи стратегічного управління освітньої галузі є пріоритетним в умовах певної невизначеності та глобальних викликів, що важливо як для функціонування, так і для відновлення та розвитку галузі.

Застосування концепцій вдосконалення, адаптації та підвищення якості управління забезпечує формування та реалізацію ефективної системи стратегічного управління освітньої галузі, яка відповідає сучасним вимогам та уможлиблює вирішення суттєвих проблем. Крім того, використання компетентного підходу у стратегічному управлінні освітньої галузі допомагає процесу досягнення поставлених цілей з персоніфікацією завдань та управлінських рішень.

3.2. Структурно-логічна модель побудови комплаєнс-системи в освітній галузі

Актуальною темою сучасних наукових дослідженнях у сфері розвитку освіти та науки в Україні є врахування в освітніх реформах і національному законодавстві здійснення інноваційної освітньої діяльності, проведення дослідно-експериментальної роботи з модернізації змісту й якості української освіти та застосування сучасних управлінських інструментів, які забезпечать стратегічний розвиток освітньої галузі.

Геополітична ситуація та політика трансформації у національному середовищі спрямовує освітню галузь у напрямку європейського розвитку, тому, з метою досягнення відповідності основним стандартам і вимогам європейського рівня постала необхідність створення ефективної системи комплаєнс, як елементу внутрішньогалузевого стратегічного управління.

Комплаєнс (англ. compliance) означає згоду, відповідність, дії відповідно до запиту або вказівкою, підпорядкування, дотримання певних принципів (правил), умов або вимог.

Комплаєнс, це коли одна сторона наказує іншій стороні усвідомлене наслідування або виконання порядку для досягнення очікуваного результату, котрий впливає на розвиток освітньої галузі. У широкому розумінні - комплаєнс трактується як відповідність будь-яким внутрішнім і зовнішнім вимогам або нормам відповідної системи.

Проблема збереження ділової репутації в освітній галузі, а також формування системи управління внутрішньогалузевими репутаційними ризиками є найактуальнішою в умовах інформаційного протистояння на ринку освітніх послуг.

У цьому напрямку потрібні нові підходи до управління внутрішньогалузевими кризовими ситуаціями та репутацією, які забезпечать соціально-економічну стійкість в освітній галузі та довіру стейкхолдерів на всіх рівнях.

У наукових працях, які досліджують комплаєнс, не існує єдиного визначення.

Згідно визначення International Compliance Association (Міжнародна асоціація комплаєнсу), комплаєнс – це здатність діяти у відповідності до встановлених правил, норм, вимог і внутрішніх стандартів [278].

Комплаєнс – це безперервна та особлива діяльність із виявлення випадків та фактів невідповідності законам та вимогам, нормативно-правовим документам, ринковим стандартам та внутрішнім документам відповідної господарської системи [62].

Москаленко Н. В., досліджуючи теоретичні аспекти запровадження комплаєнсу у національному просторі, зазначає: «щоб існувати в економічному просторі і при цьому успішно функціонувати, повинні використовувати ефективні економічні та організаційні інструменти. Аналіз сучасних методів та технологій діяльності вказують на те, що одним із таких інструментів є комплаєнс. Він впевнено виходить на ключові позиції в управлінні сучасними установами. На фоні зростання тиску з боку регуляторів і численних фінансових розслідувань з кожним роком збільшується важливість комплаєнс-функції для господарського середовища» [142].

Тобто, комплаєнс означає цілеспрямовану систему захисту суб'єктів національної економіки від зловживань, неефективного управління та регулювання, внутрішньої й зовнішньої корупції, а також здатність діяти у відповідному середовищі з дотриманням встановлених принципів і спеціальних вимог.

«На Всесвітньому економічному форумі в швейцарському Давосі серед чотирьох сфер, покращання яких дозволить прискорити зростання як світової, так і національних економік, експерти назвали скорочення бюрократії, боротьбу з корупцією, спрощений доступ до фінансування та кредитів, а також активне застосування комплаєнс-практики. У національній економіці склалося чітке розуміння того, що комплаєнс є важливим елементом системи корпоративного управління і вигода від його впровадження значно перевищує

ризиками, які виникають за його відсутності. На сьогодні комплаєнс у нашій державі має популярність тільки в банківському секторі, але необхідне його запровадження на всіх рівнях національної економіки. Українські компанії поступово приходять до осмислення важливості застосування комплаєнс, опираючись на досвід зарубіжних країн» [142].

Таким чином, комплаєнс для освітньої галузі – це незалежна функція органів внутрішньогалузевого управління, яка моніторить, виявляє, діагностує, оцінює, надає відповідні внутрішньогалузеві рекомендації, готує звіти щодо комплаєнс-ризиків в освітній галузі.

Комплаєнс в освітній галузі візуалізує здатність внутрішньогалузевих суб'єктів діяльності відповідати нормам і правилам, як зовнішнім, так і внутрішнім, а також бути відповідальними на ринку освітніх послуг.

Відомо, якщо суб'єкт діяльності не контролює зони ризику, то у підсумку стримає певні соціально-економічні та репутаційні збитки. При цьому потрібно усвідомлювати, що суб'єкти діяльності в освітній галузі повністю дотримуються норм законів, навіть якщо прийняли запобіжні заходи, це не означає, що вони захищені від виникнення комплаєнс-ризиків.

Пропонується в освітній галузі впроваджувати внутрішньогалузеву комплаєнс-систему, яка забезпечить цілеспрямоване управління регуляторними ризиками в освітньому та науковому просторі країни.

Комплаєнс-ризиками в освітній галузі – це потенційні внутрішньогалузеві втрати та відповідні санкції через недотримання законів, нормативно-правових актів та правил, які забезпечують функціонування освітньої сфери у національному середовищі.

Прояв комплаєнс-ризиків в освітній галузі є у наступних сегментах:

– операційна діяльність в освітній галузі – діяльність суб'єктів у внутрішньогалузевому середовищі може мати певні збитки, навіть якщо процеси налагоджені й оптимізовані;

– безпека на робочому місці у внутрішньогалузевому середовищі та здоров'я працівників – суб'єкти освітньої галузі мають сприяти дотриманню

техніки безпеки у відповідному середовищі, враховувати ризики нещасних випадків, професійних захворювань та виробничих травм;

– соціально-економічна відповідальність та якість – фіктивна або неякісна діяльність в освітній галузі завдає відповідну соціально-економічну шкоду працівникам, галузі і споживачам;

– навколишнє природне середовище й екологія – діяльність суб'єктів освітньої галузі може спричинити негативний вплив на навколишнє середовище (екологічні ризики): забруднення навколишнього середовища, заподіяння шкоди біосфери тощо;

– шахрайство та корупція – на суб'єктів освітньої галузі покладена відповідальність за корупційні дії, хабарництво та шахрайство.

Відмітимо, що критична ситуація у відповідному сегменті може спричинити за собою виникнення відповідальності в іншому, що негативно вплине на функціонування та розвиток освітньої галузі.

Ключем до внутрішньогалузевого управління цими ризиками є встановлення засобів контролю, які підтверджують, що суб'єкти освітньої галузі виконують свої внутрішні та зовнішні вимоги на постійній і регулярній основі.

Для внутрішньогалузевого управління ризиками необхідно:

– діагностувати й оцінити ризики – система внутрішньогалузевого управління має визначити ті сегменти діяльності, в яких освітня галузь має максимальні ризики, і візуалізувати параметри та критерії їх оцінки, що забезпечить контроль виникнення комплаєнс-ризиків та оптимізувати роботу щодо їх виявлення та діагностики;

– оптимізувати внутрішньогалузеві нормативно-правові документи та стандарти – внутрішньогалузеві нормативно-правові документи та стандарти мають бути упорядковані, чіткі та зрозумілі, відсутній дубляж і протиріччя;

– внутрішньогалузевий контроль – захист інтересів освітньої галузі та її суб'єктів, споживачів освітніх послуг і відповідних стейкхолдерів за рахунок дотримання у внутрішньогалузевому середовищі положень чинного

законодавства, вимог органів нагляду, а також документів, які визначають внутрішню політику та процедури в освітній галузі.

У контексті розвитку освітнього середовища країни, комплаєнс означає законність дій суб'єктів освітньої галузі та регулюючих інституцій, а комплаєнс-система підтверджує відповідність функціонування та розвитку внутрішньогалузевого середовища встановленим вимогам, стандартам та правилам. У комплаєнс-системі освітньої галузі є певні складові:

- антикорупційна;
- антимонопольна;
- санкційна;
- недоброчесність тощо.

Доброчесність в освітній галузі – це згода усіх учасників внутрішньогалузевих процесів і стейкхолдерів дотримуватися правил та виконувати покладені на них обов'язки, які сприятимуть розвитку освітньої галузі країни.

Перевірка на доброчесність, відповідність і дотримання вимог, стандартів і правил у внутрішньогалузевій системі управління називається комплаєнс-контролем освітньої галузі, який спрямований на управління комплаєнс-ризиками, які пов'язані із діяльністю у внутрішньогалузевому середовищі.

Комплаєнс-контроль широка галузь, характеризується такими специфічними особливостями:

- протидія фіктивній і неякісній діяльності в освітній галузі;
- розробка внутрішньогалузевих інструментів і процедур, які забезпечують дотримання чинного законодавства в освітній сфері;
- захист внутрішньогалузевих інформаційно-комунікаційних зв'язків і потоків;
- протидія шахрайству та корупції в освітній галузі;
- встановлення етичних норм поведінки у внутрішньогалузевому середовищі.

Таким чином, комплаєнс-система в освітній галузі обґрунтовано підтверджує:

- результативність та ефективність діяльності в освітній галузі;
- функціонування ринку освітніх послуг на основі збалансування інтересів держави, державних і регіональних інституцій, внутрішньогалузевих суб'єктів освітньої діяльності, споживачів та інших стейкхолдерів.

Сферами застосування комплаєнс-функції в освітній галузі є:

- захист прав споживачів, які замовляють та отримують освітні послуги;
- внутрішньогалузеві та міжгалузеві відносини в освітньому середовищі;
- захист персональних даних;
- освітні стандарти;
- протидія шахрайству та корупції у освітньому середовищі;
- соціально-економічні й екологічні стандарти;
- трудові відносини в освітній галузі;
- антимонопольне регулювання тощо.

Прикладами порушення комплаєнсу в освітній галузі:

- фіктивна діяльність щодо надання освітніх послуг;
- неформальні винагороди для суб'єктів освітньої галузі;
- неофіційні трудові відносини у освітній галузі;
- порушення протипожежної безпеки або охорони праці на об'єктах освітньої галузі, що візуалізується у претензіях з боку контролюючих.

Комплаєнс також розкриває систему заходів щодо управління ризиками недотримання етичних норм певними учасниками освітньої галузі.

Таким чином, комплаєнс-система в освітній галузі – це цілеспрямоване дотримання суб'єктами та стейкхолдерами освітньої галузі вимог нормативно-правового характеру та зобов'язань, щодо доброчесності, транспарентності, недискримінаційної поведінки, конфіденційності, автаркчності, боротьби з корупцією, врегулювання внутрішньогалузевих конфліктів, внутрішньогалузевих закупівель, природоохоронної діяльності, забезпечення інформаційно-комунікаційних зв'язків, трудового законодавства, обробки

персональних даних, пожежної безпеки, ковенантів, кібербезпеки та синергії у освітній галузі.

Застосування даного управлінського інструменту в освітній галузі необхідно вирішувати в контексті розвитку філософії комплаєнсу та його адаптації до застосування у внутрішньогалузевому середовищі.

Концепція комплаєнс-системи в освітній галузі – це системне, комплексне взаємопов'язане інтердентальне забезпечення, яке єднає усі елементи формалізованого уявлення про комплаєнс як сегмента системи внутрішньогалузевого управління та регулювання в освітній галузі, що забезпечує прийняття зважених рішень, сприяє стратегічному розвитку освітнього середовища країни з урахуванням впливу глобальних викликів та науково-технічного прогресу.

Актуалізуючи проблему комплаєнс-системи в освітній галузі та ролі у створенні ефективних норм внутрішньогалузевої поведінки, необхідно підкреслити високий рівень свободи та можливість вільної реалізації соціально-економічних прав в освітній сфері, який є сучасним орієнтиром розвитку освітньої галузі країни. Інституційна система освітньої галузі має сприяти та підтримувати поведінку внутрішньогалузевих суб'єктів з урахуванням соціально-орієнтованого порядку через принципи верховенства права та міжнародних стандартів. В Україні інституційна система в освітній галузі відсутня, наслідками є прояви недоброчесності в освітній діяльності, високий рівень корупції, численні неправомірні порушення права на інтелектуальну власність, штучно створена асиметрія у реалізації прав на отримання освітніх послуг тощо. Є нагальність візуалізації напрямів інституційного проектування в освітній галузі, які б забезпечили стійкий попит внутрішньогалузевих суб'єктів і стейкхолдерів на втілення принципу верховенства права у систему норм, що регламентують їх взаємовідносини та забезпечують отримання якісних освітніх послуг з урахуванням принципу доброчесності. Таким чином, комплаєнс-система в освітній галузі сприятиме створенню ефективних норм діяльності в освітньому середовищі, особливо внутрішньогалузевої поведінки, в основі якої

покладена повна прозорість діяльності, неприйняття та запобігання будь-яким спробам не доброчесності, неправомірного використання ресурсів в освітній галузі.

У монографії Р. Дименко зазначено, що «комплаєнс може включати в себе такі стандарти:

- кодекс корпоративної етики (Code of Ethics);
- кодекс поведінки (Code of Conduct);
- політику «належної сумлінності» (Due Diligence);
- політику взаємодії з керуючими та правоохоронними органами (Policy of working with Law Enforcement bodies);
- політику ідентифікації контрагентів («Know your customer» policy);
- політику конфіденційності (Privacy policy);
- політику повідомлення про порушення (Whistleblowing policy);
- політику приймання та дарування подарунків (Gift policy);
- політику протидії легалізації («відмиванню») доходів, здобутих злочинним шляхом, та фінансування тероризму (Fight against Money Laundering and Terrorist Financing);
- політику регулювання конфлікту інтересів (Conflict of interest management policy)» [62].

Комплаєнс є новим напрямом роботи в освітній галузі, представляє як науковий так й практичний інтерес.

Відмітимо, що у 2005 році Базельським комітетом з банківського нагляду, у документі «Комплаєнс і його функції в банках» відображені певні принципи, які можливо трансформувати в діяльність освітньої галузі.

Основні принципи функціонування комплаєнс-системи в освітній галузі представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Основні принципи функціонування комплаєнс-системи у освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Відмітимо, що Міністерство освіти і науки України, яке відповідає за загальний контроль діяльності в освітній галузі має розробити:

- політику освітньої галузі щодо внутрішньогалузевої комплаєнс-системи;

- документи, на підставі яких функціонує постійна та ефективна комплаєнс-система в освітній галузі;

- механізм моніторингу та оцінки ефективності управління за допомогою комплаєнсу.

Функції та зобов'язання комплаєнс-системи в освітній галузі візуалізуються у взаємовідносинах між структурними підрозділами та комплаєнсом, які мають бути чіткими та обґрунтованими.

Діяльність комплаєнс-системи в освітній галузі підлягає перевірці службою внутрішнього аудиту на регулярній основі.

Дотримання принципів функціонування комплаєнс-системи в освітній галузі забезпечить її результативність та ефективність.

Рекомендуємо Міністерству освіти і науки України створити структурний підрозділ, який забезпечить комплаєнс-систему та методологічну підтримку. Згідно правил міжнародного рівня, структурно комплаєнс-система в освітній галузі має бути інтегрована у внутрішньогалузевому середовищі таким чином, щоб запобігти конфлікту інтересів. Для вдалої побудови комплаєнс-системи в освітній галузі необхідно детально проаналізувати внутрішньогалузеві процеси, якісні та кількісні індикатори ризиків, внутрішньогалузеву структурну модель.

Основні аспекти комплаєнс-системи у освітній галузі:

- предмет і масштаб діяльності функції комплаєнс-системи в освітній галузі мають постійно перевірятися Міністерством освіти і науки України ;

- функція комплаєнс-системи в освітній галузі має бути обґрунтована, логічна, незалежна, цілеспрямована, мати необхідні ресурси для ефективності, сприяти результативному управлінню комплаєнс-ризиками у внутрішньогалузевому середовищі;

- суб'єкти освітньої галузі та стейкхолдери мають дотримуватися нормативно-правових документів у всіх юрисдикціях, у яких вони здійснюють свою діяльність;

– суб'єкти освітньої галузі персонально відповідають за здійснення контролю в системі управління комплаєнс-ризиками у внутрішньогалузевому середовищі;

– управління комплаєнс-ризиками є одним із елементів стратегічного управління в освітній галузі.

Відмітимо, що комплаєнс-система в освітній галузі візуалізує сукупність взаємопов'язаних елементів внутрішньогалузевої корпоративної культури, організаційно-функціональні структури, правила та процедури, регламентовані національними та міжнародними стандартами, нормативами та вимогами, що забезпечують дотримання принципів комплаєнс-системи в освітньому середовищі, а також механізм діагностики та оцінки корупційно-небезпечних проявів, управлінням внутрішньогалузевими ризиками та забезпечення комплексного захисту споживачів освітніх послуг від негативних явищ та процесів.

Структурно-логічна модель побудови комплаєнс-системи в освітній галузі представлена на рис. 3.3.

У комплаєнс-системі важлива роль належить комплаєнс-фахівцем, які зобов'язані:

– постійно бути «up to date» щодо законодавства та останніх змін у нормативно-правовому забезпеченні освітньої галузі;

– розуміти особливості управління освітньої галузі;

– володіти інформаційно-комунікаційними навичками для передачі інформації щодо внутрішньогалузевих процесів;

– налагоджувати комунікацію, для можливості виявлень порушень у освітній галузі.

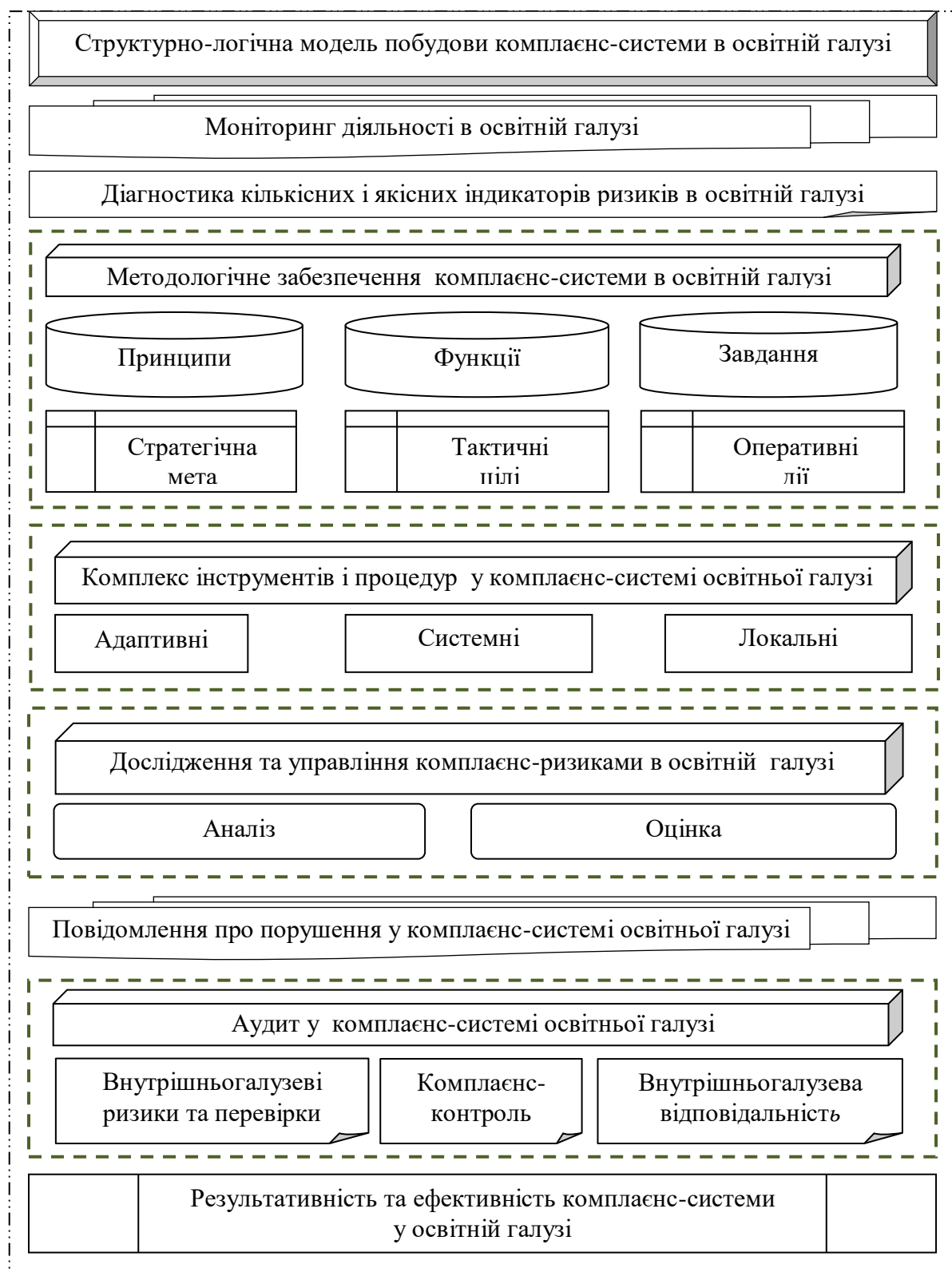


Рис. 3.3. Структурно-логічна модель побудови комплаєнс-системи в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Комплекс інструментів і процедур у комплаєнс-системі освітньої галузі

має бути адаптивним, системним або локальним. До інструментів комплаєнс-системи освітньої галузі належать механізми та моделі, які спрямовані на управління комплаєнс-ризиком у внутрішньогалузевому середовищі.

Для оцінки результативності й ефективності комплаєнс-системи освітньої галузі застосовуються:

- перманентне опитування фокус-груп освітнього середовища;
- експертне бальне оцінювання комплаєнс-системи в освітній галузі;
- оцінка наявних і потенційних судових або інших спорів, які пов'язані з комплаєнс-системою в освітній галузі.

«Більшість корпоративних суб'єктів у європейських країнах розуміють важливість комплаєнсу в підприємницьких-процесах. У національному корпоративному середовищі комплаєнс сприймався як тягар, але під впливом іноземних хед-офісів та контрагентів є помітна тенденція до розвитку комплаєнс-систем у бізнес-середовищі країни» [62].

Впровадження комплаєнс-системи в освітній галузі – це не формальний, а стратегічний характер, має стати частиною внутрішньогалузевої культури та візуалізувати доброчесність в освітньому просторі країни.

Методологічну підтримку комплаєнс-системи в освітній галузі забезпечують:

- принципи та правила діяльності в освітній галузі;
- наявність і використання загальноприйнятих національних та міжнародних стандартів, положень і нормативів щодо освітнього середовища;
- застосування параметричних індикаторів, які розкривають інформаційно-комунікаційну складову у комплаєнс-системі освітньої галузі;
- доброчесні й етичні фактори в освітньому середовищі.

Констатуємо, що стратегічна мета створення комплаєнс-системи в освітній галузі сфокусована на дієвих механізмах щодо виявлення, діагностики й оцінки корупційно-небезпечних проявів в освітньому середовищі, внутрішньогалузевим управлінням ризиками при зустрічі з корупцією, недоброчесністю, забезпеченням комплексного захисту від негативних явищ,

процесів та дій, порушень виняткових прав, внутрішньогалузевої етики, загроза національної ідентичності тощо.

Таким чином, впровадження комплаєнс-системи в освітню галузь відкриває нові можливості для функціонування та стратегічного розвитку освітнього середовища країни. У створенні та впровадженні комплаєнс-системи в освітню галузь зацікавлені всі стейкхолдери, тому що порушення обов'язкових правил і стандартів в освітньому середовищі призводить до отримання негативних результатів та дисбаланс внутрішньогалузевої доброчесності. Запропонована концептуально-методологічна основа та розроблена структурно-логічна модель побудови комплаєнс-системи в освітній галузі сприятиме цілеспрямованому стратегічному управлінню внутрішньогалузевими ризиками, враховуючи векторну спрямованість розвитку освітнього середовища країни. Комплаєнс для освітньої галузі візуалізує незалежну функцію органів внутрішньогалузевого управління, яка моніторить, виявляє, діагностує, оцінює, надає відповідні внутрішньогалузеві поради, готує звіти щодо комплаєнс-ризиків в освітній галузі.

3.3. Застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі

Інвестиційно-інноваційний шлях розвитку національної економіки потребує формування та впровадження нових методів, які забезпечать функціонування та розвиток освітньої галузі. Трансформаційні перетворення в освітній галузі за тридцять років не виправдали очікувані результати. Замість підвищення якості освітнього процесу на всіх рівнях, суб'єкти галузі орієнтовані на виживання, збільшення бюджетного фінансування та імітації інноваційних процесів в освітньому середовищі. Не отримала належного розвитку ефективна процедура організації та планування вдосконалення

освітнього процесу на всіх рівнях, практично повністю припинено довгострокове та середньострокове прогнозування сфери послуг в освітній галузі України. Проте, значна частка людського капіталу – інтелектуальний капітал, який формується у ефективному та результативному освітньому середовищі і визначає темпи й якість розвитку інноваційної економіки.

Трансформаційні процеси в освітній галузі мають сфокусуватися на сприянні стратегічному розвитку сфери освітніх послуг, і враховувати баланс інтересів усіх стейкхолдерів освітньої галузі, від споживачів освітніх послуг, відповідних державних, територіальних і суспільних інституцій та закладів освіти всіх рівнів, що, відповідно, потребує активізації ефективних і результативних інструментів внутрішньогалузевої управлінської діяльності.

У європейському просторі одним із найефективніших і результативних інструментів виявлення магістральних шляхів стратегічного розвитку соціально-економічних систем є методологія форсайт-технології, за допомогою якої можуть бути визначені технологічні сегменти, де можливі результативні досягнення, інноваційні прориви та досягнення ефективних конкурентних переваг.

Сучасні підходи методології форсайт-технології передбачають організацію динамічної довгострокової оцінки стратегії розвитку освітньої сфери, науки, технологій, господарських систем, національної економіки та суспільства для виокремлення тих сегментів, які забезпечать отримання бажаних результатів та максимальний соціально-економічний ефект. Основний аспект даного процесу сфокусований не на формуванні прогнозних матеріалів, а на досягненні згоди між усіма стейкхолдерами за найважливішими напрямками розвитку суспільства та національної економіки. Відмітимо, що така згода досягається залученням значної кількості експертів із найрізноманітніших галузей національної економіки та забезпечення систематичного діалогу між ними у будь-якій формі.

Таким чином, концептуально важливим й актуальним завданням стратегічного управління в освітній сфері у трансформаційних умовах та

європейського вектору розвитку України є діагностика, обґрунтування, створення та застосування новаторських методів внутрішньогалузевого управління у комплексі стратегічного моніторингу, планування, прогнозування та контролінгу майбутньої динаміки в освітньому середовищі країни на всіх рівнях освіти (дошкільна, середня, професійна, фахова передвища і вища).

У XXI столітті ефективним методом формування стратегії управління та розвитку відповідного сегмента національної економіки й суспільства у майбутніх періодах є методологія форсайту, яка сфокусована на прогнозуванні розвитку об'єкта у відповідному середовищі.

Методологія форсайт (з англ. foresight - погляд у майбутнє) – це методологічна підтримка процесу прогнозування, яка враховує довгострокові історико-культурні, політичні, економічні та соціальні наслідки впровадження технологій у відповідному середовищі [319].

Суттєвий внесок у становлення і розвиток теорії та методології форсайту забезпечили міжнародні науковці: Б. Мартін, І. Майлз, О. Берз, Р. Поппер, Л. Гохберг та ін. Особливості застосування методології форсайту у національному просторі досліджували такі науковці: І. Кірнос, О. Кузьменко, Ю. Мельник, О. Рогачевський, Є. Масленніков, О. Решетняк, Ю. Сафонов, М. Згуровський, С. Квітка, М. Кизим, І. Матюшенко та ін. В існуючих дослідженнях відзначено, що методологія форсайт є ефективним інструментом вибору пріоритетів розвитку національної економіки з урахуванням науки і технологій, а також як підґрунтя для вирішення соціально-економічних питань.

Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization) визначає методологію форсайт, як сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку або можливі варіанти розвитку територій, економіки, галузей, суспільства в десяти-двадцятирічній перспективі [317].

Трансформаційні фактори щодо довгострокових прогнозів стратегічного розвитку освітньої галузі мають інтелектуальну зацікавленість, бо між прийняттям управлінського рішення та досягненням запланованих змін є певна

часова дистанція. Наприклад, при плануванні розвитку інфраструктури освітньої галузі у відповідній територіальній громаді, необхідно мати довгострокові розрахунки споживання освітніх послуг. Це стосується у повній мірі й соціально-економічної інфраструктури освітньої галузі України, наприклад, педагогічні заклади вищої освіти, які будуть навчати наступне покоління фахівців, мають враховувати інноваційні та цифрові фактори розвитку.

Кірнос І. вважає, що форсайт має принципово вищий рівень відкритості, на відміну від прогнозу, тому що він іманентно фокусується на взаємодії, спілкуванні, максимальному поширенні ідей у соціальному середовищі [78].

Професор Бен Мартін, визначає форсайт процесом, який взаємопов'язаний із постійною спробою зазирнути у віддалене майбутнє технології, техніки, науки, суспільства й економіки з метою визначення сфер стратегічних досліджень і технологій, що ймовірно можуть дати найбільші економічні та соціальні вигоди [259].

Форсайт – це найбільш ефективна методологія довгострокового прогнозування розвитку науки і технологій, економіки, суспільства та досконалий інструмент визначення стратегічних пріоритетів у науково-інноваційній сфері країни [212].

Методологія форсайту в освітній галузі відрізняється від футурології (дослідження майбутнього), а також від стратегічного прогнозування й планування та не зводиться до передбачення майбутнього відповідного об'єкту. Форсайт – це методологія організації процесу, спрямованого на створення спільного в учасників бачення майбутнього в освітній сфері, яке прагнуть підтримати всі стейкхолдери своїми діями у теперішній час. Зазначена методологія пов'язана не з передбаченням майбутнього в освітній галузі, а швидше з його формуванням, що дозволяє вважати методологію форсайт особливим інструментом стратегічного управління.

Основна відмінність методології форсайт від методів стратегічного прогнозування є залучення до системного розгляду всіх факторів, які відіграють істотну роль у науковій та соціально-економічній сфері.

Методологію форсайту застосовують, як правило, у тих випадках, коли необхідно виокремити стратегічні напрями розвитку відповідного сегменту національної економіки та максимально врахувати наявні можливості та обмеження.

Таким чином, методологія форсайту прогнозує майбутні події в освітній галузі, про розвиток певних процесів на ринку освітніх послуг та про стан внутрішньогалузевих об'єктів. З таких позицій методологія форсайту цілком придатна для застосування у стратегічному управлінні освітньої галузі для стратегічного прогнозування розвитку.

Відмінною характеристикою методології форсайту є варіантність розвитку прогнозів освітньої галузі, яка залежить від дій, вжитих у сьогоденні. Відповідно, прогноз розвитку освітньої сфери передбачає розгорнутий аналітичний опис.

Методологія форсайту охоплює найбільш ефективні методи прогнозування, істотно розширює та доповнює існуючі підходи, які розроблені та традиційно використовуються.

Відмітимо, що заміна прогнозування на методологію форсайту покликана тим, щоб візуалізувати можливі технологічні горизонти, які можуть бути досягнуті при організації систематичної роботи, зокрема ресурсів, як результат – проявляються концепти розвитку нових технологій в освітній галузі для національної економіки та суспільства.

Сфера застосування методології форсайту в умовах сьогодення надзвичайно широка. Вона застосовується на всіх рівнях глобального простору (рис. 3.4).

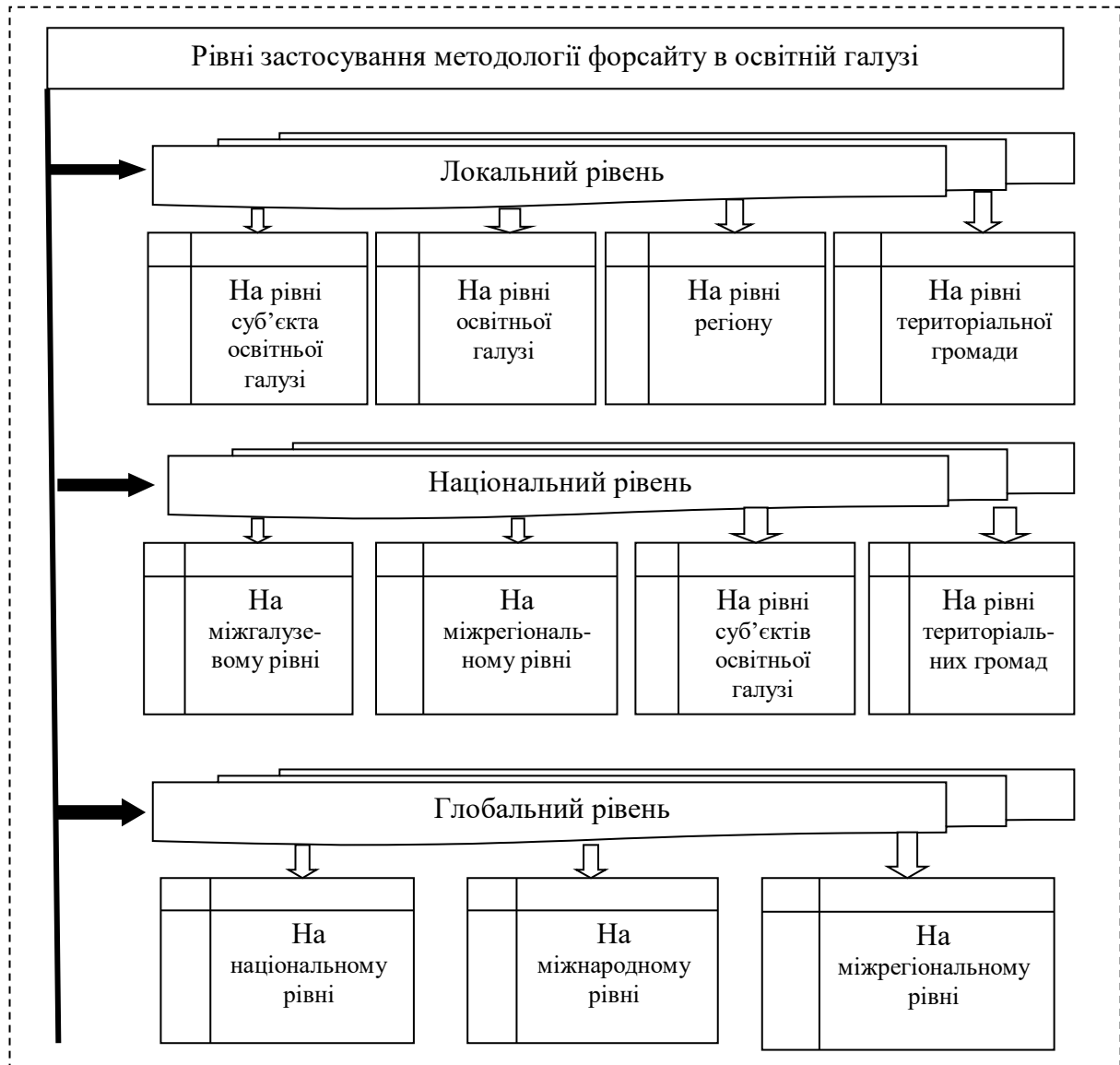


Рис. 3.4. Рівні застосування методології форсайту в освітній галузі
(Джерело: розроблено автором)

Методологія форсайту може застосовуватися на трьох взаємопов'язаних рівнях:

- локальному;
- національному;
- глобальному.

Відповідно, застосування методології форсайту може бути зосереджено на рівні суб'єкта освітньої галузі та регіону, на галузевому рівні та рівні територіальної громади.

Зауважимо, що методологія форсайту передбачає розкриття всіх зв'язків та закономірностей освітньої системи у формуванні й прогнозуванні стратегічного розвитку сфери освітніх послуг з урахуванням сучасних обставин, які склалися, ресурсних джерел, нових викликів, певних ризиків і спрогнозованих подій. Відповідно, філософія методології форсайту сфокусована на прогнозах результатів стратегічного управління в освітній галузі з уникненням негативних ризиків, що дозволить досягти запланованих результатів на ефективність.

Відмітимо, що на початковому етапі розвитку методологія форсайту у міжнародному середовищі застосовувалася переважно для моделювання прогнозів розвитку науки та технологій. Досліджувалися окремі технологічні сегменти як з погляду природних процесів розвитку науки, так із позиції стратегічних потреб суб'єктів господарування, галузей національної економіки та суспільства. У перших форсайт-проектах увага повністю зосереджувалося на науково-теоретичних і технологічних питаннях та внутрішній динаміці технологічного розвитку у національному просторі. Поступовий технологічний розвиток розглядався лише у взаємозв'язку із потребами у ринковому середовищі. На сучасному етапі розвитку методологія форсайту фокусується на дослідженні проблем соціально-економічного напрямку та впливу на них інновацій та технологічного розвитку на користь ринкового середовища.

Таким чином, методологія форсайту може бути застосована для вирішення найрізноманітніших питань стратегічного управління та розвитку в освітній галузі. За допомогою методології форсайту можна виявити такі основні проблеми в освітній галузі, як:

- імовірність попиту на освітні послуги на відповідному освітньому рівні;
- імовірний попит на освітні послуги за галузевою ознакою;
- найбільш популярні спеціальності;
- вимоги до кваліфікації та базових умінь та навичок за групами спеціальностей та рівнями освіти;
- роль закладів освіти у довгостроковій перспективі;

– роль державних інституцій щодо функціонування та розвитку освіти в країні;

– розвиток ринку освітніх послуг у національному та міжнародному просторі.

У цілому необхідно виокремити три основні напрями застосування методології форсайту в освітній галузі:

- оцінка якості підготовки в освітній галузі на відповідних рівнях;
- оцінка перспективного попиту на людський капітал зі сторони окремих галузей або секторів національної економіки;
- розробка сценаріїв розвитку системи освіти в цілому та її окремих компонентів з урахуванням перспективних тенденцій демографічного, політичного, наукового, технологічного, соціального, економічного та інвестиційно-інноваційного характеру.

Відзначаючи беззаперечні переваги застосування методології форсайту в освітній галузі та її ефективність для оцінки стратегічних напрямів її розвитку, необхідно підкреслити, що вона не обмежується питаннями довгострокових потреб ринку у людському капіталі, а передусім фокусується на ідеології розвитку освітнього середовища на користь суспільства та національної безпеки країни. Ефективність застосування методології форсайту у відповідних проектах забезпечується їх підтримкою на найвищому рівні та консенсусом усіх стейкхолдерів, які у ньому задіяні. Даний аспект візуалізує легітимність отриманих результатів та є більш обґрунтованим. Поряд із залученням у методологію форсайту експертної спільноти та інституційної підтримки, стратегічну роль відіграє активне висвітлення робіт, які проводяться в інформаційно-комунікаційному середовищі, що дозволяє узгодити експертне бачення розвитку освітньої галузі із ширшим колом стейкхолдерів, візуалізувати вплив контрольованих і неконтрольованих факторів, залучити додаткові експертні знання, уникнути можливих помилок та переглядів і, зрештою досягти консенсусу із основних питань, які взаємопов'язані з функціонуванням і розвитком відповідного сегменту освітньої галузі.

Застосування методології форсайту у відповідних проєктах, які пов'язані з освітньою галуззю охоплює наступні базові етапи:

- формування стратегічної мети застосування методології форсайту, виокремлення тактичних цілей та оперативних дій;

- забезпечення досягнення чіткого розуміння та зацікавленості учасників проєкту; візуалізується, суб'єктами, які приймають управлінські рішення, довгострокова стратегія; як методологія форсайту може удосконалити досягнуте та зацікавити осіб, які приймають управлінські рішення;

- формування системи забезпечення застосування методології форсайту – принципи, функції та завдання;

- інструментальне забезпечення методології форсайту: метод Дельфі; мультикритеріальна оцінка; аналіз перехресних взаємодій; бенчмаркінг; бібліометрична оцінка; бюджетування; визначення критичних технологій; операційна візуалізація; внутрішньогалузеві та міжгалузеві панелі; громадські панелі; дерево релевантності; діагностування; дорожнє картування; економіко-математичні методи; експертні панелі; екстраполяція тренда; еталонна оцінка; ігрова симуляція; картування стейкхолдерів; метод джокера; метод слабких сигналів; моделювання; мозковий штурм; морфологічний аналіз; мультикритеріальна оцінка; обґрунтування майбутнього; огляд джерел; опитування; оцінка часових рядів; патентний аналіз; планування; прогнозування; рольові ігри; сканування; кринінг робастних портфельних моделей (Robust Portfolio Models); феноменальне прогнозування; SWOT-аналіз; PEST-аналіз або STEP-аналіз та ін.;

- мультиплікаційні орієнтири: норми, критерії, параметри та обмеження;

- діагностика й оцінка масштабів проєкту, кола експертів та ресурсна підтримка;

- інформаційно-аналітична підтримка: прагматична, семантична або композиційна; методи визначення можливих негативних факторів, візуалізація ризиків, перспективи розвитку;

- практичне застосування – визначаються заходи, які мають бути реалізовані, зокрема у відповідних сегментах системи; процедури, регламенти та формати; формуються зворотні зв'язки для уточнення стратегії функціонування та розвитку;

- менеджмент – пошук партнерів для участі у проєкті, організація управління та маркетингу програми, забезпечення стійкості та безпеки проєкту;

- визначення системи контролю та аудиту процесу реалізації проєкту;

- результати реалізації проєкту (проміжні, остаточні, синтетичні, тактичні, стратегічні) та ефективність застосування методології форсайту;

- оцінка застосування методології форсайту та пошук стратегічних альтернатив.

Позитивними чинниками застосування методології форсайту у проєктах, які пов'язані з освітньою галуззю є:

- можливість розробки сценаріїв функціонування та розвитку на довгостроковий період (понад десять років), що дозволяє проводити інклюзивні заходи для досягнення найефективніших результатів в освітній галузі;

- методологія форсайту не є жорстко окресленою та гнучко змінюється до відповідного проєкту.

Негативними чинниками застосування методології форсайту у проєктах, які пов'язані з освітньою галуззю є:

- вибір методів розробки прогнозів суб'єктивний та залежить від особливостей визначеного завдання, особистих характеристик дослідників, замовників проєктів, експертів та інших стейкхолдерів;

- у кожному проєкті необхідно проходити обов'язкові дії, які не враховують особливостей проєкту.

Таким чином, методологія форсайту – це соціально та економічно спрямована технологія, яка може активно застосовуватися в освітній галузі та у стратегічному управлінні. Застосування методології форсайту в освітній галузі надає можливість стейкхолдерам спільно створити прогноз розвитку на ринку освітніх послуг та на основі отриманих результатів визначити дії або процеси,

які забезпечать досягнення стратегічних результатів в освітньому середовищі у майбутньому.

Методологія форсайту в освіті – це перманентний процес стратегічного управління для створення довгострокових прогнозів, забезпечує підвищення якості прийнятих стратегічних рішень, дозволяє прискорити спільні дії або процеси, які вплинуть на майбутній стан внутрішньогалузевого середовища. Ідеологія методології форсайту в освітній галузі базується на конвергенції тенденцій інноваційної та цифрової економіки, внутрішньогалузевого стратегічного управління та прогнозування й планування. Застосування методології форсайту в освітній галузі – це обґрунтована та перманентна спроба змоделювати у довгостроковій перспективі освітньої галузі країни, освітніх технологій, галузевого середовища, національної економіки та суспільства для виявлення та візуалізації сегментів стратегічного дослідження та появи інноваційних і цифрових освітніх технологій, які забезпечать надання якісних освітніх послуг та сприятимуть формуванню людського капіталу для національної економіки та суспільства.

Базові концептуально-методичні принципи методології форсайту для освітньої галузі:

- обов'язкове залучення до процесу розробки форсайт-проектів різних стейкхолдерів;
- розвиток освітньої галузі не прогнозується, він проектується з урахуванням потреб і вимог суспільства;
- системне дослідження контрольованих і неконтрольованих факторів впливу на функціонування та розвиток освітньої галузі;
- стратегічна орієнтація на майбутнє ринку освітніх послуг та на перспективу розвитку освітньої галузі;
- дослідження потенційних альтернативних варіантів розвитку освітньої галузі та забезпечення порівняння варіантів за обсягом, термінами, системою отримання інформації, якістю, елементами ризику та умов функціонування освітнього середовища;

– взаємозв'язок стратегічного розвитку на ринку освітніх послуг у майбутньому з формуванням внутрішньогалузевої політики щодо стратегічних пріоритетів в освітній сфері;

– отриманий від застосування методології форсайту соціально-економічний ефект має істотно перевищувати витрати на реалізацію форсайт-проєкту.

Запропоновані базові концептуально-методичні принципи методології форсайту для освітньої галузі в умовах діджиталізації та глобалізації відображають пріоритетні вимоги до стратегічного управління в освітній галузі та найбільш повно характеризують сутність та значення розвитку освітнього середовища для забезпечення національної економіки людським капіталом. Дотримання запропонованих принципів методології форсайту забезпечує стійкий позитивний соціально-економічний ефект від створення і реалізації проєкту та є неодмінною умовою якісного вирішення завдань стратегічного управління в освітній галузі, враховуючи глобалізаційні та діджиталізаційні фактори.

Методологія форсайту має орієнтуватися на системний підхід, який визначає комплексне дослідження складних об'єктів освітньої галузі як систем, тобто об'єднань сегментів, які взаємопов'язані системою відносин і є єдиним цілим. За умови системного підходу об'єкт освітньої галузі розглядається як сукупність взаємопов'язаних сегментів, має зв'язок із ринком освітніх послуг, вхід, вихід, зворотний зв'язок, властивість синергії, є сумарним соціально-економічним ефектом, за яким взаємодія двох або більше факторів їхня дія суттєво переважає ефект кожного окремого сегмента у вигляді простої їхньої суми.

Системний підхід потребує дослідження об'єктів методології форсайту і процесів функціонування в освітній галузі з урахуванням і у взаємозв'язку відповідних сегментів, які візуалізовані на рис. 3.5.



Рис. 3.5. Сегменти системного підходу у методології форсайту

(Джерело: розроблено автором)

Системно-компонентний сегмент – дослідження складу об’єкта у методології форсайту; системно-структурний – дослідження типології об’єкта; системно-функціональний – дослідження функцій та функціональних зв’язків у системі освітньої галузі; системно-орієнтовний – стратегічна орієнтація на стратегічні прогнози майбутнє на ринку освітніх послуг; системно-факторний – дослідження системоутворюючих контрольованих і неконтрольованих факторів участі суб’єктів у освітньому середовищі; системно-еволюційний – поступовий розвиток сутності при збереженні її якості у процесі кількісних змін в освітньому середовищі; системно-комбінований – комбінація компонентів; системно-адаптований – дослідження системи адаптації до непередбачуваних умов; системно-варіативний – візуалізація мультиваріантної складової розвитку освітньої галузі.

