

УДК 338.7.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-25>**Баженков Є. В.**

здобувач,

Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая, м. КиївORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0117-294X>**Bazhenkov Ievhen**International Scientific and Technical University
of Academician Yuri Bugay, Kyiv

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ФАКТОРИ КОНТРОЛІНГУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ

У статті розглянуто концептуальні фактори контролінгу в системі управління освітньої галузі. Дано визначення поняттю «Стратегічне управління в освітній галузі». Визначено шляхи ефективного стратегічного управління в освітній галузі. Дано визначення поняттю «Контролінг». Перелічено фактори, на яких повинен формуватись контролінг. Проаналізовано важливість використання контролінгу в освітній галузі. Дано визначення поняттю «Система». Проілюстровано структуру системи контролінгу у освітній галузі. Також проілюстровано інструментальне забезпечення контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Перелічено інструменти, які потрібно використовувати в стратегічного планування у системі стратегічного управління. Виокремлено переваги SWOT-аналізу. Проаналізовано GAP-аналіз. Представлено формулу оцінки ефективності контролінгу у освітній галузі. Виокремлено фактори, від яких залежить ефективність застосування контролінгу. Зроблено висновки щодо контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі.

Ключові слова: стратегічне управління, контролінг, освітня галузь, система, фактори.

CONCEPTUAL FACTORS OF CONTROL IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EDUCATION INDUSTRY

The article considered the conceptual factors of controlling in the educational management system. The concept of "Strategic management in the field of education" was defined. One of the ways of effective strategic management in the educational sector was determined. The concept of "Controlling" was defined. The factors on which controlling should be formed were listed. Such factors are diagnostics, analysis, evaluation and control of activities in the intra-industry environment. The importance of using controlling in the educational field was analyzed. Concepts were listed that visualized approaches to the essence of controlling in the educational field. The concept of "System" was defined. The essential features of the controlling system were singled out. The structure of the controlling system in the educational field was illustrated. The goals that the controlling system in the educational field should contribute to were listed. The instrumental provision of controlling in the system of strategic management of the educational sector was illustrated. The tools to be used in strategic planning in the strategic management system were listed. The advantages of SWOT analysis were highlighted. The GAP analysis was analyzed as a strategic tool that explores the gaps between the opportunities and goals of the educational sector. The formula for evaluating the effectiveness of controlling in the educational field was presented. The factors on which the effectiveness of the application of controlling in the system of strategic management of the educational sector depends are singled out. Such a factor is intra-branch management, which is interested in implementing this tool. The competency approach was analyzed as the ability of employees to effectively apply knowledge and skills both in interpersonal relationships and in professional situations. The elements of methodological support of controlling in the system of strategic management of the educational sector were listed. The main needs for the creation and functioning of the controlling system in the educational sector were highlighted. Conclusions were made regarding controlling in the system of strategic management of the educational sector, its importance and role.

Keywords: strategic management, controlling, educational sector, system, factors.

JEL classification: H12, I22,

Постановка проблеми. Глобальні виклики, функціонування та розвиток освітньої галузі потребує застосування більш розвинених управлінських технологій. Однією із таких технологій є контролінг.

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 у освітній галузі; методи економіко-математичного моделювання та оцінки інформації; система звіт-

ності та оцінка ефективності внутрішньогалузевої системи контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням контролінгу у системі стратегічного управління освітньої галузі, його цілями, факторами та пріоритетами займалися багато вітчизняних та зарубіжних авторів.

Метою статті є дослідження концептуальних факторів контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі.

Виклад основного матеріалу. Стратегічне управління в освітній галузі – це 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 та виокремлених завдань.

Зміни, які відбуваються у освітній галузі потребують від дослідників пошуку такої моделі стратегічного управління, яка б відповідала сучасним вимогам. Одним із шляхів ефективного стратегічного управління в освітній галузі є застосування системи контролінгу. Контролінг – це відповідна підсистема внутрішньогалузевого управління, яка надає змогу виявити відхилення від прийнятих і затверджених процедур, положень, правил та визначити оцінку причин відхилень, конкретизувати їх за ступенем участі в них працівників освітньої галузі.