Рівень освіченості є базовим індикатором розвиненості національного суспільства, його інтелектуального, науково-технологічного, суспільно-

політичного, ментального та соціально-економічного балансу. Інтелектуалізація нації як складне багатокомпонентне соціально-економічне явище візуалізується через історично створену систему еволюції та особливостей розвитку освітнього середовища в країні. Тому, дослідження стратегічного управління освітньої галузі з позицій методології форсайту є необхідним й актуальним завданням в умовах агресивної поведінки зовнішнього оточення країни.

Основні припущення методології форсайту для освітньої галузі:

- майбутнє освітньої галузі є продовженням минулого, але враховує розвиток науки та технологій;
- тенденції минулого розвитку освітньої галузі екстраполюються із застосуванням кореляційних методів і передбачають проектування майбутнього освітньої галузі;
- майбутнє освітньої галузі візуалізується різними стейкхолдерами в умовах сьогодення;
- майбутнє освітньої галузі розглядається не як відсторонений абстрактний об'єкт стратегічного управління, а як сучасна реальність існування з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів;
- стратегічне управління в освітній галузі має забезпечити розробку і розвиток стратегій та сценаріїв в країні;
- майбутнє залежить від внутрішньогалузевого людського капіталу, який функціонує та розвивається.

Відмітимо, що професор Шермет О.О. у науковому дослідженні відзначив, що «форсайт – це концептуальна філософія, яка фокусується на системній модульованій розробці та запровадженні стратегічної структурованої модернізації процесів господарської та управлінської спрямованості через транспарентний діалог між стейкхолдерами; методологія форсайту орієнтується на стратегічне мислення, визначену ідеологією та колективного компетентнісне пізнання, навчання та інтерпретації. Форсайт є ланкою між різними стейкхолдерами та забезпечує інформаційну й аналітичну підтримку

для розробки та реалізації адаптивної стратегії розвитку економіки та її складових або трансформації національного суспільства. Форсайт прогнозує майбутнє визначеної системи та включає аспекти взаємодії і врахування різних думок експертів-дослідників окремих ключових груп стейкхолдерів з врахуванням їх стратегічних пріоритетів» [221].

Таки чином, методологія форсайт в освітній галузі – це інструмент системи стратегічного управління, який сфокусований на мультиваріативному моделюванні його майбутнього стану та розвитку освітнього середовища в країні з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів.

Методологія форсайту – це інструмент для залучення різних стейкхолдерів у процес розробки та впровадження структурно-функціональної модернізації на ринку освітніх послуг України через транспарентний діалог у національному та міжнародному просторі.

Відмітимо, що постійні хаотичні трансформаційні процеси в освітньому середовищі протягом тридцяти років незалежності України, візуалізували певну невизначеність у стратегічному майбутньому освітньої галузі. Наприклад, поширення пандемії Covid-19, зовнішні агресивні виклики та загрози країн, які оточують Україну, постійні дисбаланси у соціально-політичному середовищі продукують використання методології форсайту для інструментального забезпечення стратегічного управління в освітній галузі, що забезпечить формування конкурентоспроможного людського капіталу національної економіки.

Методологія форсайту сприяє активізації комунікаційного діалогу в освітній галузі між всіма зацікавленими стейкхолдерами, які потребують розвитку освітнього середовища в Україні з урахуванням кращих міжнародних практик.

Зауважимо, що методологія форсайту сфокусована на узгодженні позицій осіб, які приймають рішення щодо функціонування та розвитку видавничої галузі. По суті, вона є своєрідним колом учасників, які обмінюються своїм баченням перспектив розвитку ринку освітніх послуг та фокусуються на

стратегічних аспектах управління в освітній галузі. Транспарентний формат дискусії між стейкхолдерами забезпечує можливість висловлювати найрізноманітніші припущення та гіпотези, а також обговорити можливі наслідки для освітньої галузі відповідних дій, процесів та реакцій на них. У результаті стейкхолдери отримують загальне уявлення про перспективи розвитку освітньої галузі та про дії у відповідних процесах і ситуаціях на ринку освітніх послуг.

На погляд автора, в методології форсайту можуть також помічатись політичні аспекти, але їх вплив незначний, тому що комунікаційний діалог відбувається між різними стейкхолдерами, які мають певні соціально-політичні погляди.

Комунікативні технології методології форсайту є ефективними інструментами формування суспільної думки та позиції професійних угруповань в освітній сфері, що дозволяють спрямовувати та фокусувати діяльність залучених у процес стейкхолдерів у єдине русло, і відповідно впливати на постановку цілей та задач, обумовлених уявленням про можливі шляхи розвитку віддаленого майбутнього в галузі, зокрема й уразливих, які мають потенціал у точках зростання.

Методологія форсайту обов'язково включає розробку мультиваріативних сценаріїв, моделей, експертних опитувань, має комплексний характер, який візуалізований у повному дослідженні стану освітньої галузі, аналіз ситуації на ринку освітніх послуг, дискусійні панелі з експертами, семінари, розробку сценаріїв та активну роботу з просування результатів. У методології форсайту особливу увагу має створення комунікаційного майданчику для осіб, які готують та приймають рішення щодо функціонування та розвитку освітньої галузі. Застосування перманентних експертних процедур та формування експертної спільноти для оцінки та узгодженого вибору стратегічних або новаторських напрямів, забезпечує валідність прогнозу та ефективне використання результатів у стратегічному управлінні освітньої галузі.

Валідність – це міра адекватності дослідницьких методик проведення експериментів, процедур вимірювання та інших інструментів тим завданням, для вирішення яких вони створені. Процес встановлення та оцінювання валідності у методології форсайту називають валідізацією, а її основою є підтвердження відповідності між результатами застосування інструментів та іншим незалежним чином отриманими фактами поведінки об’єкту досліджень.

Забезпечують актуальність застосування методології форсайту в освітній галузі:

- стратегічний процес та транспарентна дискусія між стейхолдерами освітньої галузі;
- динаміка збільшення наукових досліджень, їх мульти-дисциплінарний характер при обмеженості дослідницьких бюджетів;
- наявність системних і мережових взаємодій, що виникають у процесі застосування методології форсайту між значною кількістю галузевих експертів, що забезпечує появу новаторських ідей, які сприятимуть розвитку освітньої галузі;
- дослідження довготривалих трендів і скоординування на їх основі управлінських рішень у системі стратегічного управління освітньою галуззю;
- сприяє візуалізації визначення можливого майбутнього в освітній галузі з урахуванням розвитку науки та технологій;
- сприяє створенню бажаного результату майбутнього стану на ринку освітніх послуг;
- застосування методології форсайту забезпечує ефективність та результативність стратегічного управління на всіх рівнях освітньої галузі;
- стимулювання застосування методології форсайту на всіх рівнях глобального простору.

Таким чином, методологія форсайту є сучасним, результативним та ефективним інструментом діагностики й оцінки майбутніх напрямів розвитку освітніх технологій, науково-технічної діяльності, соціально-політичних процесів та стратегічного прогнозування, планування та проєктування розвитку

освітньої галузі. Методологія форсайту забезпечує системне об'єднання різних аналітичних та експертних методів, але потребує постійного удосконалення методів, прийомів, механізмів і процедур, які сприяють підвищенню обґрунтованості перспектив науково-технічного та соціально-економічного розвитку в освітній галузі.

В умовах глобальних викликів, особливо під час поширення пандемії Covid-19, освітня галузь країни не відповідає сучасним запитам фізичних і юридичних осіб, потребам національної економіки та міжнародним тенденціям. Саме тому, за рахунок застосування методології форсайту та системної трансформації є необхідність забезпечити стратегічний розвиток освітньої галузі та отримати базовий результат – найвищу якість освітніх послуг на всіх рівнях.

У Європейському Союзі методологія форсайт має широке застосування на всіх рівнях, зокрема й урядовими інституціями, дослідницькими центрами, університетами, неурядовими організаціями, корпоративним сегментом та ін. Широке поширення даної методології пов'язане з директивною політикою Європейського Союзу, яка постійно рекомендує застосувати методологію форсайту для розв'язання максимально широкого спектру завдань.

Особливістю застосування методології форсайту в умовах сьогодення є врахування таких тенденцій та проблем сучасного розвитку соціально-економічного середовища:

- глобалізація;
- діджиталізація соціально-економічних процесів;
- розвиток економіки знань;
- збільшення вимог до якості людського капіталу;
- формування та консолідація інформаційного суспільства;
- управління ресурсними потоками;
- зростання регіональних відмінностей;
- мілітаристська політика міжнародного середовища.

В умовах сьогодення необхідно дотримуватися селективної стратегії науково-технічного та інноваційного розвитку в освітній галузі, візуалізуючи стратегічні напрями інноваційного характеру для розвитку ринку освітніх послуг, розробка яких дозволяє ефективно використовувати наявні матеріальні, фінансові й інтелектуальні ресурси в освітній галузі, що дозволить розширити та зміцнити позиції національних суб'єктів освітньої сфери на міжнародному ринку освітніх послуг.

Пріоритетом методології форсайту в освітній галузі мають бути проекти, які розробляються спільно з державними інституціями: Міністерством освіти і науки України, Державною науковою установою «Інститут модернізації змісту освіти», Національним фондом досліджень України, закладами вищої освіти та національними науково-дослідними установами.

Особливість реалізації методології форсайту в освітній галузі є:

- стратегічна мета проекту;
- ініціатори проекту;
- період прогнозування, планування та проектування;
- інструментальне забезпечення.

Для більшості форсайт-проектів найбільш поширеним періодом є 2030-2035 роки, що зумовлено, насамперед тим, що такий період ще піддається мультипараметричній оцінці експертів та дозволяє оцінити можливість появи новацій, які пов'язані з ринком освітніх послуг.

Методологія форсайту дозволяє в системі стратегічного управління освітньої галузі виокремити:

- стратегічну мету, тактичні цілі та оперативні завдання щодо функціонування та розвитку освітньої галузі;
- синтетичну та аналітичну інформацію необхідну для прийняття стратегічних рішень;
- нову культуру та моделі взаємодії між різними стейкхолдерами на ринку освітніх послуг;
- параметри та критерії ефективності процесу стратегічного управління.

Таким чином, методологія форсайту візуалізує закономірний розвиток традиційних моделей і механізмів стратегічного прогнозування, планування та проектування, але відрізняється великим тимчасовим періодом та може застосовуватися у будь-яких сегментах галузі. Вона має консервативний та інноваційний характер. Застосовуватися та координуватися на будь-якому рівні стратегічного управління освітньої галузі. Застосування методології форсайту у міжнародному середовищі підтвердило, що відсутній єдиний та обов'язковий перелік механізмів прогнозування, планування та проектування, що знаходиться в її основі.

Інструментальне забезпечення методології форсайту в освітній галузі надзвичайно різноманітне, має дві групи:

1) методичні інструменти: метод Дельфі; мозковий штурм; експертні панелі; суспільні панелі; PEST-аналіз; STEP-аналіз; SWOT-аналіз; бенчмаркінг; визначення критичних технологій; господарська візуалізація; діагностика; дорожнє картування; дослідження перехресних взаємодій; економіко-математичні методи; екстраполяція тренда; еталонна оцінка; ігрова симуляція; картування стейкхолдерів; метод слабких сигналів; моніторинг; мультикритеріальна оцінка; оцінка часових рядів; патентний аналіз; рольові ігри; сканування; сценування; феноменальне прогнозування;

2) програмно-цільові інструменти: проектування; планування; прогнозування; бюджетування; моделювання; опитування; дерево релевантності; обґрунтування майбутнього; зворотне сценування; багатокритеріальна оцінка; мультиваріативне позиціонування.

Поппер Р. класифікує інструменти методології форсайту в залежності від типу інструментів, а саме:

– інструменти якісної спрямованості – дозволяють осмислювати та оцінювати події з точки зору суб'єктивного сприйняття;

– інструменти кількісної спрямованості – дозволяють вимірювати змінні та застосовувати статистичний аналіз;

– інструменти змішаної спрямованості – дозволяють застосовувати кількісні вимірювання суб'єктивних думок та ураховувати точки зору експертів та інших стейкхолдерів.

Погодимося, що «найбільш застосованим інструментом методології форсайт є Метод Дельфі, який базується на опитуванні експертів або респондентів, які зацікавлені у розвитку відповідного сегменту економіки країни. Метою такого дослідження (опитування) є отримання фахівцями-аналітиками інформації для подальшої обробки та забезпечення зворотного зв'язку з респондентами. При застосуванні даного методу опитування здійснюється не разово, а у мультиітераційній кількості та дозволяє отримати розгорнуті, об'єктивні й обґрунтовані результати» [192].

У системі стратегічного управління освітньою галуззю також рекомендується застосовувати наступні методи: мозковий штурм, панелі експертів, ключові (критичні) технології, дорожні карти, сценарії, SWOT-аналіз, тенденцій та екстраполяції.

Поппер Р. запропонував підхід до класифікації інструментів методології форсайт у залежності від джерела знань для прогнозування в яких використовується наступні сегменти:

– творчість (креативність) – потребують поєднання оригінального та образного мислення, яке часто забезпечується за рахунок технології «гуру», за допомогою прогнозування когнітивних і креативних здібностей експертів;

– експертність – опирається на вміння, навички та знання фізичних осіб у певній галузі;

– доказовість – спроба пояснити певне явище за підтримки надійних даних, документації та засобів оцінки;

– взаємодія – фокусування на знаннях експертів та легітимність через використання підходу «знизу-вгору», за участю та включенням в обговорення проблем передбачення різних стейкхолдерів [295].

Конструктивна взаємодія інструментів Поппера Р. візуалізована у Діаманті форсайту Поппера.

У форсайт-проєктах, які пов'язані з освітньою галуззю у якості експертів залучають фахівці Міністерства освіти і науки України, Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти», Національної академії наук України, Національного фонду досліджень України, керівний склад закладів освіти, співробітників органів управління освіти на регіональному та місцевому рівнях, вчених, науково-педагогічних працівників, юристів, роботодавців, здобувачів, громадські організації, які здійснюють оцінку стану освітнього середовища в країні та на основі якої виокремлюють можливі сценарії розвитку освітньої галузі та визначаються необхідні заходи щодо удосконалення процесу надання освітніх послуг та розвитку людського капіталу. Результатом такої взаємодії між стейкхолдерами освітньої галузі є розуміння проблем та перспектив розвитку освітнього процесу та освітніх послуг у національному середовищі.

На рис. 3.6 візуалізовано концептуальну модель методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі.

Методологія форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі передбачає обов'язкове проведення опитування, побудови дерева релевантності, обґрунтування прогнозів освітньої галузі, багатокритеріальну оцінку, мультиваріативне позиціонування, планування, бюджетування, моделювання, діагностику та SWOT-дослідження тощо. Комбінація та взаємодія методичного та програмно-цільового інструментарію візуалізується у Діаманті форсайту Поппера. Орієнтація на чотири вектори є важливим аспектом, визначаючи певні технологічні особливості та правила застосування форсайту. Взаємозв'язок критеріїв креативності, експертизи, взаємодії та доказовості забезпечують отримання бажаних майбутніх результатів системи стратегічного управління, які мають соціальну, економічну та політичну спрямованість. При цьому, в будь-якому успішному проєкті мають поєднуватися різні інструменти, які у сукупності зі змістовною оцінкою забезпечують залучення експертів самої високої кваліфікації, їх високу активність та взаємодію для отримання достовірної інформації.

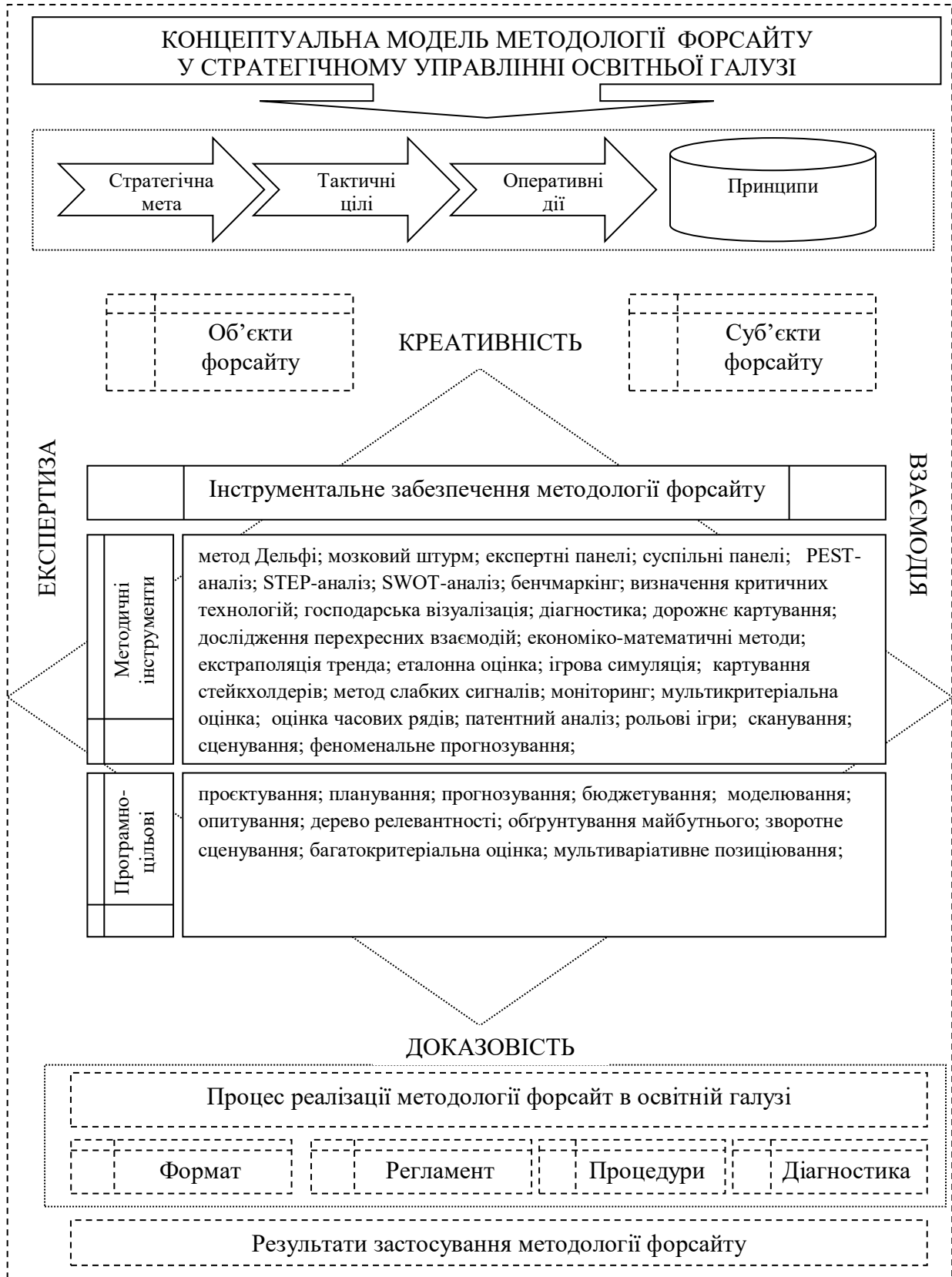


Рис. 3.6. Концептуальна модель методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Гармонійність, результативність й ефективність методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі залежить від правильного виокремлення контрольованих і неконтрольованих факторів впливу та цілеспрямованими мотивами, тобто причинами процесів, дій і вчинків, які впливають на стратегічний розвиток освітньої галузі.

«Прикладом застосування методології форсайту є наукове дослідження «Світового центру даних з геоінформатики та сталого розвитку», який функціонує у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» під егідою Міжнародної ради з науки International Science Council (Міжнародної ради з науки). Науковці даного центру провели дослідження «Форсайт Covid-19: вплив на економіку і суспільство», де візуалізували багатоваріантні сценарії подальшого розвитку пандемії Covid-19 у національному середовищі та вплив пандемії на подальший перебіг розвитку України» [192].

Таким чином, методологія форсайту в стратегічному управлінні освітньої галузі не фокусується на прогнозах, а сформована відповідно багатofакторна модель із врахуванням різних стейкхолдерів, які зацікавлені у розвитку освіти в Україні, яка відповідатиме найкращим міжнародним практикам і стандартам. Методологія форсайту в стратегічному управлінні освітньої галузі візуалізує комунікативний майданчик, де відбувається обговорення процесів, явищ, дій та узгодження інтересів різних зацікавлених суб'єктів щодо функціонування та розвитку освітньої галузі в країні.

Форсайт є сучасною та ефективною методологією діагностики та оцінки майбутніх напрямів розвитку технологій у освітній сфері, соціально-економічних та політичних процесів, стратегічного прогнозування розвитку освітньої галузі.

Проникнення методології форсайту в систему стратегічного управління освітньої галузі має відбуватися стрімко, це сприятиме врахуванню безлічі контрольованих і неконтрольованих факторів, які притаманні процесам глобалізації та розвитку науки й технологій. Методологія форсайт є

інструментом стратегічного управління освітньої галузі, за рахунок якого активізується транспарентний комунікаційний діалог між споживачами та суб'єктами освітньої галузі.

Висновки до розділу 3

Наукові дослідження показують, що стратегічне управління освітньої галузі за умови застосування концепції Кайдзен забезпечує підвищення галузевої ефективності з урахуванням ресурсного потенціалу, а також оцінки впливу контрольованих та неконтрольованих факторів. Вектор перманентного та композиційного вдосконалення системи стратегічне управління освітньої галузі є пріоритетним в умовах певної невизначеності та глобальних викликів, що важливо як для функціонування, так і для відновлення та розвитку галузі. Застосування концепцій вдосконалення, адаптації та підвищення якості управління забезпечує формування та реалізацію ефективної системи стратегічного управління освітньої галузі, яка відповідає сучасним вимогам та уможлиблює вирішення суттєвих проблем. Крім того, використання компетентного підходу у стратегічному управлінні освітньої галузі допомагає процесу досягнення поставлених цілей з персоніфікацією завдань та управлінських рішень.

Автором сформовані й обґрунтовані наукові засади та методологічні доміанти побудови комплаєнс-системи в освітній галузі, яка є незалежною функцією органів внутрішньогалузевого управління, що моніторить, виявляє, діагностує, оцінює, надає відповідні внутрішньогалузеві рекомендації готує звіти щодо комплаєнс-ризиків в освітній галузі та візуалізує цілеспрямоване дотримання суб'єктами освітньої галузі вимог нормативно-правового характеру та зобов'язань щодо доброчесності, транспарентності, антидискримінаційної поведінки, конфіденційності, автаркчності, боротьби з корупцією,

врегулювання внутрішньогалузевих конфліктів, закупівель, природоохоронної діяльності, забезпечення інформаційно-комунікаційних зв'язків, трудового законодавства, обробки персональних даних, ковенантів, кібербезпеки та синергії в освітній галузі, що підтвердить відповідність функціонування та розвитку внутрішньогалузевого середовища встановленим вимогам, стандартам та правилам. Доведено, що комплекс інструментів і процедур у комплаєнс-системі освітньої галузі має бути адаптивним, системним або локальним. До інструментів комплаєнс-системи освітньої галузі належать механізми та моделі, які спрямовані на управління комплаєнс-ризиком у внутрішньогалузевому середовищі.

Розроблено та запропоновано методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі, яка дозволяє за допомогою параметричних інструментів фундаментально-прикладної спрямованості сфокусуватися на мультиваріативному моделюванні перспектив освітньої галузі та розвитку освітнього середовища в країні з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, що дозволить здійснити вибір стратегічних та новаторських напрямів розвитку, забезпечуючи валідність прогнозу та ефективне використання результатів в управлінні освітньої галузі. Доведено, що методологія форсайту освітньої галузі відрізняється від футурології, а також від стратегічного прогнозування й планування. Форсайт – це методологія організації процесу, спрямованого на вироблення загального бачення перспектив освітньої галузі, яке підтримують усі стейкхолдери у теперішній час. Методологія форсайту моделює перспективність освітньої галузі щодо розвитку процесів на ринку освітніх послуг, визначає прогнози внутрішньогалузевих об'єктів. Із визначених позицій методологія форсайту цілком придатна для застосування у стратегічному управлінні освітньої галузі для стратегічного прогнозування розвитку. Методологія форсайту освітньої галузі – це інструмент системи стратегічного управління, який сфокусований на мультиваріативному моделюванні перспективного стану та розвитку освітнього середовища в країні з

урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів. Застосування методології форсайту в освітній галузі надає можливість стейкхолдерам спільно прогнозувати розвиток на ринку освітніх послуг та на основі отриманих результатів визначити дії або процеси, які забезпечать досягнення стратегічних результатів в освітньому середовищі у перспективі.

Основні наукові положення, викладені у розділі, опубліковано в авторських роботах [7; 15; 17; 26; 29; 196].

РОЗДІЛ 4

ІНСТРУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

4.1. Моніторинг та системно-функціональні студії у системі стратегічного управління освітньої галузі

Інтеграція освітньої сфери України у європейський освітній простір потребує постійного вдосконалення системи освіти держави, пошуку результативних та ефективних кроків щодо підвищення якості освітніх послуг національного середовища.

Наголошуємо, що згідно Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки важливим вектором розвитку освіти в країні є створення національної системи моніторингу якості освіти. Для результативного й ефективного стратегічного управління освітньою галуззю необхідна обґрунтована, неупереджена та своєчасна аналітично-інформаційна підтримка внутрішньогалузевих процесів, що підтверджує доцільність застосування моніторингу – методологічного інструментарію системи стратегічного управління.

Моніторинг – це достатньо складне, мультигранне поняття, яке походить (від лат. Monitor) - той, який нагадує, наглядає або застерігає.

Понятійний апарат із питань моніторингу у національному макроекономічному середовищі та в освітній галузі досліджувався науковцями, серед яких: Ю. Сафонов, В. Кремень, С. Щербань, Р. Шейко, Г. Левкіна, Г. Григор'єв, О. Побережець, О. Рогачевський, С. Пехорєва, Є. Масленніков, В. Борщ, А. Морозов, В. Косолапов, В. Колосов та ін.

«Моніторинг – це вид безперервного спостереження за спеціальною програмою з урахуванням періодичності, яка залежить від змін відповідних явищ у динаміці, включаючи моніторинг соціально-трудової сфери, моніторинг ринку тощо». Історично моніторингом було прийнято рішення назвати

глобальну систему безперервного спостереження, виміру та оцінки стану навколишнього середовища (Global Environmental Monitoring Systems – GEMS) на Стокгольмській конференції ООН у 1972 році. Поступово така система спостереження та оцінки необхідної аналітичної або синтетичної інформації перейшла в інші сфери, у тому числі економічні, фінансові, правові, політичні та соціальні [56].

Моніторинг в освітній галузі – це інструмент системи стратегічного управління, який забезпечує збір, обробку, накопичення, зберігання та поширення фактичної інформації щодо стану освітньої галузі, прогнозування обґрунтованих даних динаміки й основних тенденцій її розвитку, визначення стратегічного потенціалу та формування науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття стратегічних управлінських стосовно підвищення результативності й ефективності у внутрішньогалузевому функціональному середовищі.

У системі стратегічному управлінні освітньої галузі моніторинг забезпечує її певною аналітичною або синтетичною інформацією для формування та прийняття управлінських рішень, які сприятимуть динамічному розвитку національного освітнього простору в умовах посиленних глобальних викликів. Моніторинг у системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізується у контролі за внутрішньогалузевими плановими та фактично досягнутими результатами.

Погодимося, що «розповсюджене використання моніторингу у різних галузях національної економіки в значній мірі стримується відсутністю конкретного переліку послідовних дій щодо його реалізації з боку управлінського персоналу та відсутністю чіткого алгоритму проведення моніторингу у відповідному сегменті макроекономічного середовища» [192].

Внутрішньогалузевий моніторинг – це цілеспрямований постійний збір і фіксування внутрішньогалузевих даних за певним набором індикаторів, які характеризують систему надання освітніх послуг та управління в освітній галузі. Метою внутрішньогалузевого моніторингу є відстеження

функціонування внутрішньогалузевої системи відповідає встановленим нормам і планам.

При формуванні системи індикаторів внутрішньогалузевого моніторингу в освітній галузі необхідно сфокусуватися на внутрішніх і зовнішніх факторах структурно-функціонального середовища у галузі.

Проф. О. Побережець зазначає: «моніторинг – це процедура систематичного та безперервного спостереження за основними кількісними та якісними параметрами результатів діяльності суб'єктів національної економіки з елементом їх оцінки. Важливими структуроутворюючими елементами моніторингу є механізми, які забезпечують попередження появи небезпечних для суб'єктів національної економіки факторів відповідного середовища, що зумовлюють економічні, фінансові, соціальні та екологічні ризики» [166].

Таким чином, для системи стратегічного управління в освітній галузі механізми, які забезпечують появу небезпечних факторів мають забезпечити простеження процесу виявлення та збору аналітичної або синтетичної інформації, її діагностики, аналізу й оцінку з урахуванням актуальності, достовірності, неупередженості, повноти та порівняння її загальних і локальних характеристик із встановленими параметрами й обмеженнями.

Сутність моніторингу формує цілі, які візуалізуються у системі відповідних внутрішньогалузевих процесів, які впливають на результативність та ефективність функціонування освітньої галузі та її сегментів, поглиблення розуміння їх оперативно-тактичного стану та динаміки функціонування для прийняття обґрунтованих ефективних стратегічних управлінських рішень щодо корегування внутрішньогалузевого функціонального середовища з метою забезпечення розвитку та реалізації стратегічного потенціалу.

Внутрішньогалузевий моніторинг є важливими для своєчасного прогнозування майбутніх станів освітньої галузі, її системи управління та прийняття рішень щодо подолання або мінімізації виявлених небажаних тенденцій розвитку в національному макроекономічному середовищі.

Ефективна реалізація внутрішньогалузевого моніторингу можлива лише за наявності визначених цілей і завдань, методологічного й практичного інструментарію та встановленого плану. Вдале проведення моніторингу надає можливість удосконалити функціональне середовище освітньої галузі, систему внутрішньогалузевого управління та надання освітніх послуг через прийняття стратегічних рішень, які базуються на об'єктивних, актуальних і неупереджених аналітичних даних на обраному для діагностики й оцінки рівні.

Застосування моніторингу у системі управління освітньої галузі має фокусуватися на вирішенні завдань оперативного, тактичного та стратегічного рівня, а саме:

- застосуванні адаптивного інструментарію у системі стратегічного управління освітньої галузі, що вплине на результативність та ефективність внутрішньогалузевих управлінських рішень;

- обґрунтуванні основних внутрішньогалузевих процесів, індикаторів, критеріїв та параметрів для діагностики результативності й ефективності діяльності в освітній галузі;

- забезпеченні системи стратегічного управління в освітній галузі якісною аналітичною та синтетичною інформацією щодо результативності й ефективності діяльності у освітній галузі;

- провадженні візуалізації окремих етапів внутрішньогалузевого дослідження з метою підвищення рівня доступності для стейкхолдерів;

- діагностиці, аналізі, контролінгу та оцінці обґрунтування закономірностей і взаємозв'язку у внутрішньогалузевих процесах, які впливають на результативність й ефективності діяльності;

- виявленні контрольованих і неконтрольованих факторів, які визначають позитивні або негативні тенденції, появу нових можливостей чи загроз, вузьких місць і точок зростання результативності й ефективності діяльності в освітній галузі;

- формуванні рекомендацій щодо поліпшення результативності й ефективності діяльності в освітній галузі, зокрема подолання негативних явищ

та підтримки позитивних тенденцій у системі стратегічного управління в освітній галузі;

- тактичному та стратегічному прогнозуванні щодо результативності й ефективності діяльності в освітній галузі;

- пошуках інноваційної складової розвитку освітньої галузі та її сегментів.

Відмітимо, що для всеохоплюючого врахування дії контрольованих і неконтрольованих факторів, процесів і дій, зокрема позитивних або негативних, необхідно розглядати освітню галузь із позицій мультиваріативного спектру соціально-економічних індикаторів, які характеризують різні сторони діяльності в освітній галузі.

За рахунок використання системи індикаторів моніторингу в освітній галузі можливе концептуальне пізнання внутрішньогалузевих процесів усіх видів діяльності, оперативно враховувати вплив контрольованих і неконтрольованих факторів або явищ, які визначають можливі межі змін у діяльності освітньої галузі, стратегічні можливості розвитку освіти в державі.

Найважливішою особливістю організаційної структури моніторингу в освітній галузі позиціонується те, що вона ґрунтується на сучасному ефективному зборі, обробці внутрішньогалузевої аналітичної та синтетичної інформації в межах прийнятої концепції моніторингу діяльності в освітній галузі. Моделювання організаційної структури внутрішньогалузевого моніторингу, незважаючи на особливості та специфіку діяльності, які пов'язані з умовами вирішення соціально-економічних завдань, має ряд загальних закономірностей, які обумовлені складовою системи стратегічного управління в освітній галузі.

Загальні закономірності щодо моніторингу в освітній галузі сфокусовані на наступних чинниках:

- принцип створення моделі моніторингу обирається, враховуючи найраціональніші форми проведення;

- у моделі моніторингу відображається концептуальна підтримка моніторингу;

- обов'язково визначаються об'єкти та суб'єкти моніторингу;

- візуалізуються критерії, параметри й обмеження моніторингу.

Формування організаційної структури функції моніторингу в освітній галузі є складним і трудомістким внутрішньогалузевим процесом, тому обов'язковими є визначення інструменту підтримки - це, дозволить сформувати організаційні структури, які максимально враховують особливості діяльності в освітній галузі, відповідні обмеження, які супроводжуються механізмом результативного та ефективного функціонально-розвинутого вирішення завдань соціально-економічного спрямування. До організаційної структури моніторингу в освітній галузі ставляться якісно нові вимоги щодо принципів, методів і механізмів формування.

При проведенні моніторингу особлива увага акцентується:

- видам моніторингу внутрішньогалузевого середовища;

- моделям взаємозв'язку завдань моніторингу внутрішньогалузевого середовища

- функціонально-технологічним моделям вирішення завдань внутрішньогалузевого моніторингу;

- структурно-інформаційній моделі завдань моніторингу;

- проектам організації локального, сегментного або загального моніторингу в освітній галузі.

Класифікаційний фокус на видах моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізовано на рис. 4.1.

Основні функції моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі: спостереження, виявлення, узагальнення та передача інформації щодо внутрішньогалузевих процесів, явищ або дій, для певного реагування.

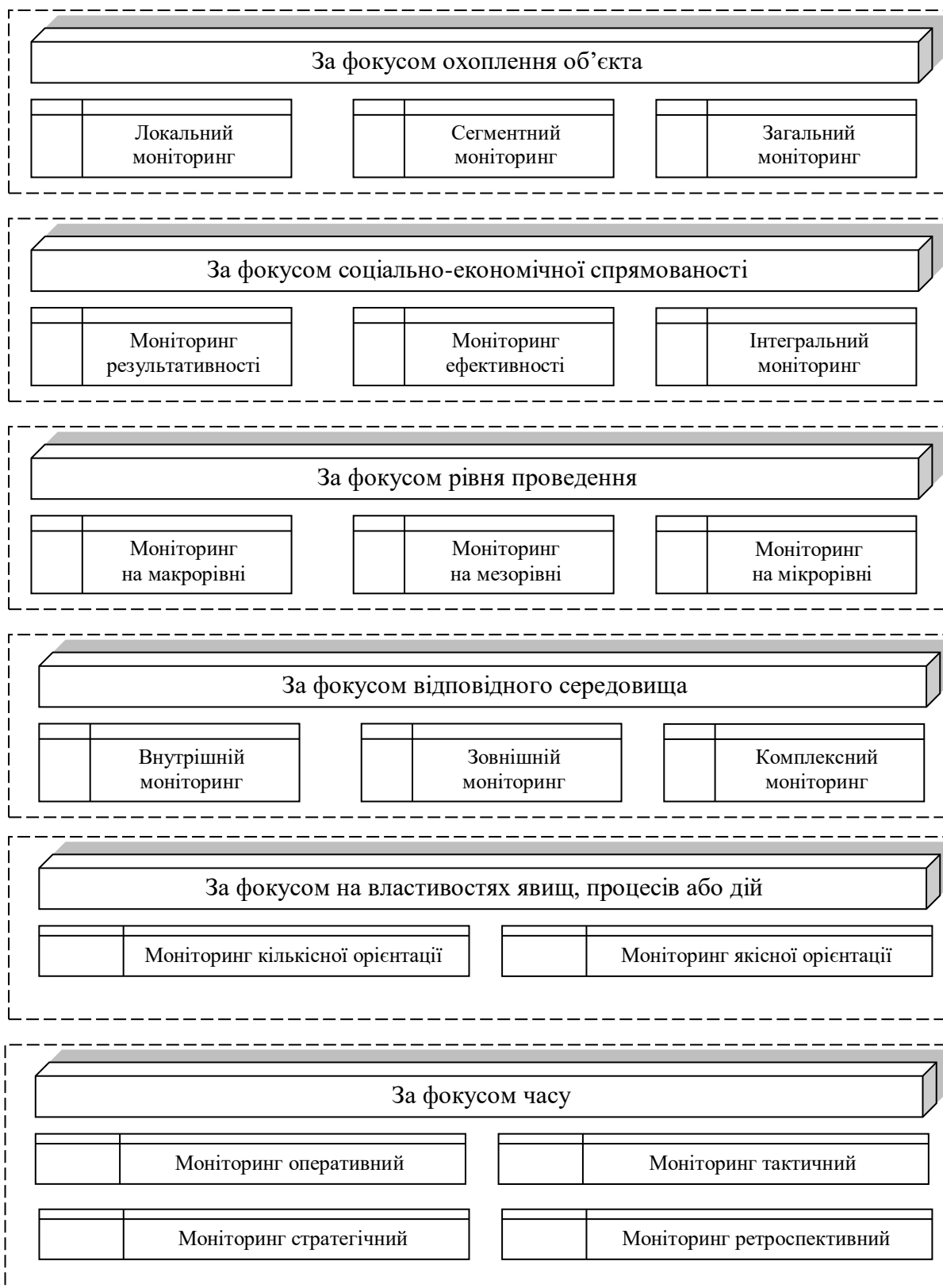


Рис. 4.1. Класифікаційний фокус на видах моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Основні орієнтири моніторингу в освітній галузі:

- початкова та поточна ідентифікація внутрішньогалузевих процесів, тобто моніторинг має базуватися на системній класифікації господарських, економічних і соціальних процесів, як каркасній основі ідентифікації; моніторинг створює можливість накопичувати аналітичні або синтетичні дані для перегляду і коригування самої структурної схеми визначених процесів;
- діагностика й оцінка взаємозв'язків внутрішньогалузевих процесів і виявлення кола керованих індикаторів;
- оперативне прогнозування перебігу внутрішньогалузевих процесів, за якими здійснюють спостереження.

Зауважимо, що на відміну від об'єкта, внутрішньогалузеві процеси, як правило, не мають чітких просторових меж, описуються своїм функціональним інструментарієм. Для реалізації цільової спрямованості моніторингу в освітній галузі необхідно пам'ятати, що інтерпретація поточного значення внутрішньогалузевого спостереження можлива лише тоді, коли вони розглядаються не просто як завершальний елемент минулого періоду, а як єдина ланка між минулим і майбутнім.

Основні характеристики моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі:

- системність;
- адаптивність;
- циклічність;
- динамічність;
- мультикомпонентність;
- спрямованість на прогноз;
- результативність;
- ефективність.

Загальна модель моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізована на рис. 4.2.

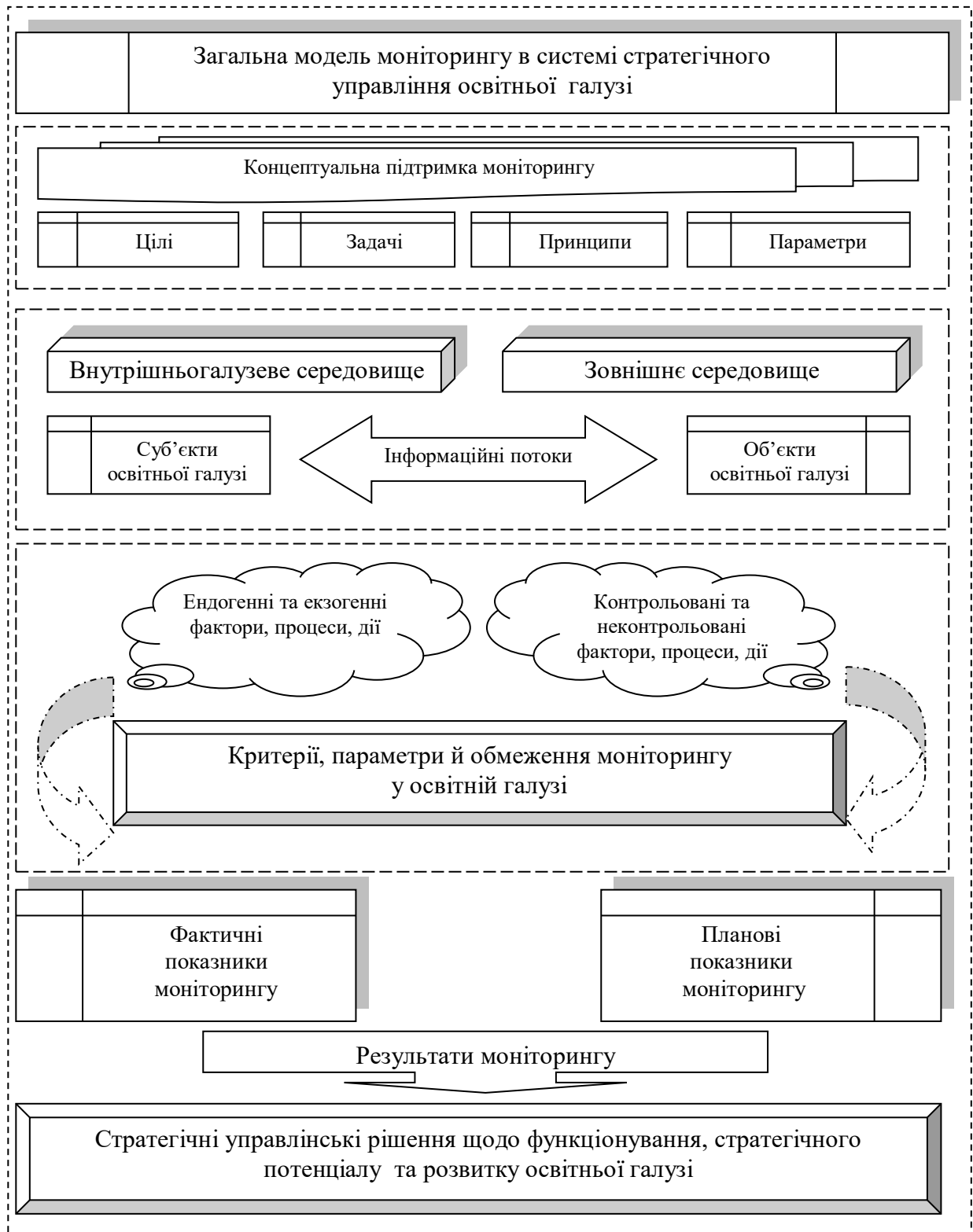


Рис. 4.2. Загальна модель моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Сутність моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі формує цілі та завдання, які полягають у дослідженні внутрішньогалузевих

процесів, які впливають на результати діяльності в освітній сфері, поглибленні розуміння внутрішньогалузевого структурно-функціонального середовища і динаміки розвитку для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо результативності й ефективності діяльності освітній галузі з урахуванням стратегічного потенціалу.

Моніторинг є важливими для своєчасного прогнозування майбутнього стану освітньої галузі та прийняття управлінських рішень щодо подолання або мінімізації виявлених небажаних тенденцій у внутрішньогалузевому розвитку. Ефективна реалізація моніторингу в освітній галузі можлива лише за наявності чітко поставлених завдань, інструментального забезпечення та сформованого плану. Результативне проведення моніторингу надає можливість вдосконалити внутрішньогалузеву структурно-функціональну систему через прийняття управлінських рішень, які базуються на об'єктивних, обґрунтованих та актуальних даних на обраному для дослідження рівні.

Предметом моніторингу освітньої галузі є:

- внутрішньогалузева структура та організаційно-функціональне середовище освітньої галузі;
- матеріально-технічна база освітньої галузі та її сегментів;
- внутрішньогалузевий людський капітал, рівень підготовки (кваліфікації) персоналу, психологічний клімат у внутрішньогалузевому середовищі, умови праці, соціальна захищеність тощо;
- рівень і джерела фінансування в освітній галузі;
- внутрішньогалузева інвестиційна та інноваційна діяльність;
- внутрішньогалузева кооперація й комунікація між різними суб'єктами діяльності та підрозділами;
- оперативність реагування на суспільні регіональні потреби щодо освітніх послуг;
- репутація внутрішньогалузевого управління та підпорядкованих суб'єктів діяльності;
- співвідношення попиту та пропозиції на ринку освітніх послуг;

- відповідність результатів діяльності в освітній галузі затвердженим планам;
- дотримання державних стандартів та норм із питань надання освітніх послуг;
- ефективність використання бюджетних коштів освітньої галузі;
- ефективність діяльності в освітній галузі та її сегментах;
- залучення громадськості, національних і міжнародних інституцій до контролю за діяльністю в освітній галузі;
- кількість та якість освітніх послуг, які є результатами внутрішньогалузевої діяльності;
- наявність систем контролю за діяльністю установ (організацій, підприємств та інших суб'єктів, які функціонують у внутрішньогалузевому середовищі ;
- програмне внутрішньогалузеве планування, відповідність місцевих програм освітній політиці держави та потребам суспільства;
- рівень задоволеності споживачів результатами діяльності в освітній галузі;
- поінформованість суспільства щодо функціонування та розвитку освітньої галузі.

Суб'єктами моніторингу в освітній галузі можуть бути:

- Міністерство освіти і науки України;
- Інститут модернізації змісту освіти;
- Державна служба якості освіти України;
- Український центр оцінювання якості освіти;
- Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти;
- державні та недержавні надавачі освітніх послуг;
- органи місцевого самоврядування;
- громадські організації;
- міжнародні інституції;
- суспільство та інші стейкхолдери.

Відмітимо, що головною метою моніторингу є отримання аналітичної або синтетичної інформації, яка сприятиме прийняттю стратегічних управлінських рішень для забезпечення підвищення ефективності функціонування внутрішньогалузевої системи.

Поєднання структури внутрішньогалузевого стратегічного управління разом із сукупністю функцій, які характеризують дії суб'єктів освітньої галузі та принципів, що регламентують внутрішньогалузеві процеси, візуалізують механізми стратегічного управління в освітній галузі.

Основні функції моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі:

- інформаційна функція – забезпечення внутрішньогалузевого менеджменту повною, обґрунтованою, достовірною та оперативною інформацією щодо процесів в освітній галузі;

- комунікаційна функція – виступає як умова, наслідок, зміст, форма, знакова модель та імпульс успішної трансформації в освітній галузі;

- аналітична функція – дослідження структурно-функціонального середовища освітньої галузі;

- контролююча функція – внутрішньогалузевий контроль за реалізацією стратегії функціонування та розвитку освітньої галузі;

- управлінська функція – інструментальна підтримка системи прийняття результативних та ефективних стратегічних управлінських рішень щодо діяльності в освітній галузі;

- кваліметрична функція – візуалізує можливість вимірювання та оцінювання певних якісних характеристик результатів діяльності в освітній галузі із застосуванням кваліметричних технологій і процедур.

Принципи моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі:

- системність – забезпечує взаємозв'язок внутрішньогалузевих індикаторів та використання впорядкованої структури приватних й інтегральних характеристик функціонування й розвитку в освітній галузі;

– спланованість – результативний та ефективний моніторинг потребує попередньої розробки інструментарію, дослідження наявних ресурсів, а також визначення порядку дій, термінів проведення та відповідальних суб'єктів, тому, саме планування та чітка впорядкованість дій є запорукою досягнення поставлених цілей при моніторингу внутрішньогалузевого середовища в освітній галузі;

– комплексність – у межах моніторингу може бути розв'язано декілька завдань, що потребує застосування різних методів і інструментарію, а також одночасне відстеження динаміки внутрішньогалузевих процесів або показників, які характеризують різні сторони внутрішньогалузевого функціонального середовища дозволяють сформулювати висновки щодо впливу контрольованих і неконтрольованих факторів на діяльність в освітній галузі;

– незалежність – неможливість впливу на процес проведення моніторингу в освітній галузі та результати внутрішньогалузевого моніторингу - це може призвести до викривлення даних;

– точність – звітування за результатами моніторингу внутрішньогалузевого середовища має бути максимально обґрунтованим, послідовно відображати інформацію із деталізацією, аргументацією, чітко відповідати плану і завданням відображати інформацію про відповідні внутрішньогалузеві процеси у звіті у тому вигляді, у якому її було зафіксовано; уникати викривлення фактів, категорично недопускати суб'єктивної оцінки.

Проведення моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі передбачає такі етапи:

– формування програми моніторингу, визначення цілей і завдань моніторингу у внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі;

– розробка процедур моніторингу із зазначенням часових меж їх проведення;

– визначення суб'єктів та об'єктів моніторингу;

– виокремлення методів проведення моніторингу та збору даних;

– інструментальне забезпечення моніторингу;

- розрахунок витрат на проведення моніторингу;
 - збір даних за визначеними індикаторами;
 - попередня оцінка отриманої інформації;
 - формування звіту з моніторингу у внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі;
- передача звіту для прийняття управлінських рішень щодо подальшого використання отриманої інформації в системі стратегічного управління освітньої галузі.

Важливим етапом проведення моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі є формування програми моніторингу, яка є основою дослідження. Програма моніторингу візуалізує план, згідно з яким мають реалізовуватися етапи моніторингу у внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі, має більш ґрунтовний характер, визначає цілі та завдання моніторингу, інтерпретує основні поняття й обґрунтовує вибір методологічної підтримки.

Необхідність програми моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі визначають стратегічні позиції:

- функціональна – формулює напрямки проблем, які необхідно дослідити;
- методологічна – визначає методологію збору, накопичення, інтерпретацію та передачу інформації, конкретизує процедуру використання методів моніторингу;
- організаційна – характеризує і встановлює етапи моніторингу, терміни, процедури, відповідальних осіб, систему контролю реалізації моніторингу.

Загальна модель програми моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізована на рис. 4.3.



Рис. 4.3. Загальна модель програми моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Таким чином, як цілісний управлінський інструмент моніторинг внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі охоплює:

- професійну експертизу стану внутрішньогалузевих процесів;
- функцію управління, яка забезпечує зворотній зв'язок;
- систему отримання інформації для прийняття стратегічних, тактичних, оперативних або локальних рішень;
- спостереження за внутрішньогалузевими процесами для контролю, оцінки та прогнозу розвитку освітньої галузі;
- систему отримання, накопичення, аналізу та подання бази даних для стратегічного управління в освітній галузі.

Моніторинг забезпечує менеджмент в освітній галузі якісною та своєчасною поінформованістю, необхідною для прийняття стратегічних управлінських рішень, визначає раціональність використання внутрішньогалузевих ресурсів, відповідність структурно-функціональному середовищу освітньої галузі відповідно до заявлених цілей і особливостей надання освітніх послуг у національному просторі.

Звіт із моніторингу у внутрішньогалузевому середовищі є особливо важливим, адже увагу привертає чітко структурована відображена інформація щодо відповідних процесів в освітній галузі. Кількісні та об'єктивні дані у моніторинзі, презентують графічно через таблиці або графіки з описом ключових моментів, що дозволяє сформувати найповніше бачення процесів, які досліджуються, або явищ у внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі.

У процесі проведення моніторингу, виявлена та досліджена аналітична або синтетична інформація щодо структурно-функціонального середовища в освітній галузі є дієвим важелем системи внутрішньогалузевого стратегічного управління, дозволяє підготуватися до змін, які відбуваються в освітній галузі, та відкоригувати стратегічні напрями розвитку з урахуванням внутрішньогалузевого потенціалу.

При проведенні моніторингу в умовах діджиталізації управлінських процесів необхідно застосування цифрових технологій, які забезпечують якість

і швидкість проведення моніторингу в освітній галузі з урахуванням галузевої специфікації. Реалізація моніторингу освітньої галузі має бути економічною та ефективною.

Погодимося, що «ефективність моніторингу можливо досягти за умови:

- а) визначити основні завдання моніторингу;
- б) виокремити об'єкти та сегментувати за встановленими завданнями;
- в) відповідно до визначених завдань сформувати систему індикаторів, які характеризують діяльність об'єкта моніторингу;
- г) застосовуючи цифрові технології при обробці отриманої інформації від моніторингу» [192].

Таким чином, моніторинг у системі стратегічного управління освітньої галузі є інструментом забезпечення організаційно-функціонального механізму у внутрішньогалузевій діяльності. Моніторинг в освітній галузі є інструментом системи стратегічного управління, який забезпечує збір, обробку, накопичення, зберігання та поширення фактичної інформації щодо стану освітньої галузі, прогнозування на підставі обґрунтованих даних динаміки й основних тенденцій її розвитку, визначення стратегічного потенціалу та формування науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо підвищення результативності й ефективності у внутрішньогалузевому функціональному середовищі. Моніторинг забезпечує систему стратегічного управління в освітній галузі оперативною, тактичною та стратегічною аналітичною або синтетичною інформацією щодо внутрішньогалузевих процесів і явищ для формування адекватних управлінських рішень системного характеру.

Моніторинг в освітній галузі характеризується організаційно-функціональними й управлінськими заходами, які застосовуються комплексно, логічно та цілеспрямовано з метою підвищення результативності й ефективності внутрішньогалузевої системи стратегічного управління. Моніторинг у системі стратегічного управління освітньої галузі сфокусований на виявленні відповідних відхилень, збоїв, негативних явищ,

непередбачуваних процесів і недоглядів у внутрішньогалузевому середовищі. Він має розпізнати насування кризових процесів або явищ, локально їх обмежити або оперативно відреагувати на них.

При створенні системи моніторингу в освітній галузі необхідно сформулювати та обґрунтувати: стратегічні, тактичні й оперативні цілі та завдання, визначити базові принципи моніторингу, виявити й обґрунтувати основні напрями моніторингових відстежень у внутрішньогалузевому середовищі та визначити дієву інструментальну підтримку. Моніторинг як цілісна система спостереження, аналізу і діагностики внутрішньогалузевих галузі є необхідною ланкою під час підготовки, прийняття і контролю управлінських рішень на всіх рівнях освітньої галузі.

4.2. Модель діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі

Сталий розвиток освітньої сфери, який відповідає сучасним вимогам суспільства та національного макроекономічного середовища, має забезпечити здатність майбутніх поколінь задовольняти потреби національної економіки з урахуванням власних потреб. Функціонування освітньої галузі завжди спрямовано на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, інноваційного розвитку країни та збереження й поступового відтворення цілісності навколишнього середовища.

В умовах непередбачуваних глобальних викликів 2019-2022 рр., у ситуації, що склалася у національній економіці та її сегментах, особливу актуальність набуває напрям аналітичної роботи як діагностування, тому розробка сучасних моделей, механізмів, методів і прийомів діагностування, дозволить визначати ступінь впливу контрольованих і неконтрольованих факторів ендогенного або екзогенного характеру на функціонування та

розвиток освітньої галузі, моделювати поведінку суб'єктів освітньої сфери у різних умовах, прогнозувати подальші тенденції внутрішньогалузевого стратегічного потенціалу, оцінювати рейтинг соціально-економічних ініціатив на ринку освітніх послуг, що дозволить формувати ефективних стратегічних управлінських рішень на всіх рівнях.

В умовах воєнного стану функціонування освітньої галузі та її сегментів характеризуємо, як нестабільний і пов'язаний зі значними втратами, ризиками, змінами та певними трансформаційними процесами. Мінливість у освітній сфері під впливом глобальних викликів обумовлює необхідність застосування методології діагностування в процесі формування механізму забезпечення стратегічного управління у освітній галузі, здатного сприяти зважено, оперативно, функціонально-орієнтовно та системно задовольняти потреби мультирівневого внутрішньогалузевого управління в синтетичній і аналітичній інформації щодо функціонування та розвитку освітньої галузі.

Питання результативності й ефективності управління в освітній галузі потребують постійного обґрунтованого дослідження. Ускладнення характеру діяльності освітньої сфери в сучасних умовах ставить нові вимоги до інструментальної підтримки системи стратегічного управління і, зокрема, до методів дослідження й оцінки внутрішнього середовища. На сьогодні час склалися об'єктивні передумови для застосування в системі стратегічного управління освітньої галузі інструмента, який дозволяє проводити поглиблене дослідження, отримувати обґрунтовану, достовірну та повну інформацію щодо функціонування та розвитку освітньої галузі для розробки та прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень.

Теоретико-методологічні та прикладні засади діагностики освітньої галузі досліджували: І. Білах, І. Бланк, О. Дмитрієва, О. Шнайдер, Г. Григор'єв, О. Гетьман, В. Забродський, Д. Ендовицький, Т. Ковальчук, Л. Лігоненко, Є. Масленніков, Т. Мулик, Г. Швиданенко, Ю. Овчаренко, О. Побережець, М. Рібаков, Ж. Рішар, Г. Савицька, Ю. Сафонов, І. Яцкевич та ін.

Зауважимо, що зважаючи на наукові дослідження щодо застосування діагностики у соціально-економічних системах, залишається невирішеними питання методичного забезпечення діагностування в системі стратегічного управління освітньої галузі.

«Дослідження еволюції теоретичного осмислення дефініції «діагностика» в економічній науці дозволяє стверджувати, що до теперішнього часу не існує єдиної її інтерпретації. Діагностика – це здатність розпізнавати відповідні позитивні та негативні процеси у відповідному середовищі» [37].

Діагностика – це агрегований висновок про функціональне середовище та стан об'єкта, який формується на основі різноманітної синтетичної й аналітичної інформації, зіставлення та інтерпретації для прийняття відповідних управлінських рішень.

У науковому дослідженні І. Білаха зазначається: «в економічному й управлінському спрямуванні термін «діагностика» почав використовуватися лише в кінці ХХ ст., у період формування ринкової економіки національного простору. Саме у цей період сформувався в самостійну галузь знань – аналіз, який представляє собою процес розумного або уявного та фактичного розчленування (розкладання) складного об'єкта на відповідні складові сегменти, надає можливість дослідити окремі сторони, що забезпечить формування наукових абстракцій. Необхідно пам'ятати, що з розвитком будь-якої науки здійснюється диференціація її основних складових – галузей і методів» [37].

Для стратегічного управління освітньої галузі, діагностика – це домінантна система інструментів управління, яка сфокусована на комплексному дослідженні соціально-економічної діяльності в освітній галузі з метою формування масивів аналітичної або синтетичної інформації, придатних висновків і прогнозів для використання при обґрунтуванні стратегічних управлінських рішень щодо пріоритетних дій, які забезпечать належне функціонування та розвиток освітньої галузі, а також виокремлення негативних

явищ та процесів з обґрунтуванням шляхів і засобів їх припинення або усунення.

Стратегічна важливість діагностики як методу дослідження соціально-економічної системи визначається її необхідністю у формуванні та реалізації стратегії розвитку освітньої галузі та реалізації ефективного внутрішньогалузевого процесу. Діагностика є важливою складовою управлінського процесу, яка необхідна: для оцінки привабливості освітньої галузі країни з точки зору внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів; визначення її позиції у міжнародних рейтингах; діагностика дозволяє виявити резерви і потенціал освітньої галузі, її сильні та слабкі сторони.

Погодимося, що «діагностика – це визначення стану об’єкта, предмету, явища або процесу управління шляхом реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення у них слабких ланок і вузьких місць. Діагностика економічної системи – це сукупність досліджень з визначення цілей функціонування відповідного внутрішньогалузевого об’єкта, способів їх досягнення та виявлення недоліків» [37].

Погодимося з Григор’євим Г., що з методологічного погляду, діагностика в системі національної економіки визначається як засіб взаємозв’язку між певними станами макроекономічного середовища, відхиленнями від заданих параметрів та причини певного стану, а також виявлення ознак, які відповідають тому чи іншому стану національної економіки під впливом системи державного регулювання [56].

Застосування діагностики як інструменту аналітичної діяльності в системі стратегічного управління освітньої галузі обґрунтовано наступним:

– у системі стратегічного управління освітньої галузі діагностика не має відповідного теоретико-методологічного обґрунтування;

– результативна й ефективна система стратегічного управління в освітній галузі передбачає застосування всього комплексу наявного методологічного інструментарію, зокрема. діагностики;

- мета, цілі, задачі, принципи, зміст, сутність, функції та моделі діагностики достатньо зрозумілі в аналітичному забезпеченні системи стратегічного управління освітньої галузі;

- внутрішньогалузева зацікавленість у дослідженні внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на стабільність функціонування освітньої галузі;

- дослідження надає випереджальну оцінку розвитку відповідних явищ, процесів і подій в освітній галузі, яка спирається на аналітичній інформації що фактичного їх стану та потенціалу;

- інтегрування методів пізнання, тобто, аналізу, оцінки, порівняння та синтезу в системі стратегічного управління освітньої галузі;

- відсутні практичні рекомендації щодо застосування діагностики в управлінні освітньою сферою.

Діагностика дозволяє обґрунтовано комплексно оцінити:

- сильні та слабкі сторони освітньої галузі;

- сформувані можливості та загрози освітньої галузі;

- визначити системний вплив контрольованих і неконтрольованих факторів на функціонування та розвиток освітньої галузі;

- акумулювати стратегічний потенціал внутрішньогалузевого середовища та його складових;

- спрогнозувати результативність стратегічних управлінських рішень в освітній галузі;

- визначити ефективність прийнятих рішень в освітній галузі;

Відмітимо, що діагностика процесу стратегічних управлінських рішень в освітній галузі має сформувані випереджальну оцінку розвитку відповідних процесів, явищ, подій, впливів, яка ґрунтується на інформації фактичного їх стану та впливає на внутрішньогалузевий потенціал об'єкта.

Процес діагностування в системі управління освітньої галузі містить у собі певні процедури аналізу, а основними завданнями є:

- дослідження та оцінка стану освітньої галузі та її сегментів в умовах обмеженої інформації;

- дослідження відхилень від звичного (реального) або оптимального стану освітньої галузі та її сегментів;
- дослідження факторів впливу та причин відхилень, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками;
- інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, які відбуваються в освітній сфері;
- виокремлення коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності в освітній галузі та механізмів реалізації заходів;
- розробка й адаптація інструментарію діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі;
- діджиталізація процесів діагностики в освітній галузі.

Для системи стратегічного управління освітньої галузі характерні наступні види діагностики:

- структурна діагностика – передбачає дослідження освітньої галузі та її сегментів з позицій системного аналізу;
- організаційна діагностика – застосовується для оцінки взаємодії сегментів освітньої галузі у процесі виконання завдань, робіт або послуг, що передбачає досягнення соціально-економічного ефекту;
- функціональна діагностика – використовується для оцінки внутрішньогалузевого функціонального середовища та діяльності окремих сегментів освітньої галузі через визначені критеріїв та параметри;
- екзогенна діагностика – це система оцінки, яка пов'язана із розглядом впливу контрольованих і неконтрольованих факторів зовнішнього середовища на функціонування та розвиток освітньої галузі та її сегментів, а саме: рівень попиту на ринку, інфляція, рівень безробіття, стабільність системи оподаткування тощо;
- ендогенна діагностика – це система оцінки, яка пов'язана з внутрішньогалузевою діяльністю та візуалізує використання ресурсів, поточні витрати, тривалість послуг (робіт), структуру та ліквідність активів тощо.

– епізодична діагностика – не має системного характеру в освітній галузі та проводиться лише у надзвичайних випадках, але сильно знижує ефективність результатів діагностики;

– етіологічна діагностика – це система оцінки діяльності в освітній галузі, що побудована за принципом «від причини до симптому», тобто за принципом зосередження основної уваги на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між процесами та подіями у внутрішньогалузевому середовищі;

– кількісна діагностика – передбачає застосування кількісних методів оцінки стану освітньої галузі та її сегментів для візуалізації їх поточного стану та потенціалу розвитку;

– симптоматична діагностика – це система оцінки, яка фіксує позитивні або негативні вияви різноманітних факторів, досліджує їх причинно-наслідкові зв'язки з урахуванням контрольованої або неконтрольованої ознаки;

– систематична діагностика – передбачає комплексний моніторинг стану освітньої галузі та її сегментів за рахунок системи встановлених параметрів та оцінки відхилень від нормального (реального) рівня;

– якісна діагностика – застосовується у випадках, коли об'єкт діагностики в освітній галузі складно оцінити кількісно та необхідно вдатися до застосування методу «Делфі».

Основні принципи діагностики в системі стратегічного управління в освітній галузі:

– принцип остаточної мети – мета освітньої галузі має абсолютний пріоритет;

– принцип єдності – сумісний розгляд освітньої галузі як цілого, і як сукупності сегментів;

– принцип децентралізації – в управлінні освітньої галузі співвідношення між централізацією та децентралізацією визначається внутрішньогалузевим середовищем;

– принцип зв'язності – довільний сегмент освітньої галузі розглядається сумісно відповідно до зв'язків із оточенням;

- принцип ієрархії – у більшості випадків в освітній галузі доцільно реалізувати ієрархічну побудову або впорядкування її сегментів за важливістю;
- принцип невизначеності – невизначеності та випадковості мають враховуватися при визначенні стратегії розвитку освітньої галузі та її сегментів;
- принцип розвитку – необхідно враховувати змінність в освітній галузі та її здатність до розвитку;
- принцип сегментності – у багатьох випадках в освітній галузі доцільно реалізувати декомпозицію на складові різного ступеня загальності та розглядати його як сукупність сегментів та зв'язків між ними;
- принцип функціональності – структура освітньої галузі та її функції мають розглядатися сумісно із пріоритетом функції над структурою.

Таким чином, діагностика у системі стратегічного управління освітньої галузі ототожнюється з:

- визначенням об'єктивного стану освітньої галузі та її сегментів;
- науково-дослідницькою діяльністю в освітній галузі, яка спрямована на встановлення, аналіз та оцінку внутрішньогалузевих процесів, явищ і дій для забезпечення ефективності системи стратегічного управління;
- оцінкою соціально-економічних індикаторів функціонування освітньої галузі, для візуалізації впливу негативних факторів на її розвиток та внутрішньогалузевий стратегічний потенціал;
- своєчасним пошуком, виявленням, виокремленням помилок і розробкою необхідних шляхів у процесі формування стратегічних рішень в освітній галузі.

Таким чином, діагностика в системі стратегічного управління освітньої галузі полягає у виокремленні та дослідженні ознак, які впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі для прогнозування можливих відхилень від стійких і визначених параметрів та запобіганню порушення діяльності у внутрішньогалузевому середовищі. Діагностика охоплює визначення оціночних ознак функціонального середовища освітньої галузі,

вибір інструментів їх вимірювання та характеристику з урахуванням встановлених принципів.

Базові функції діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі:

- оціночна – визначає стан освітньої галузі, дотримання цільових параметрів та потенційні можливості;
- діагностична – сприяє детальному дослідженню причин відхилення показників діяльності в освітній галузі від визначених параметрів і критеріїв, виявлення ознак невідповідності фактичних індикаторів від запланованих;
- рекомендаційна – сприятиме обґрунтуванню пропозицій щодо системи стратегічного управління в освітній галузі для забезпечення стратегії внутрішньогалузевого розвитку та потенційних можливостей.

Інструментальне забезпечення базових функцій діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізовано на рис. 4.4.

Оціночна функція діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі забезпечує отримання наступних результатів:

- визначення ступеня досягнення цілей стратегічного управління в освітній галузі;
- контрольовані та неконтрольовані фактори впливу на систему стратегічного управління освітньої галузі;
- рівень вирішених завдань, які забезпечує система стратегічного управління освітньої галузі;
- формування інноваційних підходів у системі стратегічного управління освітньої галузі.

Діагностична функція в системі стратегічного управління освітньої галузі забезпечує отримання наступних результатів:

- аналітична та синтетична візуалізація стратегічних індикаторів у системі стратегічного управління освітньої галузі;
- визначальна - представляє кількісну та якісну величину впливу суттєвих індикаторів освітньої галузі;

- виявити екстенсивні та інтенсивні фактори в освітній галузі;
- оперативне, тактичне та стратегічне реагування на прояви екзогенного й ендогенного середовища;
- отримати якісну характеристику стану освітньої галузі на основі якісних і кількісних параметрів.

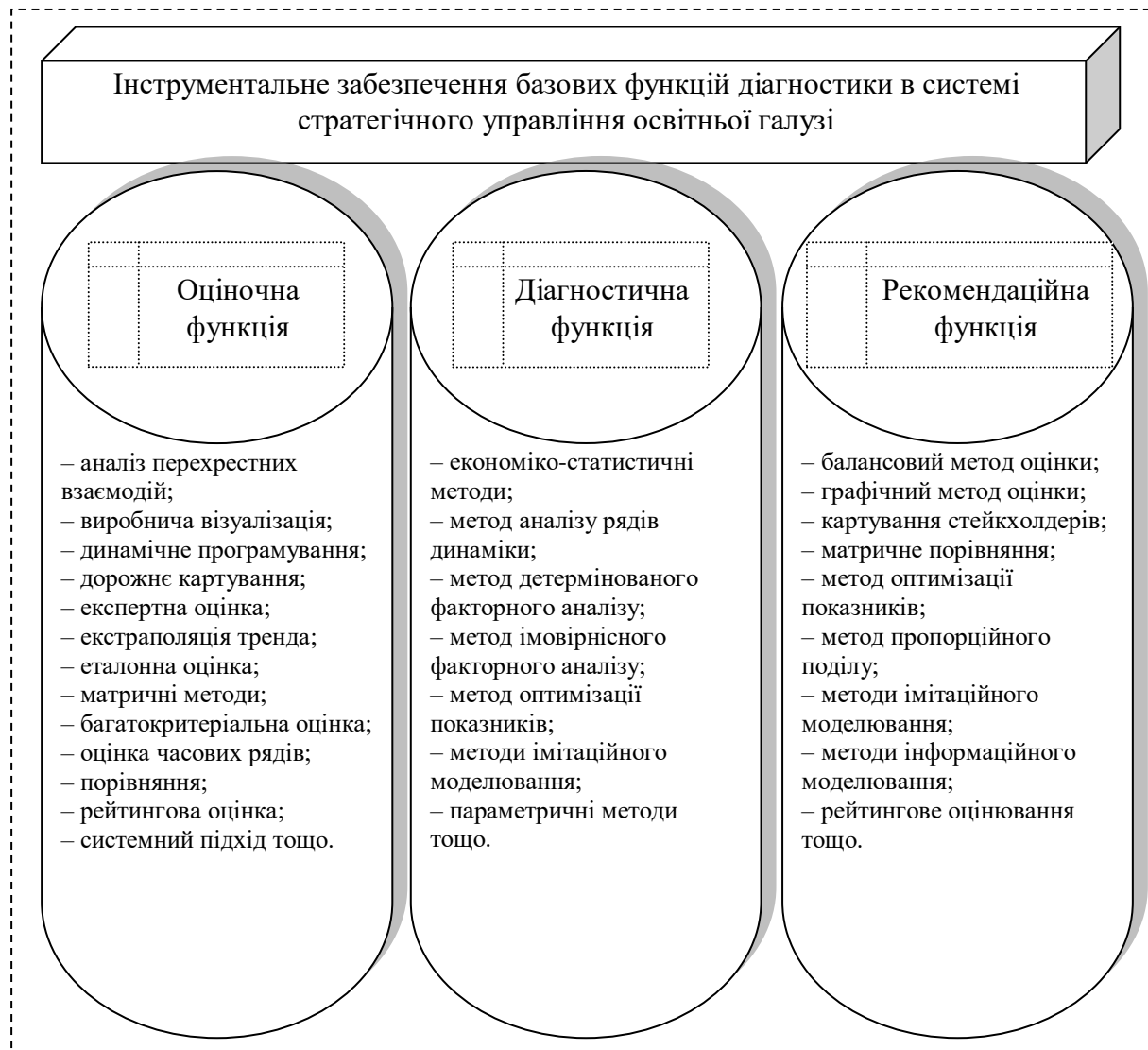


Рис 4.4. Інструментальне забезпечення базових функцій діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Рекомендаційна функція в системі стратегічного управління освітньої галузі забезпечує отримання наступних результатів:

- визначення фронту потенційних можливостей розвитку освітньої галузі;

- пошук резервів розвитку індикаторів освітньої галузі через вивчення міжнародного досвіду та досягнень науки й практики з урахуванням української національної ідентичності;
- розробка рекомендацій та заходів щодо використання управлінського потенціалу освітньої галузі;
- узагальнення результатів діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі;
- формування оперативних, тактичних та стратегічних завдань розвитку системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів.

Таким чином, діагностика відіграє суттєву роль у системі дослідження стратегічного управління освітньої галузі та її розвитку. Результати діагностики є фундаментом для прийняття обґрунтованих, достовірних, неупереджених та зважених рішень у системі стратегічного управління освітньої галузі. Якість і масштабність проведеного дослідження, в рамках діагностичної функції, істотно впливатиме на ефективність прийнятих рішень у системі стратегічного управління освітньої галузі.

Погодимося, що для діагностики проблем управління організаційною структурою важливо мати уявлення про об'єктивні умови, які створюють передумови для виникнення проблем, але безпосередньо їх не формують. На створення цих умов для здійснення організаційних змін можуть вплинути наступні фактори:

- географічне охоплення;
- масштабування змін за часом;
- незворотність наслідків організаційних змін;
- організаційний баланс;
- необхідність у ресурсах;
- рівень фіксованих витрат у разі припинення програми організаційних змін;
- стратегічні взаємозв'язки між різними підрозділами, бізнес-одинацями

або реалізованими проектами;

- ступінь спеціалізації використовуваних в ході стратегічних змін активів;

- технічна складність реалізації [48].

Модель діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі відображена на рис. 4.5.

Діагностику в системі стратегічного управління освітньої галузі забезпечує:

- методологічний інструментарій діагностики: мета, завдання, параметри, принципи, функції, обмеження;

- концептуальний і методичний інструментарій: концепція, регламенти, формат, моделювання, моніторинг, оцінка;

- мультпараметричний інструментарій: показники та індикатори діагностики.

При діагностиці системи стратегічного управління освітньої галузі застосовуються три типи моделі, які дозволяють структурувати та ідентифікувати взаємозв'язки між базовими й опосередкованими показниками або індикаторами:

- дескриптивні – моделі описового характеру, які є базовими для оцінки системи стратегічного управління освітньої галузі;

- предикативні – моделі прогнозного характеру, які застосовуються для передбачення показників системи стратегічного управління освітньої галузі;

- нормативні – моделі порівняння фактичних показників системи стратегічного управління освітньої галузі з очікуваними, які застосовуються для прогнозування стратегічного потенціалу у внутрішньогалузевому середовищі.

Ефективність функціонування освітньої галузі залежить насамперед від того, відповідають чи не відповідають стратегічні управлінські рішення реальному стану освітнього середовища з урахуванням потенціалу освітньої галузі.

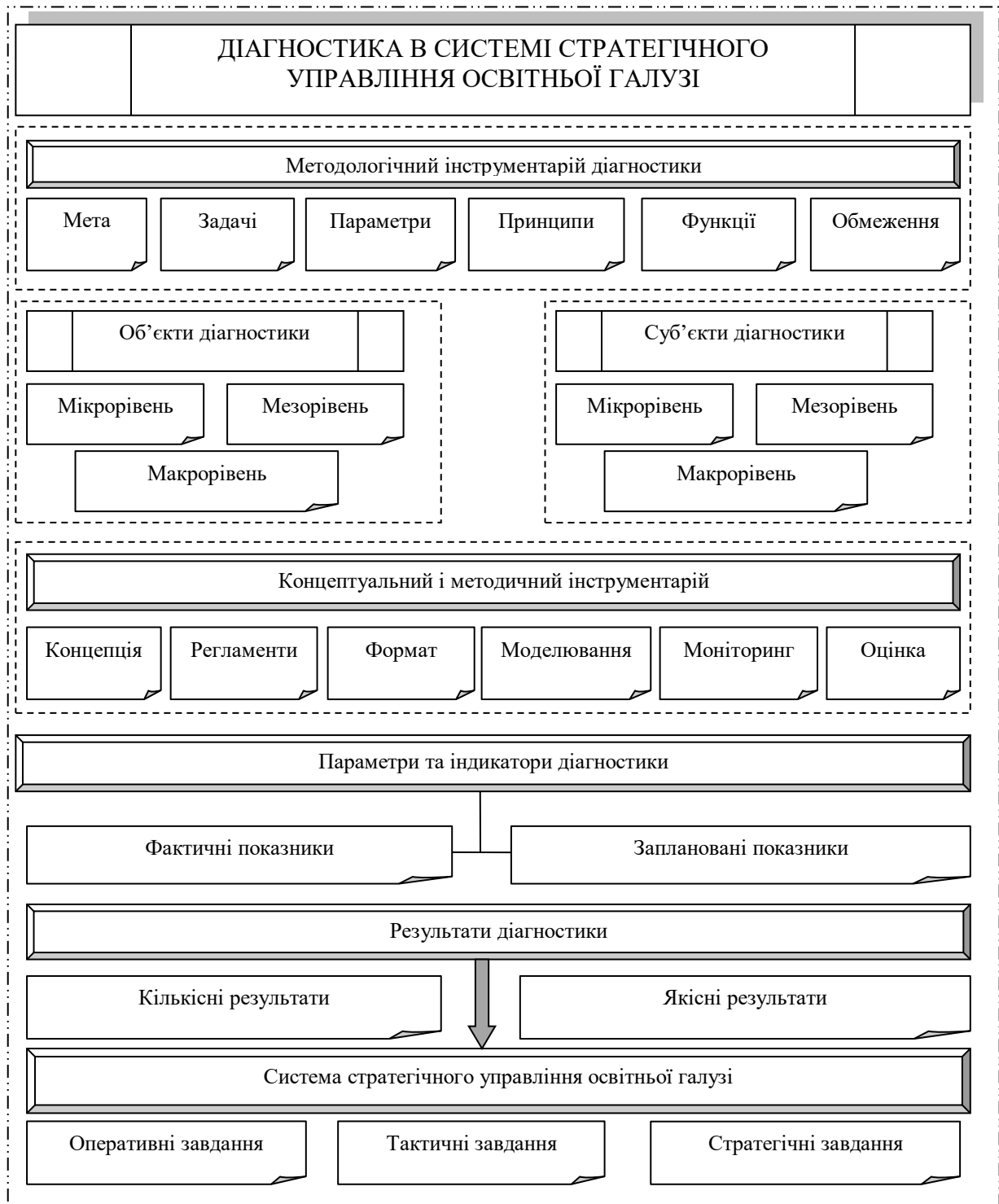


Рис. 4.5. Модель діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Базою для обґрунтування та прийняття оптимальних стратегічних управлінських рішень має бути діагностика ефективності системи управління та розвитку освітньої галузі. У процесі діагностики всі сфери діяльності

освітньої галузі досліджуються й оцінюються з позицій досягнення кращого соціально-економічного результату за рахунок оптимально ефективного використання наявних внутрішньогалузевих ресурсів.

Таким чином, основною метою діагностики системи стратегічного управління освітньої галузі є візуалізацію її стану та виявлення певних змін для формування майбутніх перспектив розвитку освітньої галузі та реалізації стратегічного потенціалу. Тому, при досягненні поставленої мети, на основі формування інформаційно-аналітичної сукупності показників або індикаторів діагностики, можна стверджувати про перехід до вибору соціально-економічної політики і стратегії через розробки та прийняття стратегічних управлінських рішень в освітній галузі.

При детальному плануванні, моделюванні й постійному контролю процесу діагностики системи стратегічного управління освітньої галузі знизиться ризик отримання недостовірних результатів та підвищиться ефективність системи внутрішньогалузевого управління. Діагностика у системі стратегічного управління освітньої галузі має постійно удосконалюватися з урахуванням розвитку цифрової економіки та процесів діджиталізації, що сприятиме внутрішньогалузевій результативності та ефективності.

Діагностика системи стратегічного управління освітньої галузі складається з взаємопов'язаних етапів:

- підготовчий етап – формування концептуальної основи процесу діагностики системи стратегічного управління освітньої галузі;
- дослідження екзогенного й ендогенного середовища освітньої галузі;
- діагностика процесу управління забезпеченням діяльності в освітній галузі;
- діагностика процесу управління основною діяльністю в освітній галузі;
- діагностика процесу контролінгу в освітній галузі;
- комплексна діагностика системи стратегічного управління в освітній галузі та пошук потенційних можливостей і резервів.

Комплексний характер діагностики системи стратегічного управління в

освітній галузі дозволяє простежити циклічність впливу певних факторів, взаємозв'язок внутрішньогалузевих явищ і процесів, візуалізувати об'єктивну та неупереджену оцінку, проаналізувати прямі або зворотні зв'язки між процесами, явищами та діями, які впливають на систему стратегічного управління та розвитку освітньої галузі.

Погодимося, що трансформаційні процеси сьогодення та транспарентність у макроекономічній просторі країни спонукають до використання діагностики у внутрішньогалузевому середовищі для отримання структурованої, об'єктивної й обґрунтованої різнопланової аналітичної та синтетичної інформації, що дозволить зорієнтуватися у майбутніх індикаторах розвитку освітньої галузі [37].

Незважаючи на множинність у процесі здійснення діагностики методів, які застосовуються, забезпечити отримання повної та достовірної інформації про стан внутрішньогалузевого середовища освітньої галузі можливо лише за умов комплексного її проведення. Комплексна діагностика неодмінно охоплювати такі методи обробки синтетичної або аналітичної інформації, які дозволятимуть розмежовувати різні стани освітньої галузі та системи її управління, зокрема коло роблем, які їх супроводжують. Кінцевою метою комплексної діагностики є надання аналітичної інформації задля належного обґрунтування процесу прийняття стратегічних рішень, які забезпечать розвиток освітньої галузі.

Таким чином, діагностика в системі стратегічного управління освітньої галузі відображає причинно-наслідкові зв'язки та залежності компонентів внутрішньогалузевої соціально-економічної системи. Діагностика візуалізує агрегований висновок про функціональне середовище та стан об'єкта, який формується на основі різноманітної синтетичної й аналітичної інформації, її синтезу, зіставлення та інтерпретації для прийняття відповідних управлінських рішень. Основною метою діагностики системи стратегічного управління освітньої галузі є візуалізація її стану та виявлення певних змін у ньому з метою формування майбутніх перспектив розвитку освітньої галузі та

реалізації внутрішньогалузевого стратегічного потенціалу. При досягненні поставленої мети, на основі формування інформаційно-аналітичної сукупності показників або індикаторів діагностики, можна стверджувати про перехід до вибору соціально-економічної політики і стратегії через розробку та прийняття стратегічних управлінських рішень в освітній галузі.

Діагностика спрямована на виявлення характеру впливу факторів, контрольованих або неконтрольованих, відхилень від заданих параметрів та виявлення патології у функціональному внутрішньогалузевому середовищі.

Діагностика в системі стратегічного управління освітньої галузі – це систематизоване дослідження та оцінка основних напрямків діяльності в освітній галузі, яка проводиться для візуалізації її поточного стану та виявлення стратегічного потенціалу і внутрішніх резервів, що можуть бути націлені на подальший розвиток внутрішньогалузевого середовища. Результатом діагностики є агреговані висновки про доцільність прийняття певних стратегічних управлінських рішень щодо вирішення наявних або потенційних проблем в освітній галузі. При здійсненні діагностики складних аспектів діяльності освітньої галузі важливим аспектом моментом є з'ясування основних ознак потенційних ускладнень або наявних можливостей у системі стратегічного управління освітньої галузі. Для виявлення причин виникнення проблем у системі стратегічного управління освітньої галузі обґрунтовується їх суть, методи та способи дослідження, критерії класифікації, параметри та моделі системних результатів.

4.3. Концептуальний базис та підходи щодо контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі

В умовах глобальних викликів, функціонування та розвиток освітньої галузі потребує застосування більш розвинених управлінських технологій, які щоплюють сучасні внутрішньогалузеві соціально-економічні процеси, потреби національної економіки та суспільства. Застосування прогресивних концепцій внутрішньогалузевого управління сприятиме досягненню стратегічних цілей в освітній галузі з підвищенням її результативності й ефективності з урахуванням досвіду європейських країн. Такою концепцією є стратегічний контролінг, який забезпечує аналітичну або синтетичну інформаційно-комунікаційну підтримку системи управління в освітній галузі для забезпечення її функціонування та інноваційного розвитку. Використання властивостей контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі підвищить ефективність, а процес адаптації контролінгу у внутрішньогалузевому середовищі можливий за умови цілеспрямованого, збалансованого та раціонального застосування затверджених методик та сучасного інструментарію, враховуючи проблематику, складність і мультиваріативність ситуаційних завдань в освітній галузі.

Погодимося, що «саме результативне-ефективне управління є запорукою стратегічно-успішного функціонування всіх складових національної економіки, що, визначається системою менеджменту як суб'єктів управління діяльністю державних інституцій, так і множини господарюючих суб'єктів» [192].

Контролінг (англ. *Controlling*) – це міжфункціональний напрям діяльності в управлінській системі, який за рахунок виявлення, збору, обробці, накопичуванню й альтернативній інтерпретації отриманої аналітичної або синтетичної інформації забезпечує процес прийняття управлінських рішень, які узгоджуються з концепцією суб'єкта управління.

Григор'єв Г. у зазначає: «криза 1930-х років у США, яка привела до банкрутств багатьох суб'єктів господарювання, що спонукало менеджерів шукати нові методи та погляди на систему управління. У той час почали розвиватися концептуальні та теоретичні засади контролінгу. Наприклад, у 1931 р. у США заснували Інститут контролерів Америки як фахової організації, покликаної уточнювати та розтлумачувати зміст та сутність контролінгу, розробляти його методичне забезпечення. З того часу, не дивлячись на реорганізацію цієї структури в Інститут фінансових директорів («Financial Executive Institute», 1962 р.), заклад мав великий вплив на загальне становлення контролінгу та його подальший розвиток з урахуванням розв'язання проблем управління фінансами, формування систем бюджетування та управлінського обліку» [56].

«Рудольф Манн і Ель-мар Майер, видатні теоретики і практики німецького контролінгу, інтерпретують його як біокібернетичний контур регулювання, порівнюючи контролінг з імунною системою людини, що здійснює спостереження за негативними відхиленнями та їх координацію. Прикметник «кібернетичний» акцентує увагу на обов'язкове використання комп'ютерної техніки, що дозволяє миттєво отримувати і обробляти інформацію» [2].

Підходи щодо визначення поняття «контролінгу» є мультिवаріативними та різняться авторськими позиціями, які сфокусовані на оцінці структурно-функціональних елементах цілісної системи та підкреслюють їх стратегічні можливості.

Пушкар М. і Пушкар Р. вважали, що контролінг – це окрема інформаційна підсистема, яка забезпечує стратегічне управління на основі синтезу знань із менеджменту, маркетингу, фінансового та управлінського обліку, статистики, аналізу, контролю й прогнозування [189].

Професор Масленніков Є., вважає, що контролінг – це відповідна підсистема управління суб'єкта господарювання, яка надає змогу виявити відхилення від прийнятих і затверджених процедур, положень, правил та

надати оцінку причин цих відхилень. Контролінг є напрямом інформаційно-економічного розвитку суб'єкта господарювання, а його система формує концепцію інформації та управління, яку можливо визначити як обліково-аналітичну систему, що реалізує синтез елементів обліку, аналізу, контролю, планування, прогнозування, що забезпечує оперативне та стратегічне управління суб'єкта [128].

Професор Маркіна І. відмічала, що контролінг – це обліково-аналітична система, яка підтримує процес досягнення стратегічних та оперативних цілей у відповідній економічній системі [123].

Серед тлумачень «контролінгу» науковцями й практиками спільним аспектом є те, що контролінг виявляє, вимірює, систематизує, оцінює та передає інформацію стейкхолдерам для прийняття управлінських рішень.

Професор Побережець О. констатувала, що контролінг – це система управління, яка направлена на координацію всіх функціональних сегментів суб'єкта господарювання з метою вирішення стратегічних завдань [166].

Лозовицький Д. вважав, що контролінг як система. дозволяє оптимізувати вирішення проблеми: «обмеженість ресурсів – безмежність потреб». Тобто, це система взаємозв'язку управлінських дій на об'єкти управління за допомогою різних інструментів з метою досягнення ефективності діяльності [107].

Манн Р. обґрунтував, що контролінг - це система регулювання витрат і результатів діяльності, яка допомагає в досягненні мети підприємства та надає змогу уникнути несподіванок (коли економіці підприємства загрожує небезпека), що потребує гарантії заходів для протидії [287].

На макроекономічному рівні, контролінг, на думку Григор'єва Г. – це інструмент системи державного регулювання, за допомогою якого забезпечується динамічне стійке функціонування та ефективність національної економіки [56].

Таким чином, діагностика концептуальних підходів щодо трактування науковцями та практиками «контролінгу» надає можливість стверджувати,

що контролінг – це цілісна обліково-інформаційна система, основними завданнями якої є своєчасність реєстрації, групування та передачі аналітичної або синтетичної інформації щодо стану процесів й індикаторів діяльності у господарській системі та є стратегічним інструментом системи управління, який здійснює забезпечення, планування та координацію процесу прийняття управлінських рішень і зумовлює досягнення стратегічних цілей у відповідній економічній системі.

Відмітимо, що процес впровадження контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі цілком можливий, але потребує обґрунтованого, цілеспрямованого, перманентного та адаптивного застосування управлінського інструментарію.

На внутрішньогалузевому рівні, контролінг, на думку автора - це інструмент системи стратегічного управління, за допомогою якого забезпечується динамічне стійке функціонування, результативність та ефективність освітньої галузі.

Класична класифікація контролінгу у господарському середовищі базується на наступних критеріях:

- предмет діяльності суб'єкта;
- час здійснення контролінгу;
- сфери діяльності суб'єкта;
- місія, мета та цілі діяльності суб'єкта.

Теоретичне, методологічне та практичне значення контролінгу для системи стратегічного управління освітньо галузі надає можливість сфокусуватися на його видах, формах і методичній підтримці.

Класифікаційна спрямованість контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі сформована в табл. 4.1.

Класифікаційна спрямованість контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі

№ п/п	Кваліфікаційні ознаки	Види контролінгу
1	У залежності від часу здійснення	- стратегічний контролінг; - тактичний контролінг; - оперативний контролінг; - ситуаційний контролінг; - локальний контролінг
2	Ступінь досягнення результатів	- цільовий контролінг; - проміжний контролінг
3	У залежності від суб'єктів проведення	- екзогенний контролінг; - ендогенний контролінг
4	У залежності від напрямків реалізації	- економічний контролінг; - фінансовий контролінг; - соціальний контролінг; - екологічний контролінг
5	За властивостями явищ та процесів	- контролінг спрямований на кількісні результати; - контролінг спрямований на якісні результати
6	За сферами застосування	- контролінг ресурсів; - контролінг проектів; - контролінг інвестицій; - контролінг інновацій
7	У залежності від концепцій контролінгу	- орієнтація на систему обліку; - орієнтація на інформаційно-комунікаційну систему; - орієнтація на систему управління;
8	За економічним вектором	- контролінг результативності; - контролінг ефективности
9	За рівневою ознакою впливу	- централізований контролінг; - децентралізований контролінг

Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі оперує багатограним, мультиваріативним й адаптивним комплексом моделей, методів, механізмів, алгоритмів, прийомів і дій, які забезпечують надання кількісної або якісної оцінки стану освітньої галузі та її сегментів з відповідних позицій, а саме: результативності, ефективності, соціально-економічної значущості тощо.

Систематизація контролінгу за критерієм часу здійснення є його функціональною основою та припускає наявність: стратегічного, тактичного, оперативного, ситуаційного та локального контролінгу, що візуалізує його функціональне значення та строки проведення. Дана класифікація контролінгу є найбільш характерною для освітньої галузі та її сегментів.

Стратегічний контролінг спрямований на підтримку освітньої галузі щодо її результативності й ефективності, створення нових внутрішньогалузевих умов та потенційних можливостей успішної діяльності в перспективі.

Тактичний контролінг зосереджений на поступовому розв'язанні завдань внутрішньогалузевої системи стратегічного управління за рахунок покрокового їх вирішення з використанням певних інструментів, наприклад, діагностики, моніторингу та бюджетування, оцінюючи при цьому стан внутрішньогалузевих процесів та рівень узагальнюючих індикаторів.

Оперативний контролінг спрямований на розв'язання певних завдань за встановлений період часу із застосуванням можливого для цього інструментарію з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів.

Ситуаційний контролінг надає можливість враховувати відповідні ситуації, дії, процеси, диспозиції та явища у внутрішньогалузевому середовищі, які відповідно впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі.

Локальний контролінг спрямований на розв'язання локальних завдань із застосуванням можливого для цього інструментарію з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів.

У залежності від напрямків реалізації контролінг поділяється на: фінансовий, економічний, соціальний та екологічний, що надає можливість сконцентрувати зусилля на вирішенні в освітній галузі конкретних завдань відповідної спрямованості.