Контролінг у системі стратегічного управління освітньої галузі має формуватися на діагностиці, аналізі, оцінці та контролі діяльності у внутрішньогалузевому середовищі із позицій 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 внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі має бути сфокусований на використанні синтезованих, гібридних та аналітичних моделей, методів, прийомів та механізмів, які забезпечать розв'язання стратегічних завдань пов'язаних з функціонування та розвитком освітньої галузі на адаптивній якісній основі.

Застосування контролінгу в 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 у освітній галузі візуалізовані у наступних концепціях:

- концепція внутрішньогалузевих стратегічних орієнтирів;
- концепція інформаційно-аналітичне забезпечення системи управління в освітній галузі;
- концепція внутрішньогалузевого планування та координації;
- концепція реалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі.

Відповідно, контрольні заходи, які є сегментом системи контролінгу, спрямовані виявляти, попереджати та зупиняти 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 у 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 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, поєднує та визначає взаємодію елементів;
- виділення базових критеріїв систематизації та моделювання;
- фокус на стратегічних факторах 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 факторів.

Структура системи контролінгу у освітній галузі представлена на рис. 1.

Враховуючи представлену систему, метою контролінгу у освітній галузі є формування інформаційно-комунікаційного аналітичного або синтетичного базису для прийняття рішень у внутрішньогалузевому стратегічному управлінні щодо планування та реалізації проектів, які пов'язані з функціонуванням та розвитком освітньої галузі.

Система контролінгу у освітній галузі повинна сприяти:

- розробці альтернативних стратегій щодо функціонування та розвитку освітньої галузі;
- виявлення, облік та узагальнення 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 у освітній галузі.

Контролінг у системі внутрішньогалузевого управління освітньої галузі має враховувати мультифункціональні аспекти, які розкриваються через інструментальну підтримку, враховує базові важелі та нові тенденції.

Інструментальне забезпечення контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі представлено на рис. 2.

На основі проведеного дослідження інструментарію контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі, з визначенням переваг і недоліків відповідних інструментів у внутрішньогалузевому середовищі доцільно використовувати: SWOT-аналіз, збалансовану систему показників (Balanced Scorecard), GAP-аналіз, стратегічні карти, бенчмаркінг, матрицю McKinsey-GE, моніторинг, діагностика, оцінювання, аналіз, бюджетування, моделювання, цифровізація, форсайт-технології, стратегічне планування, програми