За рівневою ознакою виокремлюють наступні види контролінгу: централізований та децентралізований. «Централізований контролінг – надає підтримку адміністративному керівництву вищого рівня щодо здійсненні загального управління та координації діяльності управлінських структур нижчого рівня та їх структурних підрозділів. Децентралізований контролінг – в залежності від розміру структурних підрозділів може бути розташований або при керівництві, або на рівень нижче, надає підтримку децентралізованим структурним підрозділам та відповідає за оперативне планування та управління діяльністю даних сегментів» [127].

За сферами застосування виокремлюють наступні види контролінгу:

- контролінг ресурсів – є підвищення належного рівня ефективності використання внутрішньогалузевих ресурсів у освітній галузі з урахуванням потенціальних можливостей і потреб;

- контролінг проєктів – спрямований на моделювання різних варіантів пріоритетного вирішення наслідків щодо реалізації внутрішньогалузевих програм або проєктів з можливістю коригування процесів і дій;

- контролінг інвестицій – є підвищення належного рівня результативності й ефективності інвестиційного процесу в освітній галузі;

- контролінг інновацій – є підвищення належного рівня результативності й ефективності інноваційного процесу в освітній галузі.

Відмітимо, що впровадження контролінгу в систему стратегічного управління освітньої галузі має сфокусуватися на:

- методах проактивного управління;

- делегуванні повноважень структурно-функціональним сегментам, усвідомлення особистої відповідальності за прийняті або неприйняті управлінські рішення.

Наголошуємо, що проактивне управління в освітній галузі означає здатність прогнозувати внутрішньогалузеві проблеми та планувати подальші процеси або дії так, щоб унеможливити або послабити вплив небажаних

наслідків. Проактивне управління сфокусовано на випереджувачій інноваційності в освітній галузі.

Основні цілі контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі:

- підвищення результативності й ефективності системи стратегічного управління в освітній галузі через реалізацію внутрішньогалузевого потенціалу;

- забезпечення раціональності у використанні внутрішньогалузевих ресурсів на основі прийнятих управлінських рішень;

- формування аналітичної або синтетичної інформації щодо досягнення необхідного рівня показників внутрішньогалузевого розвитку та задоволеності стейкхолдерів;

- визначення оптимальних шляхів реалізації інвестиційного та інноваційного потенціалу освітньої галузі та її сегментів.

Базовим завданням контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі є внутрішньогалузева інформаційно-комунікаційна підтримка щодо нових моделей, методів, способів, алгоритмів, процесів, дій і механізмів, які забезпечать належне функціонування та розвиток освітньої галузі з урахуванням внутрішньогалузевого потенціалу.

Перелік завдань контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізовані на рис. 4.6.

Система контролінгу в освітній галузі сфокусована на інтеграції окремих елементів функцій внутрішньогалузевого управління, а саме: обліку, аналізу, контролю та планування.

До загальних функцій контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі належать:

- інформаційна функція, яка сфокусована на підготовці аналітичної або синтетичної інформації для системи управління через трансформацію даних;



Рис. 4.6. Завдання контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

- комунікаційна функція, яка сфокусована на візуалізації внутрішньогалузевих взаємозв'язках та їх удосконаленні;
- управлінська функція – допомагає приймати результативні й ефективні управлінські рішення на всіх рівнях освітньої галузі;
- функція планування – передбачає перш за все, вибір концепції контролінгу та визначення його місця в системі стратегічного управління освітньої галузі, а також формування внутрішньогалузевих стратегічних бюджетів, встановлення підконтрольних індикаторів, розробку поточних

планів внутрішньогалузевої діяльності, розміщення капіталів, забезпеченість людським капіталом, ресурсами в межах перспективних планів;

- обліково-контрольна функція оцінює результативність та ефективність діяльності в освітній галузі, контролює дотримання внутрішньогалузевих бюджетів для досягнення намічених цілей та вирішення поставлених завдань, розробляє уніфіковані методи та критерії оцінки діяльності сегментів освітньої галузі;

- аналітична функція візуалізується в аналізі внутрішньогалузевих індикаторів, встановленні відхилень від заданих параметрів, визначенні ступеня впливу контрольованих і неконтрольованих факторів на результати діяльності в освітній галузі.

Впровадження філософії контролінгу в систему стратегічного управління освітньої галузі потребує відповідного фокусу на принципах його застосуванні:

- системо-утворюючий зворотній зв'язок;
- визначений статус та місця контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі;
- внутрішньогалузева системність;
- гнучкість;
- незалежність;
- повне висвітлення виявлених контрольованих і неконтрольованих факторів;
- обмежена дія;
- перманентність;
- підтримка системи за рахунок координації й уніфікації концепції та методології;
- своєчасність;
- стратегічне мислення;
- узгодженість компетенцій;
- управління цілями.

Відмітимо, що контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі має бути сфокусований на діагностиці, аналізі, оцінці та контролі діяльності у внутрішньогалузевому середовищі з точки зору законності та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень та реалізації дій, враховуючи потенціал освітньої галузі. Чіткість постановки цілей, релевантність завдань, оцінка впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, застосування ефективних управлінських інструментів підвищує значущість і необхідність контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі.

Таким чином, контролінг у внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі має бути сфокусований на використанні синтезованих, гібридних або аналітичних моделей, методів, прийомів і механізмів, які забезпечать розв'язання стратегічних завдань, пов'язаних із функціонуванням та розвитком освітньої галузі на адаптивній якісній основі.

Застосування контролінгу у освітній галузі є дієвим інструментом високої результативності, ефективності та досягнення визначених внутрішньогалузевих завдань з урахуванням європейського вектору розвитку освітнього простору в Україні.

Погодимось, що враховуючи наукові позиції відповідних економічних шкіл, підходи щодо сутності контролінгу в освітній галузі візуалізовані у наступних концепціях:

- концепція, яка спрямована на систему внутрішньогалузевих стратегічних орієнтирів;
- концепція, яка спрямована на інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління в освітній галузі;
- концепція, яка орієнтована на внутрішньогалузеве планування та координацію;
- концепція, яка спрямована на реалізацію стратегічного потенціалу освітньої галузі.

Відповідно, контрольні заходи, які є сегментом системи контролінгу, спрямовані виявляти, попереджати та припиняти порушення або негативні явища (дії, процеси)) у внутрішньогалузевому середовищі, що сприятиме збалансованості інтересів суб'єктів освітньої галузі та можливості реалізації стратегічних завдань розвитку національного освітнього простору.

Формування та функціонування контролінгу в освітній галузі як системи, передбачає дотримання принципів узгодженості цілей та завдань з урахування синергетичного ефекту.

Нагадаємо, що система – це сукупність різних, але взаємопов'язаних елементів, які функціонально забезпечують досягнення визначених цілей.

Істотними рисами системи контролінгу є:

- наявність різних елементів, які є складовими системи контролінгу в освітній галузі;
- наявність взаємозв'язку між елементами системи контролінгу;
- наявність цілей, що є початком системи контролінгу в освітній галузі, а також пов'язує та визначає взаємодію елементів;
- виділення базових критеріїв систематизації та моделювання;
- фокус на стратегічних аспектах функціонування та розвитку освітньої галузі.

Система контролінгу в освітній галузі візуалізується, як сукупність елементів і відповідних зв'язків між ними, що надає можливість дослідити функціонування кожного елемента від цілей до очікуваних результатів з урахуванням стратегічних аспектів.

Структура системи контролінгу в освітній галузі представлена на рис. 4.7.

Враховуючи представлену систему, метою контролінгу в освітній галузі є формування інформаційно-комунікаційного аналітичного або синтетичного базису для прийняття рішень у внутрішньогалузевому стратегічному управлінні щодо планування та реалізації проєктів, які пов'язані з функціонуванням та розвитком освітньої галузі.

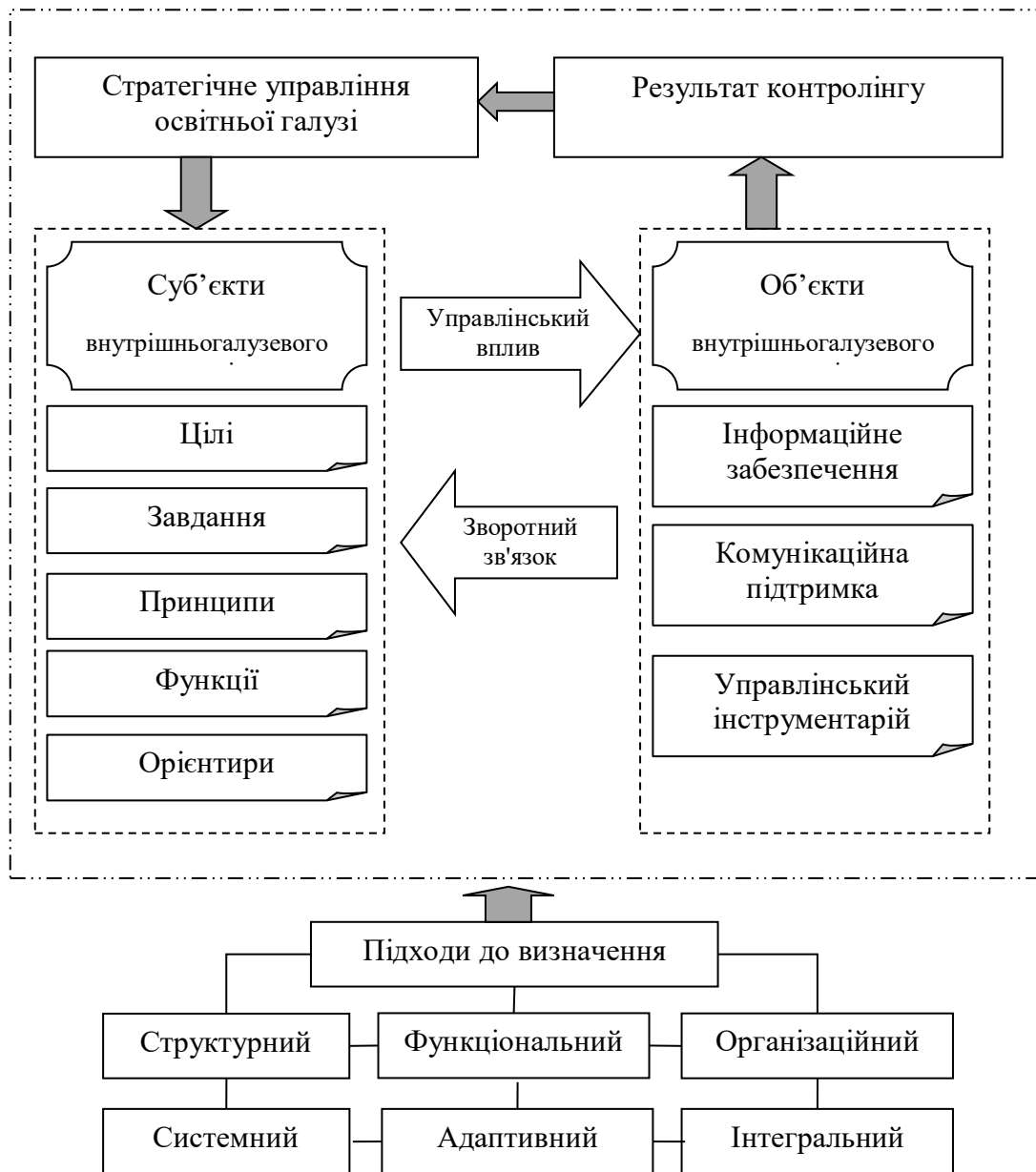


Рис. 4.7. Система контролінгу в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Система контролінгу в освітній галузі сприятиме:

- розробці альтернативних стратегій щодо функціонування та розвитку освітньої галузі;
- виявленню, обліку та узагальненню внутрішньогалузевих процесів та явищ, які негативно або позитивно впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі;

- діагностика та оцінка результативності й ефективності прийнятих управлінських рішень у внутрішньогалузевому середовищі;
- створення інформаційного та комунікаційного базису для прийняття внутрішньогалузевих стратегічних рішень;
- профілактика порушень та усунення впливу негативних факторів на функціонування та розвиток освітньої галузі;
- моніторинг інвестиційного та інноваційного середовища в освітній галузі.

Погодимося, що контролінг в системі внутрішньогалузевого управління має враховувати мультифункціональні аспекти, які розкриваються через інструментальну підтримку, враховують базові важелі та нові тенденції [192].

Інструментальне забезпечення контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі представлено на рис. 4.8.

На основі проведеного дослідження інструментарію контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі, з виділенням переваг і недоліків відповідних інструментів у внутрішньогалузевому середовищі доцільно використовувати: SWOT-аналіз, залансовану систему показників (Balanced Scorecard), GAP-аналіз, стратегічні карти, бенчмаркінг, матрицю McKinsey-GE, моніторинг, діагностика, оцінювання, аналіз, бюджетування, моделювання, цифровізація, форсайт-технології, стратегічне планування, програми стратегічних дій, внутрішньогалузеві індикатори. Відмітимо, що SWOT-аналіз відіграє важливе значення для стратегічного планування у системі стратегічного управління, оскільки він є ефективним і доступним інструментом оцінки рівня управління в освітній галузі.

SWOT-аналіз дозволяє:

- виділяти та використовувати нові внутрішньогалузеві потенційні можливості;
- виокремити цільові вектори розвитку освітньої галузі й уникати потенційних внутрішньогалузевих небезпек;

- відстежувати загальний стан національного освітнього простору;
- систематизувати проблемні процеси, ситуації, алгоритми або дії у освітній галузі;
- сфокусуватися на структурі внутрішньогалузевих ресурсів, на які необхідно звернути увагу при удосконаленні функціонального середовища та розвитку освітньої галузі;
- сформулювати загальну оцінку внутрішнього середовища освітньої галузі, сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози під впливом глобальних викликів.



Рис. 4.8. Інструментальне забезпечення контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

При SWOT-аналізі застосовуються взаємопротилежні елементи – «сили-слабкості» і «можливості-загрози» освітньої галузі.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) дозволяє здійснювати стратегічне управління на основі виокремлення індикаторів, які надають змогу врахувати всі аспекти внутрішньогалузевої діяльності в освітній галузі.

GAP-аналіз є стратегічним інструментом, який досліджує розриви між можливостями та цілями освітньої галузі, оцінюючи рівень їхньої відповідності та шляхів, за якими наявний розрив може бути усунений, що забезпечить можливість досягнення визначених внутрішньогалузевих цілей.

У системі стратегічного управління освітньої галузі доцільно застосовувати такі інструменти: аналіз сценаріїв внутрішньогалузевого майбутнього; контроль внутрішньогалузевої стратегії; планування інвестицій та інновацій; планування цінності внутрішньогалузевого людського капіталу; принцип обмеженої раціональності; систему раннього попередження тощо.

Таким чином, процес адаптації інструментів контролінгу має враховувати особливості освітньої галузі та ризики впливу глобальних викликів майбутнього.

Для інтегральної оцінки ефективності контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі пропонується застосовувати інструмент, який оцінює ефективність контролінгу в освітній галузі та ґрунтується на методі базового критерію й обчислюється наступним чином:

$$\left[\begin{array}{l} EFk = \frac{EFep+EFsp}{EVep+EVsp} * K \\ EFep \rightarrow \max; EFsp \rightarrow \max \\ EVep \rightarrow \min; EVsp \rightarrow \min \end{array} \right] \quad (4.1)$$

де:

– EFk – індикатор ефективності контролінгу у освітній галузі;

– $EFep$ – результати внутрішньогалузевих економічних процесів, млн.

грн.;

–*EFsp* – результати внутрішньогалузевих соціальних процесів, млн. грн.;

–*EVer* – внутрішньогалузеві витрати економічних процесів, млн. грн.;

EVsp – внутрішньогалузеві витрати соціальних процесів, млн. грн.;

– *K* – коефіцієнт, який визначається Методом Делфі та враховує вплив глобальних процесів на функціонування та розвиток освітньої галузі.

Загалом ефективність застосування контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі залежить від внутрішньогалузевого менеджменту, який зацікавлений у впровадженні інструменту.

Система контролінгу в освітній галузі повинна мати багаторівневу структуру, яка забезпечить оперативне, локальне, тактичне або стратегічне коректування функціональної складової освітньої галузі.

Погодимося, що «при формування кадрового забезпечення системи контролінгу необхідно керуватися компетентнісним підходом – це здатність працівників ефективно й творчо застосовувати знання й уміння як у міжособистісних стосунках, так і в професійних ситуаціях, які властиві будь якій професійній діяльності» [56].

Елементами методологічного забезпечення контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі є: правила здійснення операцій і процедур у внутрішньогалузевому контролінгу; внутрішньогалузеві класифікатори, стандарти, положення або нормативи; вимоги до якості вхідної та вихідної аналітичної інформації щодо діяльності в освітній галузі; методи економіко-математичного моделювання та оцінки інформації; система звітності та оцінка ефективності внутрішньогалузевої системи контролінгу.

Побудова та функціонування системи контролінгу в освітній галузі потребує:

– створення організаційно-функціональної структури контролінгу в освітній галузі, яка враховує внутрішньогалузеві особливості;

- інструментальна підтримка контролінгу, яка враховує внутрішньогалузеві особливості та відповідає цілям, завданням та сучасним тенденціям системи стратегічного управління;
- дотримання синергетичного ефекту при взаємодії всіх сегментів контролінгу в освітній галузі;
- компетентнісний підхід до створення внутрішньогалузевої системи контролінгу.

Таким чином, концептуально-методологічне забезпечення застосування контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі передбачає аналітичну або синтетичну інформаційно-комунікаційну підтримку внутрішньогалузевого управління на основі цілеспрямованого та системного підходу, який забезпечує дифузиційність, композиційність та динамічність контролінгових процедур у внутрішньогалузевому функціональному середовищі із урахуванням конструктивного або деструктивного впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, які притаманні освітній галузі. Запропоноване концептуально-методологічне забезпечення контролінгу сфокусовано на аналітичній або синтетичній інформаційній, комунікаційній, структурно-функціональній, моделюючій і методичній підтримці, за допомогою якої підвищується зосередженість на вирішенні внутрішньогалузевих питань із застосуванням загальних і спеціальних інструментів, що надає можливість забезпечити реалізацію стратегічного потенціалу в освітній галузі та підвищити її результативність й ефективність стратегічного управління у внутрішньогалузевому середовищі.

Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі є інноваційним функціоналом та надає можливість володіти внутрішньогалузевою ситуацією в будь-який момент часу, приймати ефективні стратегічні рішення в системі оперативного, тактичного та стратегічного управління освітньої галузі, дозволяє попередити або ідентифікувати на початковому етапі можливі ризики у функціонуванні

освітньої галузі та своєчасно вжити заходів щодо їх усунення або недопущення, враховуючи вплив глобальних викликів.

Внутрішньогалузева система контролінгу є інноваційним поєднанням методів та принципів стратегічного управління в освітній галузі, що дозволяє в іншій площині розглянути її розвиток під впливом глобальних викликів та реалізації внутрішньогалузевого стратегічного потенціалу.

Висновки до розділу 4

Сформовані концептуальні засади моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі, які доповнюються компонентами взаємопов'язаних елементів і системно-функціональним та структурно-організаційним спостереженням за перебігом і характером якісних або кількісних змін у стратегічному управлінні освітньої галузі, для отримання аналітичної та синтетичної інформації, ухвалення ефективних управлінських рішень, які сприятимуть динамічному розвитку національного освітнього простору в умовах посиленних глобальних викликів. Доведено, що моніторинг в освітній галузі є інструментом системи стратегічного управління, який забезпечує збір, обробку, накопичення, зберігання та поширення фактичної інформації щодо стану освітньої галузі, прогнозування обґрунтованих даних динаміки та основних тенденцій її розвитку, визначення стратегічного потенціалу та формування науково-обґрунтованих рекомендацій для ухвалення стратегічних управлінських рішень щодо підвищення результативності й ефективності у внутрішньогалузевому функціональному середовищі. Моніторинг забезпечує менеджмент освітньої галузі якісною та своєчасною поінформованістю, необхідною для прийняття, ухвалення стратегічних управлінських рішень, визначає раціональність використання внутрішньогалузевих ресурсів, структурно-функціонального середовища

освітньої галузі, відповідність заявленим цілям і особливостям надання освітніх послуг у національному просторі.

Розроблено концептуальне забезпечення діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі, яке доповнюється парадигмою мультиелементного комплексного дослідження соціально-економічної діяльності освітньої галузі та виявлення відхилень від стійких і визначених параметрів та запобіганню порушення діяльності у внутрішньогалузевому середовищі, для отримання результатів, які є фундаментом для ухвалення обґрунтованих, достовірних, неупереджених і зважених рішень у системі стратегічного управління освітньої галузі. Діагностика в системі стратегічного управління освітньої галузі полягає у виокремленні та дослідженні ознак, які впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі для прогнозування можливих відхилень від стійких і визначених параметрів, запобіганню порушення діяльності у внутрішньогалузевому середовищі. Діагностика охоплює визначення оціночних ознак функціонального середовища освітньої галузі, вибір інструментів, їх вимірювання та характеристику, з урахуванням встановлених принципів. Доведено, що діагностика в процесі формування стратегічних управлінських рішень в освітній галузі має презентувати випереджальну оцінку розвитку відповідних процесів, явищ, подій, впливів, яка ґрунтується на інформації фактичного їх стану та впливає на внутрішньогалузевий потенціал об'єкта. Діагностика візуалізує агрегований висновок про функціональне середовище, стан об'єкта, який формується на основі різноманітної синтетичної й аналітичної інформації, зіставлення та інтерпретації для ухвалення відповідних управлінських рішень.

Запропоновані наукові підходи щодо контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі, які доповнюються комплексом синтезованої взаємодії елементів стратегічного управління соціально-економічними компонентами в освітній галузі, що надає можливість попередити або ідентифікувати на початковому етапі можливі ризики у

функціонуванні освітньої галузі та своєчасно вжити заходів щодо їх усунення або недопущення з урахуванням впливу глобальних викликів. Обґрунтовано, що контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі має фокусуватися на діагностиці, аналізі, оцінці та контролі діяльності у внутрішньогалузевому середовищі з точки зору законності та ефективності ухвалених стратегічних управлінських рішень та реалізації дій, враховуючи потенціал освітньої галузі. Чіткість постановки цілей, релевантність завдань, оцінка впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, застосування ефективних управлінських інструментів підвищує значущість і необхідність контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі є інноваційним функціоналом та надає можливість володіти внутрішньогалузевою ситуацією в будь-який момент часу та ухвалювати ефективні стратегічні рішення в системі оперативного, тактичного та стратегічного управління освітньої галузі. Внутрішньогалузева система контролінгу є новим поєднанням методів та принципів стратегічного управління в освітній галузі, що дозволяє в іншій площині поглянути на її розвиток під впливом глобальних викликів та реалізації внутрішньогалузевого стратегічного потенціалу.

Основні наукові положення, викладені у розділі, опубліковано в авторських роботах [14; 16; 18; 21; 22; 23; 29].

РОЗДІЛ 5

КОНЦЕПТУАЛЬНА ПІДТРИМКА АДАПТИВНОЇ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

5.1. Стратегічний потенціал розвитку освітньої галузі

Події, які відбуваються у національному середовищі візуалізували необхідні зміни у стратегічному потенціалі розвитку освітньої галузі. В умовах поширення пандемії COVID-19, воєнної агресії та інших глобальних викликів актуальним вирішенням стратегічних завдань системи управління освітньої галузі є забезпечення збалансованого розвитку її сегментних складових з фокусуванням на стратегічний потенціал освітньої галузі.

Орієнтація на результативне й ефективне функціонування освітньої галузі у довгостроковій перспективі породжує необхідність визначення її стратегічного потенціалу, ступеня використання, здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, можливості управління поведінкою внутрішніх сегментів, процесом їхньої адаптації до глобальних викликів та забезпечення результативності й ефективності внутрішньогалузевого управління.

Сучасні вимоги, які візуалізує зовнішнє середовище, проблеми, які ставить перед освітньою галуззю внутрішнє середовище, визначають основні напрями перетворення потенціалу освітньої галузі та її стратегічну лінію поведінки. Ці питання особливо актуальні для освітньої сфери, тому що дана галузь задовольняє соціально-значущі потреби у суспільстві.

Потенціал – це загальна сукупність необхідних для функціонування та розвитку соціально-економічної системи певних ресурсів, які забезпечують її функціонування з урахуванням науково-технічного прогресу та інновацій.

Потенціал освітньої галузі є наслідком взаємодії всіх елементів соціально-економічних відносин, у тому числі явних і прихованих, які здатні відбутися під впливом контрольованих і неконтрольованих факторів. Потенціал є соціально-економічною основою та реальною силою розвитку освітньої галузі, що характеризується системою індикаторів, які візуалізують наявні внутрішньогалузеві ресурси та їх резерви, які забезпечують діяльність в освітній сфері за певних умов.

Потенціал освітньої галузі складається з наступних компонентів:

- людський капітал;
- необоротні матеріальні активи (основні засоби, незавершені капітальні інвестиції та ін.);
- нематеріальні активи (ліцензії, патенти, технології, інформація, комунікація та ін.);
- оборотні активи (матеріальні запаси, грошові кошти та ін.);
- управлінський потенціал - сфокусований на здібностях внутрішньогалузевого менеджменту результативно й ефективно використовує наявні ресурси, приймає оптимальні рішення щодо функціонування та розвитку освітньої галузі;
- трудовий потенціал - сфокусований на можливостях зайнятого персоналу до створення відповідно продукту або здійснення послуги, які пов'язані з освітньою сферою;
- інвестиційний потенціал - сфокусований на сукупності наявних ресурсів, які перебувають у системній єдності, адаптивності та гнучкості, а також зумовлених ними за сучасного рівня розвитку, можливостей щодо мобілізації ендогенних або екзогенних інвестиційних ресурсів для здійснення діяльності через механізми інвестування;
- інноваційний потенціал - який сфокусований на здібностях соціально-економічної системи організувати діяльність, яка спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок

і зумовлює випуск на ринок нового конкурентоздатного продукту або послуги, які пов'язані з освітньою діяльністю;

- економічний потенціал - візуалізує здатність економічної системи освітньої галузі здійснювати економічну діяльність, яка сприятиме її розвитку та зростанню;

- фінансовий потенціал - сфокусований на ліквідності та фінансовій стійкості освітньої галузі;

- екологічний потенціал - сфокусований на придатності середовища освітньої галузі враховувати екологічні аспекти у безпековому функціонуванні та розвитку освітньої сфери;

- соціальний потенціал - сфокусований на характері відтворення національної ідентичності та духовно-моральних цінностях;

- інформаційно-комунікаційний потенціал, візуалізує можливості щодо необхідного інформаційно-комунікаційного забезпечення для прийняття управлінських рішень - оперативного, тактичного та стратегічного характеру.

Таким чином, потенціал освітньої галузі – це можливості та здатність освітньої галузі розвиватися з урахуванням майбутніх потреб національного суспільства.

В умовах глобальних викликів, COVID-19, воєнної агресії, масштабних міграційних процесів тощо, виникає необхідність візуалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі та його складових, розробки методів, методик, методологій оцінювання, застосування сучасних соціально-економічних підходів діяльності освітньої галузі.

Оперативне оцінювання стратегічного потенціалу дозволить виявити приховані резерви в розвитку освітньої галузі і, отже, збільшити віддачу від більш обґрунтованого застосування методологічного інструментарію.

Під стратегічним потенціалом освітньої галузі ми розуміємо сукупність наявних ресурсів, можливостей і здібностей, необхідних для розробки та реалізації стратегії розвитку освітньої галузі та її сегментних складових організацій.

Стратегічний потенціал освітньої галузі наділений всіма рисами, які притаманні соціально-економічній системі:

- цілісність;
- адаптивність;
- цілеспрямованість;
- комплексність;
- складність;
- взаємозамінність;
- альтернативність елементів;
- взаємозв'язок між елементами;
- самовідтворюваність;
- емерджентність;
- гнучкість та ін.

Складові стратегічного потенціалу освітньої галузі представлені на рис.

5.1.

Визначені складові стратегічного потенціалу освітньої галузі характеризують:

- можливості освітньої галузі та ресурсне забезпечення посилять якість функціонування та розвиток за відповідними векторами;
- здатність залучати та ефективно використовувати ресурси;
- кількісні та якісні компетенції найманих працівників, що дозволить реалізовувати латентні можливості;
- інтелектуальні можливості здійснення наукових досліджень та отримання запланованих результатів від їх впровадження у роботу соціально-економічних систем на всіх рівнях;
- екологічні можливості розвитку освітньої галузі з урахуванням природоохоронного компоненту;
- можливості виявлення потреб споживачів освітніх послуг та впливу на їх вибір;

– можливість досягати соціального розвитку та формувати соціальні цінності у національному суспільстві.



Рис. 5.1. Складові стратегічного потенціалу освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Для освітньої галузі характерні два рівня стратегічного потенціалу:

- базовий рівень стратегічного потенціалу освітньої галузі, на момент його початкової оцінки;
- запланований (необхідний) рівень стратегічного потенціалу освітньої галузі, віддалений за часом відповідно до обраної стратегії функціонування та розвитку.

Стратегічний потенціал освітньої галузі має дві ознаки – позитивну або негативну.

Позитивний стратегічний потенціал сфокусований на можливостях освітньої галузі вирішити стратегічні завдання та досягти стратегічної мети

без структурно-функціональних, організаційно-технічних і соціально-економічних перетворень та без залучення додаткових ресурсів.

Негативний стратегічний потенціал сфокусований на додатковому залученні ресурсів та відповідних структурно-функціональних, організаційно-технічних і соціально-економічних перетворень для реалізації внутрішньогалузевих стратегічних цільових установок.

Таким чином, порівняння базового та необхідного рівня стратегічного потенціалу освітньої галузі дозволяє виявити її резерви або додаткові процеси та ресурси, які забезпечать стратегічний розвиток освітньої галузі.

Відмітимо, що визначення векторів розвитку стратегічного потенціалу освітньої галузі доцільно здійснювати за його складовими, що сприятиме гармонійному розвитку освітньої сфери та використання всіх наявних ресурсів та можливостей з урахуванням потреб стейкхолдерів.

Між базовим та запланованим рівнем стратегічного потенціалу освітньої галузі є проміжний рівень, який може мати інші комбінації ресурсів і процесів, тому що стратегічний потенціал схильний до постійних змін, істотно залежить від умов, у яких відбувається внутрішньогалузеве середовище. У цьому контексті необхідно відмітити певний рівень гнучкості потенціалу та здатності адаптуватися до впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, як внутрішнього так і зовнішнього середовища. Для стратегічного розвитку освітньої галузі, з позицій ефективності внутрішньогалузевого управління, зміна (корегування) стратегічного потенціалу має не пасивний характер, а продуманий – активний, який орієнтований на встановлення стратегічних завдань та визначену стратегічну мету.

Зауважимо, що приймаючи стратегічне рішення в освітній галузі, зокрема, виокремлюючи відповідну ціль стратегічного характеру, необхідно оцінити, чи не відобразиться її вибір негативно на інших цілях, які представляють інтереси стейкхолдерів освітньої галузі, а також, які

забезпечать їй у стратегічній перспективі певний соціально-економічний ефект.

Залежно від рівня зацікавленості стейкхолдерів у розвитку стратегічного потенціалу освітньої галузі, про бажаний стан, результати та еволюція у цільовому просторі, виокремлюються наступні рівні опису:

- а) місія освітньої галузі та її структурних сегментів;
- б) стратегічні орієнтири;
- в) вектори розвитку;
- г) стратегічні цілі;
- д) стратегічні завдання;
- є) стратегічні дії.

Стратегічний потенціал освітньої галузі – це органічна єдність цілей, завдань, засобів та відповідних дій, які забезпечать повну реалізацію.

Погодимось з проф. О. Шереметом, що «цілі повинні бути винесені на нижчий рівень узагальнення, оскільки їх формулювання повинно бути з достатнім ступенем конкретності, для того щоб можна було констатувати про ступінь реалізації тієї чи іншої цілі. Зокрема, для цього бажано, щоб опис цілей включав деякі значення показників, які вимірюються у відповідних змістовних шкалах (кількісної, відносної та ін.)» [221].

Таким чином, ланцюжок реалізації стратегічного потенціалу у освітній галузі має певний вигляд (рис. 5.2).

Це означає, що для забезпечення результативної й ефективної ознаки реалізації визначених стратегічних рішень в освітній галузі, підтримка стійкості у її функціонуванні та динамічному розвитку, необхідно сфокусуватися на напрямках нарощування базового рівня стратегічного потенціалу освітньої галузі та їх цілеспрямована, планомірна та мультиступінчаста реалізація з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів.

Основна мета освітньої галузі відображає причина її існування та формує її місією, а мета та її складові формуються для забезпечення

досягнення місії та підпорядковуються їй відповідно. Місія сфокусована на стратегічних векторах, орієнтирах і потенціалі для розвитку освітньої галузі. Місія є базовою метою існування освітньої галузі та зумовлює вибір системи підпорядкованих цілей для забезпечення її досягнення під впливом ендогенних й екзогенних факторів.

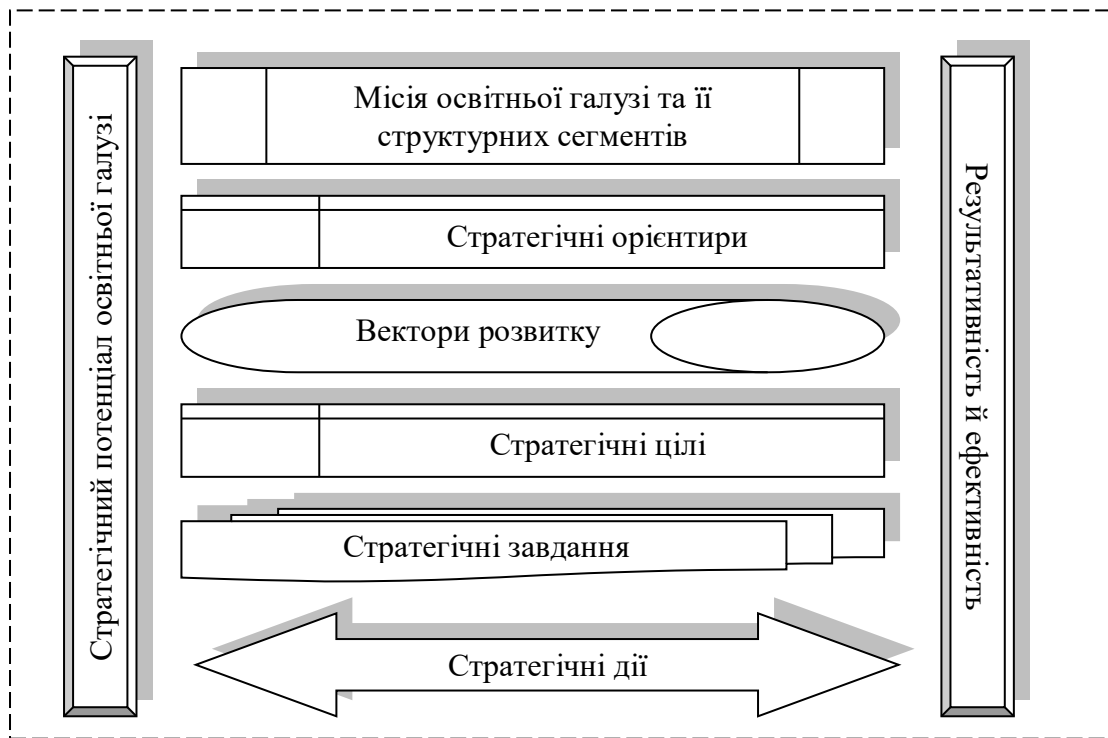


Рис. 5.2. Ланцюжок реалізації стратегічного потенціалу в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Місія, стратегічні вектори, орієнтири та потенціал – це інструменти стратегічного управління, які визначають пріоритетні індикатори діяльності в освітній сфері для формування національного людського капталу та задоволення конкурентних позицій на міжнародному ринку освітніх послуг.

Місія, стратегічні вектори, орієнтири та потенціал охоплюють організаційну, функціональну й управлінську систему освітньої галузі та впливають на всі її складові елементи або сегменти. В умовах глобальних викликів та розвитку міжнародних інтеграційних процесів перманентно

виникає необхідність перегляду місії, стратегічних векторів, орієнтирів і потенціалу освітньої галузі та її сегментних складових.

На рис. 5.3 візуалізована модель взаємозв'язку складових підсистеми регулювання й управління у освітній галузі.

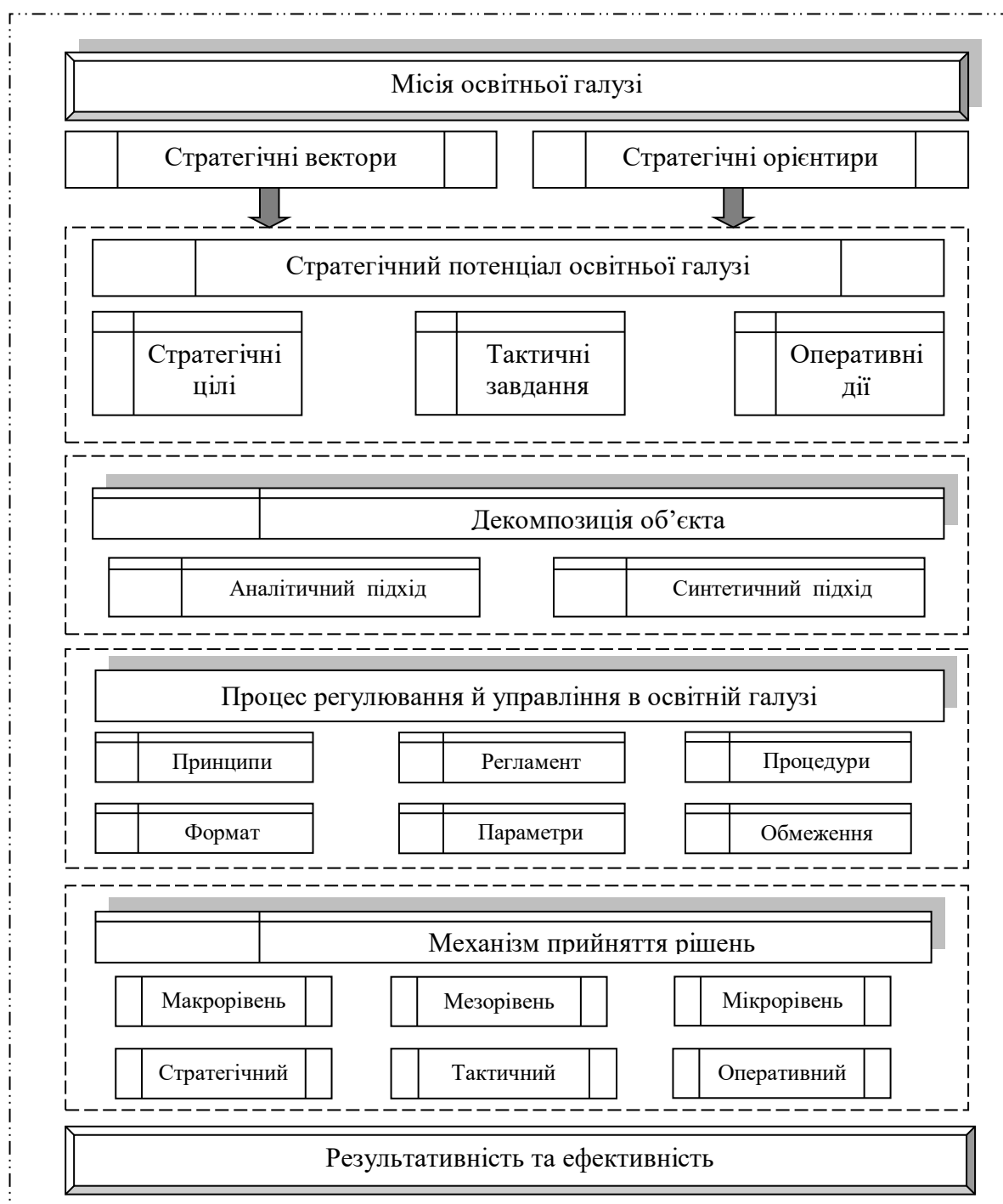


Рис. 5.3. Модель взаємозв'язку складових підсистеми регулювання й управління в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Погодимось з проф. О. Шереметом, що «вони обов'язково повинні мати загальну орієнтацію та у подальшому мають бути виражені у кількісних або якісних показниках та трансформуватися у цілеспрямовану програму дій» [221].

Відмітимо, що декомпозиція об'єкта (системи) – це поділ його (її) на частини. Мета розділяється на підцілі, задачі – на підзадачі, система – на підсистеми тощо. При необхідності цей процес повторюється, що призводить до побудови ієрархічних деревовидних структур, що візуалізується у дереві декомпозиції. Тому, будь-який елемент системи регулювання та управління в освітній галузі, зокрема мета, завдання, вектори, орієнтири, потенціал тощо, потребує застосування аналітичного та синтетичного підходів дослідження, у яких необхідно розділити ціле на складові, тобто здійснити декомпозицію, або об'єднати складові в ціле – процес агрегування.

Місія освітньої галузі характеризує її сьогодення та майбутнє з врахуванням стратегічного потенціалу та потреб суспільства.

Основна місія освітньої галузі – це формування національного людського капіталу, який забезпечить відновлення та розвиток країни з урахуванням європейського вектору.

З метою зміни та нарощування стратегічного потенціалу освітньої галузі необхідно забезпечити:

- виявлення та розвиток ключових ресурсів;
- використання явних або прихованих резервів;
- трансформація зовнішніх залучених ресурсів у внутрішні;
- перегрупування елементів потенціалу на користь окремих складових;
- трансформація системи внутрішньогалузевого регулювання й управління;
- перебудова системи контролю якості в освітній галузі.

Освітня галузь в умовах європейського вектору розвитку потребує:

- загальної національної стратегії розвитку освітньої галузі;

- стратегічних векторів та орієнтирів системи освіти у національному просторі;
- трансформацію системи регулювання та управління в освітній галузі із урахуванням потреб національної економіки та суспільства;
- стратегії розвитку освітнього середовища на всіх рівнях освіти;
- створення та впровадження інновацій для посилення конкурентоспроможності освітньої галузі на національному і міжнародному ринку;
- структурно-функціональних перетворень, які забезпечать динамічне зростання продуктивності та доданої вартості в освітній галузі.

Освіта – це галузь національної економіки, у якій проявляються різні економічні закони та соціально-економічні результати та ефекти.

Проф. Захарін С. відмітив: «...з точки зору управління національним господарством, видами економічної діяльності вважаються не тільки сільське господарство, машинобудування та металургія, а ще й так звана «невиробнича сфера» – тобто спорт, культура, охорона здоров'я, соціальне забезпечення, державне управління, діяльність громадських та благодійних організацій та багато інших галузей. З погляду теорії макроекономіки, таке розуміння національного господарства виправдане: будь-яка людська діяльність, що веде до отримання доданої вартості, є за змістом економічною, а отже – вона може піддаватися економічному регулюванню. Тож зовсім не дивно, що сучасні економісти сприймають освіту не просто як сферу, де хтось навчає, а хтось навчається, а передусім як вид економічної діяльності, простіше кажучи – як галузь економіки» [203].

У галузі освіти до напрямів розвитку стратегічного потенціалу визначаємо:

- розробку інноваційних моделей функціонування в освітній галузі;
- впровадження нових організаційно-економічних механізмів, які забезпечують ефективне використання наявних ресурсів та сприяють залученню додаткових джерел;

- підвищення якості освіти на основі трансформації структури, змісту та технологій навчання з урахуванням отриманого досвіду від функціонування освітньої галузі у надзвичайних умовах протягом 2020-2022 років;
- зменшення регуляторного режиму в освітній галузі;
- залучення у сферу освіти кваліфікованих фахівців-практиків, зокрема міжнародних;
- повна цифровізація функціональної системи в освітній галузі;
- підвищення рівня впровадження інновацій та інвестиційної привабливості.

На розвиток освітньої галузі достатньо негативно впливає посилений регуляторний режим.

Необхідно погодитися з проф. Захаріним С., який відмітив: «...у виді економічної діяльності «Освіта» створено непривабливий регуляторний режим, оскільки діяльність галузі регулюють одразу три галузевих регулятори: Міністерство освіти і науки України (як орган ліцензування), Державна служба якості освіти (контролює виконання освітнього законодавства) та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти (здійснює акредитацію освітніх програм). Окрім того, діяльність освітніх організацій на місцевому рівні регулюють обласні департаменти (управління) освіти. Але ми знаємо, що в деяких інших галузях немає жодного галузевого регулятора. І в жодній іншій галузі немає відразу трьох регуляторів. Приміром, немає Національного агентства із забезпечення якості харчової промисловості – і це не заважає вказаній галузі динамічно розвиватися і займати передові позиції на світових ринках...» [203].

Таким чином, запропоновані заходи щодо розвитку стратегічного потенціалу мають забезпечити:

- доступність до якісної освіти;
- усунути невідповідність ресурсного забезпечення галузі освіти завданням розвитку національної економіки;

- сприятиме соціально-економічного розвитку країни;
- посилює культурну, духовну та національну ідентичність.

Повинні бути подолані такі негативні тенденції в освітній галузі:

- певне відставання здобувачів від однолітків з європейських країн в освоєнні практично значущих наукових уявлень та навичок;
- відсутність адекватної реакції системи освіти на потреби ринку праці;
- відсутність відповідальності у системі регулювання та управління;
- наявність проблеми негнучкості, інерційності та слабкої реакції системи освіти на вплив ендогенних й екзогенних факторів;
- відставання від реальних потреб національної економіки у сегменті перепідготовки та підвищення кваліфікації трудових ресурсів, що гальмує розвиток кадрової складової стратегічного потенціалу, які здатні забезпечити сучасний зміст освітнього процесу та використання відповідних освітніх технологій;
- системне недофінансування освітньої галузі із бюджетів віх рівнів.

Відмітимо, що зосередження уваги на зазначених напрямках розвитку стратегічного потенціалу освітньої галузі у ході реалізації трансформаційних процесів у освітній сфері дозволить:

- досягти необхідного нарощування конкурентних переваг суб'єктів освітньої галузі за ключовими напрямками діяльності;
- надати можливість уникнути усталених стереотипів в освітній галузі;
- максимально врахувати глобальні тенденції та вимоги на ринку освітніх послуг;
- забезпечити своєчасну зміну пріоритетів освітньої діяльності, що в кінцевому підсумку призведе до ефективного стійкого поступального руху, вирішення стратегічних завдань;
- забезпечити розвиток національного людського капіталу, що сприятиме відновленню національної економіки у післявоєнному періоді та інноваційному зростанню.

Погодимося, що підвищення рівня відповідності освіти вимогам сучасності та реалізації освітянської політики в сфері якості можливе лише за умови урахування функції сучасних закладів освіти як соціального інституту. Їх функція полягає в оновленні соціальних цінностей і норм через вироблення нових та переймання прогресивних цінностей зі світового освітнього досвіду, адекватних соціально-історичним умовам розвитку нашої України [159].

Вирішення стратегічних завдань, які забезпечать розвиток стратегічного потенціалу освітньої галузі, особливо, в умовах глобальних викликів, у значній мірі залежить від інвестиційної, інноваційної й інтеграційної діяльності суб'єктів, які функціонують на ринку освітніх послуг. Тому, рушійною силою, яка забезпечить розвиток стратегічного потенціалу освітньої галузі та її інфраструктурних компонентів, є діджиталізація, науково-технічний і технологічний прогрес. У сучасних умовах особливу роль у даному аспекті приділяється інвестиційним, інноваційним та інтеграційним процесам, які сприятимуть розвитку стратегічного потенціалу освітньої галузі.

Інвестиційний процес в освітній галузі та її сегментних складових забезпечує розвиток науково-технічної діяльності, яка сприяє створенню інновацій, що впливають на потенціал освітньої галузі. Інвестиційний процес в освітній галузі передбачає наявність мультисистемних зв'язків між суб'єктами галузі та інвестиційним середовищем, у якому відбувається створення умов і засобів, які забезпечують функціонування та розвиток освітньої діяльності.

Погодимося, з проф. Ю. Мельником, що: «інвестиційний процес – це цілеспрямований системний процес залучення та використання всіх видів майнових, фінансових та інтелектуальних ресурсів, які передаються у відповідні об'єкти господарського комплексу національної економіки з метою створення доданої вартості та задоволення соціально-економічних потреб суспільства» [134].

Інноваційний процес в освітній галузі та її сегментних складових передбачає комплексну сукупність мультिवаріативних науково-технічних, технологічних, організаційних і структурно-функціональних перетворень, які здійснюються у процесі впровадження в освітню галузь інноваційного продукту, який у майбутньому візуалізується у внутрішньогалузевому стратегічному потенціалі. В інноваційному процесі відбувається поступове перетворення продукту мислення на результат науково-дослідної розробки – інновації, які забезпечують розвиток стратегічного потенціалу освітньої галузі.

Цілеспрямоване зближення та системна взаємодія між суб'єктами освітньої галузі, для досягнення кількісних та якісних орієнтирів їх діяльності на ринку освітніх послуг, візуалізують інтеграційний процес, який забезпечує посилення стратегічного потенціалу в освітній галузі. Сучасні інтеграційні процеси змінюють дезінтеграційні процеси, які негативно впливали на розвиток освітнього середовища країни.

Головним сутнісним проявом інтеграції в освітній галузі, якій зберігається у відповідних соціально-економічних умовах, є стійкість та тіснота зв'язків між суб'єктами освітньої діяльності, які забезпечують їх функціонування та розвиток, що також впливає на внутрішньогалузевий стратегічний потенціал. Тому, саме посилення взаємозв'язку між суб'єктами освітньої діяльності є базовою характерною рисою соціально-економічної інтеграції у внутрішньогалузевому середовищі.

Глобальні виклики сьогодення значно актуалізують питання інвестиційної та інноваційної підтримки розвитку освітньої галузі за рахунок результативного й ефективного використання матеріального, фінансового та інтелектуального потенціалу.

Пріоритетними завданнями процесу забезпечення системи стратегічного управління освітньої в умовах глобальних викликів мають бути: внутрішньогалузева кооперація та спеціалізація суб'єктів освітньої діяльності, що дозволить залучити інвестиційний капітал та інновації у

розвиток освітньої галузі, а також здійснити у внутрішньому середовищі структурно-функціональну й організаційну модернізацію з урахуванням потреб національної економіки та суспільства. Наприклад, значна кількість закладів вищої освіти технічного профілю, займаються наданням освітніх послуг в гуманітарній сфері, що суттєво сильно впливає на якість підготовки даних фахівців. Наприклад, у Одеській області десять закладів вищої освіти пропонують підготовку бакалаврів за спеціальністю 053 «Психологія», серед яких, тільки один профільний заклад, який може забезпечити підготовку висококваліфікованих фахівців із психології. Тому, результативність й ефективність підготовки фахівців за відповідною спеціальністю має бути забезпечена з урахуванням спеціалізації закладів освіти та їх стратегічного потенціалу.

У системі управління стратегічним потенціалом в освітній галузі неможливо не враховувати вплив контрольованих і неконтрольованих факторів. Саме дослідження факторів впливу, дозволяє визначити потенціал розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів та підвищити результативність й ефективність освітньої діяльності за рахунок виявлення і використання резервів підвищення стратегічного потенціалу.

Класифікаційна ознака факторів впливу на стратегічний потенціал освітньої галузі:

- а) за місцем виникнення – у процесі забезпечення або у процесі надання освітніх послуг;
- б) за характером впливу – соціальні, економічні або екологічні;
- в) за ступенем впливу – позитивні, негативні або нейтральні;
- г) за характером соціально-економічного зростання – інтенсивні, екстенсивні або мультиваріативні;
- д) за періодичністю – постійні, циклічні або довгострокові;
- є) за економічною ознакою – ресурсні, витратні або комбіновані;
- ж) за способом впливу – прямі, непрямі або інтегральні.

Сукупний вплив контрольованих і неконтрольованих факторів, які створюють передумови розвитку стратегічного потенціалу освітньої галузі, відбувається одночасно на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Для освітньої галузі фактори активізації та реалізації стратегічного потенціалу взаємопов'язані, взаємозалежні та відображають внутрішньогалузеві, інституційні, економічні, фінансові, екологічні та соціальні умови освітньої діяльності в країні. Під їх впливом складається певна сукупність умов та причинно-наслідкових факторів, які визначають стратегічний потенціал освітньої галузі. Тому, моніторинг, діагностика, оцінка та виокремлення найбільш суттєвих факторів впливу дозволяє спрогнозувати перспективи розвитку стратегічного потенціалу освітньої галузі та цілеспрямовано вибудовувати причини посилення або стримування внутрішньогалузевих процесів.

На можливість та ефективність реалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі істотно впливають фактори мезорівня. До них належать:

- співвідношення попиту та пропозиції на регіональних ринках освітньої діяльності;
- характер взаємодії з територіальними громадами;
- ставлення регіональних органів управління до суб'єктів, які надають освітні послуги;
- форми та обсяги підтримки суб'єктів освітньої діяльності із місцевих та регіональних бюджетів;
- соціально-економічний стан у відповідному географічному середовищі.

Реалізація стратегічного потенціалу освітньої галузі в умовах глобальних викликів залежить від певних передумов:

- нормативно-правові – формування ефективного інструментарію системи регулювання й управління в освітній галузі;
- соціально-економічні – діагностика соціально-економічного середовища та напрямів структурно-функціональних трансформацій в

освітній галузі; кількісні й якісні орієнтири забезпечення матеріальними, фінансовими та нематеріальними ресурсами освітньої галузі;

– структурно-функціональні – розвиток інфраструктурної складової; стан інформаційно-комунікаційної системи; діджиталізація процесів в освітньому середовищі.

Взаємозв'язок стратегічного потенціалу та системи управління у освітній галузі відображено на рис. 5.4.

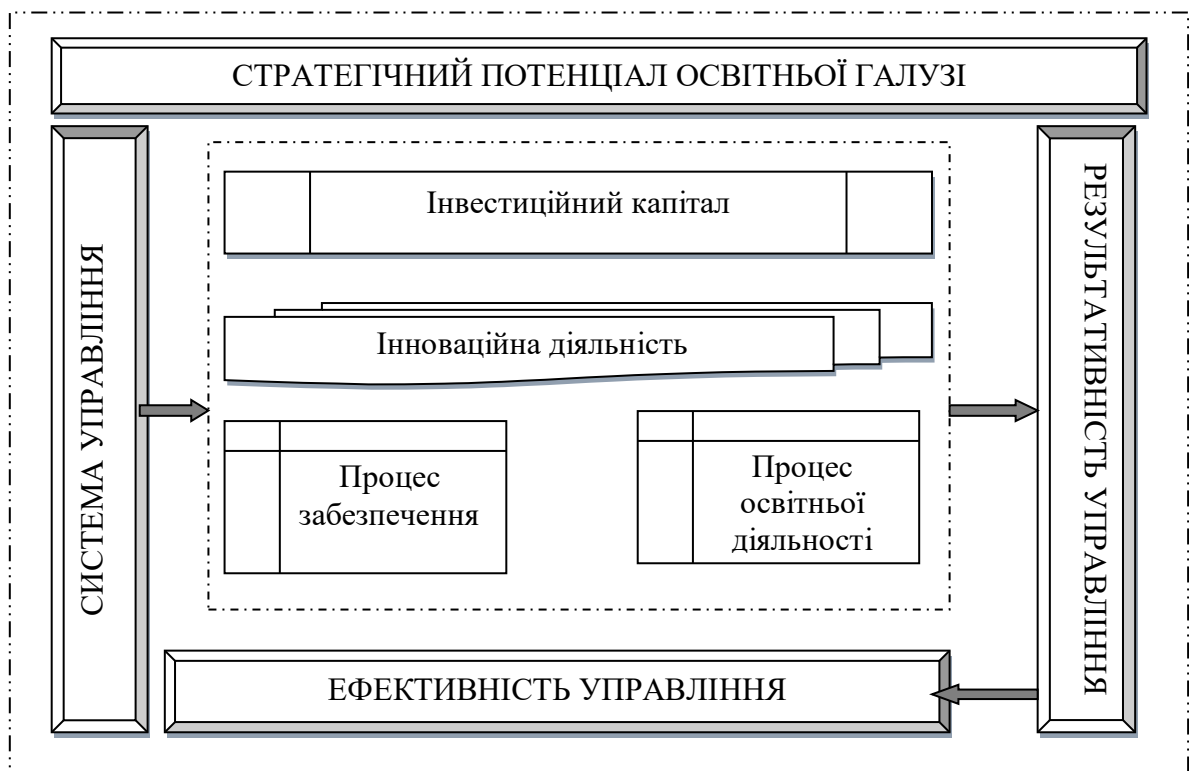


Рис. 5.4. Взаємозв'язок стратегічного потенціалу та системи управління в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Формування стратегічного потенціалу освітньої галузі сприятиме:

- результативності й ефективності використання ресурсів в освітній галузі;
- інтенсифікації використання внутрішньогалузевих необоротних активів;
- ефективності використання внутрішньогалузевих оборотних активів;
- збільшенню результатів освітньої діяльності в комплексі;

- підвищенню рівня конкурентоспроможності освітньої галузі;
- підвищенню продуктивності праці та розвитку людського капіталу;
- підвищенню ефективності функціонування системи стратегічного управління на всіх рівнях освітньої галузі;
- розвитку людського капіталу для забезпечення потреб національної економіки та суспільства.

Система моделей формування потенціалу освітньої галузі в умовах глобальних викликів візуалізована на рис. 5.5.

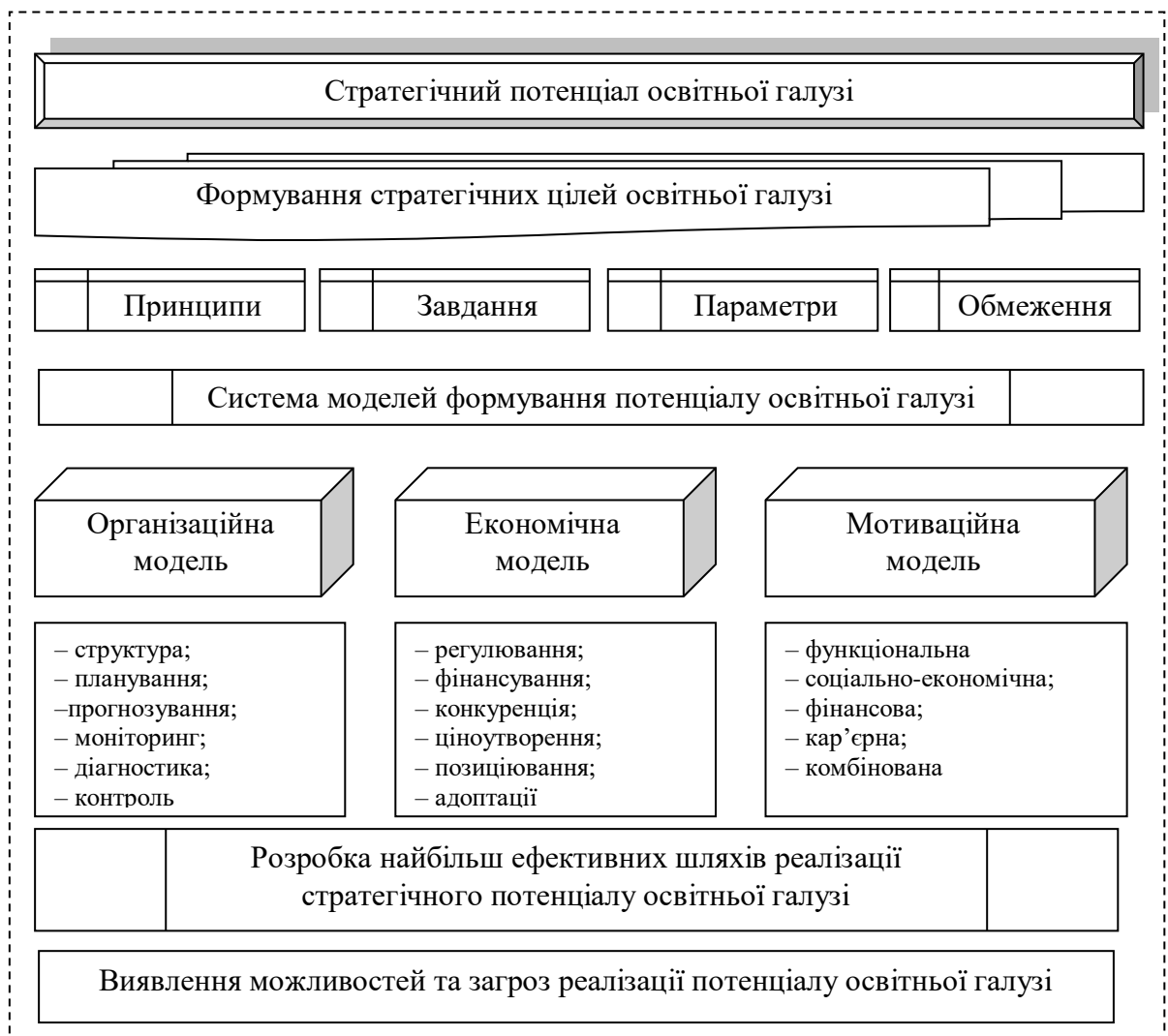


Рис. 5.5. Система моделей формування потенціалу освітньої галузі в умовах глобальних викликів (Джерело: розроблено автором)

Відмітимо, що процес формування потенціалу освітньої галузі в умовах глобальних викликів має підтримуватися системою моделей, які відповідають внутрішньогалузевим стандартам та враховують функціональну особливість освітньої галузі та її сегментних складових. У системі стратегічного управління освітньої галузі моделі формування активної та пасивної адаптації надто взаємопов'язані між собою, що важко виділити сегментні складові, які не містять у собі компоненти інших складових, впливають на стратегічний потенціал освітньої галузі.

Стратегічна можливість формування потенціалу в освітній галузі залежить від пріоритетної узгодженості взаємних інтересів державних інституцій, суб'єктів освітньої діяльності, суспільства та інших стейкхолдерів, від уміння бачити інноваційно-інвестиційний об'єкт з пріоритетних позицій та, насамперед, вміти діагностувати інвестиційну привабливість під впливом глобальних викликів.

Теоретичне дослідження підтвердило, що стратегічний потенціал освітньої галузі візуалізує сукупність організаційних, функціональних, структурних, інвестиційних, інноваційних та інтеграційних складових, які представляють собою систему впливу на розвиток освітньої галузі та її сегментної складової.

Таким чином, для національної економіки та суспільства, що відкриває свою справжню історичну, культурну, духовну та національну самоідентичність, принципове значення має розробка проблем удосконалення системи регулювання й управління інноваційними процесами в освітній сфері, достовірної оцінки освітнього середовища та розкриття соціально-економічних моделей її інноваційного розвитку з урахуванням стратегічного потенціалу освітньої галузі.

Запропонована концептуально-методологічна основа стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів враховує об'єктивні та потенційні можливості освітньої галузі, специфічні особливості функціонування суб'єктів освітньої діяльності та здатністю їх вирішувати

стратегічні питання на ринку освітніх послуг та врахування стратегічних пріоритетів стейкхолдерів. Стратегічний потенціал розвитку освітньої галузі передбачає синтез та семантичне моделювання інвестиційної, інноваційної та інтеграційної складової в освітній сфері, які впливають на розвиток освітньої галузі країни з урахуванням системних принципів, параметрів, обмежень, важелів, методів, моделей і механізмів, що забезпечує вирішення стратегічних завдань у національному освітньому просторі в умовах глобальних викликів.

5.2. Методологічна основа комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі

Освіта та наука на сьогодні є основними ключовими ресурсами, які забезпечать відновлення та економічне зростання у національному макроекономічному середовищі при цьому значення цього чинника, як свідчить міжнародний досвід, постійно та безперервно зростає. Саме тому проблеми функціонування та розвитку освітньої галузі мають стратегічне значення.

Освітня галузь України, як і кожна суспільно-економічна система, базується на чотирьох основних складниках:

- нормативно-правове забезпечення освітньої галузі;
- органи управління у освітній галузі;
- мережа закладів освіти та інші учасники освітньої діяльності, які забезпечують функціонування системи;
- моделі, механізми та інструментарій регулювання відносин у внутрішньогалузевому середовищі.

За останнє десятиріччя в Україні прийнято велику кількість офіційних документів, так чи інакше пов'язаних з реформуванням національної системи освіти, проте їх реалізація на практиці поки не принесла очікуваних

результатів, що не дозволяє національній економіці стійко розвиватися, про що свідчать системні виклики для освітньої галузі:

- ресурси не відповідають внутрішньогалузевим масштабам;
- структура освіти не відповідає потребам стейкхолдерам та національній економіці;
- триває зниження якості освіти;
- зниження конкурентоспроможності на глобальному ринку;
- освіта перестала відповідати механізму соціального перемішування;
- освітня галузь недостатньо сприяє створенню інновацій та інноваторів.

Зауважимо, що цей перелік відображає у загальному плані, як стан, так і основні проблеми, які постають перед освітньою галуззю України. Також необхідно акцентувати увагу на неповній відповідності освітньої галузі вимогам переходу до інноваційної економіки та інформаційного суспільства. Моделі та механізми управління у внутрішньогалузевому середовищі залишаються по суті неефективними, тому необхідно здійснювати аналіз та пошук нових внутрішньогалузевих управлінських технологій.

Досвід трансформаційних процесів у національному макроекономічному середовищі підтвердив, що для переходу до сталого економічного зростання на основі інтелектуальних ресурсів необхідні цілеспрямовані перетворення в освітній галузі, а саме – модернізація. Із переходом країни від ресурсно-сировинної до інноваційної економіки, є потреба не лише відповідного фінансування, а й суттєвих інституційних змін, що стосуються законодавчого регулювання, організаційно-функціональних форм управління, розробки нових моделей поведінки тощо.

Для підвищення ефективності процесу трансформаційних перетворень в освітній галузі доцільно створити систему управління процесом модернізації. Під системою управління розуміється сукупність внутрішньогалузевих суб'єктів (елементів системи), які реалізують функції управління щодо певного внутрішньогалузевого об'єкта (об'єктів). При

цьому функції управління або управлінські рішення, які реалізуються внутрішньогалузевими суб'єктами щодо об'єкта або об'єктів, повинні мати однакову спрямованість, що визначається особливостями та цілями внутрішньогалузевого об'єкта управління.

Об'єктом управління у системі внутрішньогалузевого управління модернізацією є процес модернізації освітньої галузі. Суб'єктами системи управління мають стати суб'єкти національної економіки, які повинні приймати участь у процесі модернізації освітньої галузі. Суб'єкти процесу модернізації освітньої галузі візуалізовані на рис. 5.6.



Рис. 5.6. Суб'єкти процесу модернізації освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Основними суб'єктами системи управління модернізації освітньої галузі мають стати: Міністерство освіти і науки України, Державна служба якості освіти та Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти.

У функції зазначених суб'єктів має входити розробка, прийняття та реалізація управлінських рішень, які спрямовані на модернізацію освітньої галузі, що забезпечить реалізацію її стратегічної мети функціонування та розвитку.

Модернізація освітньої галузі має враховувати вплив найбільш суттєвих зовнішніх та внутрішніх факторів, зокрема контрольованих і неконтрольованих, а також забезпечувати досягнення стратегічної мети функціонування та розвитку освітньої галузі. Зазначені умови визначають особливості та цілі об'єкта управління – модернізації освітньої галузі. Наскільки внутрішньогалузеві управлінські рішення, що формуються, враховуватимуть їх, залежить ефективність і процесу модернізації освітньої галузі.

Концепція управління модернізацією освітньої галузі має враховувати:

- контрольований і неконтрольований вплив на освітню галузь суттєвих зовнішніх та внутрішніх факторів;
- забезпечення досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку освітньої галузі;
- загальну внутрішньогалузеву систему управління, яка охоплює вищезгадані вимоги та сприятиме підвищенню ефективності процесу внутрішньогалузевої модернізації.

Загальна внутрішньогалузева система управління модернізацією описується такими параметрами:

- перелік управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі;
- перелік управлінського інструментарію, який застосовується в системі модернізації освітньої галузі;
- перелік суб'єктів, які беруть участь в управлінні модернізації освітньої галузі;

– закріплення між суб'єктами, відповідних внутрішньогалузевих управлінських рішень.

Виділення загальних проблем модернізації освітньої галузі України визначило наступну структуру дослідження: спочатку розглядаються загальні теоретичні та методологічні питання концепції управління модернізацією освітньої галузі, а наступним є конкретизація практичних аспектів конкретизації запропонованої концепції.

Зміст та реалізація концепції управління модернізацією освітньої галузі можуть бути представлені у вигляді комплексу взаємодії моделей і алгоритмів процесу реалізації даної концепції (табл. 5.1).

Таблиця 5.1.

Комплекс взаємодії моделей і алгоритмів процесу реалізації концепції управління модернізацією освітньої галузі

Загальна модель формування системи управління модернізацією освітньої галузі		
Модель формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі		1-й етап
Управлінський інструментарій, який застосовується в системі модернізації освітньої галузі		2-й етап
Суб'єкти, які приймають участь в управлінні модернізації освітньої галузі		3-й етап
Закріплення або перерозподіл між суб'єктами, які приймають участь у процесі модернізації освітньої галузі, виділених внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі		4-й етап
Алгоритм формування узгодженого внутрішньогалузевого управлінського рішення з урахуванням впливу всіх факторів		1-крок
		2-крок
	
		n-крок
Алгоритм побудови системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі		1-крок
		2-крок
	
		n-крок

(Джерело: розроблено автором)

Підкресюємо, що для застосування загальної моделі формування системи управління модернізацією освітньої галузі потрібна найперше

реалізація моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі.

Базова мета моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі – формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі та визначення взаємозв'язків у послідовності реалізації управлінських рішень, які враховують контрольований і неконтрольований вплив на освітню галузь суттєвих зовнішніх та внутрішніх чинників, а також забезпечували реалізацію стратегічних цілей функціонування та розвитку освітньої галузі.

Серед факторів сучасного розвитку національного макроекономічного середовища вагомий вплив на функціонування освітньої галузі має глобалізація та діджиталізація, через багатоваріативний прояв.

Глобалізація - це історичний процес, який є результатом новаторства у суспільстві та науково-технічного прогресу, візуалізує зростаючий ступінь інтеграції країн у міжнародному середовищі.

Глобалізація освітніх процесів характеризується окремими факторами, а саме:

- якісними змінами у міжнародному освітньому середовищі;
- універсалізації національних освітніх систем;
- інформаційними трансформаціями та технологічними інноваціями в освітньому середовищі;
- розвитком освітніх технологій та управлінського характеру;
- становленням та розвитком нових корпоративних сегментів в освітній сфері, значне посилення їх ролі;
- тісними взаємодіями між національними та глобальними освітніми процесами.

Загальна концепція розвитку України у XXI столітті сфокусована на діджиталізації (цифровізації) національної економіки та її сегментів.

Діджиталізація є невід’ємною складовою сучасного глобального освітнього середовища, адже саме за допомогою цифровізації здійснюється:

- надання освітніх послуг у глобальному середовищі;
- раціоналізація управління ресурсами в освітній сфері;
- оптимізація моделей управління в освітній сфері;
- відбуваються структурні зміни в освітньому середовищі.

В умовах глобальних викликів типовий навчальний курс (у школі, ліцеї, гімназії, закладі вищої освіти тощо) поєднує в собі усі форми електронного викладання та вивчення, а передача та засвоєння знань, формування умінь та навичок у значній мірі відбувається за допомогою автоматизованих систем та мережі Інтернет.

Відтак, діджиталізація в освітній галузі України дозволила не зупинити освітній процес у країні в умовах воєнного стану, забезпечує підтримку підготовки здобувачів на відповідних освітніх рівнях. Діджиталізація є сучасним інструментом системи управління освітньою галуззю.

Найбільш перспективні цифрові технології для національної економіки та освітньої галузі:

- адитивні технології;
- біометричні технології;
- блокчейн;
- віртуалізація;
- доповнена реальність;
- мобільні технології;
- хмарні технології;
- штучний інтелект та ін.

Процес формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі візалізовано на рис. 5.2.

Структура моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі

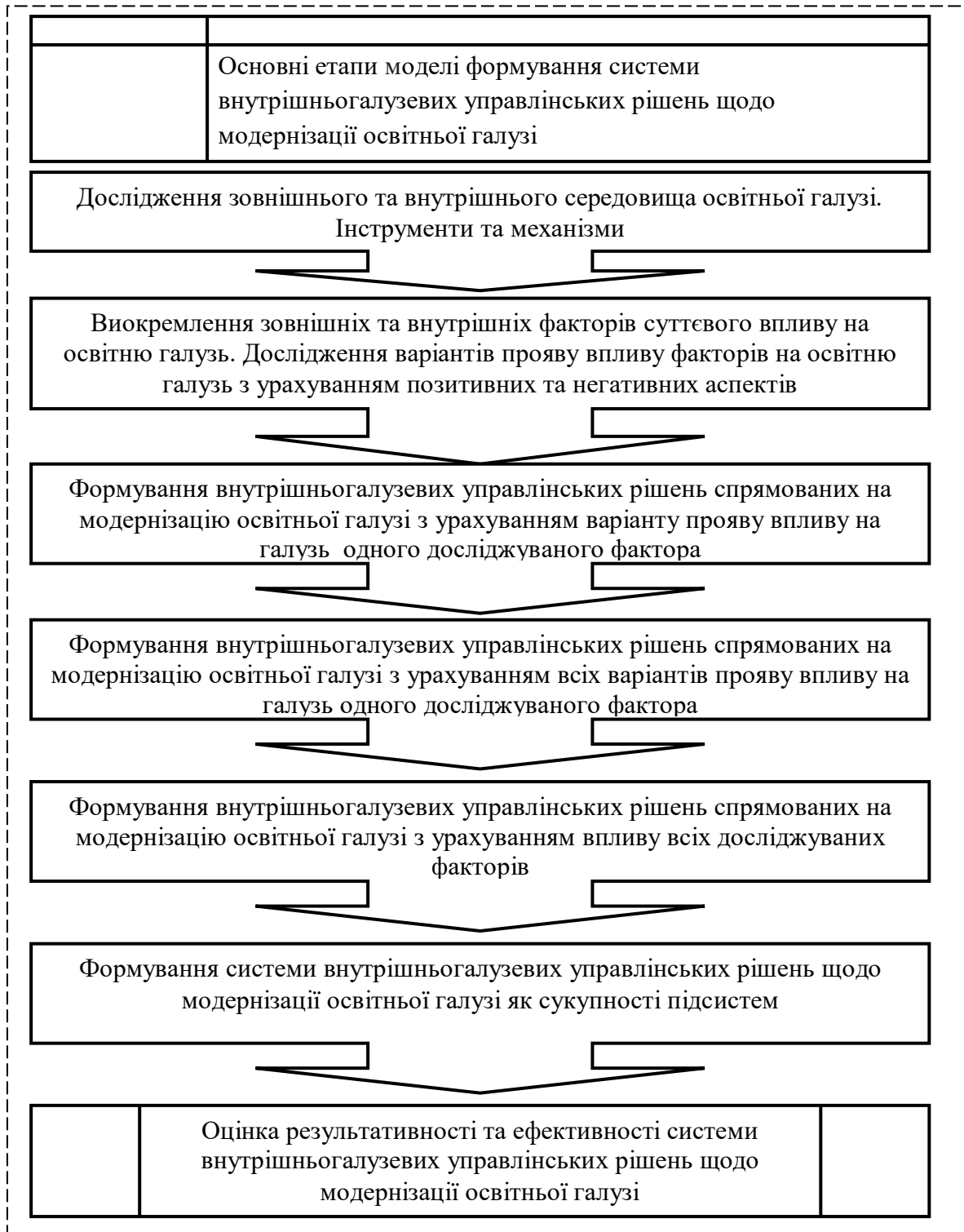


Рис. 5.7. Структура моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Результатами використання моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі є:

- система внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі, яка складається з сукупності підсистем, які формують внутрішньогалузеві управлінські рішення щодо модернізації галузі;

- механізми реалізації внутрішньогалузевих управлінських рішень для кожної з підсистем;

- єдиний для всієї системи механізм реалізації внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі.

Побудована система внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі враховує вплив виділених зовнішніх та внутрішніх факторів, а також відповідає процесу досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку освітньої галузі.

Враховуючи багатогранність завдань та комплексність цілей щодо модернізації освітньої галузі, сучасні умови диктують принципи вибору окремої технології управління, яка являє собою сукупність внутрішньогалузевих операцій, які виконуються у відповідній послідовності суб'єктами управління освітньої галузі. Виокремимо наступні технології управління з урахуванням способів реалізації управлінських процедур щодо модернізації освітньої галузі:

- управління за результатами, яке враховує ступінь досягнення результатів модернізації освітньої галузі та удосконалює наступні управлінські дії внутрішньогалузевих суб'єктів;

- лінійна технологія управління щодо модернізації освітньої галузі - це послідовність управлінських етапів, враховуючи планові дії;

– програмно-цільове управління модернізації освітньої галузі, в межах якого розробляються цілі внутрішньогалузевого управління, строки та механізм реалізації, а також рівень відповідних індикаторів;

– регламентне управління, у відповідності до якого розробляються кінцеві цілі управління щодо модернізації освітньої галузі з урахуванням обмежень внутрішньогалузевих ресурсів;

– управління за відхиленнями - базується на припущенні корегування управлінського процесу модернізації освітньої галузі за умови значних відхилень;

– управління за ситуацією - процес прийняття управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі у відповідності з проблемами, які виникають;

– цільове управління, а саме, прогнозування можливих результатів модернізації освітньої галузі та детальне планування шляхів досягнення;

– антисипативне управління - забезпечує ефективну та безперервну модернізацію освітньої галузі з урахуванням невизначеності функціонального середовища.

Використовуючи комплексну технологію у системі стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі є можливість формувати та вирішувати багатокomпонентні завдання внутрішньогалузевого управління щодо процесів, які пов'язані з модернізацією освітньої галузі.

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища освітньої галузі враховує не тільки системи відповідних показників, які виступають індикаторами внутрішньогалузевих процесів, але й багатоваріативністю факторів впливу, що визначають величину та динаміку зміни управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі.

Формування та використання системи відповідних інструментів і механізмів управління модернізацією освітньої галузі неможливе без виділення, оцінки та моніторингу відповідних факторів, які впливаючи на

наповненість інструментарію, змінюють напрямки стратегічного управління в освітній галузі.

Під фактором розуміється умова або рушійна сила будь-якого процесу та явища зв'язок через функціонування та розвиток освітньої галузі.

У сучасних умовах емпіричне узагальнення та своєчасне розуміння складної системи факторів, які впливають на модернізацію освітньої галузі та взаємодіють між собою, є запорукою результативного й ефективного управління внутрішньогалузевими процесами, які пов'язані з модернізацією галузі.

Детальне дослідження відповідних факторів впливу дозволить не тільки прогнозувати зміни у внутрішньогалузевому середовищі, але й значно підвищити ефективність функціонування та розвитку освітньої галузі через виявлення і використання резервів підвищення внутрішньогалузевого потенціалу та досягнення запланованих результатів модернізації освітньої галузі.

Функціонування освітньої галузі залежить від факторів організаційного, економічного, технологічного та технічного характеру. У даному аспекті фактори – це умови внутрішньогалузевих процесів, а також причини суттєвого впливу на стан процесів.

У переліку факторів, які впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі є:

- державна політика у сфері освіти та науки;
- зміни нормативно-правової бази;
- глобалізація освітнього середовища;
- цифровізація освіти;
- економічний стан країни;
- потреби ринку праці;
- соціально-економічна ситуація у національному суспільстві;
- матеріально-технічне забезпечення освітньої галузі;
- ресурсний потенціал освітньої галузі;

- людський капітал галузі;
- мотивація внутрішньогалузевого персоналу;
- система управління в освітній галузі;
- стратегія розвитку освітньої галузі;
- якість надання освітніх послуг;
- система навчання;
- внутрішні та зовнішні комунікації;
- інноваційні підходи, впроваджені в європейській практиці надання освітніх послуг;
- система менеджменту якості освіти;

Виокремлення у структурі моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі зовнішніх та внутрішніх факторів суттєвого впливу на освітню галузь, а також дослідження варіантів прояву впливу факторів на освітню галузь з урахуванням позитивних та негативних аспектів дозволить сформувати найрезультативніші й ефективніші внутрішньогалузеві управлінські рішення.

Основні фактори, які істотно впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі:

- зовнішні фактори, які зумовлені сучасними тенденціями розвитку міжнародної економіки, глобалізацією та діджиталізацією (цифровізацією);
- внутрішні фактори, які зумовлені державною політикою у сфері освіти та науки, станом національної економіки та ресурсним забезпеченням освітньої галузі.

Кожен із факторів може мати різні варіанти прояву свого впливу на функціонування та розвиток освітньої галузі. Наприклад, вплив глобалізації на національну систему освіти може виявлятися через універсалізацію закладів освіти та через розмивання національних кордонів у сфері надання освітніх послуг. Вплив відповідного прояву досліджуваного фактора викликає появу у освітній галузі нових властивостей. Вплив глобалізації на освітню галузь зокрема, як розмивання національних кордонів, набуває нової

властивості - це доступність для українських громадян закладів освіти інших країн та відкритість своєї національної системи освіти для громадян інших країн.

Нові властивості освітньої галузі можуть по-різному впливати на результативність та ефективність функціонування та розвитку системи освіти у кожній конкретній країні. Поява нової властивості освітньої галузі під впливом факторів дослідження щодо досяжності стратегічних цілей функціонування та розвитку освітньої галузі, може мати різні результати: як позитивні, і негативні наслідки для функціонування і розвитку освітньої галузі країни.

Прикладом позитивних наслідків названої нової властивості освітньої галузі – це прозорість та доступність національної системи освіти, виникнення можливостей для поширеної міжнародної академічної мобільності в освітній сфері:

- для педагогічного, науково-педагогічного, управлінського та іншого персоналу освітньої галузі отримання додаткових компетенцій;
- для здобувачів під час навчання для отримання нових компетенцій;
- для випускників для одержання бажаного працевлаштування;
- для національної економіки – це отримання конкурентоспроможного людського капіталу.

Позитивним наслідком нової якості освітньої галузі є прозорість, доступність національної системи освіти – поява можливості залучення іноземних здобувачів та підвищення іміджу освітньої галузі країни, отримання додаткових фінансових надходжень.

Діагностика впливу на освітню галузь будь-якого із зовнішніх та внутрішніх факторів дослідження побудована з урахуванням наступної логічної послідовності:

- діагностика факторів, які здійснюють суттєвий вплив на освітню галузь;
- варіанти прояву впливу факторів на освітню галузь;

- окремі варіанти прояву впливу факторів на освітню галузь;
- нові властивості освітньої галузі, які обумовлені певним варіантом прояву впливу факторів на освітню галузь;
- оцінка позитивних та негативних наслідків щодо змін в освітній галузі.

Таким чином, у структурі моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі стратегічною дією є виокремлення зовнішніх та внутрішніх факторів суттєвого впливу на освітню галузь. Дослідження варіантів прояву впливу факторів на освітню галузь з урахуванням позитивних та негативних наслідків для галузі, які обумовлені впливом різних варіантів прояву впливу будь-якого фактору на функціонування та розвиток освітньої галузі.

Формування внутрішньогалузевих управлінських рішень спрямованих на модернізацію освітньої галузі з урахуванням певного варіанту прояву впливу на галузь фактору, який досліджується реалізується на рівні окремого можливого позитивного або негативного наслідку для освітньої галузі, обумовленого появою у системи нової властивості, яка, відповідно, визначається впливом на систему управління окремого можливого варіанта прояву на освітню галузь внутрішнього або зовнішнього фактору.

Кожен із варіантів прояву впливу фактору, який досліджується на освітню галузь може призвести до нових властивостей освітньої галузі, і, як наслідок – до різних можливих наслідків позитивного або негативного характеру.

Для кожної нової властивості освітньої галузі, за кожним із варіантів можливих наслідків необхідно сформувані такі внутрішньогалузеві управлінські рішення, які сприятимуть посиленню кожного із можливих позитивних або зниження негативних наслідків для функціонування та розвитку освітньої галузі.

Внутрішньогалузеві управлінські рішення, які відповідають можливому наслідку впливу, прояву впливу фактору дослідження на освітню галузь можуть бути між собою у різних співвідношеннях:

- дублювати один одного (дублюючі внутрішньогалузеві управлінські рішення);
- незалежні (незалежні внутрішньогалузеві управлінські рішення);
- залежні, але не суперечливі (залежні, але несуперечливі внутрішньогалузеві управлінські рішення);
- суперечливі (суперечливі внутрішньогалузеві управлінські рішення).

Дублюючі внутрішньогалузеві управлінські рішення можуть бути скасовані, але при визначенні місця дублюючого рішення в загальній схемі внутрішньогалузевих управлінських рішень на наступних етапах реалізації моделі до уваги повинні враховуватися всі зв'язки, які б відповідали кожному з дублюючих внутрішньогалузевих управлінських рішень.

Для повторюваних внутрішньогалузевих управлінських рішень «визначення складу та структури закладів освіти, які відповідають потребам суспільства та національної економіки», прийнятого з посилення можливих позитивних або послаблення негативних наслідків для освітньої галузі, необхідно враховувати зв'язки з усіма іншими внутрішньогалузевими управлінськими рішеннями - тими, для прийняття яких використовується і реалізовується в освітній галузі. Такими внутрішньогалузевими управлінськими рішеннями можуть бути:

- визначення потреб у кількості закладів освіти відповідного рівня у певному регіоні країни;
- визначення потреб у бюджетному фінансуванні закладів освіти;
- оптимізація системи управління закладами освіти та ін.

Незалежні внутрішньогалузеві управлінські рішення, реалізація кожного з них не пов'язане із реалізацією інших внутрішньогалузевих управлінських рішень. Прикладом незалежних внутрішньогалузевих управлінських рішень можуть бути:

- фінансування заходів щодо створення системи мобільності у закладах освіти;

- розробка методичного забезпечення з оцінки якості навчання у закладах освіти;

- фінансування заходів щодо підвищення кваліфікації внутрішньогалузевих працівників тощо

Залежні, але несуперечливі внутрішньогалузеві управлінські рішення, це такі управлінські рішення, які можуть залежати один від одного за часом, послідовності їх реалізації, тобто одне внутрішньогалузеве управлінське рішення має передувати іншому, визначене управлінське рішення може бути ухвалене після того, як будуть реалізовано інші. Ознакою залежності можуть бути також інші параметри, наприклад, умови ухвалення внутрішньогалузевих управлінських рішень.

Суперечливі внутрішньогалузеві управлінські рішення. Відмітимо, що суперечливість управлінських рішень може бути обумовлена:

- внутрішньогалузевою ієрархією;

- різною динамікою;

- різним ступенем сприйняття до них національної системи освіти;

- обмеженістю внутрішньогалузевих ресурсів, які передбачається використовувати різними управлінськими рішеннями;

- обмеженістю внутрішньогалузевих ресурсів для реалізації управлінських рішень тощо.

Реалізація кожного з суперечливих внутрішньогалузевих управлінських рішень може відповідати цілям стратегічного розвитку освітньої галузі. Але, їх одночасна реалізація через суперечливість між собою знижує результативність та ефективність функціонування та розвитку освітньої галузі.

Узгоджені внутрішньогалузеві управлінські рішення - це рішення на основі корегування вихідних внутрішньогалузевих управлінських рішень, можливих незалежних управлінських рішень; визначає вид залежності між

залежними внутрішньогалузевими управлінськими рішеннями та знижує можливу суперечливість між управлінськими рішеннями.

Узгоджене управлінське рішення – це сукупність внутрішньогалузевих управлінських рішень, до яких застосовано процедури узгодження.

Прикладом узгодження залежних, але несуперечливих один одному внутрішньогалузевих управлінських рішень є рішення, які пов'язані з впливом глобалізації на освітню галузь країни.

Глобалізація порушує національні кордони освітньої галузі, що потребує вироблення групи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі з урахуванням впливів факторів.

Перша група управлінських рішень забезпечує академічну мобільність здобувачів, викладачів, науково-педагогічного, управлінського та іншого галузевого персоналу, а друга група управлінських рішень потребує формування групи наступних незалежних між собою внутрішньогалузевих управлінських рішень: щодо забезпечення рівня оплати праці внутрішньогалузевих працівників, які мають високий професійний рівень, для стримування їх відтоку через недостатній рівень заробітної плати; щодо забезпечення якості освіти; щодо визначення потреб національної економіки в кваліфікованих кадрах тощо.

Під узгодженням груп внутрішньогалузевих управлінських рішень розумітимемо коригування вихідних двох груп залежних управлінських рішень, яка відповідатиме найкращому досягненню стратегічних цілей функціонування та розвитку освітньої галузі.

Прикладом узгодження залежних, але суперечливих один одному внутрішньогалузевих управлінських рішень є прояв впливу глобалізації на освітню галузь, що формування наступних внутрішньогалузевих приватних управлінських рішень. З однією сторони, групи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі, спрямованої на забезпечення її сумісності з освітньою сферою європейських країн або з найбільш престижними, а, з іншого боку, групи внутрішньогалузевих

управлінських рішень щодо збереження переваг освітньої галузі країни. Тому, дані групи внутрішньогалузевих управлінських рішень можуть суперечити один одному, а узгодженим управлінським рішенням може бути управлінське рішення, що є коригуванням вихідних управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі, яке спрямоване на забезпечення її сумісності з освітньою сферою європейських країн, але лише при збереженні переваг освітньої галузі країни. Таким чином, модернізація освітньої галузі спрямована на беззастережне ухвалення правил освітньої сфери європейських країн, але при цьому обов'язково має забезпечити збереження вже існуючих переваг освітньої галузі країни.

Загалом узгодження суперечливих внутрішньогалузевих управлінських рішень передбачає їх перегляд та аналіз для формування на їх основі погодженого внутрішньогалузевого управлінського рішення, яке, з одного боку, враховувало б розглянуті варіанти прояву впливу на освітню галузь відповідних внутрішніх або зовнішніх факторів, а, з іншого - знижувало суперечливість окремих вихідних управлінських рішень між собою. У цьому випадку результатом узгодження суперечливих внутрішньогалузевих управлінських рішень буде можливість такої модернізації освітньої галузі на їх основі, яка краще відповідатиме досягненню стратегічних цілей функціонування та розвитку освітньої галузі, а також її стратегічному потенціалу.

Формування узгодженого внутрішньогалузевого управлінського рішення, яке враховує всі можливі позитивні та негативні наслідки модернізації освітньої галузі, які обумовлені одним варіантом прояву впливу факторів на освітню галузь та відповідає стратегічним цілям функціонування та розвитку відбувається у наступній логічній послідовності:

- діагностика можливих позитивних і негативних наслідків впливу одного варіанту прояву впливу фактора на освітню галузь;
- формування внутрішньогалузевих управлінських рішень для посилення можливого позитивного або зниження можливих негативних

наслідків для освітньої галузі, які обумовлені одним варіантом прояву впливу факторів на освітню галузь:

- а) дублюючі внутрішньогалузеві управлінські рішення;
- б) незалежні внутрішньогалузеві управлінські рішення;
- в) залежні, але несуперечливі внутрішньогалузеві управлінські рішення;

г) суперечливі внутрішньогалузеві управлінські рішення;

– узгоджені внутрішньогалузеві управлінські рішення, які одночасно враховують всі можливі позитивні та негативні наслідки для освітньої галузі, що обумовлено даним варіантом прояву впливу фактору на освітню галузь.

Таким чином, у структурі моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі наступною стратегічною дією є пошук внутрішньогалузевих управлінських рішень, спрямованих на модернізацію освітньої галузі з урахуванням певного варіанту прояву впливу на галузь одного досліджуваного фактора. Даний етап моделі застосовується до всіх можливих позитивних та негативних наслідків, обумовлених урахуванням впливу на освітню галузь кожного з можливих варіантів прояву кожного з усіх досліджуваних факторів на галузь.

Саме тому загальна кількість узгоджених внутрішньогалузевих управлінських рішень дорівнюватиме числу всіх варіантів прояву впливу факторів на освітню галузь.

Відмітимо, що кожне із сформованих узгоджених внутрішньогалузевих управлінських рішень відповідатиме стратегічними цілям функціонування та розвитку освітньої галузі, а також враховує вплив на освітню галузь тільки одного варіанта, що розглядається.

Результатом даного етапу моделі є узгоджені внутрішньогалузеві управлінські рішення, які відповідають окремим варіантам прояву впливу кожного внутрішнього або зовнішнього фактору на освітню галузь.

Формування внутрішньогалузевих управлінських рішень спрямованих на модернізацію освітньої галузі з урахуванням всіх варіантів прояву впливу на галузь одного досліджуваного фактора відбувається на наступному етапі моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі. Тобто, враховується вплив всіх варіантів прояву впливу фактору на освітню галузь, а реалізується на рівні окремого можливого варіанта прояву впливу фактору на освітню галузь.

Це означає, що на даному етапі запропоновано модель для кожного досліджуваного фактора як вихідні внутрішньогалузеві управлінські рішення, які узгоджені на попередньому етапі та використовуються для побудови узгоджених внутрішньогалузевих управлінських рішень, які відповідають обліку впливу на освітню галузь не окремого варіанта прояви впливу фактору на неї, а всіх варіантів прояву впливу. Відмітимо, що узгоджені на даному етапі внутрішньогалузеві управлінські рішення відповідають модернізації освітньої галузі за умови врахування впливу всього фактору на галузь, а не окремих варіантів прояву впливу на освітню галузь.