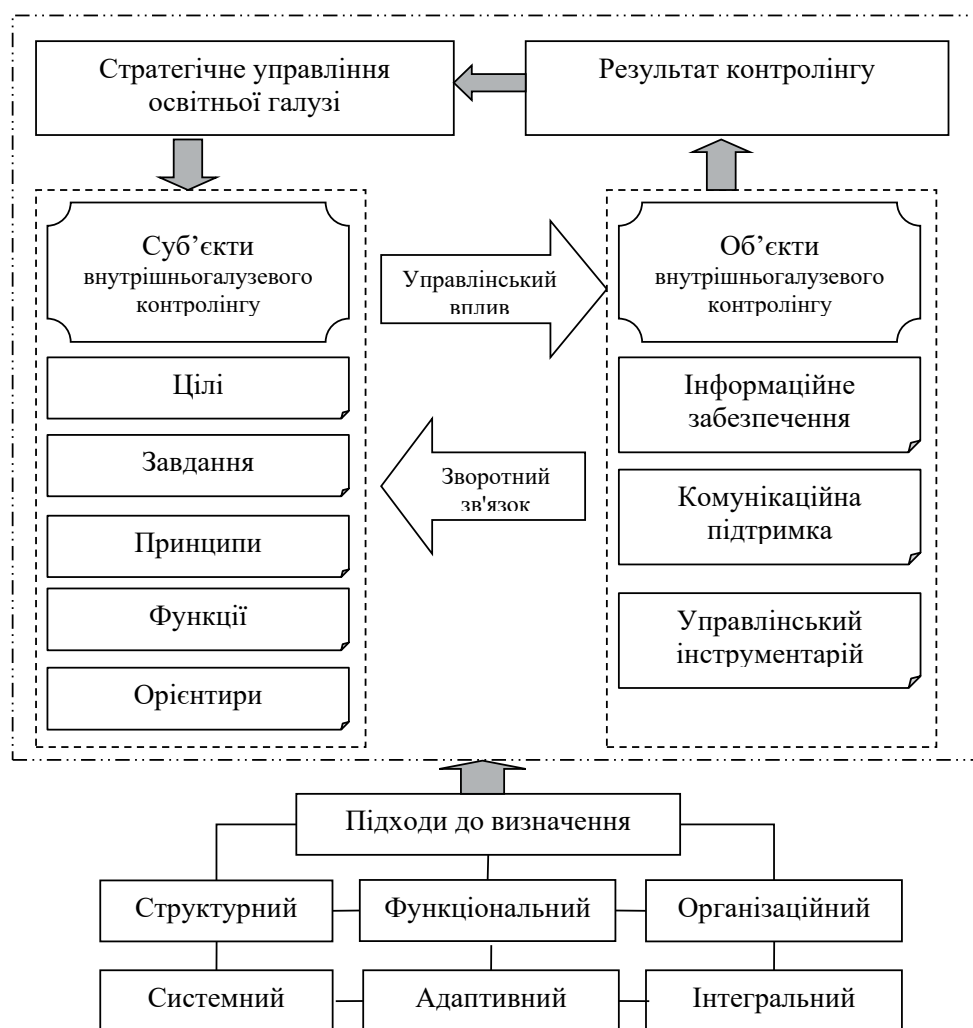


Рис. 1. Система контролінгу у освітній галузі

стратегічних дій, внутрішньогалузеві індикатори. Підкреслимо, що SWOT-аналіз відіграє важливе значення для стратегічного планування у системі стратегічного управління, оскільки він є ефективним і доступним інструментом оцінки рівня управління у освітній галузі.

SWOT-аналіз дозволяє:

- визначати та використовувати нові внутрішньогалузеві потенційні можливості;
- виокремити цільові вектори розвитку освітньої галузі й уникати потенційних внутрішньогалузевих небезпек;
- системно моделювати загальний стан національного освітнього простору;
- систематизувати проблемні процеси, ситуації, алгоритми або дії у освітній галузі;
- фокусуватися на структурі внутрішньогалузевих ресурсів, на які необхідно звернути увагу при удосконаленні функціонального середовища та розвитку освітньої галузі;
- формувати загальну оцінку внутрішнього середовища освітньої галузі, сили та слабкості, а також зовнішні можливості й загрози під впливом глобальних викликів.

При SWOT-аналізі застосовуються взаємопротилежні елементи – «сили-слабкості» і «можливості-загрози» освітньої галузі.

Збалансована система показників (Balanced Scorecard) дозволяє здійснювати стратегічне управління через виокремлення індикаторів, які надають змогу врахувати всі фактори внутрішньогалузевої діяльності у освітній галузі.

GAP-аналіз є стратегічним інструментом, який досліджує розриви між можливостями та цілями освітньої галузі, оцінюючи рівень відповідності та шляхів, за якими наявний розрив може бути усунений, що забезпечить можливість досягнення визначених внутрішньогалузевих цілей.

У системі стратегічного управління освітньої галузі також 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 та ін.

Таким чином, процес адаптації інструментів контролінгу має враховувати особливості освітньої галузі та ризики впливу глобальних викликів майбутнього.



Рис. 2. Інструментальне забезпечення контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі

З метою інтегральної оцінки ефективності контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі пропонується застосовувати інструмент, який оцінює ефективність контролінгу у освітній галузі та ґрунтується на методі базового критерію й обчислюється наступним чином:

$$EFk = \frac{EFep + EFsp}{EVep + EVsp} * K \quad (1)$$

$EFep \rightarrow \max; EFsp \rightarrow \max$
 $EVep \rightarrow \min; EVsp \rightarrow \min$

де:

– EFk – індикатор ефективності контролінгу у освітній галузі;

– $EFep$ – результати внутрішньогалузевих економічних процесів, млн. грн.;

– $EFsp$ – результати внутрішньогалузевих соціальних процесів, млн. грн.;

– $EVep$ – 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 даного інструменту.

Система контролінгу в освітній галузі має бути багаторівневою структурою, яка забезпечить оперативне, локальне, тактичне або стратегічне коректування функціональної складової освітньої галузі.