Зауважимо, що одночасний облік впливу на систему всіх варіантів прояву впливу фактору на освітню галузь може призвести до того, що в об'єднаній групі внутрішньогалузеві управлінські рішення знову можуть мати наступні ознаки: дублюючу, незалежну, залежну та несуперечливу, а також суперечливу один одному. Тому, для побудови узгодженого внутрішньогалузевого управлінського рішення необхідно здійснити процедуру погодження даних рішень, яка дозволить зняти їхнє можливе дублювання, визначити незалежні, для залежних внутрішньогалузевих управлінських рішень сфокусуватися на формах їх взаємозв'язку, але в основі суперечливих вихідних внутрішньогалузевих управлінських рішень сфокусуватися на побудові таких, які знімають або знижують певну суперечливість.

Загалом формування узгодженого внутрішньогалузевого управлінського рішення, яке враховує одночасно всі варіанти прояву впливу на освітню галузь відповідає стратегічним цілям функціонування та розвитку і відбувається у наступній логічній послідовності:

- вихідні внутрішньогалузеві управлінські рішення виокремлені на попередньому етапі моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі;

- фокус на групи внутрішньогалузевих управлінських рішень, які враховують один варіант прояву впливу фактора на освітню галузь (зауважимо, що кількість груп управлінських рішень для досліджуваного фактору дорівнюється кількості варіантів прояву його впливу на освітню галузь);

- узгоджені внутрішньогалузеві управлінські рішення, які одночасно враховують всі варіанти прояву впливу фактора на освітню галузь.

Таким чином, результатом даного етапу моделі є узгоджені внутрішньогалузеві управлінські рішення, які відповідають прояву впливу кожного внутрішнього або зовнішнього фактору на освітню галузь, а кожне узгоджене внутрішньогалузеве управлінське рішення відповідає стратегічним цілям функціонування та розвитку освітньої галузі, але враховує вплив лише одного досліджуваного фактору.

На заключних етапах моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі відбувається:

- формування внутрішньогалузевих управлінських рішень спрямованих на модернізацію освітньої галузі з урахуванням впливу всіх досліджуваних факторів;

- формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі як сукупності підсистем;

- оцінка результативності та ефективності системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі.

На даному етапі розглядаються всі узгоджені внутрішньогалузеві управлінські рішення, які сформовані для кожного досліджуваного фактору на попередньому етапі моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі. Але, їх об'єднання може призвести до того, що знову можуть виявитися внутрішньогалузеві управлінські рішення, які мають ознаки дублювання, залежності, суперечливості тощо. Тому, знову необхідно провести узгодження внутрішньогалузевих управлінських рішень для скорочення кількості ітерацій, які пов'язані із погодженням внутрішньогалузевих управлінських рішень, отриманих у результаті реалізації попередніх етапів моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі.

Відмітимо, що побудована як сукупність підсистем система внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі, яка враховує вплив на галузь суттєвих зовнішніх і внутрішніх факторів, а також враховує стратегічні цілі її функціонування та розвитку візуалізує результат заключного етапу запропонованої моделі.

Систему внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі можуть формувати такі підсистеми: структури внутрішньогалузевого управління, структури регіонального освітнього середовища, забезпечення якості освіти, впровадження цифрових технологій в освітню галузь та ін. Зауважимо, що кожна з таких підсистем містить внутрішньогалузеві управлінські рішення, які спрямовані на реалізацію визначених цільових внутрішньогалузевих установок.

Для внутрішньогалузевих управлінських рішень, які формують усі підсистеми, необхідно побудувати єдиний механізм ієрархічних взаємозв'язків управлінських рішень, що пов'язує всі підсистеми в єдину загальну систему управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі. При цьому узгоджене внутрішньогалузеве управлінське рішення, яке відповідає одночасному обліку впливу на освітню галузь усіх досліджуваних

факторів, візуалізує сукупність внутрішньогалузевих управлінських рішень, які формують підсистеми управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі.

Таким чином, запропонована модель забезпечує формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі, які враховують вплив суттєвих зовнішніх і внутрішніх факторів на освітню галузь з урахуванням її стратегічних цілей функціонування та розвитку, а також внутрішньогалузевого потенціалу. Результативності та ефективності системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі буде візуалізована через підвищення якості надання освітніх та суміжних послуг, а також їх адаптованості до сучасних вимог цифрової економіки.

Відмітимо, що модернізація освітньої галузі передбачає розробку, прийняття та впровадження внутрішньогалузевих управлінських рішень, які спрямовані на облік впливу найбільш суттєвих зовнішніх і внутрішніх факторів на галузь з урахуванням її стратегічних цілей функціонування та розвитку, а також внутрішньогалузевого потенціалу. Це означає, що основою загальної моделі формування системи управління модернізацією освітньої галузі є структура моделі формування системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі.

Подання системи внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі через сукупність підсистем надає можливість використовувати отримані підсистеми як укрупнені суб'єкти, які розробляють, приймають та впроваджують певні управлінські рішення щодо модернізації освітньої галузі.

У цілому результатом реалізації загальної моделі формування системи управління модернізацією освітньої галузі є відповідна внутрішньогалузева система управління, яка представлена такими параметрами:

– системою внутрішньогалузевого управлінського інструментарію;

- системою внутрішньогалузевих управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі;
- переліком суб'єктів, які приймають участь у модернізації освітньої галузі;
- закріпленням за суб'єктами, які приймають участь у модернізації освітньої галузі, відповідного права на прийняття відповідних внутрішньогалузевих управлінських рішень.

З метою підвищення ефективності освітньої галузі необхідно провести модернізацію, яка враховувала б вплив істотних факторів на освітню сферу країни та забезпечувала досягнення стратегічних цілей її функціонування та розвитку з урахуванням внутрішньогалузевого потенціалу.

Визначені обставини потребують розробки механізму комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі, яка продукує комплекс системної й адаптивної взаємодії узгоджених складових організаційного, структурного, функціонального, ресурсного та методичного спрямування, які орієнтовані на перманентне вирішення стратегічних завдань внутрішньогалузевої модернізації з урахуванням ринкових важелів та регуляторів, з метою забезпечення розвитку освітньої галузі та реалізації її стратегічного потенціалу.

«Механізми управління є інструментальною складовою найактивнішої частини системи внутрішньогосподарського управління, які забезпечують цілеспрямовані дію на об'єкти або чинники, від стану яких залежить загальні результати діяльності керованих об'єктів» [221].

Модель механізму комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі візуалізована на рис. 5.8.



Рис. 5.8. Модель механізму комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі (Джерело: розроблено автором)

Сформований механізм складається із системних та взаємопов'язаних елементів, які за рахунок перманентного генерування способів підтримки модернізації у внутрішньогалузевому середовищі забезпечать досягнення стратегічних цілей.

Для інструментальної підтримки системи стратегічного управління процесом модернізації в освітній галузі пропонується розрахунок індикаторів, які забезпечують оцінку внутрішньогалузевого менеджменту:

$$W = \frac{Pf}{Pz} * \frac{Nsubs}{Nes} * \frac{Vsubs}{Ves} * R, \quad (5.1)$$

де W – індикатор масштабу та складності керівництва у системі стратегічного управління освітньої галузі;

Pf – фактична кількість працівників у відповідному сегменті освітньої галузі;

Pz – середньооблікова кількість працівників освітньої галузі, осіб;

$Nsubs$ – кількість підпорядкованих сегментів, од.;

Nes – загальна кількість сегментів в освітній галузі, од.;

$Vsubs$ – обсяг витрат в відповідному сегменті освітньої галузі, млн. грн.;

Ves – загальний обсяг витрат в освітній галузі, млн. грн.;

R – коефіцієнт, який враховує вплив факторів ендогенного й екзогенного середовища.

Даний коефіцієнт визначає рівень складності системи управління у відповідному географічному сегменті та вплив контрольованих і неконтрольованих факторів. Розрахунок коефіцієнту здійснюється на основі систематизації контрольованих і неконтрольованих факторів з визначенням ступеня їх впливу на рівень функціонування та управління у освітній галузі.

Розвиток апарату системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі визначається за формулою:

$$DMA = \frac{Nmp1 + Nmp2 + Nmp3 + \dots + Nmpn}{MA}, \quad (5.2)$$

де DMA – індикатор розвитку апарату системи стратегічного управління освітньої галузі;

$Nmp1$ до n – кількість управлінських кадрів, які пройшли підготовку або підвищення кваліфікації у n -ому сегменті освітньої галузі, осіб;

MA – кількість внутрішньогалузевого персоналу, осіб.

Рівень інтеграції процесів у системі стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі визначається за формулою:

$$IM = \frac{\sum_{i=1}^n Vi}{Vsr}, \quad (5.3)$$

де IM – індикатор рівня інтеграції процесів у системі стратегічного управління освітньої галузі;

Vi – витрати між i -ми процесами стратегічного управління в освітній галузі, млн. грн.;

n – кількість управлінських процесів у межах реалізації стратегії розвитку освітньої галузі або ухвалення стратегічних управлінських рішень, од.;

Vsr – загальні витрати на реалізацію стратегії розвитку освітньої галузі або прийняття стратегічних управлінських рішень, млн. грн.

Ефективність системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі визначається тим, наскільки її функціонування та розвиток забезпечує досягнення стратегічних цілей освітньої галузі. Реформування освітньої галузі, має бути спрямоване на підвищення результативності й ефективності освітнього середовища країни та може бути здійснене через розроблену концепцію управління модернізацією освітньої галузі, суть якої сфокусовано на врахуванні впливу на галузь найбільш суттєвих зовнішніх та внутрішніх факторів, модернізація можна забезпечити досягнення стратегічних цілей функціонування та розвитку освітньої галузі з урахуванням стратегічного потенціалу.

5.3. Концептуальне забезпечення стратегічного планування в освітній галузі

В умовах глобальних викликів сучасні реалії функціонування освітньої сфери спонукають до трансформації в освітній галузі напрям збільшення її внеску щодо вирішення завдань переходу до інноваційної моделі розвитку національного середовища, постає питання використання потенціалу стратегічного планування як базового інструменту механізму модернізації освіти в контексті потреб національної економіки та стейкхолдерів.

Шкарлет С. відмітив, що «вступ України на шлях інноваційного розвитку економіки зумовив модернізацію всіх галузей, в тому числі й освітньої сфери. Заклади освіти, які впроваджують у свою діяльність інноваційні розробки, активно використовують досягнення науки є рушійною силою для просування інноваційного розвитку та необхідних сутнісних перетворень у системі освіти» [158].

Планування є базовою функцією стратегічного управління в освітній галузі та сфокусовано на розробці та впровадженні суб'єктивних планів, які визначають майбутній стан освітньої сфери, напрями або вектори, моделі, методи, алгоритми та механізми їх реалізації під впливом контрольованих та неконтрольованих факторів. Планування функціонування та розвитку освітньої галузі, особливо в умовах глобальних викликів, є складним видом управлінської праці.

Планування – це цілеспрямована управлінська діяльність забезпечення пропорційного та динамічного розвитку відповідної соціально-економічної системи та визначення основних параметрів у майбутньому та досягнення їх із мінімальними витратами.

Планування візуалізує бажане майбутнє (прогнози), а також способи і методи, які дозволяють цього досягти. Планування – це діяльність, яка стосується завчасного визначення дій та (або) людських і фізичних ресурсів,

які потрібні для досягнення цілі; вона охоплює визначення альтернативи, аналіз кожної з них і вибір найкращих [192].

Дослідження теоретико-методологічних праць з питань зарубіжного і вітчизняного менеджменту підтвердили, що функцію планування, як конкретизацію цілей у відповідній соціально-економічній системі, що реалізується системою заходів у виконанні розроблених планів розглядали М. Армстронг, П. Друкер, Т. Пітерс, М. Портер, Г. Григор'єв, М. Мескон, Ю. Мельник, Н. Богданова та ін. Науковці В. Білоголовський, В. Кремень, С. Шкарлет, Ю. Сафонов, В. Маргасова та інші стверджують, що найбільш суттєвими чинниками, які визначають систему планів в освітній галузі, є організаційна структура і профіль діяльності її суб'єктів. Значна кількість науковців вважає, що планування концептуалізоване на основі аналізу функціонального середовища та прогнозу змодельованя оновлених образів майбутнього (прогнозного) стану суб'єктів освітньої галузі, можливістю визначити логічну структуру досягнення конструктивної модернізації у внутрішньогалузевому середовищі.

Наведені фактори надають підстави стверджувати, що функція планування, незважаючи на її різнобічну досліджуваність науковцями, потребує змін і оновлення в практиці стратегічного управління в освітній галузі.

Процеси планування в освітній галузі мають відповідну внутрішньогалузеву особливість та повинні враховувати такі аспекти:

- державна освітня політика;
- стан освітньої сфери;
- характер об'єкта та суб'єкта планування;
- задані межі у часовому просторі;
- діджиталізацію в освітньому просторі;
- вплив галузевих контрольованих і неконтрольованих факторів;
- конкуренцію на ринку освітніх послуг;

- рівень теоретичного, методологічного, методичного, інформаційного та комунікаційного забезпечення;
- фінансування освітньої галузі;
- інтеграційні процеси на національного та міжнародного рівня, які впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі.

Система планування у освітній галузі виступає ефективним інструментом координації процесу функціонування її суб'єктів та адаптації до змін під впливом контрольованих і неконтрольованих факторів, завдяки якому вони узгоджують напрями діяльності з тенденціями, що утворюються поза їх меж та враховують майбутні потреби суспільства

Мінцберг Г. відзначав, що планування – це формалізована процедура, що спрямована на отримання чітко визначеного результату та має форму інтегрованої системи управлінських рішень [137].

У теорії менеджменту відомі базові принципи Анрі Файоль, які пов'язані з плануванням:

- а) єдність;
- б) безперервність;
- в) гнучкість;
- г) точність.

Погодимося, що планування є важливою складовою практичної діяльності, засобом реалізації соціально-економічної політики, враховує умови розвитку національного середовища та охоплює визначення:

- джерела ресурсної підтримки;
- проміжної та кінцевої мети;
- поліваріативність завдань, розв'язання яких забезпечує досягнення проміжної або кінцевої мети;
- проміжні результати;
- механізми і способи їх досягнення;
- методи контролю [62].

Від успішності планування в освітній галузі залежить якість, результативність й ефективність діяльності у внутрішньогалузевому середовищі. Сутність планування полягає в постійному пошуку управлінським персоналом відповідей на актуальні питання, що стосуються вдосконалення функціонування й розвитку освітньої галузі та її суб'єктів. Це є базовим інструментом, що забезпечує реальну можливість підвищити шанси на успіх і конкурентоспроможність суб'єктів освітньої сфери та запобігти невизначеності майбутніх подій.

У концептуальному напрямку планування є функцією управління у внутрішньогалузевому середовищі та передбачає попередній аналіз й оцінку, визначення мети, прогнозування, створення нових алгоритмів, програм, проєктів тощо, охоплює конкретне коло дій, які обов'язково візуалізуються у процесі складання планів і забезпечать розвиток освітньої галузі та її суб'єктів. У локальному аспекті планування в освітній галузі необхідно сприймати як способи ухвалення управлінських рішень на відповідному внутрішньогалузевому рівні, є інструментом досягнення визначених цілей.

Внутрішньогалузевий план як продукт управлінського рішення задає основи системності, організації, координації та інтеграції діяльності у освітній галузі. Планові показники є основою зворотного зв'язку та інструментом контролю за результатами діяльності в освітній галузі.

Таким чином, системне, цілеспрямоване й аналітичне планування дозволяє правильно зорієнтувати управлінську діяльність, допомагає досягти визначеної результативності й ефективності.

Одним із компонентів ефективного планування розвитку освітньої галузі в системі внутрішньогалузевого стратегічного управління є стратегічне планування.

У загальному плані, стратегічне планування – це системний процес, за допомогою якого установа, організація чи відповідна соціально-економічна система планують і прогнозують свою діяльність.

Стратегічне планування, за визначенням Ансоффа І. – «це багатоаспектний процес, де здійснюється процес моделювання майбутнього, стосовно до якого повинні бути певні цілі й сформульована концепція довгочасного розвитку; як управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями суб'єкта, його потенційними можливостями й шансами на перспективу, а також, як адаптивний процес, у результаті якого відбуваються регулярні (щорічні) коректування рішень, оформлених у вигляді планів; перегляд системи заходів щодо виконання цих планів на основі безперервного контролю й оцінки змін, які відбуваються у господарській діяльності суб'єкта» [192].

Стратегічне планування освітньої галузі сфокусовано на формуванні та практичному застосуванні внутрішньогалузевих планів, які визначають майбутній розвиток галузі та суб'єктів, які функціонують в освітньому середовищі.

Підкреслюючи взаємозв'язок стратегічного планування з управлінською діяльністю в освітній галузі, необхідно досліджувати його в контексті понять внутрішньогалузевого управління та регулювання як складову частину орієнтовану на формування мети та ресурсне забезпечення їх досягнення.

В освітній галузі стратегічне планування візуалізується у цілеспрямованому, формалізованому та адаптивному процесі визначення із стратегічною ознакою мети, завдань, параметрів і розробки багатоваріативного стратегічного плану досягнення на основі запропонованої стратегії, яка має враховувати наступні аспекти:

- визначення стратегічної мети, завдань та параметрів з урахуванням загальної місії освітньої галузі;
- моделі, алгоритми та механізм досягнення стратегічної мети та параметрів, а також вирішення завдань;
- виокремлення контрольованих і неконтрольованих факторів впливу на внутрішньогалузеве середовища;

- системно-функціональний аналіз внутрішньогалузевого середовища;
- врахування інвестиційно-інноваційної складової в освітній галузі.

Внутрішньогалузеве стратегічне планування за своєю функціональною сутністю спрямоване на управління змінами, тобто, з його майбутнього до сьогодення та врахування впливу контрольованих і неконтрольованих факторів. Загальним результатом стратегічного планування є визначення внутрішньогалузевих алгоритмів, дій, кроків, ресурсів та процесів, які дозволять досягти стратегічної мети та вирішити виокремлені завдання, що сприятиме розвитку освітньої галузі та її суб'єктів.

Важливим аспектом дослідження стратегічного планування в освітній галузі є його методологія. У наукових дослідженнях зазначається негативний вплив на внутрішньогалузеву управлінську практику традиційних підходів та методів стратегічного планування, а також відсутності зв'язку між стратегічними державними цілями в освіті та конкретними програмами здійснення інновацій у внутрішньогалузевому середовищі. Отже, прикладними методами стратегічного планування у освітній галузі можуть бути:

- програмно-цільовий метод, який передбачає адаптивну структурування мети та завдань до комплексу внутрішньогалузевих цільових параметрів і стандартів, які кількісно описують бажаний стан розвитку об'єкта внутрішньогалузевого планування у майбутніх періодах з урахуванням стратегічного потенціалу освітньої галузі;
- структурно-функціональний метод, який передбачає побудову внутрішньогалузевої структури та взаємодії між її елементами, що забезпечує належне функціонування освітньої галузі та задовольняє потреби стейкхолдерів;
- факторний метод, за яким індикатори визначаються на основі впливу контрольованих і неконтрольованих факторів внутрішнього або зовнішнього середовища, які обумовлюють зміни індикаторів у внутрішньогалузевому просторі;

– індикативний метод, який враховує стандартні внутрішньогалузеві індикатори, які візуалізують якісні характеристики стратегічного розвитку суб'єкта освітньої галузі;

– економіко-математичне моделювання, яке дозволяє отримати синтетичну або аналітичну інформацію щодо майбутнього стану внутрішньогалузевого суб'єкта та необхідні дії щодо його досягнення, з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів;

– балансовий метод, який передбачає збалансованість внутрішньогалузевих можливостей та потреб у матеріальних, нематеріальних і людських ресурсах за часом й обсягом;

– матричний метод, який сфокусований на побудові моделей взаємозв'язків і взаємозалежності у внутрішньогалузевому середовищі.

Таким чином, планування у стратегічному управлінні освітньої галузі – це цілеспрямована внутрішньогалузева управлінська діяльність, яка з урахуванням стратегічного потенціалу забезпечує пропорційний та динамічний розвиток освітньої галузі, визначення основних соціальних і економічних параметрів у освітньому середовищі у майбутньому та досягнення їх із врахування людського капіталу освітньої сфери. Методи стратегічного планування візуалізуються у обраних технологіях, моделях, механізмах, алгоритмах і дії щодо проведення планових розрахунків й обґрунтування параметричної складової внутрішньогалузевого стратегічного плану.

Відмітимо, що у стратегічному управлінні освітньої галузі цілеспрямована діяльність відбувається за визначеним планом, який враховує відповідний алгоритм та вплив факторів. Алгоритм – це відображення результатів функціонування суб'єктів в майбутнє, тобто в модель, тому моделювання є обов'язковим елементом внутрішньогалузевого планування, неминучим для будь-якої діяльності у освітній галузі, організовує її та являє собою один з аспектів внутрішньогалузевої діяльності [192].

Процес стратегічного планування у освітній галузі охоплює декілька етапів, які реалізуються у логічному взаємозв'язку (рис. 5.9.).

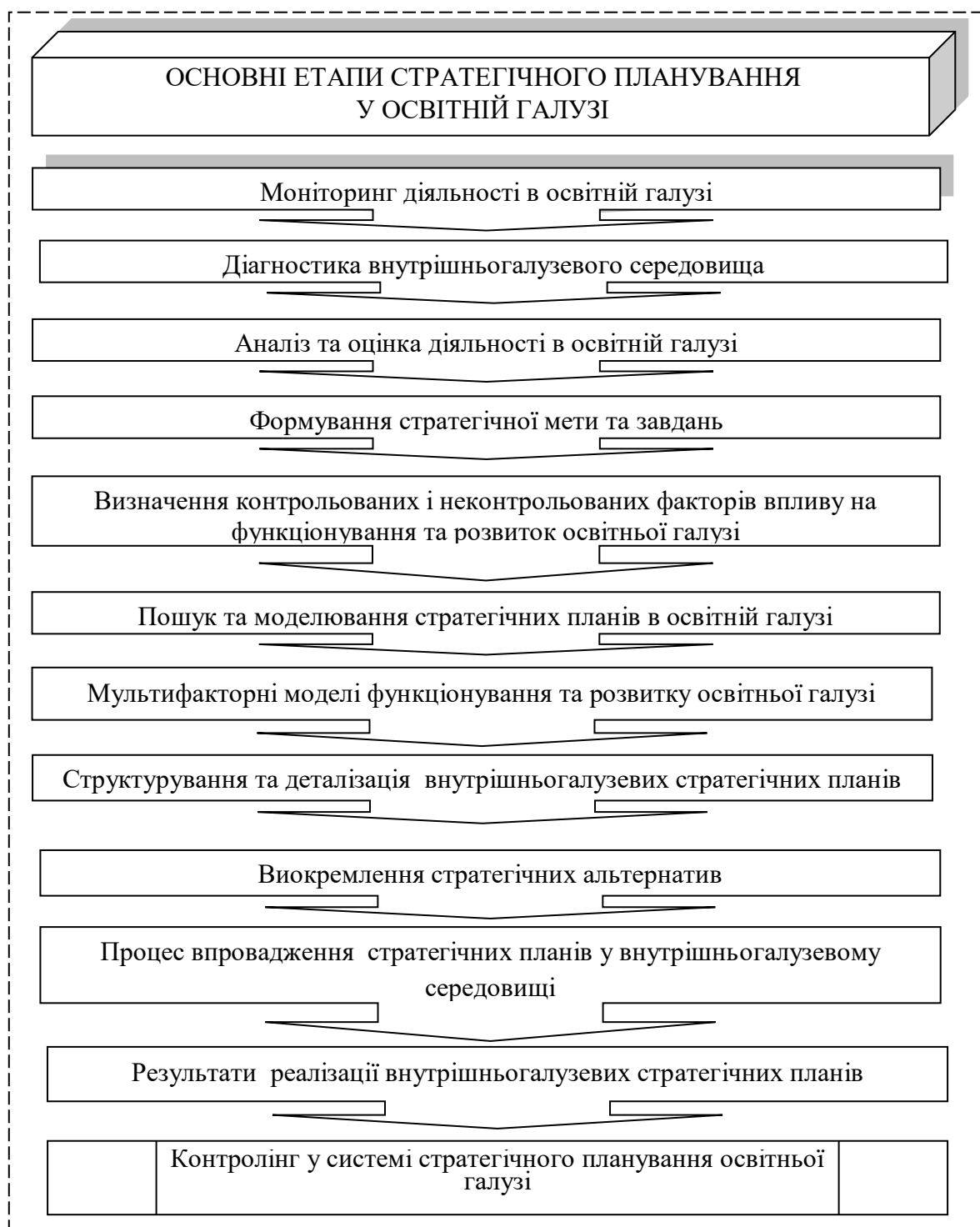


Рис. 5.9. Основні етапи стратегічного планування в освітній галузі.
(Джерело: розроблено автором)

Основні завдання стратегічного планування в освітній галузі:

- адаптація до європейського освітнього простору;
- багатоваріативність внутрішньогалузевого стратегічного розвитку;
- врахування та розподіл стратегічного потенціалу освітньої галузі;
- мобілізація внутрішньогалузевих можливостей;
- діджиталізація процесів у внутрішньогалузевому середовищі;
- трансформація у структурно-функціональному середовищі освітньої галузі;
- системність, комплексність й узгодженість розвитку інновацій в освітній галузі.

У концептуальному забезпеченні стратегічного планування в освітній галузі вагома роль належить також принципам, яких суб'єкти мають дотримуватися.

Комплекс принципів, який застосовується у стратегічному плануванні є універсальним та може бути поширений на весь цикл робіт, включаючи передпланові етапи, власне етап стратегічного планування і роботи, що виконуються по завершенню планового періоду, і які полягають у визначенні підсумків виконання планових завдань у системі стратегічного управління.

Базовими принципами концептуального забезпечення стратегічного планування в освітній галузі є:

- законність – нормативно-правове забезпечення стратегічного планування, яке відповідає національним та міжнародним стандартам;
- концептуальність – означає вимоги щодо цілісності, закінченості та логічної побудови внутрішньогалузевих стратегічних планів в освітній галузі;
- науковість – означає наукову обґрунтованість, об'єктивність і достовірність при розробці внутрішньогалузевих стратегічних планів в освітній галузі та застосуванні сучасної методології та інструментарію забезпечення;

– системність – системний підхід є основним методом стратегічного планування в освітній галузі, який забезпечує дотримання вимог стійкості, динамічності, гнучкості, орієнтованості та внутрішньогалузевої структурної збалансованості, також стратегічне планування є підсистемою системи стратегічного управління на всіх рівнях;

– пріоритетність – обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності у внутрішньогалузевому середовищі та стратегічного вибору;

– транспарентність – означає гласність і відкритість процесу формуванню внутрішньогалузевих концепцій, програм, планів із залученням стейкхолдерів до розгляду та експертизи проєктів документів, тобто стратегічні плани освітньої галузі є доступними для всіх зацікавлених суб'єктів;

– комплексність – означає необхідність розгляду всіх елементів внутрішньогалузевого стратегічного планування у взаємозв'язку та розглядом всіх параметрів внутрішньогалузевих характеристик;

– сегментність – необхідно враховувати всі передумови та обмеження, які характерні для освітньої галузі;

– адаптивність – можливість врахування змін, які відбуваються у внутрішньогалузевому та зовнішньому середовищі, за рахунок гнучкого коригування стратегічної мети, задач, пріоритетів і механізмів їх реалізації та модифікації зворотних внутрішньогалузевих зв'язків;

– варіантність – при розробці концепції стратегічного планування необхідна варіативна складова, яка забезпечить найкращий з усіх можливих варіантів розвитку внутрішньогалузевого середовища;

– ефективність – процес стратегічного планування в внутрішньогалузевому середовищі забезпечить найкращий результат при найменших витратах;

– компетентність – означає, що внутрішньогалузеве стратегічне планування в освітній галузі забезпечується фахівцями відповідної кваліфікації;

– ризиковість – означає, що при внутрішньогалузевому стратегічному плануванні мають бути оцінені різні ризики, які характерні для освітньої галузі;

– відповідальність – система та повнота відповідальності суб'єктів процесу внутрішньогалузевого стратегічного планування.

Григор'єв Г., з метою забезпечення ефективного державного регулювання фінансово-економічних та соціальних процесів у контексті стратегічного планування, запропонував варіанти розподілу відповідних принципів на п'ять класифікаційних груп:

1) концептуальні:

- концептуальність;
- науковість;
- об'єктивність;
- законність;

2) методологічні:

- збалансованість;
- комплексність;
- системність;
- адаптивність;
- інноваційність;

3) організаційні:

- пріоритетність;
- децентралізаційність;
- сегментність;
- контролінг;
- відповідальність;

4) економічні:

- варіантність;
- ефективність;
- ризиковість;

5) соціальні:

- демократичність;
- легітимність;
- соціальність [56].

Базові принципи забезпечення стратегічного планування в освітній галузі являє собою важливий важіль та концептуальну підтримку в системі стратегічного управління внутрішньогалузевого середовища. Освітня галузь є об'єктом стратегічного планування та позиціонується як відкрита комплексна соціально-економічна система, яка складається із відповідних стратегічних компонентів, що забезпечують розвиток освітнього середовища країни та суспільства.

Стратегічний компонент у внутрішньогалузевому плануванні візуалізований у напрямках або векторах діяльності у внутрішньогалузевому середовищі з кількісною та якісною орієнтацією на споживання освітніх послуг та інших стейкхолдерів.

Під впливом глобальних викликів 2014-2022 років, стратегічне планування в освітній галузі виступає дієвим механізмом системного управління у внутрішньогалузевому середовищі. Відмітимо, що в умовах кризових явищ останніх років освітня галузь не може розраховувати на збільшення ресурсів, які країна може спрямувати для її інноваційної модернізації, тому внутрішньогалузеве стратегічне планування за умов обмеженості ресурсів та компетентностного підходу має сприяти реалізації внутрішньогалузевого потенціалу та результативній, ефективній модернізації освітнього середовища країни.

Погодимося, що стратегізація управління освітою у національному просторі, що здійснюється на основі застосування в державній освітній політиці стратегічного управління та планування як пріоритетних управлінських інструментів, виступає в якості ефективного засобу здійснення освітніх реформ і трансформацій в умовах кризових процесів або явищ [216].

Стратегічне планування в освітній галузі має бути спрямоване на формування загальнонаціональної програми розвитку освітнього простору країни та сприяти підвищенню конкурентоспроможності освітньої галузі та її суб'єктів. Основну увагу необхідно приділяти освітнім інноваціям та цифровізації внутрішньогалузевих процесів.

Основні умови, які повинні бути дотримані при стратегічному плануванні в освітній галузі:

- врахування сучасного стану освітньої галузі та її суб'єктів діяльності;
- сучасна концептуальна, методологічна та інструментальна підтримка;
- ступінь ресурсного забезпечення;
- основні джерела ресурсної підтримки;
- оцінка рівня конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг;
- врахування сучасних і майбутніх потреб національної економіки в інтелектуальних ресурсах;
- врахування сучасних і майбутніх потреб споживачів освітніх послуг;
- врахування впливу європейського освітнього простору та динаміка зміни.

Внутрішньогалузеве стратегічне планування потребує обов'язкового попереднього проведення дослідницьких процесів:

- внутрішньогалузевий моніторинг діяльності у в освітній галузі;
- діагностика сильних та слабких сторін освітньої галузі;
- аналіз й оцінка внутрішньогалузевих загроз, негативних викликів та ризиків;
- комплексна оцінка можливої траєкторії розвитку освітньої галузі та її суб'єктів діяльності;
- аналіз стратегічних потреб національної економіки та суспільства
- дослідження стратегічного потенціалу освітньої сфери країни.

Адаптивна модель стратегічного планування в освітній галузі візуалізована на рис. 5.10.

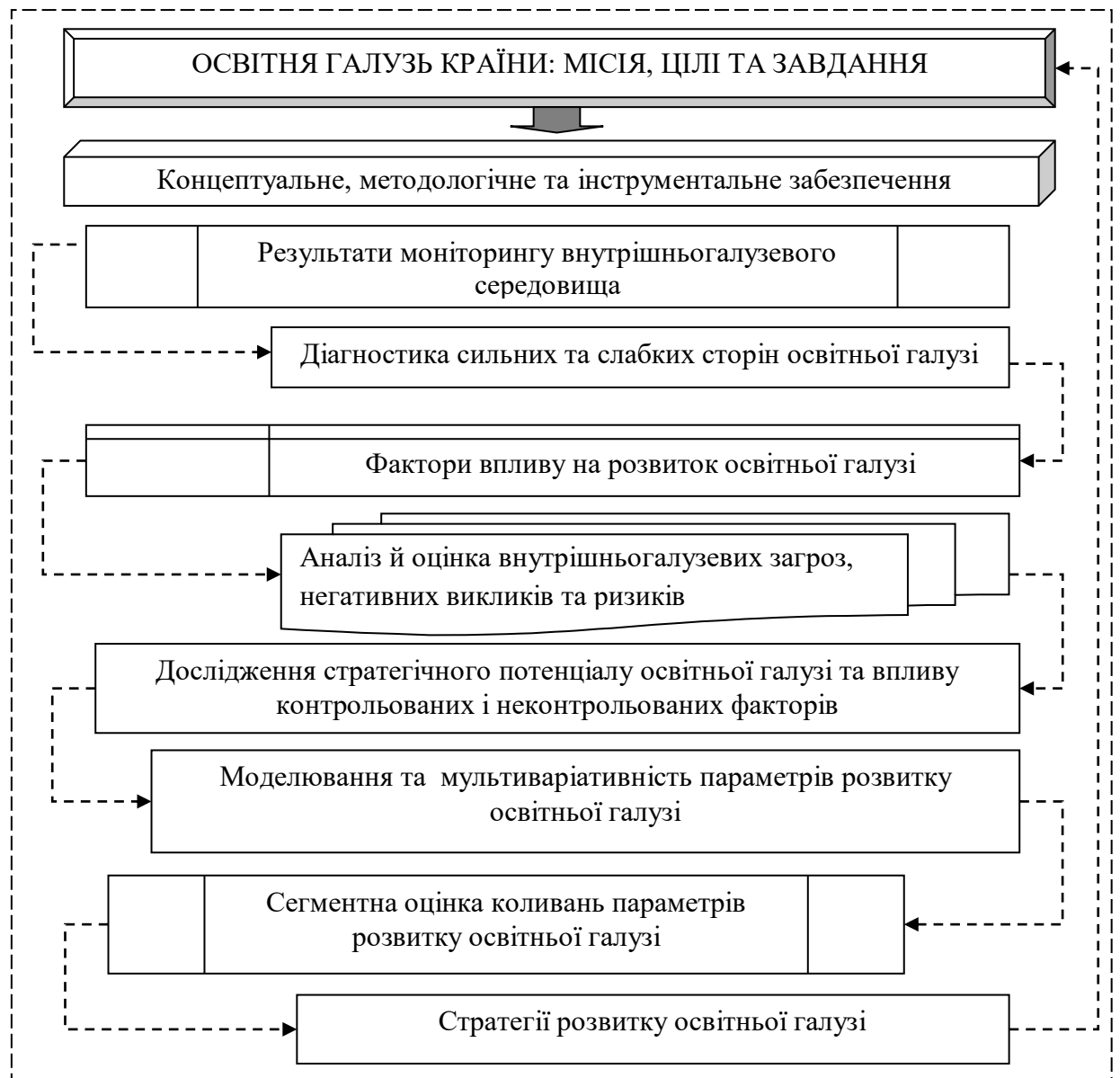


Рис. 5.10. Адаптивна модель стратегічного планування в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Адаптивна модель стратегічного планування базується на побудові можливих стратегій розвитку освітньої галузі, які сформовані на моделюванні та мультіваріативності параметрів розвитку

внутрішньогалузевого середовища, враховуючи виокремлені сильні та слабкі сторони, сприятливі дії, загрози та стратегічний потенціал освітньої галузі.

Стратегії розвитку освітньої галузі представляють собою моделі дій у внутрішньогалузевому середовищі, які сприяють оптимальному досягненню запланованих результатів діяльності за умови ефективного використання ресурсного потенціалу та впливу факторів будь-якого характеру.

Стратегія визначає принципи, напрями, параметри, механізми та моделі, які забезпечують ефективне функціонування та розвиток освітньої галузі, вирішення стратегічних завдань, що базуються на підвищеній зацікавленості всіх стейкхолдерів, національній економіці. Процес реалізації стратегії розвитку освітньої галузі може бути теоретично змодельований у термінах теорії графів та візуалізований якістю руху з точки на площині, що визначає існуючий стан об'єкта стратегії до точки, яка визначається поставленими внутрішньогалузевими стратегічними цілями.

Таким чином, стратегічне планування, на думку автора, – це сучасний інструмент системи стратегічного управління в освітній галузі, за допомогою якого забезпечується динамічне стійке функціонування та ефективність розвитку її внутрішньогалузевого середовища. Структура системи стратегічного планування в освітній галузі, основні її компоненти та методичні підходи, візуалізовані на рис. 5.11.

Концептуальна підтримка стратегічного планування в освітній галузі сфокусована на:

- внутрішньогалузевих стратегічних аспектах;
- комплексності;
- об'єктивності;
- внутрішньогалузевій системності та взаємозв'язку;
- якості та гнучкості;
- адаптивності й автентичності;
- обґрунтованості, результативності й ефективності;
- внутрішньогалузевій координованості дій та зворотного зв'язку;

– адекватності завданням системи стратегічного управління в освітній галузі.

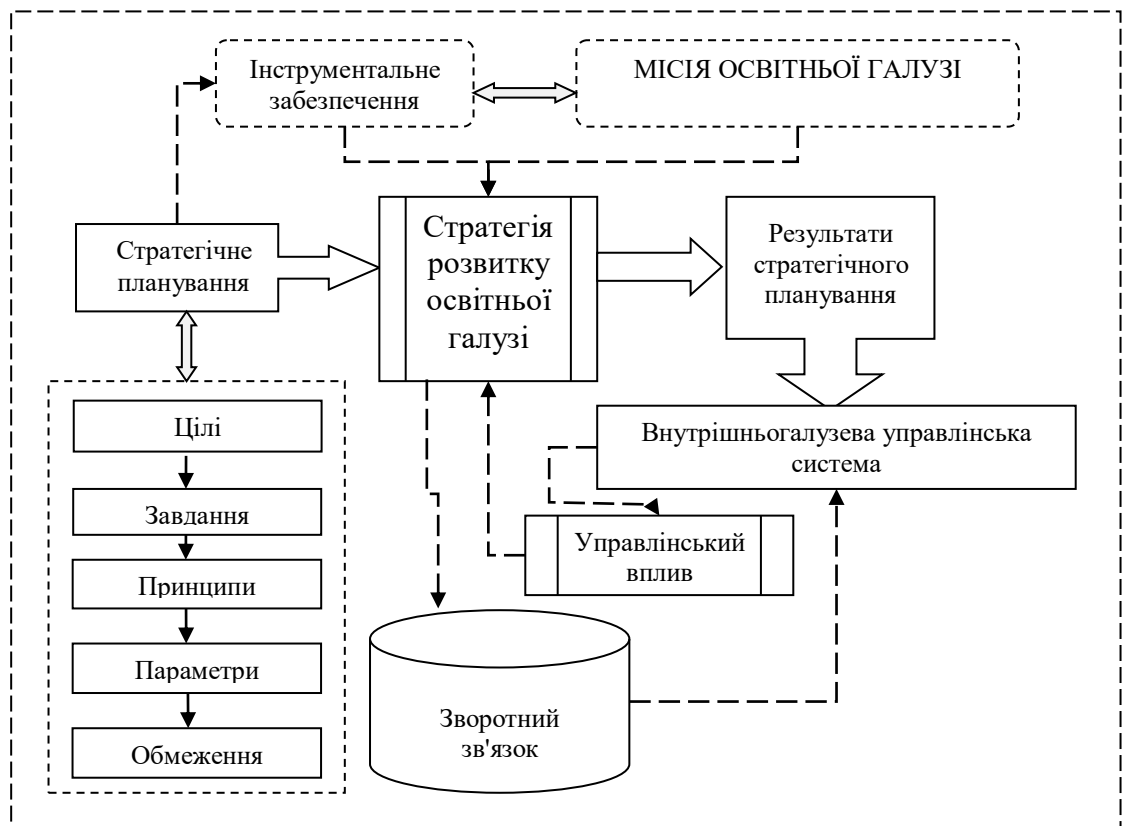


Рис. 5.11. Структура системи стратегічного планування в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Відмітимо, що стратегічне планування в освітній галузі – це важливий важіль та методична підтримка системи внутрішньогалузевого стратегічного управління, яка складається із відповідних стратегічних компонентів.

Основні критерії та умови стратегічного планування в освітній галузі:

- нормативно-правове забезпечення;
- внутрішньогалузева орієнтація;
- комплексна ієрархічна та системна підтримка;
- відповідні внутрішньогалузеві обмеження;
- компетентностний підхід;
- сучасне інструментальне забезпечення;

– інноваційне спрямування.

У системі стратегічного управління освітньої галузі стратегічне планування має бути сфокусоване на цілеспрямованому та формалізованому процесі визначення стратегічних напрямів, векторів, пріоритетів, завдань і розробки мультिवаріантного комплексу дій, які забезпечать їх досягнення на основі сформованої внутрішньогалузевої стратегії розвитку та стратегічного потенціалу освітньої сфери країни.

Таким чином, запропоноване концептуальне забезпечення стратегічного планування в освітній галузі передбачає та обґрунтовує вибір адаптивних стратегій і моделювання параметрів у внутрішньогалузевому середовищі, для реалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі та її розвитку в умовах глобальних викликів. Результати стратегічного планування в освітній галузі забезпечать узгодження і взаємний компроміс внутрішньогалузевого середовища. Стратегічне планування в освітній галузі здійснюється в межах встановлених етапів та розв'язує завдання, які деталізують вектори, тактичні цілі та оперативні дії з позицією на особливості управління розвитком освітнього середовища країни.

Висновки до розділу 5

Обґрунтовано та сформовано концептуально-методологічну основу стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів, яка ґрунтується на архітектурі синтезу та семантичному моделюванні інвестиційної, інноваційної та інтеграційної складової в освітній галузі, враховує об'єктивні та потенційні її можливості, характерні особливості функціонування суб'єктів освітньої діяльності та здатністю їх вирішувати стратегічні питання на ринку освітніх послуг, врахування стратегічних пріоритетів стейкхолдерів, що уможливорює за рахунок

сукупності наявних ресурсів, можливостей і здібностей забезпечити ефективність процесу розробки та реалізації стратегії розвитку освітньої галузі. Обґрунтовано, що потенціал освітньої галузі – це можливості та здатність освітньої галузі розвиватися з урахуванням майбутніх потреб національного суспільства. Доведено, що потенціал освітньої галузі є наслідком взаємодії всіх елементів соціально-економічних відносин, зокрема наявних і прихованих, які здатні відбутися під впливом контрольованих і неконтрольованих факторів. Потенціал є соціально-економічною основою та реальною силою розвитку освітньої галузі, що характеризується системою індикаторів, які візуалізують наявні внутрішньогалузеві ресурси та їх резерви, що забезпечують діяльність в освітній сфері за певних умов. Вирішення стратегічних завдань, які забезпечать розвиток стратегічного потенціалу освітньої галузі, особливо, в умовах глобальних викликів, переважно залежить від інвестиційної, інноваційної й інтеграційної діяльності суб'єктів, які функціонують на ринку освітніх послуг. Акцентуємо, що рушійною силою, яка забезпечить розвиток стратегічного потенціалу освітньої галузі та її інфраструктурних компонентів, є діджиталізація, науково-технічний і технологічний прогрес.

Забезпечення результативного й ефективного стратегічного управління освітньої галузі є основним завданням в умовах глобальних викликів. Визначені обставини спонукали до розробки механізму комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі, яка продукує комплекс системної й адаптивної взаємодії узгоджених складових організаційного, структурного, функціонального, ресурсного та методичного спрямування, які орієнтовані на перманентне вирішення стратегічних завдань внутрішньогалузевої модернізації з урахуванням ринкових важелів та регуляторів для забезпечення розвитку освітньої галузі та реалізації її стратегічного потенціалу. Сформований механізм складається із системних та взаємопов'язаних елементів, які за рахунок перманентного генерування

способів підтримки модернізації у внутрішньогалузевому середовищі забезпечать досягнення стратегічної мети.

Сформовані теоретико-методичні засади стратегічного планування освітньої галузі, які доповнюються парадигмою інвестиційно-інноваційного вектору та модульованими компонентами, що істотно розширює процес використання потенціалу освітньої галузі. Доведено, що стратегічне планування в освітній галузі здійснюється в межах встановлених етапів та розв'язує завдання, які деталізують вектори, тактичні цілі та оперативні дії з позицією на особливості управління розвитком освітнього середовища країни.

Основні наукові положення, викладені у розділі, опубліковано в авторських роботах [8; 9; 19; 20; 25; 29; 282].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення важливої науково-прикладної проблеми, що полягає у розробці концептуальних, теоретико-методологічних та методико-прикладних положень процесу забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі в умовах глобальних викликів і посиленних інтеграційних процесів. Отримані наукові результати сприятимуть вирішенню актуальних наукових проблем, пов'язаних із забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі через концепти еволюційної парадигми функціонування та розвитку соціально-економічної системи.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки та рекомендації:

1. З'ясовано, що система стратегічного управління в освітній галузі – це послідовний, взаємопов'язаний, взаємодоповнюючий та релевантний процес, у результаті якого отримується синтетична й аналітична інформація щодо функціонування та розвитку освітньої галузі, візуалізує інтегровану модель прийняття управлінських рішень у внутрішньогалузевому середовищі та визначає загальний напрямок реалізації потенційних можливостей освітньої сфери в умовах глобальних викликів. Дослідження генезису парадигм та теорій стратегічного управління дозволило визначити, що забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі – це сукупність управлінських заходів, процесів, організаційно-функціональної та інструментальної підтримки, які спрямовані на мультисегментний розвиток внутрішньогалузевого середовища та реалізацію потенціалу освітньої галузі. Обґрунтовано, що управління в освітній галузі – це складна цілеспрямована перманентна багатокomпонентна система з мультифакторними проявами ендогенних та екзогенних зв'язків у відповідному середовищі, а освітня галузь – це соціально-економічна система, яка формує людський капітал та одночасно є суб'єктом і об'єктом

стратегічного управління, що перманентно є у цілеспрямованій взаємодії та задіяні у цілеспрямованому впливу один на одного контрольованими і неконтрольованих факторами. Сталий розвиток освітньої галузі, який відповідає сучасним вимогам суспільства та національного макроекономічного середовища, має забезпечити здатність майбутніх поколінь задовольняти потреби національної економіки з урахуванням власних потреб. Функціонування освітньої галузі завжди спрямовано на гармонізацію продуктивних сил, задоволення сучасних суспільних потреб, збереження національної ідентичності, інноваційного розвитку країни та поступового відтворення цілісності навколишнього середовища.

2. Сформовано концептуально-методологічну основу стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів, яка ґрунтується на архітектурі синтезу та семантичному моделюванні інвестиційної, інноваційної та інтеграційної складової в освітній галузі, враховує об'єктивні та потенційні її можливості, характерні особливості функціонування суб'єктів освітньої діяльності та здатністю їх вирішувати стратегічні питання на ринку освітніх послуг, врахування стратегічних пріоритетів стейкхолдерів, що уможлиблює за рахунок сукупності наявних ресурсів, можливостей і здібностей забезпечити ефективність процесу розробки та реалізації стратегії розвитку освітньої галузі. Обґрунтовано, що потенціал освітньої галузі – це можливості та здатність освітньої галузі розвиватися з урахуванням майбутніх потреб національного суспільства. Доведено, що потенціал освітньої галузі є наслідком взаємодії всіх елементів соціально-економічних відносин, зокрема наявних і прихованих, які здатні відбутися під впливом контрольованих і неконтрольованих факторів. Потенціал є соціально-економічною основою та реальною силою розвитку освітньої галузі, що характеризується системою індикаторів, які візуалізують наявні внутрішньогалузеві ресурси та їх резерви, що забезпечують діяльність у освітній сфері за певних умов. Вирішення стратегічних завдань, які забезпечать розвиток стратегічного потенціалу освітньої галузі, особливо, в

умовах глобальних викликів, у значній мірі залежить від інвестиційної, інноваційної й інтеграційної діяльності суб'єктів, які функціонують на ринку освітніх послуг. Акцентуємо, що рушійною силою, яка забезпечить розвиток стратегічного потенціалу освітньої галузі та її інфраструктурних компонентів, є діджиталізація, науково-технічний і технологічний прогрес.

3. Розроблено та запропоновано методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі, яка дозволяє за допомогою параметричних інструментів фундаментально-прикладної спрямованості сфокусоватися на мультиваріативному моделюванні перспектив освітньої галузі та розвитку освітнього середовища в країні з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, що дозволить здійснити вибір стратегічних та новаторських напрямів розвитку, забезпечуючи валідність прогнозу та ефективне використання результатів в управлінні освітньої галузі. Доведено, що методологія форсайту освітньої галузі відрізняється від футурології, а також від стратегічного прогнозування й планування. Форсайт – це методологія організації процесу, спрямованого на вироблення загального бачення перспектив освітньої галузі, яке підтримують усі стейкхолдери у теперішній час. Методологія форсайту моделює перспективність освітньої галузі, про розвиток процесів на ринку освітніх послуг, визначає прогнози внутрішньогалузевих об'єктів. З таких позицій методологія форсайту цілком придатна для застосування у стратегічному управлінні освітньої галузі з метою стратегічного прогнозування її розвитку. Методологія форсайту освітньої галузі – це інструмент системи стратегічного управління, який сфокусований на мультиваріативному моделюванні перспективного стану та розвитку освітнього середовища в країні з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих факторів. Застосування методології форсайту в освітній галузі надає можливість стейкхолдерам спільно прогнозувати розвиток на ринку освітніх послуг та на основі отриманих результатів визначити дії або

процеси, які забезпечать досягнення стратегічних результатів в освітньому середовищі у перспективі.

4. Забезпечення результативного й ефективного стратегічного управління освітньої галузі є основним завданням в умовах глобальних викликів. Визначені обставини спонукали до розробки механізму комплексної системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі, яка продукує комплекс системної й адаптивної взаємодії узгоджених складових організаційного, структурного, функціонального, ресурсного та методичного спрямування, які орієнтовані на перманентне вирішення стратегічних завдань внутрішньогалузевої модернізації з урахуванням ринкових важелів та регуляторів, з метою забезпечення розвитку освітньої галузі та реалізації її стратегічного потенціалу. Сформований механізм складається із системних та взаємопов'язаних елементів, які за рахунок перманентного генерування способів підтримки модернізації у внутрішньогалузевому середовищі забезпечать досягнення стратегічної мети.

5. Запропоновано науково-методичне забезпечення застосування системно-функціонального підходу до стратегічного управління освітньої галузі, яке генералізує дослідження структури управління в освітній галузі, виявленні функцій її елементів, систематизації внутрішньогалузевого управління по спільності функціонального призначення та синтезі правил системної взаємодії у внутрішньогалузевому середовищі з урахуванням стратегічних факторів та ентропії, що дозволить візуалізувати значення комплексності, широти охоплення і чіткої організації дослідження, проєктуванні та плануванні управлінської діяльності у освітній галузі. Системно-функціональний підхід в системі стратегічного управління в освітній галузі базується на обґрунтуванні допустимих переваг (гіпотез) у внутрішньогалузевому середовищі. Використання системно-функціональних моделей у внутрішньогалузевому стратегічному управлінні проводиться в умовах часткової невизначеності інформації про стан, структуру та зміни, що

прогнозуються в освітній галузі. Ентропія прийнятих управлінських рішень є чинником, який характеризує рівень повноти, достовірності та своєчасності інформації про соціально-економічний тренд факторів впливу, що визначають ситуацію та умови функціонування й розвитку внутрішньогалузевого середовища. Гіпотези внутрішньогалузевого стратегічного управління охоплюють певну невизначеність, що залежить від виду та глибини відповідного дослідження. Будь-яка гіпотеза може бути розглянута за допомогою різних моделей або алгоритмів, які формують і доповнюють уявлення про майбутній стан освітньої галузі під впливом глобальних викликів та інтеграції у європейський освітній простір. Використання системно-функціонального підходу у внутрішньогалузевому стратегічному управлінні є логічним, обґрунтованим, доцільним і зваженим, але, враховуючи сучасні реалії та вплив глобальних викликів для освітньої галузі потребує застосування прогресивних комбінованих варіаційних підходів і методів, які забезпечать високу результативність та ефективність процесу створення та функціонування сукупності основних та допоміжних управлінських сегментів в освітній галузі.

6. Запропоновано генезис методичних підходів до організації стратегічного управління в освітній галузі під впливом глобальних викликів, які передбачають різноплановий, структурно-функціональний і формально-поведінковий управлінський процес, який забезпечує формування та реалізацію стратегій розвитку освітньої галузі, що сприяють балансуванню відносин на ринку освітніх послуг між стейкхолдерами, а також досягненню візуалізованих цілей за умови використання людського капіталу. Доведено, що процес формування та реалізація стратегій у освітній галузі має базуватися на певній сукупності наукових елементів системи внутрішньогалузевого стратегічного управління. Для виокремлення синтетичного й аналітичного інструментарію необхідно підходи розглядати з позиції ситуаційних теорій і визначених управлінських завдань з урахуванням короткострокової, середньострокової та довгострокової

спрямованості, забезпечуючи при цьому системний характер реалізації стратегічних цілей і вирішення проблем у освітній галузі з метою забезпечення розвитку людського капіталу з урахуванням потреб суспільства, національної та міжнародної економіки. Застосовуючи елементи адаптаційного підходу до розвитку освітньої галузі та завдяки своєчасному виявленню факторів загального (глобального) та локального (специфічного) характеру, забезпечують можливість внутрішньогалузевого середовища пристосувати життєво важливі та необхідні процеси до їх впливу. Саме тому, процедура виділення фундаментальних факторів є важливим етапом процесу вибору стратегічних пріоритетів в освітній галузі в умовах глобальних викликів.

7. Сформовані концептуальні засади моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі, які доповнюються компонентами взаємопов'язаних елементів і системно-функціональним та структурно-організаційним спостереженням за перебігом і характером якісних або кількісних змін у стратегічному управлінні освітньої галузі, з метою отримання аналітичної та синтетичної інформації для прийняття ефективних управлінських рішень, які сприятимуть динамічному розвитку національного освітнього простору в умовах посиленних глобальних викликів. Доведено, що моніторинг в освітній галузі є інструментом системи стратегічного управління, який забезпечує збір, обробку, накопичення, зберігання та поширення фактичної інформації щодо стану освітньої галузі, прогнозування на підставі обґрунтованих даних динаміки й основних тенденцій її розвитку, визначення стратегічного потенціалу та формування науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо підвищення результативності й ефективності у внутрішньогалузевому функціональному середовищі. Моніторинг забезпечує менеджмент освітньої галузі якісною та своєчасною поінформованістю, необхідною для прийняття стратегічних управлінських рішень, визначає раціональність використання внутрішньогалузевих ресурсів, структурно-

функціонального середовища освітньої галузі, відповідність заявленим цілям і особливостям надання освітніх послуг у національному просторі.

8. Розроблено концептуальне забезпечення діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі, яке доповнюється парадигмою мультиелементного комплексного дослідження соціально-економічної діяльності освітньої галузі та виявлення відхилень від стійких і визначених параметрів та запобіганню порушення діяльності у внутрішньогалузевому середовищі, з метою отримання результатів, які закладають фундамент для прийняття обґрунтованих, достовірних, неупереджених і зважених рішень у системі стратегічного управління освітньої галузі. Діагностика в системі стратегічного управління освітньої галузі полягає у виокремленні та дослідженні ознак, які впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі для прогнозування можливих відхилень від стійких і визначених параметрів та запобіганню порушення діяльності у внутрішньогалузевому середовищі. Діагностика охоплює визначення оціночних ознак функціонального середовища освітньої галузі, вибір інструментів їх вимірювання та характеристику з урахуванням встановлених принципів. Доведено, що діагностика в процесі формування стратегічних управлінських рішень у освітній галузі має презентувати випереджальну оцінку розвитку відповідних процесів, явищ, подій, впливів, яка ґрунтується на інформації фактичного їх стану та впливає на внутрішньогалузевий потенціал об'єкта. Діагностика візуалізує агрегований висновок про функціональне середовище, стан об'єкта, який формується на основі різноманітної синтетичної й аналітичної інформації, зіставлення та інтерпретації для прийняття відповідних управлінських рішень.

9. Запропоновані наукові підходи щодо контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі, які доповнюються комплексом синтезованої взаємодії елементів стратегічного управління соціально-економічними компонентами в освітній галузі, що надає можливість попередити або ідентифікувати на початковому етапі можливі ризики у

функціонуванні освітньої галузі та своєчасно вжити заходів щодо їх усунення або недопущення з урахуванням впливу глобальних викликів. Обґрунтовано, що контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі має фокусуватися на діагностиці, аналізі, оцінці та контролі діяльності у внутрішньогалузевому середовищі з точки зору законності та ефективності прийнятих стратегічних управлінських рішень та реалізації дій, враховуючи потенціал освітньої галузі. Чіткість постановки цілей, релевантність завдань, оцінка впливу контрольованих і неконтрольованих факторів, застосування ефективних управлінських інструментів підвищує значущість і необхідність контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі є інноваційним функціоналом та надає можливість володіти внутрішньогалузевою ситуацією в будь-який момент часу та приймати ефективні стратегічні рішення в системі оперативного, тактичного та стратегічного управління освітньої галузі. Внутрішньогалузева система контролінгу є новим поєднанням методів та принципів стратегічного управління у освітній галузі, що дозволяє в іншій площині поглянути на її розвиток під впливом глобальних викликів та реалізації внутрішньогалузевого стратегічного потенціалу.

10. Сформовані й обґрунтовані наукові засади та методологічні домінанти побудови комплаєнс-системи у освітній галузі, яка є незалежною функцією органів внутрішньогалузевого управління, що моніторить, діагностує, оцінює, надає відповідні внутрішньогалузеві поради, і готує звіти щодо комплаєнс-ризиків у освітній галузі та візуалізує цілеспрямоване дотримання суб'єктами освітньої галузі вимог нормативно-правового характеру та зобов'язань, щодо доброчесності, транспарентності, анти дискримінаційної поведінки, конфіденційності, автаркчності, боротьби з корупцією, врегулювання внутрішньогалузевих конфліктів, закупівель, природоохоронної діяльності, забезпечення інформаційно-комунікаційних зв'язків, трудового законодавства, обробки персональних даних, ковенантів, кібербезпеки та синергії у освітній галузі, що підтвердить відповідність

функціонування та розвитку внутрішньогалузевого середовища встановленим вимогам, стандартам та правилам. Доведено, що комплекс інструментів і процедур у комплаєнс-системі освітньої галузі має бути адаптивним, системним або локальним. До інструментів комплаєнс-системи освітньої галузі належать механізми та моделі, які спрямовані на управління комплаєнс-ризиком у внутрішньогалузевому середовищі.

11. Сформовані теоретико-методичні засади стратегічного планування освітньої галузі, які доповнюються парадигмою інвестиційно-інноваційного вектору та модульованими компонентами, що істотно розширює процес використання потенціалу освітньої галузі. Доведено, що стратегічне планування в освітній галузі здійснюється в межах встановлених етапів та розв'язує завдання, які деталізують вектори, тактичні цілі та оперативні дії з позицією на особливості управління розвитком освітнього середовища країни.

12. Запропоновано концептуально-методичну підтримку процесу функціонування та стратегічного управління освітньої галузі, яка на основі еволюції концепцій управління ґрунтується на синтезованому застосуванні принципів, методів і способів впливу суб'єкта стратегічного управління в освітній галузі на відповідний об'єкт управління для реалізації стратегічного потенціалу, що забезпечить реалізацію інноваційних стратегій, пріоритетів та створення нових моделей освітніх процесів і розвитку механізмів інституційно-суспільного управління у освітньому середовищі. Модель стратегічного управління освітньої галузі надає відповідь на питання, щодо управлінських рішень, які мають формувати суб'єкти управління у освітньому середовищі. Процес управління візуалізує взаємодію суб'єкта й об'єкта управління, а вплив процесу стратегічного управління спрямований на розв'язання пріоритетних завдань, які поставлені перед об'єктом управління при здійсненні діяльності. Доведено, що модель процесу стратегічного управління у освітній галузі у загальному вигляді представлена як опис дій органу управління щодо структурно-функціональних елементів

освітньої галузі та до себе як елементу внутрішньогалузевої системи. Стратегічне управління у внутрішньогалузевому середовищі є відокремленою діяльністю, яка забезпечує розв'язання керованим об'єктом пріоритетних завдань та досягнення мети. Як мета, на досягнення якої спрямована стратегічна діяльність суб'єктів освітньої галузі, може виступати як досягнення кількісно або якісно визначеного стану за певний період, або забезпечення функціонування освітньої галузі протягом певного часу в кількісно або якісно встановлених параметрах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Кол. монографія / Г.В. Єльнікова, Т.А. Борова, О.М. Касьянова, Г.А. Полякова та ін. / За загальною редакцією Г.В. Єльнікової. Чернівці : Технодрук, 2009. 572 с.
2. Акулова Ю.О. Основні принципи і підходи до організації контролінгу на підприємствах України. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/11556/1/42.pdf> (дата звернення: 20.01.2022).
3. Андрущенко В. П., Савельєв В. Л. Освітня політика (огляд порядку денного). Київ : Леся, 2010. 368 с.
4. Анненкова І. П. Моніторинг якості освіти у ВНЗ. 2010. URL : <http://www.e-learning.opu.edu.ua>. (дата звернення: 20.01.2022).
5. Архипова Є. О., Дроздов В. В. Якість вищої освіти як об'єкт публічного управління. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 12. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2020.12>.
6. Баєва О. В. Державно-громадське управління якістю вищої освіти: досвід США. Держава та регіони. 2010. № 2. С. 5–9. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2010/1.pdf (дата звернення: 07.07.2022).
7. Баженков Є. В. Professional training of qualified specialists is the key to Economic Development of the state. Mechanism for economic development in the context of global changes: international experience: International scientific and practical conference (Riga, June 4-5 2021): conference proceedings, Riga: "Baltija Publishing", 2021. С. 88-90.
8. Баженков Є. В. Встановлення цілей у стратегічному управлінні освітньої галузі. Вчені записки Таврійського національного університету. 2019. Т. 30 (69), №1. С. 130-134.

9. Баженков Є. В. Генезис методичних підходів до формування стратегії в освітній галузі під впливом глобальних викликів. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2021. Вип. 4 (63). С. 128-133. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1287>.

10. Баженков Є. В. Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти» як центр експериментальної педагогіки. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проектна діяльність: Науково-методичний збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек», 2022. С. 9-12. с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serp.n.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.projektna.diyalnist.pdf>.

11. Баженков Є. В. Державне регулювання архітектури національної освіти. Інтелект XXI. 2018. №1. С. 253-260. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/1-2018>.

12. Баженков Є. В. Державне регулювання освітньої галузі в умовах воєнного часу. Ефективна економіка. 2022. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/122>.

13. Баженков Є. В. Джуніор – як засіб підвищення рівня мотивації до уроків фізичної культури в сучасному освітньому вимірі. Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення: II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф (25-26 серпня 2022 року в режимі онлайн) / упорядн.: Баженков Є. В., Цьось А. В., Коломоєць Г. А., Дикий О. Ю., Ребрина А. А., Боляк А. А., Кліванська Ю. А., Буянова Г. В., 2022. 431 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/19sbNUV27h-aF2OfAgWkb1L6pP6ajoZik/view>

14. Баженков Є. В. Діагностика в системі стратегічного управління освітньої галузі. Причорноморські економічні студії. 2022. Випуск 76. С. 188-191. URL: <http://bses.in.ua/uk/76-2022>.

15. Баженков Є. В. Застосування методології форсайту в освітній галузі України. Економічний простір 2021. № 176. С. 55-160. URL : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1043>.

16. Баженков Є. В. Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 312-318.

17. Баженков Є. В. Концептуальна модель методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент». 2021. Випуск 4 (90). С. 3-10.

18. Баженков Є. В. Концептуальна основа моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 9 (255). URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_-Ievgen-V.-Bazhenkov-6-14.pdf.

19. Баженков Є. В. Концептуальна основа стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Том 21. Випуск 1 (50), URL–<http://rinek.onu.edu.ua/article/view/270398>.

20. Баженков Є. В. Концептуальне забезпечення стратегічного планування в освітній галузі. Актуальні проблеми економіки. 2022. №6-7 (252-253). С. 90-99.

21. Баженков Є. В. Концептуальні фактори контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Економічний простір. 2020. №153. С. 147-151. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1103>.

22. Баженков Є. В. Модель діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. Випуск 68. С. 54-61.

23. Баженков Є. В. Моніторинг у системі стратегічного управління освітньої галузі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. №2. С. 269-275.

24. Баженков Є. В. Системно-функціональний концептуалізм стратегічного управління освітньої галузі. Науковий вісник Полісся. 2021. №2 (23). С. 16-27.

25. Баженков Є. В. Стратегічний потенціал у системі управління освітньої галузі. Економіка і суспільство. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1612>.

26. Баженков Є. В. Структурно-логічна модель побудови комплієнс-системи в освітній галузі. Актуальні проблеми економіки. 2022. № 8 (254). URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/1-051Ievgen-V.-Vazhenkov.pdf>.

27. Баженков Є. В. Теоретичні аспекти системно-функціонального підходу до стратегічного управління в освітній галузі. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Том 20, Вип. 3 (49). С. 130-142. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/255716>.

28. Баженков Є. В. Якісна освіта як запорука національного розвитку України. Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту: XI Міжнародна науково-практична конференція (Державний університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 27 травня 2022): матер., Одеса, 2022. С. 155-157.

29. Баженков Є. В. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління освітньої галузі: монографія. Одеса: ОЛДІ+, 2022. 372 с.

30. Баженков Є. В., Бережна Т. І. Здоров'язбережувальна технологія «навчання в русі» в контексті ідей Нової української школи. Проблеми освіти. 2022. №1 (96). С. 42-54.

31. Баженков Є.В., Дикий О. Ю., Коломоєць Г.А., Ребрина А. А. Кліванська Ю.А. Впевнений старт до НУШ: досвід реалізації початкової та перехід до середньої школи Матеріали наук. практ. інтернет конф. з міжнародною участю (03-08 липня 2021 р., м. Луцьк). 90 с. Електронне видання

URL:https://drive.google.com/file/d/1Go_mFHy3FBLjlyhyffyploh2apRj1RmqM/view?usp=share_link

32. Баженков Є.В., Коломоєць Г.А., Ребрина А.А., Дикий О. Ю. Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет конф. (28-29 травня 2020 р., м. Київ) / Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2020. 626 с. Електронне видання URL: https://drive.google.com/file/d/1MlbaMa3RdAvYtfQB41fYLNxVkbwYDQq8/view?usp=share_link

33. Батечко Н. Якість вищої освіти в контексті синергії наукових підходів. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2017. Вип. 3-4. С. 12–19. URL: http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/22292/1/N_Batechko_NDLOSV_2017_3-4_NPO.pdf (дата звернення: 21.08.2022).

34. Белова Л. О. Якісна освіта як запорука якості життя населення. Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр». 2016. вип. 4 (54). С. 8-17.

35. Биков В. Ю. Моделі організаційних систем відкритої освіти : монографія. Київ : Атіка, 2008. 684 с. 34.

36. Бирка М. Система післядипломної педагогічної освіти регіону та напрями її вдосконалення. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 4-9.

37. Білах І. Б. Формування механізму економічної безпеки у видавничій галузі: дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03. Одеса, 2021. 235 с.

38. Бобак Н.В. Моніторинг якості освіти: міжнародний досвід. URL.: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pedp/2010_1/65/met/Vobak.pdf

39. Боднар О. Підготовка керівника закладу освіти д адаптивного управління в умовах магістратури: концептуальні штрихи модернізації Електронне наукове фахове видання «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка» Вип. 10 (19), 2020. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/article/view/286/258>

40. Боднар О. С. Концепція управління аналітико-експертною діяльністю у сфері освіти регіону. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. Володимира Гнатюка. Серія : Педагогіка. 2013. № 1. С. 60-66.

41. Болонський процес 2020 – Простір європейської вищої освіти у новому десятиріччі. Комюніке Конференції Європейських міністрів, відповідальних за вищу освіту. Льовен / Лувен-ла-Нев, 28-29 квітня 2009. URL: <http://prima.lnu.edu.ua/Pedagogika/bolon/10.pdf> (дата звернення: 21.01.2022).

42. Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Вибір метрики кластеризації для вирішення завдань управління регіональним освітнім простором. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. № 1 (45). С. 108-115.

43. Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Модель формування портфеля проектів регіонального освітнього кластеру. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013. № 1 (48). С. 106-112.

44. Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Особливості проектів кластеризації регіонального освітнього простору. Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. пр. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. № 4 (36). С. 162-166.

45. Варенко В. М., Братусь І. В., Дорошенко В. С., Смольніков Ю. Б., Юрченко В. О. Системний аналіз інформаційних процесів: навч. посіб. К.: Університет «Україна», 2013. 203 с.

46. Василькова Н. Міжнародний бенчмаркінг у вищій освіті. Університетська освіта. 2017. № 4. С. 50–54. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/22859/50-54.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 17.12.2021).

47. Верденхофа О., Каленюк І., Цимбал Л. Параметри та моделі автономії університетів. Міжнародна економічна політика. 2018. № 1. С. 109–

127. URL:
http://ierjournal.com/journals/28/2018_5_Verdenhova_Kalenyuk_Tsymbal.pdf
 (дата звернення: 10.06.2022).
48. Верескун М. В., Захаров С. В. Організаційна діагностика як фактор розвитку промислових підприємств. URL:
<http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5682> (дата звернення: 10.06.2022).
49. Верхоглядова Н. І., Дробот С. А. Сутність та компаративний аналіз типів розвитку. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 33. С.46-50.
50. Впровадження локальних систем управління якістю в українських університетах: Аналітичний звіт / За заг. ред. Т. В. Фінікова, В. І. Терещука; Міжнарод. благод. Фонд «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики». К.: Таксон, 2018. 88 с. URL:
http://www.edupolicy.org.ua/_dx/assets/images/Analit18ua_08-5mm.pdf (дата звернення: 10.06.2022).
51. Гладкова А. Е. Сутність і зміст поняття «всезагальний менеджмент якості». Економіка транспортного комплексу 2016. № 27. С. 64-70.
52. Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посібн. М-во освіти і науки України, Міжнар. наук. техн. ун-т. К.: Вид-во «Алерта», 2006. 403 с.
53. Грабовенко Н. В. Забезпечення якості освіти як пріоритетний напрям державної політики. Публічне урядування: збірник. К.: ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом», 2019. № 5 (20). С. 44–55.
54. Грабовенко Н. В. Людиноцентристські пріоритети державного управління якістю освіти. Аспекти публічного управління. 2019. Т. 7. № 8. С. 13-19.
55. Григор'єв Г. С. Державний контролінг як елемент системи управління національною економікою в умовах глобалізації. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Том 22. Вип. 2 (55). С. 32-37.

56. Григор'єв Г. С. Теоретико-методологічні засади державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації : монографія. Херсон : Олді-плюс, 2017. 380 с.

57. Гриневич Л. Пріоритетні напрями змін у вищій освіті на 2018-2019 рр. Лілія Гриневич, Міністр освіти і науки України. 26 січня 2018 року. URL: https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishchaosvita/infographik/MON_prioritety_new.pdf (дата звернення: 10.06.2022).

58. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. К.: Т-во «Знання», КОО, 2001. 254 с.

59. Грудцина Ю. В. Премії з якості як метод державного регулювання якості продукції. Ефективна економіка. 2019. № 5.

60. Державна служба статистики України. URL.: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 15.07.2022).

61. Дикань В.Л. Стратегічне управління. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

62. Дименко Р. А. Теоретико-методологічні засади процесу державного регулювання та стратегічного розвитку телекомунікаційної індустрії : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.

63. Дмитренко Г. А., Ануфрієва О. Л., Бурлаєнко Т. І., Медвідь В. В. Кваліметрія в управлінні: гуманістичний контекст : навч. посіб. / за заг. ред. Г. А. Дмитренка. К.: Видавництво «Аграрна освіта», 2016. 335 с.

64. Дроздов В. В. Модернізація системи забезпечення якості як стратегічна мета розвитку вищої освіти. VI Дунайські наукові читання. Імператив соціального партнерства в освітньо-науковому просторі: євроінтеграційні та регіональні виклики сьогодення. Матеріали міжнародної науковопрактичної конференції (16 жовтня, 2020 року). Ізмаїл: РВВ ІДГУ; «ІРБІС», 2020. С. 77-83.

65. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. Пер з англ. Київ: КМ-Букс, 2020. 240 с.

66. ДСТУ ISO 9000:2015. Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів. (ISO 9000:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.

67. ДСТУ ISO 9001:2015. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2015, IDT). Вид. офіц. Київ: ДП «УкрНДНЦ», 2016. IX, 22 с.

68. Ендовицький Д.А., Щербаков М. В. Зміст попереднього діагностичного аналізу фінансової неспроможності організацій. Економічний аналіз: теорія і практика. 2005. № 12. С. 12-14.

69. Енциклопедія державного управління: у 8 т. Т. 4: Галузеве управління / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: М. М. Іжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. К.: НАДУ, 2011. 648 с.

70. Закони і закономірності менеджменту соціально-педагогічної роботи. URL : <https://msn.khnu.km.ua/mod/resource/view.php?id=147838> (дата звернення: 10.06.2022).

71. Ілляшенко С.М., Голишева Є.О., Колодка А.В. Управління інтелектуальним капіталом підприємства: монографія. Суми: ТОВ «Триторія», 2017. 360 с.

72. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 5. С. 114-117.

73. Календар реформ освіти і науки. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/kalendar-reformi-osviti-inauki.pdf> (дата звернення: 21.12.2020).

74. Капінос І. Г., Бабій І. В. Операційний менеджмент. Київ: Центр учбової літератури 2013. 352 с.

75. Карзун І. Г. Організаційно-економічні засади інноваційного розвитку системи закладів вищої освіти в Україні: дис... канд. екон. наук. Кропивницький, 2016. 270 с.

76. Квітка С. А. Форсайт в публічному управлінні: методи і перспективи реалізації в Україні. Аспекти публічного правління Том 6 № 8 2018. С. 56-70.

77. Кизим М. О., Матюшенко І. Ю., Шостак І. В., Данова М. О. Перспективи форсайт-прогнозування пріоритетних напрямів розвитку нанотехнологій і наноматеріалів у країнах світу і Україні : монографія. Х. : ВД «ІНЖЕК», 2015. 272 с.

78. Кірнос І.О. Форсайт як інструмент державного стратегічного планування. Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С. 31-37.

79. Клімова Г. П. Інтерпретація поняття «якість вищої освіти»: соціологофілософська рефлексія. Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого». Серія: Соціологія. 2016. № 3. С. 34-43.

80. Коваленко В. В. Теоретичні підходи у визначенні сутності діагностики підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 2(1). С. 17-20.

81. Коваленко О. В., Біла Д. М. Роль економічної діагностики у процесі прийняття рішень. Економіка та менеджмент – 2013: перспективи інтеграції і інноваційного розвитку. Зб. наук. праць Міжн. наук.-практ. конф. 24-25 квіт. 2014. Том 2. С. 56-58

82. Ковтуненко К.В., Скороходова Л.В. Особливості обліку та оцінки інтелектуального капіталу як фактору інноваційного розвитку промислового підприємства: монографія. Луганськ: Вид-во «Ноулідж», 2013. 125 с.

83. Козуб В. П. Теоретичні аспекти формування інтелектуального капіталу. Проблеми системного підходу в економіці. 2009. № 2. URL.: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/PSPE/2009_2/Kozub_209.htm

84. Колодізев О.М., Коцюба О.В. Морфологічний аналіз сутності поняття «комплаєнс» як основа фінансової стабільності банку. Бізнес Інформ. 2018. № 12. С. 365-373.

85. Коляденко Д. Л. Людський капітал – фактор інституційної трансформації в АПК. Ефективна економіка: наук. журн. 2017. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5620> (дата звернення 04.05.2021).

86. Комплаєнс і його функції в банках - квітень 2005. Базельський комітет з банківського нагляду. URL : www.bis.org/publ/bcbs113.pdf (дата звернення: 10.06.2022).

87. Конвенція про боротьбу з дискримінацією у сфері освіти від 14.12.1960 р. Дата оновлення: 22.05.1962. URL: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_174. (дата звернення: 20.02.2022).

88. Конкурентні моделі управління якістю вищої освіти у XXI столітті : монографія / [Д. Г. Лук'яненко, Л. Л. Антонюк, Н. В. Василькова, Д. О. Ільницький та ін.] ; за ред. д.е.н., проф. Д. Г. Лук'яненка та д.е.н., проф. Л. Л. Антонюк. К. : КНЕУ, 2019. 380 с.

89. Коноплицький В., Філіна Г. Економічний словник. Київ: КНТ, 2007. 580 с.

90. Конституція України : закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 21.02.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 20.02.2022).

91. Корольков В., Березовська О., Литвин К. Впровадження концепції безперервного вдосконалення як форма реалізації потенціалу знань людського капіталу. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. 10 (262). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/225558946.pdf#page=104> (дата звернення: 10.06.2022).

92. Костюченко М. П. Теоретико-методологічні аспекти управління якістю: навчальний посібник для студентів технічних спеціальностей: У 2-х частинах. Частина II. Видання друге, зі змінами та доповненнями. К.: Видавничий дім «Кондор», 2019. 392 с.

93. Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швил В. В. Економічна діагностика : навчальний посібник. Львів : Новий Світ. 2000. 2007. 452 с.

94. Крайнік О.М., Сергієнко Т.І. Теоретичні аспекти особливостей міжнародного співробітництва у галузі освіти в Україні. Тези доповідей І Міжнародної науково-практичної конференції «Реалізація спільних міжнародних проектів та реформування відносин: наука, виробництво і ринок». Відповідальний за випуск П.О.Тесленко // Project, program, Portfolio Management – Одеса: Балан В.О., 2018. № 1. 116с

95. Красуля М. В. Розвиток ринку освітніх послуг в Україні. Економічні проблеми сталого розвитку : матеріали міжнародної науковопрактичної конференції, присвяченої пам'яті проф. Балацького О.Ф., м. Суми, 6-8 травня 2014 р.: у 2-х т. Суми , 2014. С. 324-326.

96. Кремень В. Г. Енциклопедія освіти / за ред. акад. пед. наук України В. Г. Кременя. К: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.

97. Кривак А. П. Теоретичні принципи секторального структурування національної економіки. Агросвіт. 2010. № 13. С. 42-47.

98. Кримова М. О. Оцінка конкурентоспроможності молодих фахівців з економічною освітою на ринку праці України. Демографія та соціальна економіка. 2015. Вип. 2(24). С. 53-64.

99. Кристопчук Т. Система забезпечення якості вищої освіти: зарубіжний досвід. Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2016. Вип. 3-4. С. 99-103.

100. Кубанов Р. А. Якість освіти: суть поняття та особливості оцінювання. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. 2013. № 13(2). С. 25-31.

101. Кузнєцов Е. А. Концепція пріоритетів інноваційного розвитку професійної системи менеджменту. Інноваційна економіка: Теоретичні та практичні аспекти : монографія, вип. 2 / За ред. Є. І. Масленнікова, К. В. Ковтуненка. Херсон: Грінь Д. С., 2017. С. 15-32.

102. Кузнецов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Монографія. Херсон: ОЛДІ ПЛЮС, 2017. 382 с.
103. Кузьменко О. М. Форсайт для розвитку освіти в середньостоковій і довгостроковій перспективі. Освітологічний дискурс. 2014. № 1 (5). С. 108-116.
104. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: НУ «Львівська політехніка».Інтелект-Захід, 2003. 352 с.
105. Кульчицька Н.Є. Стратегічне планування та процес розбудови муніципальної освіти в Україні. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2019. № 15 (2). С. 166-180.
106. Лаврик Г.В. Державні стандарти освіти і національне освітнє законодавство. Термінологічний словник. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 208 с.
107. Лозовицький Д. С. Контролінг: навчальний посібник: Видавництво Львів ДУВС. 2012. 310 с.
108. Локшина О. Становлення та розвиток моніторингу якості освіти: світовий вимір // Моніторинг якості освіти: світові досягнення та українські перспективи / За заг. ред. О.І. Локшиної. К.: К.І.С., 2004. С. 28-39.
109. Лукіна Т. О. Моніторинг якості освіти: теорія та практика. К.: Вид. дім «Шкільний світ»; Вид-во Л. Галіцина, 2006. 128 с.
110. Лукіна Т. О., Коржевська Г.М. Розробка та запровадження системи управління якістю освіти в системі професійного навчання державних службовців. Актуальні проблеми державного управління. 2007. № 3(31). С. 148-157.
111. Лукіна Т.О. Моніторинг якості освіти як інформаційна основа управління освітою в Україні // Педагогічна і психологічна науки в Україні: В 5 т. Т.2. Дидактика, методика, інформаційні технології. К.: Педагогічна думка, 2007. С. 134-144.

112. Майборода Т. М. Аналіз державного регулювання професійної (професійно-технічної) освіти в напрямку її оптимізації. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2018. №29(18). Т. 2. С.32-37.

113. Майборода Т. М. Аналіз освітніх диспропорцій в системі національного господарства України. Галицький економічний вісник. 2019. №2(57). С. 27-38. 164. Майборода Т. М. Аналіз сучасного стану державного регулювання галузі освіти в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2019. №1 (45). С.16-22.

114. Майборода Т. М. Зв'язок державного регулювання освіти та структури національної економіки в контексті становлення постіндустріального суспільного укладу. Вчені записки : зб. наук. праць. (Google Scholar та ін.). 2018. Вип. 19. С. 186-195.

115. Майборода Т. М. Історичний аналіз становлення державного регулювання освіти. Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка». 2018. №2. С. 107-113.

116. Майборода Т. М. Кризові явища в освітньому секторі та їх вплив на систему національної економіки. Теоретичні та прикладні аспекти інноваційного розвитку економіки та управління: матеріали Міжнар. наукпракт. конф. Київ: Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, 2019. С. 34-37.

117. Майборода Т. М. Особливості регулювання освітньої сфери в системі національного господарства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки». 2019. №2(133). С. 30-40.

118. Майборода Т. М. Роль галузі освіти в формуванні вартості товарів в системі національної економіки. Наукові погляди на вдосконалення економіки: перспективи та розвиток: зб. матеріалів Міжнар. наук-практ. конф. Запоріжжя: ГО «Східноукраїнський інститут економіки та управління», 2019. С. 47-49.

119. Майборода Т. М. Теоретичні підходи до аналізу основних інструментів державного регулювання освіти. Вісник ХНАУ. Серія «Економічні науки». 2018. № 4. С. 368-380.

120. Маргасова В. Г. Ефективне управління інтелектуальною власністю ЗВО в сучасних умовах, як запорука економічної безпеки організації. Роль і місце інформаційного права і права інтелектуальної власності в сучасних умовах. Креативні індустрії: монограф. під ред.: О.Ф. Дорошенко, В.Г. Пилипчук та ін.; НДІ інтел. власн. НАПрН України, Навч.-наук. інст. права КНУ ім. Т. Шевченка, Київ, 2021. С. 210-215.

121. Маргасова В. Г., Яворська О. Г. Методологія управління інтелектуальним капіталом підприємства в умовах біоекономіки. Вісник Хмельницького національного університету, № 4, Том 2. 2020. С. 89-98.

122. Маргасова, В. Г., Ткаленко, Н. В., Шестаковська, Т. Л. Інформаційно-комунікаційна інфраструктура комерціалізації інноваційної сфери вищої освіти України. Науковий вісник Полісся, 1(17), 2022. с. 132-138.

123. Маркіна І. А., Таран-Лала О. М., Гунченко М. В. Контролінг для менеджерів. Навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

124. Мартякова О. В., Мудра О. В. Сучасні моделі гармонізації ринків освітніх послуг та праці. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 4. С. 274-281.

125. Мартякова О.В., Снігова С.М., Мудра О.В. Регулювання взаємодії ринків освітніх послуг та праці на основі механізму управління їх якістю. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 3. С. 154-168.

126. Марущак Н.П. Людський капітал як фактор розвитку економіки України. URL. : http://www.rusnauka.com/SND/Economics/14_maruschak%20n.p.doc.htm (дата звернення 04.05.2021).

127. Масіна Л. О. Стратегічний контролінг в системі державного регулювання національної економіки дисерт. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03. Одеса, 2019. 254 с.

128. Масленніков Є.І. Концептуальна модель контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2014. № 11/1. С. 42-45.

129. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації. –Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.

130. Масленніков Є.І. Методологічні та практичні засади дослідження системи управління фінансовою стійкістю промислового підприємства : монографія. Одеса : Прес-кур'єр, 2015. 316 с.

131. Мельник В. К. Технологія стратегічного планування діяльності загальноосвітнього навчального закладу // Теорія та методика управління освітою. 2010. № 3.

132. Мельник В.М., Житар М.О. Аналіз сучасних домінант кількісного виміру розвитку фінансової архітектури економіки України в розрізі публічних фінансів // Бізнес Інформ. 2020. №2. С. 358-370.

133. Мельник Ю. М. Застосування форсайт-технології у розвитку промисловості національної економіки. Причорноморські студії випуск 37/1, 2019. С. 71-77.

134. Мельник Ю. М. Теоретико-методологічні засади регулювання розвитку промисловості у національній економіці : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 365 с.

135. Методичні рекомендації для експертів Національного агентства щодо застосування Критеріїв оцінювання якості освітньої програми. URL: https://naqa.gov.ua/wp-content/uploads/2019/09/Методичні-рекомендації_дляекспертів.pdf (дата звернення: 10.06.2022).

136. Михайліченко М. В. Напрями і шляхи оптимізації системи державногромадського управління якістю університетської освіти в умовах українських реалій. Проблеми соціальної роботи: філософія, психологія, соціологія. 2017. № 1 (9). С. 46-53.

137. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К. : Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с

138. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібник. К.: «Центр навчальної літератури», 2004. 336 с.
139. Момот Т.В., Мізік Ю.І., Політучій С.Я. Антикорупційний комплаєнс у системі стратегічного моніторингу кадрової безпеки підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 6. С. 167-174.
140. Моніторинг інтеграції української системи вищої освіти в Європейський простір вищої освіти та наукового дослідження: моніторинг. дослідж.: аналіт. звіт / Міжнарод. благод. Фонд «Міжнарод. Фонд дослідж. освіт. політики»; за заг. ред. Т.В. Фінікова, О.І. Шарова. К. : Таксон, 2014. 144 с.
141. Морозов А. О., Косолапов В. Л., Колосов В. Є. та ін. Інформаційне і аналітичне забезпечення системи моніторингу. Наук.-техн. інформація. 2002. № 3. С. 18-23.
142. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. Економічний вісник. Серія : Фінанси, облік, оподаткування. 2018. Вип. 2. С. 106-112.
143. Національна доктрина розвитку освіти. Указ Президента України від 17.04.2002 №347/2002. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>. (дата звернення: 10.06.2020).
144. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні / Нац. акад. пед. наук України ; за заг. ред. В. Г. Кременя. Київ : Педагогічна думка, 2016. 448 с.
145. Немцов В., Довгань Л. Стратегічний менеджмент. К.: Експрес-Поліграф, 2002. 560 с.
146. Нерсесян Г.А. Фінансові комплаєнс-стратегії як універсальні моделі для стратегічного менеджменту у інших галузях бізнесу. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 15 (2). С. 16-20.
147. Ніколаєнко С. Рейтингові системи – складові національного моніторингу якості вищої освіти. Вища школа. 2007. №4. С. 3-14.

148. Ніколаєнко С. Якість вищої освіти України – погляд у майбутнє. Світ фінансів. Випуск 3(8). Жовтень. 2006. С. 7-22.
149. Оболенська Т. Є. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. Київ, 2001. 208 с.
150. Овсієнко О.В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки. Економічний простір. 2018. № 134. С. 173-185.
151. Огляд інфляції у березні 2020 року. URL.: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=e4cb9a7a-7f6a-4907-87d1-cc0855388c18&title=OgliadInfliatsiiUBerezni2020-Roku>. (дата звернення 15.07.2020).
152. Озаровська А. В. Поняття «якість» та «менеджмент якості» в системі Total Quality Management. Теорія та практика державного управління. 2018. Вип. 2. С. 64-72.
153. Опар Н. В. Державне управління забезпеченням якості вищої освіти України в умовах євроінтеграції: дис. ... канд. наук з держ. упр. Івано-Франківськ, 2019. 249 с.
154. Опар Н. В. Особливості взаємодії стейкхолдерів у процесі державного управління забезпеченням якості вищої освіти в Україні. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 25-29.
155. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти : монографія / за ред. Ляшенка О. І. К. : Педагогічна думка, 2011. 160 с.
156. Освіта в Україні: базові індикатори : інформаційно-статистичний бюлетень результатів діяльності галузі освіти у 2017/2018 н. р. ДНУ «Інститут освітньої аналітики», 2018. 210 с.
157. Освіта дорослих: енциклопедичний словник / За ред. В.Г. Кременя, Ю.В. Ковбасюка; [упоряд.: Н.Г. Протасова, Ю.О. Молчанова, Т.В. Куренна; ред. рада: В.Г.Кремінь, Ю.В. Ковбасюк, Н.Г. Протасова та ін.]; Нац.

акад.пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентові України [та ін.]. К.: Основа, 2014. 496 с.

158. Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник / за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. 140 с.

159. Парпан У. Стратегічний потенціал реформування системи вищої освіти в Україні. URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/strategichniy-potentsial-reformuvannya-sistemi-vischoyi-osviti-v-ukrayini> (дата звернення: 10.06.2022).

160. Перезозова І. В., Майнка М. К., Орлова О. І. Застосування системно-функціонального підходу в управлінні інноваційним розвитком будівельних підприємств. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Том 32 (71). № 3, 2021. С. 49-54.

161. Пилипенко Г. М., Пилипенко Ю. І. Суперечності взаємодії ринків освітніх послуг та праці в Україні. URL: http://confcontact.com/2013_04_11/21_Pilypenko.htm. (дата звернення: 10.03.2022).

162. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки : електронне наукове фахове видання. 2016. №10. С. 452-456.

163. Пирог О. В. Адаптація структури національної економіки України до вимог постіндустріального суспільства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2011. № 698. С. 93-103.

164. Питання атестації педагогічних працівників закладів (установ) освіти сфери культури : наказ Міністерства Культури України від 12.07.2018 р. № 628. Дата оновлення: 12.07.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0926-18#n29>. (дата звернення: 21.03.2021).

165. Пізняк Т.І., Пізняк Д.Ю. Використання концепції Кайдзен в управлінні підприємств в умовах воєнного стану. 2022. Економіка. Фінанси. Право. № 4. URL: <https://doi.org/10.37634/efp.2022.4.1>

166. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства : монографія. Херсон : Видавництво : Грінь Д.С., 2016. 500 с.

167. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 168 «Деякі питання Державної служби якості освіти України» URL.: Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF>(дата звернення: 10.06.2022).

168. Поступальний розвиток сфери науки і освіти - запорука утвердження нації URL : <http://www.golos.com.ua/article/335105>. (дата звернення: 10.06.2022).

169. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Дата оновлення: 01.01.2019. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 18.02.2019). 213. Про дошкільну освіту : Закон України від 11.07.2001 № 2628-III. Дата оновлення: 04.11.2018. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2628-14> (дата звернення: 21.12.2021).

170. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII. Відомості Верховної Ради. 2014. № 37–38. Ст. 2004.

171. Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення освітньої діяльності у сфері вищої освіти: Закон України від 18.12.2019 р. № 392-IX. Відомості Верховної Ради України. 2020. № 24. Ст. 170.

172. Про внесення змін до Статуту Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 27.07.2016 р. № 531. Офіційний вісник України. 2016. № 68. Ст. 2270.

173. Про загальну середню освіту: Закон України від 13.05.1999 № 651- XIV. Дата оновлення: 31.08.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/651-14> (дата звернення: 21.12.2021).

174. Про зайнятість населення : Закон України від 05.07.2012 № 5067-VI. Дата оновлення: 31.08.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>. (дата звернення: 21.12.2021).

175. Про затвердження Випуску 1 «Професії працівників, що є загальними для всіх видів економічної діяльності» Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників : наказ Міністерства праці і соціальної політики України від 29.12.2004 № 336. Дата оновлення: 22.09.2015 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0336203-04>. (дата звернення: 21.11.2020).

176. Про затвердження Ліцензійних умов провадження освітньої діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 30.12.2015 р. № 1187. Офіційний вісник України. 2016. № 7. Ст. 345.

177. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій: Постанова Кабінету Міністрів України від 23.11.2011 р. № 1341. Офіційний вісник України. 2011. № 101. Ст. 3700.

178. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 977. Офіційний вісник України. 2019. № 65. Ст. 2245.

179. Про затвердження Положення про сертифікацію педагогічних працівників : постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 р. № 1190-223 Дата оновлення: 27.12.2018. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1190-2018-%D0%BF#n16>. (дата звернення: 21.12.2021).

180. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17.04.2002 р. № 347/2002. Дата оновлення: 17.04.2002. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>. (дата звернення: 10.01.2022).

181. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. Дата оновлення: 04.07.2013. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 10.01.2022).

182. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. Дата оновлення: 19.01.2019. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#n66>. (дата звернення: 10.01.2022).

183. Про позашкільну освіту : Закон України від 22.06.2000 № 1841-III. Дата оновлення: 04.11.2018. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1841-14> (дата звернення: 10.01.2022).

184. Про проведення всеукраїнського експерименту на базі загальноосвітніх навчальних закладів : наказ МОН України від 13.07.2017 № 1028. Дата оновлення: 13.07.2017. URL: <http://old.mon.gov.ua/files/normative/2017-07-24/7755/1028>. (дата звернення: 10.01.2022).