Погодимося, що «при формуванні 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» [2].

Створення та функціонування системи контролінгу в освітній галузі потребує:

– створення організаційно-функціональної структури контролінгу у освітній галузі, який враховує внутрішньогалузеві особливості;

– інструментальна підтримка контролінгу, яка враховує внутрішньогалузеві особливості, відповідають цілям, завданням та сучасним тенденціям системи стратегічного управління освітньої галузі;

– дотримання синергетичного ефекту при взаємодії всіх сегментів контролінгу в освітній галузі;

– компетентнісний підхід до створення внутрішньогалузевої системи контролінгу.

Висновки. 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 дифузність, 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 у 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 і приймати ефективні стратегічні рішення у системі оперативного, тактичного та

стратегічного управління у освітній галузі, дозволяє попередити або ідентифікувати на початковому етапі можливі ризики у функціонуванні освітньої галузі та своєчасно вжити заходи щодо їх усунення або недопущення з урахуванням впливу глобальних викликів.

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 компетентному підході, який забезпечує здатність до оцінки і синтезу, вирішення проблемних питань, здатність передбачити посилення впливу неконтрольованих факторів та пристосування до непередбачених процесів, створювати інноваційні технології та приймати ефективні стратегічні рішення в умовах глобальних викликів.

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.

Список використаних джерел:

1. Масленніков Є.І. Концептуальна модель контролінгу в системі управління фінансовою стійкістю промислового підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2014. № 11/1. С. 42–45.
2. 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.
3. Сафонов Ю.М. Роль держави в регулюванні інноваційних процесів. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» : збірник наукових праць*. Полтава : ПП «Астрая», 2018. С. 149–152.
4. I.A. Markina, Y.N. Safonov, O.I. Zhylynska, T.V. Gaidai (2018). Education Management in Ukraine in the Context of Global Economic Transformations // *European Research Studies Journal*, Volume XXI, Special Issue 3, 317–332. DOI: 10.35808/ersj/1384
5. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти : монографія / Л.О. Волошук, Є.І. Масленніков, Е.А. Кузнецов, Ю.М. Сафонов, С.В. Філіппова та ін.; за ред. д.е.н., доц. Л.О. Волошук, д.е.н., проф. Є.І. Масленнікова. Херсон : ОЛДІ-ПЛІОС, 2019. Випуск 4. 524 с.

References:

1. Maslennikov Ye.I. (2014) Kontseptualna model kontrolinhu v systemi upravlinnia finansovoiu stiikestiu promyslovoho pidpriemstva [Conceptual model of controlling in the financial stability management system of an industrial enterprise]. *Ekonomika. Finansy. Pravo*, no 11/1, pp. 42–45.
2. Hryhor'iev H.S. (2017) Derzhavnyi kontrolinh yak element systemy upravlinnia natsionalnoiu ekonomikoju v umovakh hlobalizatsii [State controlling as an element of the national economy management system in the conditions of globalization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Serii : Ekonomika*, vol. 22, no 2 (55), pp. 32–37.
3. Safonov Yu.M. (2018) Rol derzhavy v rehuliuванні innovatsiinykh protsesiv [The role of the state in regulating innovation processes]. *Materialy II Mizhnarodnoi naukovykh konferentsii «Menedzhment XXI stolittia: hlobalizatsiini vyklyky» : zbirnyk naukovykh prats*. Poltava: PP «Astraia», pp. 149–152.
4. Markina I.A., Safonov Y.N., Zhylynska O.I., Gaidai T.V. (2018) Education Management in Ukraine in the Context of Global Economic Transformations. *European Research Studies Journal*, Volume XXI, Special Issue 3, pp. 317–332. DOI: 10.35808/ersj/1384
5. Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta praktychni aspekty [Innovative economy: theoretical and practical aspects] : monohrafiia [monograph]. / L.O. Voloshchuk, Ye.I. Maslennikov, E.A. Kuznietsov, Yu.M. Safonov, S.V. Filypova ta in.; za red. d.e.n., dots. L.O. Voloshchuk, d.e.n., prof. Ye.I. Maslennikova (2019). Kherson : OLDI-PLIUS, Vypusk 4. 524 s.