185. Про професійну (професійно-технічну) освіту: Закон України від 10.02.1998 р. № 103/98-ВР. Дата оновлення: 01.01.2019. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 10.01.2022).

186. Про розподіл видатків державного бюджету між закладами вищої освіти на основі показників їх освітньої, наукової та міжнародної діяльності: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.12.2019 р. № 1146. Офіційний вісник України. 2020. № 4. Т. 2. Ст. 213.

187. Про сприяння соціальному становленню та розвитку молоді в Україні : Закон України від 05.02.1993 № 2998-XII. Дата оновлення: 04.11.2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2998-12>. (дата звернення: 10.01.2022).

188. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / за заг. ред. О. В. Скидана. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 705 с.

189. Пушкар М. С., Пушкар Р. М. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту. Тернопіль: Карт-бланш, 2004. 370 с.

190. Решетняк О. І. Форсайт-методи в управлінні науково-технологічним розвитком. Ефективна економіка. 2019 № 12. URL.: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/12_2019/69.pdf. (дата звернення 11.01.2021).

191. Рибаків М. В. Діагностичні та контролінгові процедури в управлінні аграрними підприємствами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 66-75.

192. Рогачевський О. П. Теоретико-методологічні засади забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. 374 с.

193. Розвиток людського капіталу: на шляху до якісних реформ. Центр Разумкова. О. Пищуліна та ін. URL : http://razumkov.org.ua/uploads/article/2018_LUD_KAPITAL.pdf (дата звернення 04.05.2019).

194. Рудківський О.А., Бордюг О.Ю. Удосконалення системи управління інноваціями підприємства шляхом застосування кайдзен.URL:<https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/02/172.pdf>

195. Сарай Н. І. Економічна діагностика : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2015. с. 165.

196. Сафонов Ю. М., Рожко О. Д., Ємельяненко Л. М., Баженов Є. В., Бридун Є. В. Науково-методичний підхід до оцінювання бюджетних дисбалансів. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. Том 5, № 40. С. 99-109.

197. Сафонов Ю.В., Борщ В.М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. Актуальні проблеми економіки. 2019. № 8 (218). С. 62-69.

198. Сафонов Ю.М., Михайловська О.В. Шляхи практичного розв'язання проблем стратегічного управління підприємств в видавничо-поліграфічній галузі // Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. Випуск 39 (1). Одеса. 2019. С.115-121.

199. Семенець-Орлова І. Нормативно-правове забезпечення освітніх змін в Україні. Теорія та практика державного управління (Збірник наукових праць ХарPI НАДУ). № 3 (58). 2017. С.91-100.

200. Семикіна М. В. Продуктивність праці: методологія вимірювання, передумови зростання. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2010. Вип. 17. С. 457-463.
201. Сергеева Л. М. Інституції професійно-технічної освіти країн Європейського Союзу : Навчальний посібник. К. : Арт Економі, 2012. 120 с.
202. Сергієнко Т. Вплив сучасної освіти на сталий розвиток суспільства. URL : <http://vestnikzgia.com.ua/article/view/189242>
203. Сергій Захарін: Освіта – це ще й галузь економіки. URL : <https://osvita.ua/blogs/79657/>.
204. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч.посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
205. Сафонов Ю.М., Мельник Ю.М. Теоретико-методологічні підходи до процесу управління інноваційно-інвестиційною діяльністю на промислових підприємствах України. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія Вип. 1 за ред. д.е.н., доц. Є.І. Масленнікова. Херсон: Видавець ФОП Грінь Д.С. 2016. С. 64-83
206. Словник української мови: в 11 т. АН УРСР. Інститут мовознавства; за ред. І. К. Білодіда. К.: Наукова думка, 1970-1980. Т. 7. 480 с.
207. Сментина Н.В. Особливості методології стратегічного планування в системі державного управління соціально-економічним розвитком територій. Вісник Сумського державного університету. Сер. : Економіка. 2013. № 4. С. 67-80.
208. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика. Чернівці: Брагинець О. В., 2018. 306 с.
209. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України : В 3 т. / Під ред. В. М. Геєця, В. П. Семиноженка, Б. Є. Кваснюка; Київ: Фенікс, 2007. – Т. 2: Інноваційно-технологічний розвиток економіки. 564 с.
210. Федулова Л. І. Новітні підходи до формування стратегії розвитку регіонів: методологія «Форсайт». URL : <http://www>.

nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/zbirnuk_RE_4_139.pdf (дата звернення 11.01.2021).

211. Філіппова В. Специфіка державного регулювання в галузі освіти України. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2013. Вип. 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tppd_2013_12_12. (дата звернення: 12.02.2022).

212. Форсайт в Україні: Призначення форсайту. URL: <http://www.uinteі.kiev.ua/page/pryznachennyaforсайtu>. (дата звернення 11.01.2021)

213. Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні // Інвестиції: практика та досвід. № 5 / 2018. С. 109-113.

214. Халимоник О.П. Проблеми функціонування фінансового контролю як складової стратегічного управління системою освіти в Україні // Збірник наукових праць. Наукові розвідки з державного та муніципального управління. Вип. 2. К.: Академія муніципального управління, 2016. 256 с.

215. Хаустова Є. Б. Класифікація інтелектуальних авуарів закладу вищої освіти. URL. : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2018/42.pdf.

216. Хитько М.М. Концептуальні засади досліджень стратегічного планування у державному управлінні освітньою галуззю. Менеджер. 2018. № 3. С. 61-68.

217. Цимбал Л. І. Суб'єкти ринку освітніх послуг та їх взаємодія. Стратегія розвитку України. 2006. № 1. С. 71-76.

218. Цюцяк А. Л., Цюцяк І. Л. Впровадження системи комплаєнс-контролю у вітчизняну систему незалежного фінансового контролю та аудиту. Науково-інформаційний вісник «Економіка». 2011. № 3. С. 200-206.

219. Шашина М. В., Федотов О. Ю. Застосування концепції кайдзен менеджменту для підвищення вітчизняних підприємств. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/7_2018/5.pdf

220. Шевчук А. В. Регіональні освітні системи: теорія, методологія, практика інноваційного розвитку. Львів : Інститут регіо-нальних досліджень НАН України, 2014. 270. Шестаковська Т. Л., Холявко Н. І. Державне

регулювання системи освіти в умовах ринкової економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 16(3). С. 32-35.

221. Шеремет О. О. Теоретико-методологічні засади процесу забезпечення та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості : монографія. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. 375 с.

222. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 669 с.

223. Шимановська-Діанич Л. М., Бойко Г.С. Особливості функціонування та розвитку вищого навчального закладу в умовах становлення економіки знань у контексті розвитку інтелектуального капіталу суспільства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 3 (88). С. 126-132.

224. Шимановська-Діанич Л. М., Рибалко-Рак Л. А., Бойко Г. С. Процес становлення економіки знань та роль вищого навчального закладу в ньому. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2017. № 4 (82). С. 186-192.

225. Шкурупій О. В. Інтелектуальний капітал у трансформаційній економіці. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. 268 с.

226. Шкурупій О. В., Горячов О. В. Розвиток освіти як фактор зростання конкурентоспроможності вітчизняної економіки. Фінансова освіта: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку: зб. матеріалів Міжнародної навчально-методичної конференції. Суми: УАБС НБУ, 2010. С. 278-280.

227. Шляга О. В., Фурсик М. В. Сутність діагностики економічного стану підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Випуск 5. С. 44-54.

228. Штулер І.Ю. Белякова О.В., Громова Я.А., Браславець О.Ю. Моделювання парадигми управління знаннями в системі «потрійної спіралі» - влада, наука, бізнес // Актуальні проблеми економіки. 2019. № 7. Том 2. С. 25-40.

229. Штулер І.Ю. Світовий досвід забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі//Актуальні проблеми економіки. – 2021. - №7-8. - С. 77-84
230. Штулер І.Ю. Стратегічне управління освітньою галуззю: виклики та загрози сучасного періоду//Актуальні проблеми економіки. – 2022. - №6-7. -С. 81-89
231. Штулер І.Ю., Снісаренко О.І.Інклюзивна освіта в Україні: аналіз механізмів державних видатків// Актуальні проблеми економіки. – 2020. - № 10. – С.92-101
232. Щербань С., Шейко Р., Левкіна Г. Посібник з моніторингу та оцінювання надання соціальних послуг в Україні. Харків: ХІСД, 2017. 112 с.
233. Якайтис І. Б. Механізми державного управління інноваційним розвитком вищої освіти в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр. ІваноФранківськ, 2018. 22 с.
234. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник / за наук. ред. А. Василюк, М. Дей. Київ; Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2019. 176 с. 99. Beerkens M. Quality assurance in the political context: in the midst of different expectations and conflicting goals. *Quality in Higher Education*. 2015. Vol. 21, № 3. Pp. 231-250.
235. Яцкевич І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Одеса : ФОП Бондаренко М. О., 2015. 292 с.
236. Abery B., Tichá R., Kincade L. Moving Toward an Inclusive Education System: Lessons from the U.S. and Their Potential Application in the Czech Republic and Other Central and Eastern European Countries. *Social Education*. 2017. №5. p. 48-62.
237. Ackoff R. L. & Rivett P. *A Manager's Guide to Operations Research*. 1963, Wiley: New York.
238. Ackoff R. L. Science in the Systems Age: Beyond IE, OR, and MS. in *Operations Research Quarterly* 21(3), 1973, P. 661-671.

239. Ackoff R. L. The Social Responsibility of Operations Research. in *Operations Research Quarterly* 25 (3), 1974, P. 361-371.
240. Ackoff R. L., Addison H. J., & Bibb S. *Management f-Laws. Triarchy*: Devon, 2007, United Kingdom.
241. Ackoff RL *Scientific method: optimizing applied research decisions*. Wiley, 1962, New York
242. Ackoff, R. L. *Ackoff's best: His classic writings on management*. John Wiley & Sons: 1999, New York. 368 p
243. Aigner D. J., Lovell C. A. K., Schmidt P. Formulation and Estimation of Stochastic Frontier Production Function Model. *Journal of Econometrics*. 1977. No 6. P. 21-37.
244. Albert S., Bradley K. *The Impact of Intellectual Capital // Open University Business School Working Paper*. 1996. № 15. P. 47-56.
245. Ansoff I. *Strategic management*. New York : Wiley, 1979. 236p
246. Ansoff I. *The State of Practice Planning Systems // Sloan Management Review*. 1977. Winter. P. 1-24.
247. Balcerzak A. P., Pietrzak M. B. Quality of Institutions for Knowledgebased Economy within New Institutional Economics Framework. Multiple Criteria Decision Analysis for European Countries in the Years 2000–2013. *Economics and Sociology*. 2016. Vol. 9. No 4. p. 66-81.
248. Baltagi B. H. *Econometric Analysis of Panel Data*. Wiley, 2008. 5. Barro R. J., Lee J. W. Sources of economic growth. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy*. 1994. №40. p. 1-46.
249. Battese G. E., Coelli T. J. Frontier production functions, technical efficiency and panel data: with application to paddy farmers in India. *Journal of productivity analysis*. 1992. Vol. 3. №. 1-2. p. 153-169.
250. Bazhenkov Ievgen *Functioning Process Model and Strategic Management in the Educational Sector*. *Global Academics*. 2022. № 3 (15). P. 29-38. URL: <https://www.i-journal.org/upload/15.pdf>.

251. Bazhenkov Ievgen Theoretical concept of structural-functional sector in the conditions of martial law. Формування обліково-аналітичного забезпечення організаційно-управлінської підтримки суб'єктів національної економіки: Міжнародна науково-практична конференція (ОНУ імені І.І. Мечникова, м. Одеса, 25 травня 2022 року): матер., Одеса, 2022. С. 17-19.

252. Bazhenkov Ievgen, Berezhna Tamila. Aspects of Health Care Activities of Primary School Teachers in the Implementation of the Ideas of the «New Ukrainian School». Global Academics. 2022. №3 (15). URL: <https://www.i-journal.org/upload/15.pdf>.

253. Bazhenkov Ievgen, Berezhna Tamila. Essence and Structural Formation of Living Environment in Educational Institution. Global Academics. 2022. №2 (16). P. 32-41. URL: <https://www.i-journal.org/upload/16.pdf>.

254. Bazhenkov Ievgen. Economic factor of Education. Global Academics. 2018. №1(1). P. 160-168. URL: <https://www.i-journal.org/upload/1.pdf>.

255. Bazhenkov Ievgen. Features of the Educational Process in the Conditions of the Emergency in Ukraine. Global Academics. 2022. №2 (16). P. 41-54. URL: <https://www.i-journal.org/upload/16.pdf>.

256. Becker G. S. Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. New York, Columbia University Press, 1975. 286 p.

257. Becker G. S., Chiswick B. R. Education and the Distribution of Earnings. The American Economic Review. 1966. № 56(1/2). p. 358-369.

258. Bell D. The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting. New York, 1973. 508 p.

259. Ben R. Martin Technology Foresight in a Rapidly Globalizing Economy, SPRU. Science and technology Policy research, University of Sussex, 1995.

260. Benos N., Zotou S. Education and Economic Growth: A MetaRegression Analysis. World Development. 2014. Volume 64. p. 669-689.

261. Bhandari M. P., Bhattarai K. Institutional Architecture for Sustainable Development (SD): A Case Study from Bangladesh, India, Nepal, and Pakistan. *SocioEconomic Challenges*. 2017. №1(3). p. 6-21.

262. Bredin K. Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes. Doctoral Thesis: Management / Linköpings universitet. Linköping, 2006. 116 с.

263. Caddy I. Intellectual capital: recognizing both assets and liabilities // *Journal of Intellectual Capital*. 2000. № 2 P. 129-146.

264. Chase Richard B., Aquilano Nicolas J. *Production and Operation Management*, 6-th Edition, 1992. 637 p.

265. Compliance. Cambridge Dictionary Online. URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/compliance> (дата звернення 04.08.2020).

266. Daft R. L. *Management* 9th Ed. Mason, OH: South-Western, Cengage Learning, 2010. xxix, 668 p.

267. Durišová Mária Tokarcíková Emese. Diagnostic Process of Company Productivity. *Managing Global Transitions*. Vol. 7 (4). pp. 349-366.

268. Edvinsson L., Malone M. *Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower*. New York : Harper Business, 1997. 268 p.

269. ENQA mission statement. URL: <https://enqa.eu/index.php/about-enqa/enqamission-statement> (дата звернення: 10.06.2022).

270. Fayol H. *General and Industrial management*. London : Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 с.

271. Fisher I. *The Nature of Capital and Income*. – London: Macmillan, 1927. 427 p.

272. Garel G. *Le management de projet*. Paris: LaDécouverte, 2011. 128 p.

273. Habegger, B. Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands. *Futures* 42, 2010, P. 49-58.

274. Handy C. Understanding Organizations 4th Ed. : Penguin Adult, 1993. 448 p.
275. Hofstede G. Cultural dimensions in management and planning. Asia Pacific Journal of Management. 1984. Vol. 1, Issue 2. P. 81-99.
276. Hofstede G. H., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software of the Mind Third edition: McGraw-Hill Professional, 2010. 576 p.
277. Hrabovenko Natalia. Modern concepts of public governance reform in the aspect of educational quality management. EAST JOURNAL OF SECURITY STUDIES VOL.3 (2018). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/12963/1/Hrabovenko.pdf>
278. International Compliance Association. URL : <https://www.int-comp.org/careers/your-career-in-compliance/career-in-compliance>
279. Karlof Bengt, Loevingsson Fredrik. The A-Z of Management Concepts and Models Paperback. Thorogood (May 1, 2005). 420 p.
280. Kataev M., Bulysheva L., Emelyanenko A. and Bi Z. Enterprise Diagnostics for Evaluation of Enterprise Business Processes. Journal of Industrial Integration and Management Vol. 01, No. 02, 1650008 (2016) <https://doi.org/10.1142/S2424862216500081>.
281. Kerzner H. Project management : a systems approach to planning, scheduling, and controlling Twelfth edition. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2017. xxiii, 814 p.
282. Kholiavko Nataliia, Popelo Olha, Bazhenkov Ievgen, Shaposhnykova Iryna, Sheremet Oleh. Information and communication technologies as a tool of strategy for ensuring the higher education adaptability to the digital economy challenges. International Journal of Computer Science&Network Security. 2021. Vol. 21, №8. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO202127452890430.view?orgId=anpor&hide=breadcrumb,journalinfo>.
283. Komar Olha, Bazhenkov Ievgen, Vnukova Olga, Kolomoiets Halyna, Yanchyshyn Anatolii, Polishchuk Oksana. Theoretical Principles Of Using

Innovative Modern Technologies In Higher Education Institutions. IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security. 2021. Vol. 1, No.9. P. 185-190. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202109/20210926.pdf.

284. Lee Sang M., Schniederjans Mark J. Operations Management, 1994. 565 p.

285. Lester A. Project Management, Planning and Control 5-th Edition: Butterworth Heinemann, 2006. 435 p.

286. Managing successful projects with PRINCE2 2017 Edition. London : The Stationary Office, 2017. 406 p.

287. Mann Rudolf , Mayer Elmar. Controlling für Einsteiger Ring-bound – 1 Jan. 1995.

288. Mayer Elmar. Handbuch Controlling. Jürgen Weber. - Stuttgart: Poeschel, 1990. ISB N 5-7910-0520-0

289. Meier G.M. Leading Issues in Economic Development. Oxford University press, 2005. 672 p.

290. Melnyk V., Halushchak I., Kuzheliev M., Myhovych T., Zhytar M. Methodical Aspects of Evaluation of Financial Architecture of Economy / WSEAS Transactions on Business and Economics. 2020. №17. P. 260-268.

291. Mintzberg H. Power in and around organizations. Theory of management policy series. Prentice-Hall, 1983.

292. Mintzberg H. The Nature of Managerial Work. Harper & Row, 1973.

293. Mintzberg H. The structuring of organizations: a synthesis of the research. Prentice-Hall, 1979.

294. Petrushko A. V. Теоретичний базис системного підходу в регулюванні економічної стійкості національної економіки // Global Academics. International Journal of Advance Researches. Quarterly Issue #2(3), 2019. (ISSN 2641-9823), p. 81-89.

295. Popper R, Georghiou L, Miles, I. and Keenan M. Evaluating Foresight: Fully-Fledged Evaluation of the Colombian Technology Foresight Programme (CTFP), Cali: Universidad del Valle. 2010. URL:

<http://community.iknowfutures.eu/pg/file/popper/view/2204/evaluating-foresight-fullyfleded-evaluation-of-ctfp>. (дата звернення 11.01.2021)

296. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980.

297. Porter M. *On Competition*, Boston: Harvard Business School, 1998.

298. Porter, M. E. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press, 1985.

299. *Practical Guide to Regional Foresight*. Published by the European Communities. FOREN. URL : <http://foresight.jrc.ec.europa.eu/documents/eur20128en.pdf>. (дата звернення 11.01.2021).

300. Quinn R. E., McGrath M. R. *The Transformation of organizational cultures: a competing values perspective*. *Organizational culture* / Eds. P. J. Frost [et al]: Sage Publications, Inc., 1985. P. 315-334.

301. Roslender R., Fincham R. *Thinking critically about intellectual capital accounting // Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2001. № 14. P. 383-399.

302. Russell SR, Taylor BW (2005) *Operations management*. John Wiley, Hoboken, NJ

303. Safonov Y., Marichereda V., Bazhenkov Ievgen *Economic tools of realization strategic management in universities*. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, №4. P. 182-187. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1274>.

304. Safonov Y., Usyk V., Bazhenkov Ie. *Digital transformations of Education policy*. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2022; Vol. 8 No. 2, Pp. 127-136.

305. Safonov Y., Usyk V., Bazhenkov Ie. *Digital transformations of Education policy*. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. №2. P. 127-136. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1759/1777>.

306. Safonov Yurii, Galtsova Olga, Bazhenkov Ievgen. Evolution of Higher Education: prospects – Modernization concepts. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7, № 5. P. 192-197. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1571>.

307. Simon HA (1976) From substantive to procedural rationality. In: Latis SJ (ed) *Method and appraisal in economics*. Cambridge University Press, Cambridge, pp 129–148

308. Snyder N., Glueck W. How Managers plan – The Analysis of Managerial Activities // *Long Rang Planning*. 1980. February. P. 70-76.

309. Spalek S. Traditional vs. Modern Project Management Methods. Theory and Practice. *Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy*, 21st International Scientific Conference, Brno University Technology, Faculty of Business & Management, Brno, Czech Republic 19-20.05.2016, 2016. P. 499-506.

310. Stewart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. N.Y.-L.: Doub-leday / Currency 2004

311. Stuart T.A. *Intellectual Capital: The New Wealth of Organisations*. London, 1997; *Rethinking the Future*. L., 1997.

312. Susman G, Evered RD (1978) An assessment of the scientific merits of action research. *Adm Sci Q* 23:528–603

313. Sysojeva S.O. Education as the object of the research. *Shljakh osvity: naukovo-metodychnyj zhurnal*. K.: Ministry of Education and Science of Ukraine, National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Association of the pracivnykiv ghimnazij i licejiv Ukrajinjy. 2011. # 2. P. 5-11.

314. Tesch D., Kloppenborg T., Stemmer J. K. Project Management Learning: What the Literature Has to Say. *Project Management Journal*. 2003. Vol. 34, Issue 4. P. 33-39.

315. *The new corporate strategy* / H. Igor Ansoff assisted by Edward J. McDonnell. New York : Wiley, 1988. 258 p

316. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.

317. United Nations Industrial Development Organization. Technology Foresight Initiative. Text book. URL : https://www.unido.org/foresight/registration/dokums_raw/volume1_unido_tf_manual.pdf. (дата звернення 11.01.2021).

318. Weber, J.;Schaffer,U. 1999. Sicherstellung der Rationalitat von Führung als Funktion des Controlling. Die Betriebswirtschaft: 731-746.

319. Wells H.G. Wanted – Professors of Foresight! Aired by the BBC on 19 November, 1932. URL.: [http:// foresightinternational.com.au/wp-content/uploads/2015/09/Wells_Wanted_Profs_of_Fsight_1932.pdf](http://foresightinternational.com.au/wp-content/uploads/2015/09/Wells_Wanted_Profs_of_Fsight_1932.pdf).

320. Wileman A.A Capital idea // Management Today. 1999. № 2. P. 129-146.

ДОДАТКИ

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ
Монографії

1. Баженков Є. В. Теоретико-методологічні засади стратегічного управління освітньої галузі: монографія. Одеса: ОЛДІ +, 2022. 372 с. (21,48 д.а.).

Статті у виданнях, індексованих міжнародними наукометричними базами Scopus, Web of Science

2. Сафонов Ю.М., Рожко О.Д., Ємельяненко Л.М., **Баженков Є.В.**, Бридун Є.В. Науково-методичний підхід до оцінювання бюджетних дисбалансів // Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2021. Том 5. № 40. С. 99-109. URL статті – <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3566>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,26 д.а., особистий внесок автора: запропоновано авторське бачення концепції хронічного бюджетного дефіциту та специфіку дефіцитного фінансування державних витрат у рамках концепції контрциклічного регулювання – 0,27 д.а.).

3. Komar Olha, **Bazhenkov Ievgen**, Vnukova Olga, Kolomoiets Halyna, Yanchyshyn Anatolii, Polishchuk Oksana. Theoretical Principles Of Using Innovative Modern Technologies In Higher Education Institutions // IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security, VOL. 2021 No.9, September P. 185-190. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202109/20210926.pdf. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,31 д.а., особистий внесок автора: запропоновано практичну складову особистісно-орієнтованих інноваційних педагогічних технологій в освітньому процесі при підготовці фахівців у закладах вищої освіти – 0,21 д.а.).

4. Safonov Y., Marichereda V., **Bazhenkov Ie.** Economic tools of realization strategic management in universities / Baltic Journal of Economic Studies, 2021; Vol. 7 No. 4, p. 182-187. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/>

[view/1274](#). Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,02 д.а., особистий внесок автора: запропоновано набір показників оцінки процесу реалізації стратегічного управління, фактори контролю, показники розвитку для ЗВО – 0,34 д.а.).

5. Safonov Yurii, Galtsova Olga, **Bazhenkov Ievgen**. Evolution of Higher Education: prospects – Modernization concepts / Baltic Journal of Economic Studies, 2021; Vol. 7 No. 5 p. 192-197. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1571>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,01 д.а., особистий внесок автора: запропоновано стратегію розвитку вищої освіти, яка передбачає максимальну ефективність ресурсів: організаційних, інституційних, інструментальних 0,33 д.а.)

6. Kholiavko Nataliia, Popelo Olha, **Bazhenkov Ievgen**, Shaposhnykova Iryna, Sheremet Oleh. Information and communication technologies as a tool of strategy for ensuring the higher education adaptability to the digital economy challenges // International Journal Of Computer Science&Network Security. Vol, 21 №8, August 2021. URL: <https://koreascience.kr/article/JAKO202127452890430.view?orgId=anpor&hide=breadcrumb,journalinfo>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (0,89 д.а., особистий внесок автора: запропоновано концепцію щодо викликів цифрової економіки в освіті – 0,18 д.а.).

7. Safonov Y., Usyk V., **Bazhenkov Ie**. Digital transformations of Education policy// Baltic Journal of Economic Studies, 2022;Vol. 8 No. 2, p. 127-136.URL: <http://www.baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/1759/1777>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Web of Science (1,04 д.а., особистий внесок автора: запропоновані рекомендації щодо впровадження національних стратегій цифрових навичок і формування національних коаліцій цифрових навичок і цифрових робочих місць – 0,34 д.а.).

**Статті у наукових фахових виданнях України та виданнях,
включених до міжнародних наукометричних баз:**

8. Баженков Є. В. Державне регулювання архітектури національної освіти // Інтелект XXI, №1, 2018, С. 253-260. URL: <http://www.intellect21.nuft.org.ua/index.php/1-2018>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus; Google Scholar; Vernadsky National Library; Crossref; OUCI (0,42 д.а.).

9. Баженков Є.В. Встановлення цілей у стратегічному управлінні освітньої галузі // Вчені записки Таврійського національного університету Т.30 (69), №1, 2019. С. 130-134. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_1/26.pdf. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, OUCI, Vernadsky National Library. (0,61 д.а.).

10. Баженков Є.В. Концептуальні фактори контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі // Економічний простір №153, 2020. - Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, С.147-151. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1103>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index, Vernadsky National Library(0,68 д.а.).

11. Баженков Є.В. Застосування методології форсайту в освітній галузі України // Економічний простір: Збірник наукових праць. № 176. Дніпро: Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, 2021. С.55-160. URL : <http://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1043>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref, Open Ukrainian Citation Index, Vernadsky National Library (0,7 д.а.).

12. Баженков Є.В. Генезис методичних підходів до формування стратегії в освітній галузі під впливом глобальних викликів // Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2021. Вип. 4 (63). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2021. С.128-133. URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1287>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar (0,73 д.а.).

13. Баженков Є.В. Теоретичні аспекти системно-функціонального підходу до стратегічного управління в освітній галузі. // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Том 20. Вип. 3 (49). 2021.С. 130-142.URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/255716>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar (0,74 д.а.).

14. Баженков Є. В. Системно-функціональний концептуалізм стратегічного управління освітньої галузі. // Науковий вісник Полісся. №2 (23), 2021. С. 16-27. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Ulrichsweb™ Global Serials Directory, Google Scholar, Web of Science, Index Copernicus Research Bib, World Cat, BASE, Cross Ref, Open Ukrainian Citation Index, The Lens, Dimensions, Scite, Microsoft Academic (0,75 д.а.).

15. Баженков Є.В. Концептуальна модель методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі // Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент» Випуск 4 (90), 2021, С.3-10. URL: <https://snaujournal.com.ua/index.php/journal/article/view/242/153>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar (0,81 д.а.).

16. Баженков Є. В. Державне регулювання освітньої галузі в умовах воєнного часу // Ефективна економіка №6, 2022. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/122>. Журнал індексується і

реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Crossref (0,72 д.а.).

17. Баженков Є. В. Діагностика в системі стратегічного управління освітньої галузі // Причорноморські економічні студії. 2022, Випуск 76, С. 188- 191. URL: <http://bses.in.ua/uk/76-2022>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar, Indexed in the ICI Journal Master List. (0,71 д.а.).

18. Баженков Є. В. Стратегічний потенціал у системі управління освітньої галузі // Економіка і суспільство, 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1612>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Vernadsky National Library, Google Scholar, Index Copernicus, CiteFactor, Eurasian Scientific Journal Index (ESJI), Directory of Open Access Journals (DOAJ). (0,81 д.а.).

19. Баженков Є. В. Модель діагностики в системі стратегічного управління освітньої галузі // Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки, 2022, Випуск 68., С.54-61. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/1173>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Vernadsky National Library, Google Scholar, Ulrich's Periodicals Directory, Index Copernicus, World Cat, Crossref, Open Ukrainian Citation Index. (0,74 д.а.).

20. Баженков Є. В. Концептуальна основа стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2022. Том 21. Випуск 1 (50), URL– <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/270398>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar (0,82 д.а.)

21. Баженков Є. В. Моніторинг у системі стратегічного управління освітньої галузі // Український журнал прикладної економіки та техніки Західноукраїнський національний університет №2, 2022. С.269-275. URL: <http://ujae.org.ua/monitoring-u-systemi-strategichnogo-upravlinnya-osvitnoyi-galuzi>/Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index

Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, Research Bible, Open Academic Journals Index, Cite Factor, Info Base (0,79 д.а.)

22. Баженков Є. В. Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі // Вісник Хмельницького національного університету 2022, № 4. С. 312-318, URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekonnew/2022/VKNU-ES-2022-N4> (308). Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, World Cat, Google Scholar. (0,82 д.а.).

23. Баженков Є. В. Концептуальне забезпечення стратегічного планування в освітній галузі // Актуальні проблеми економіки №6-7 (252-253), URL: http://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22._topic_Vazhenkov-I.V.-90-99.pdf. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: EBSCOhost, Econ Lit, ABI / Inform (by Pro Quest), Erih Plus, Cabell's Directories (0,74 д.а.).

24. Баженков Є. В. Концептуальна основа моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі // Актуальні проблеми економіки № 9 (255), URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/09/09.22._topic_Ievgen-V.-Vazhenkov-6-14.pdf. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: EBSC Ohost, Econ Lit, ABI / Inform (by Pro Quest), Erih Plus, Cabell's Directories (0,78 д.а.).

25. Баженков Є. В. Структурно-логічна модель побудови комплієнс-системи в освітній галузі // Актуальні проблеми економіки № 8 (254), URL: <https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/08/1-051Ievgen-V.-Vazhenkov.pdf>. Журнал індексується і реферується у науково-метричних базах: EBSC Ohost, Econ Lit, ABI / Inform (by Pro Quest), Erih Plus, Cabell's Directories (0,76 д.а.).

26. Баженков Є. В., Бережна Т. І. Здоров'язбережувальна технологія «навчання в русі» в контексті ідей Нової української школи // Проблеми освіти № 1 (96), 2022, С. 42-54. URL: <https://imzo-journal.org.ua/index.php/journal/article/view/49/44>. Журнал індексується і

реферується у науково-метричних базах: Index Copernicus, Google Scholar. (1,09 д.а. особистий внесок автора: запропоновано авторське бачення здоров'я зберігаючого середовища, екологізації освіти, валеологічної культури учасників навчально-виховного процесу – 0,54 д.а.).

Публікації у науково-метричних виданнях інших держав:

27. Bazhenkov Ievgen. Economic factor of Education // Global Academics, №1(1) November, 2018, p. 160-168. URL: <https://www.i-journal.org/upload/1.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (0,49 д.а.).

28. Bazhenkov Ievgen Functioning Process Model and Strategic Management in the Educational Sector. // Global Academics № 3 (15) 2022, p. 29-38. URL: <https://www.i-journal.org/upload/15.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (0,8 д.а.)

29. Bazhenkov Ievgen, Berezhna Tamila. Aspects of Health Care Activities of Primary School Teachers in the Implementation of the Ideas of the “New Ukrainian School” // Global Academics № 3 (15), 2022, p. 38-53. URL: <https://www.i-journal.org/upload/15.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (1,03 д.а. особистий внесок автора: запропоновано авторське бачення здоров'я зберігаючого середовища, екологізації освіти, валеологічної культури учасників навчально-виховного процесу – 0,51 д.а.).

30. Bazhenkov Ievgen, Berezhna Tamila. Essence and Structural Formation of Living Environment in Educational Institution. // Global Academics, №2 (16), 2022, p. 32-41. URL: <https://www.i-journal.org/upload/16.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (1,10 особистий внесок автора:

запропоновано алгоритм моделювання процесу створення життєвого середовища для навчального закладу – 0,5 д.а.).

31. Bazhenkov Ievgen. Features of the Educational Process in the Conditions of the Emergency in Ukraine. // Global Academics, №2 (16) 2022, p.41-54. URL: <https://www.i-journal.org/upload/16.pdf>. Журнал індексується і реферується Бібліотекою Конгресу США <https://eresources.loc.gov/record=b3363556~S1>. (0,54 д.а.).

Публікації у збірниках матеріалів науково-практичних конференцій та семінарів

32. Баженков Є.В., Коломоєць Г.А., Ребрина А.А., Дикий О. Ю. Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення Матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет конф. (28-29 травня 2020 р., м. Київ) / Луцьк: СНУ ім. Лесі Українки, 2020. 626 с. (Особистий внесок автора: запропоновано методикку особистісно-орієнтованих педагогічних технологій у сучасному освітньому середовищі. – 7,02 д.а.).

33. Баженков Є.В., Дикий О. Ю., Коломоєць Г.А., Ребрина А.А. Кліванська Ю.А. Впевнений старт до НУШ: досвід реалізації початкової та перехід до середньої школи Матеріали наук. практ. інтернет конф. з міжнародною участю (03-08 липня 2021 р., м. Луцьк). 439 с. (Особистий внесок автора: сформульовано рекомендації НУШ для середньої школи.- 3.65 д.а.).

34. Баженков Є. В. Professional training of qualified specialists is the key to Economic Development of the state // International scientific and practical conference “Mechanism for economic development in the context of global changes: international experience” : conference proceedings, June 4-5, 2021. Riga : “Baltija Publishing”, 2021.(0,11 д.а.)

35. Баженков Є. В. Якісна освіта як запорука національного розвитку України // Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії і практики менеджменту» (Державний

університет «Одеська політехніка», м. Одеса, 27 травня 2022). Одеса, С. 155-157. (0,12 д.а.)

36. Bazhenkov Ievgen. Theoretical concept of structural-functional sector in the conditions of martial law // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Формування обліково-аналітичного забезпечення організаційно-управлінської підтримки суб'єктів національної економіки» (25 травня 2022 року, м. Одеса) / МОН України; ОНУ імені І.І. Мечникова; кафедра обліку та оподаткування; відп. ред. Н.Л. Кусик; ред. кол.: О.В. Побережець, Є.І. Масленніков, М. М. Гоголь [та ін.]. Одеса, 2022. 130 с. С. 17-19. (0,12 д.а.).

37. Баженков Є.В. Джуніор – як засіб підвищення рівня мотивації до уроків фізичної культури в сучасному освітньому вимірі // Шляхи удосконалення професійних компетентностей фахівців в умовах сьогодення: матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф (25-26 серпня 2022 року в режимі онлайн) / упорядн.: Баженков Є. В., Цьось А. В., Коломоєць Г. А., Дикий О. Ю., Ребрина А. А., Боляк А. А., Кліванська Ю. А., Буянова Г. В., 2022. С.19-20. (0,11 д.а.).

38. Баженков Є. В. Державна наукова установа «Інститут модернізації змісту освіти» як центр експериментальної педагогіки // Освіта України в умовах воєнного стану. Інноваційна та проєктна діяльність: Науково-методичний збірник/ за загальною ред. С. М. Шкарлета. Київ-Чернівці «Букрек». 2022. С. 9-12. с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2022/Mizhn.serpn.ped.nauk-prakt.konferentsiya/Nauk-metod.zbirnyk-Osv.Ukrayiny.v.umovakh.voyennoho.stanu-%20Innovatsiyna.ta.projektna.diyalnist.pdf> (0,17 д.а.).

Авторські свідоцтва

39. Свідоцтво про авторське право на монографію «Теоретико-методологічні засади стратегічного управління освітньої галузі» №113960 від 27 липня 2022

40. Свідоцтво про авторське право на статтю «Генезис методичних підходів до формування стратегії в освітній галузі під впливом глобальних викликів» № 113073 від 30 травня 2022;

41. Свідоцтво про авторське право на статтю «Концептуальна модель методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі» № 113074 від 30 травня 2022;

42. Свідоцтво про авторське право на статтю «Застосування методології форсайту в освітній галузі України» № 113075 від 30 травня 2022.



Офіс Президента України

дд. 12. 2021 № 13-01/444

На № _____

ДОВІДКА

про використання окремих пропозицій наукових досліджень
Баженкова Євгена Володимировича

Повідомляємо, що результати наукових досліджень Баженкова Євгена Володимировича на тему: «Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія» використовувалися при підготовці Указу Президента України від 30 березня 2021 року № 130 «Про пріоритетні заходи щодо розвитку професійної (професійно-технічної) освіти» (зокрема, запропонована автором концептуальна основа забезпечення та інформаційно-аналітичного супроводу процесу модернізації професійної (професійно-технічної) освіти, нова парадигма змісту професійної (професійно-технічної) освіти через розробку та затвердження нових державних стандартів професійної (професійно-технічної) освіти, упровадження в освітній процес інноваційних технологій навчання, підготовки підручників та посібників нового покоління (у тому числі електронних) для здобувачів професійної (професійно-технічної) освіти).

Є.В.Баженковим розроблено концептуальну модель забезпечення методології форсайту у стратегічному розвитку освітньої галузі.

Заступник Керівника Офісу
Президента України,
голова Ради з питань розвитку
професійної(професійно-технічної) освіти

О.Дніпров



**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
КІРОВОГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ**

вул.Дворцова, 32/29, м.Кропивницький, 25022, тел. (0522) 24-15-28,
E-mail: public@osvita.kr-admin.gov.ua, сайт: osvita.kr-admin.gov.ua, код згідно з ЄДРПОУ 38802700

02.05.2022 № 01-4/1-25

на № _____ від _____

ДОВІДКА

про використання окремих пропозицій наукових досліджень
Баженкова Євгена Володимировича на тему: "Забезпечення системи
стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія", представлених
на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю
08.00.03- економіка та управління національним господарством

Департамент освіти і науки Кіровоградської обласної військової адміністрації розглянув та позитивно оцінив результати дисертаційного дослідження Баженкова Євгена Володимировича.

Зокрема, актуальним є використання окремих пропозицій про ідеологію методології форсайту у освітній галузі, яка базується на конвергенції тенденцій інноваційної та цифрової економіки, внутрішньогалузевого стратегічного управління, прогнозування й планування.

Застосування методології форсайту у освітній галузі – це обґрунтована та перманентна спроба змодельовати довгострокову стратегію освітніх технологій, галузевого середовища, національної економіки та суспільства для виявлення, візуалізації сегментів стратегічного дослідження, нових інноваційних і цифрових освітніх технологій.

Сформовані пропозиції автора забезпечать надання високоякісних освітніх послуг, сприятимуть формуванню людського капіталу для національної економіки держави.

Директор департаменту



Ельза Лещенко



У К Р А Ї Н А
ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛАСНА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ
ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ, НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ

Майдан Незалежності, 1, м. Хмельницький, 29005,
 тел./факс (0382) 79-51-36, E-mail: 39091603@ukr.net, Web: <http://osvita.adm-km.gov.ua>,
 код СДРНОУ 44243885

Від 06.05.2022 № 607-4/2022

на № _____ від _____

ДОВІДКА

*про використання результатів дисертаційного дослідження Баженкова
 Євгена Володимировича на тему: «Забезпечення системи стратегічного
 управління освітньої галузі: теорія і методологія», представленої на здобуття
 наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03-
 економіка та управління національним господарством*

Департамент освіти, науки, молоді та спорту Хмельницької обласної військової адміністрації повідомляє про використання та впровадження в практику управління освітньою галузю регіону окремих пропозицій, розроблених в дисертаційному дослідженні Баженкова Євгена Володимировича.

Наукову та практичну цінність мають узагальнені висновки щодо трансформації освітньої галузі, що визначають необхідність застосування інноваційного підходу до програми формування стратегічних цілей розвитку освітньої галузі та її структурних сегментів. Це забезпечує можливість поглибленої оцінки, аналізу та синтезу можливостей і загроз стратегічного розвитку, вирішення проблемних питань, визначення потенційних точок зростання, прогнозування впливу неконтрольованих факторів та об'єктивних ризиків, необхідність інновацій, ефективні стратегічні рішення в умовах глобальних викликів.

Запропонована автором стратегія розвитку освітньої галузі заціктовано на комплексність, врахування значущих показників динаміки освітнього процесу на усіх рівнях з врахуванням сегментної диференційованості за величиною внутрішньогалузевого потенціалу і соціальної значущості. Стратегічні цілі освітній галузі фокусуються на мобілізації людського капіталу для оновлення внутрішньогалузевої інфраструктури, діджиталізації освітнього процесу та впровадження інноваційних освітніх технологій.

Директор Департаменту,
 д.е.н., професор



Дарія БАСЮК



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

пр. Перемоги, 10, м. Київ, 01135, тел. (044) 481-32-21, факс (044) 481-47-96
E-mail: mon@mon.gov.ua, код СДРПОУ 38621185

**Здобувачу наукового ступеня
доктора економічних наук
Баженкову Є.В.**

ДОВІДКА

*про використання окремих пропозицій наукових досліджень
Баженкова Євгена Володимировича на тему: «Забезпечення системи
стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія», на
здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю
08.00.03 - економіка та управління національним господарством*

Цією довідкою засвідчуємо, що результати дисертаційного дослідження Баженкова Євгена Володимировича на тему: «Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія» практично застосовуються в аналітичній роботі Міністерства освіти і науки України. Пропозиції щодо організаційних і структурно-функціональних перетворень у контексті інноваційної модернізації освітньої галузі використані в проєктах національного рівня, зокрема: упровадження Державного стандарту базової середньої освіти; затвердження Типової освітньої програми для базової середньої освіти; забезпечення учнів та педагогічних працівників закладів ЗСО підручниками та посібниками; підвищення кваліфікації педагогічних працівників щодо формування в учнів компетентностей, надання підтримки в освітньому процесі учням з особливими освітніми потребами; забезпечення здобувачів освіти та педагогічних працівників електронними освітніми ресурсами; розробка та запровадження онлайн-курсів для учнів щодо вибору майбутніх професій; створення/оновлення підручників/посібників, у тому числі електронних, з ключових предметів, дисциплін, компетентностей; проведення регіональних та всеукраїнських олімпіад, конкурсів фахової майстерності, у тому числі WorldSkills та ін.

Окремі пропозиції наукового дослідження, а саме, підходи до формування та запровадження комплексного моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі - рекомендовані до впровадження на мікро- та макрорівнях.

Державний секретар
Міністерства освіти і науки України

Сергій ЗАХАРІН



МОН № 1/954-22 від 20.01.2022

Підписав: Захарін Сергій Володимирович
Сертифікат: 58E2D9E7F900307B040000096BD2F00D2278700
Дійсний: з 13.08.2020 00:00:00 по 13.08.2022 00:00:00



ВЕРХОВНА РАДА УКРАЇНИ

Комітет з питань освіти, науки та інновацій

01008, м. Київ-8, вул. М. Грушевського, 5, тел.: 255-31-55, факс: 255-33-04, e-mail: kno@v.rada.gov.ua

№ 04-24/18-1021 / 399555

" 17 " грудня 2021 р.

ДОВІДКА

про використання окремих пропозицій наукових досліджень Баженкова Євгена Володимировича на тему: «Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія», представлених на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 - економіка та управління національним господарством

Комітет Верховної Ради України з питань освіти, науки та інновацій повідомляє про використання окремих пропозицій Баженкова Євгена Володимировича до підготовки проектів законів, зокрема:

проекту Закону про внесення змін до Закону України «Про освіту» щодо вдосконалення науково-методичного забезпечення освіти та якості навчальної літератури (реєстр. № 5465 від 05.05.2021);

проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо вдосконалення механізмів формування мережі ліцеїв для запровадження якісної профільної середньої освіти» (№ 1658-IX від 15 липня 2021 року);

проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про повну загальну середню освіту» щодо розширення можливостей для трансформації освітньої мережі та захисту прав учасників освітнього процесу» (№ 1385-IX від 13 квітня 2021 року);

проекту Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про повну загальну середню освіту» щодо розширення можливостей для трансформації освітньої мережі та захисту прав учасників освітнього процесу» (№ 1385-IX від 13 квітня 2021 року);

проект Закону про внесення змін до Закону України «Про освіту» щодо вдосконалення науково-методичного забезпечення освіти та якості навчальної літератури (реєстр. № 5465 від 05.05.2021).

Автором розроблено механізм забезпечення системи стратегічного управління в освітній галузі; запропоновано підходи до формування комплексного моніторингу в системі стратегічного управління освітньою галуззю.

Перший заступник
Голови Комітету



Олександр Лукашев



«26» 10 2024 р.
02/1886-а

ДОВІДКА

про використання результатів дисертаційної роботи докторанта Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» Баженкова Євгена Володимировича на тему: «Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія», представленої на здобуття наукового ступеня доктора наук зі спеціальності 051 – економіка

Цією довідкою засвідчуємо, що основні положення, висновки та рекомендації дисертаційної роботи Баженкова Євгена Володимировича застосовуються при виконанні плану науково-дослідної роботи Закладу вищої освіти «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая» за темою: «Соціально-економічні детермінанти формування та реалізації публічної політики України в умовах цифровізації» (ДР № 0122U001115), де автором розвинуті науково-практичні засади концептуально-методологічної основи стратегічного потенціалу розвитку освітньої галузі в умовах глобальних викликів, яка ґрунтується на архітектурі синтезу та семантичного моделювання інвестиційної, інноваційної та інтеграційної складової освітньої галузі, а також за темою: «Модернізаційні детермінанти трансформації суспільно-територіальних систем України в умовах посилення процесів євроінтеграції» (ДР № 0118U001588), у рамках якої запрезентовані методичні підходи до застосування методології форсайту у стратегічному управлінні освітньої галузі, які за допомогою параметричних інструментів фундаментально-прикладної спрямованості фокусуються на мультиваріативному моделюванні перспектив освітньої галузі.

При проведенні наукових досліджень здобувачем удосконалені засади та методологічні домінанти побудови комплаєнс-системи в освітній галузі, яка є незалежною функцією органів внутрішньогалузевого управління, що моніторить, діагностує, оцінює, моделює внутрішньогалузеві системи, визначає комплаєнс-ризиків освітньої галузі.

Наукові дослідження використовуються в освітньому процесі при викладанні навчальних курсів: «Національна економіка», «Державне регулювання економіки», «Глобальна економіка».

Президент ЗВО «МНТУ»



Владислав БУГАЙ





