

**Євген Володимирович БАЖЕНКОВ**

здобувач Міжнародного науково-технічного університету імені академіка Юрія Бугая  
ORCID ID: 0000-0003-0117-294X

### **МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ**

Баженков Є. В. Моніторинг у системі стратегічного управління освітньої галузі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2022. Том 7. № 2, pp. 269 – 275.

#### **Анотація**

*У статті розглянуто моніторинг в системі стратегічного управління освітньої галузі. Проаналізовано основні вектори розвитку освіти в країні згідно з Національною стратегією розвитку освіти в Україні на 2012–2021. Дано визначення поняттю «моніторинг». Визначено важливість моніторингу в освітній галузі як цілеспрямованого постійного збору і фіксування внутрішньогалузевих даних за певним набором індикаторів. Також розглянуто важливість моніторингу у системі стратегічного управління освітньої галузі. Проаналізовано внутрішньогалузевий моніторинг. Визначено, за яких умов можлива ефективна реалізація внутрішньогалузевого моніторингу. Перелічено завдання оперативного, тактичного та стратегічного рівня, на вирішенні яких повинно бути сфокусовано застосування моніторингу у системі управління освітньої галузі. Виокремлено найважливішу особливість організаційної структури моніторингу в освітній галузі. Перелічено аспекти, на яких сфокусовані загальні закономірності щодо моніторингу в освітній галузі. Визначено, що формування організаційної структури функції моніторингу в освітній галузі є складним і трудомістким внутрішньогалузевим процесом. Виокремлено основні моменти, яким приділяють увагу при проведенні моніторингу. Проілюстровано класифікаційний фокус на видах моніторингу у системі стратегічного управління освітньої галузі. Виокремлено основні орієнтири моніторингу в освітній галузі. Перелічено основні характеристики моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі, такі як початкова та поточна ідентифікація внутрішньогалузевих процесів, діагностика й оцінка взаємозв'язків внутрішньогалузевих процесів і виявлення кола керованих індикаторів та оперативне прогнозування перебігу внутрішньогалузевих процесів, за якими здійснюють спостереження. Візуалізовано загальну модель моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі. Зроблено висновки щодо моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі та його важливості моніторингу в системі управління освітньої галузі.*

**Ключові слова:** стратегічне управління, моніторинг, освітня галузь, система, функції.

**Yevhen BAZHENKOV**

Applicant, Yuri Bugay International Scientific and Technical University

### **MONITORING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF THE EDUCATION INDUSTRY**

Bazhenkov Ye. Monitoring in the system of strategic management of the education industry. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*. 2022. Volume 7. № 2, pp. 269 – 275.

#### **Abstract**

*The article considered monitoring in the system of strategic management in the educational sector. The main vectors of education development in the country were analyzed according to the National Strategy for the Development of Education in Ukraine for 2012–2021. The concept of "monitoring" was defined. The importance of monitoring in the educational sector was determined, as a purposeful permanent collection and recording of intra-industry data according to a certain set of indicators. The importance of monitoring in the system of strategic management of the educational sector was also considered. Intra-industry monitoring was analyzed. It has been determined under what conditions effective implementation of intra-industry monitoring is possible. Tasks of the operational, tactical and strategic level were listed, on the solutions of which the application of monitoring in the management system of the educational sector should be focused. The most important feature of the organizational structure of monitoring in the educational field was singled out. The aspects on which the general patterns of monitoring in the educational field are focused have been listed. It was determined that the formation of the organizational structure of the monitoring function in the educational sector is a complex and time-consuming intra-industry process. The main points to which attention is paid during monitoring were highlighted. The classification focus on types of monitoring in the system of strategic management of the educational sector was illustrated. The main orientations of monitoring in the educational sector were singled out. The main characteristics of monitoring in the system of strategic management in the educational sector*

---

*were listed, such as the initial and current identification of intra-industry processes, diagnosis and assessment of the interrelationships of intra-industry processes and the identification of a range of managed indicators and operational forecasting in the intra-industry processes that are monitored. The general model of monitoring in the system of strategic management in the educational sector was visualized. Conclusions were made regarding monitoring in the system of strategic management in the educational sector and its importance of monitoring in the management system of the educational sector.*

**Keywords:** *strategic management, monitoring, educational sector, system, functions.*

**JEL classification:** I20; H52

---

### **Вступ**

Інтеграція освітньої сфери України в європейський освітній простір потребує постійного вдосконалення системи освіти країни, пошуку результативних та ефективних дій підвищення якості освітніх послуг у національному середовищі.

Сутність моніторингу формує його цілі, які візуалізуються у відстеженні відповідних внутрішньогалузевих процесів, що впливають на результативність та ефективність функціонування освітньої галузі, її сегментів, поглиблення розуміння їх оперативного-тактичного стану та динаміки функціонування для прийняття обґрунтованих ефективних стратегічних управлінських рішень щодо коригування внутрішньогалузевого функціонального середовища для забезпечення її 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 вдосконалити 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.

Понятійний апарат із питань моніторингу у національному макроекономічному середовищі та освітній галузі досліджувався науковцями, серед яких: Ю. Сафонов, В. Кремень, С. Щербань, Р. Шейко, Г. Левкіна, Г. Григор'єв, О. Побережець, О. Рогачевський, С. Пехорева, Є. Масленников, В. Борщ, А. Морозов, В. Косолапов, В. Колосов та ін.

### **Мета дослідження**

Метою статті є дослідження моніторингу в системі управління освітньої галузі.

### **Виклад основного матеріалу**

Відповідно до Національної стратегії розвитку освіти в Україні на 2012–2021 роки важливим вектором розвитку освіти в країні є створення національної системи моніторингу якості освіти, але для результативного та ефективного стратегічного управління в освітній галузі необхідна обґрунтована, неупереджена та своєчасна аналітично-інформаційна підтримка щодо внутрішньогалузевих процесів, що підтверджує доцільність застосування моніторингу – методологічного інструментарію системи стратегічного управління.

Моніторинг – це складне та мультигранне поняття, яке походить від лат. *monitor*, а саме той, який нагадує, наглядає або застерігає.

«Моніторинг – це вид безперервного спостереження за спеціальною програмою з урахуванням періодичності, яка залежить від змін відповідних явищ у динаміці, охоплюючи моніторинг соціально-трудова 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 [1].

Моніторинг в освітній галузі – це інструмент системи стратегічного управління, який забезпечує збір, обробку, накопичення, зберігання та поширення фактичної інформації щодо стану освітньої галузі, прогнозування на підставі обґрунтованих даних динаміки та основних тенденцій її розвитку, визначення стратегічного потенціалу та формування науково-обґрунтованих рекомендацій для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо підвищення результативності та ефективності у внутрішньогалузевому функціональному середовищі.

У системі стратегічного управління освітньої галузі моніторинг забезпечує її певною аналітичною або синтетичною інформацією з метою формування та прийняття управлінських рішень, які сприятимуть динамічному розвитку національного освітнього простору в умовах посилення глобальних викликів. Моніторинг у системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізується у контролі за внутрішньогалузевими плановими та фактично досягнутими результатами.

Погодимось, що «поширене використання моніторингу у різних галузях національної економіки значною мірою стримується відсутністю конкретного переліку послідовних дій щодо його реалізації з боку управлінського персоналу та відсутністю чіткого алгоритму проведення моніторингу у відповідному сегменті макроекономічного середовища» [2].

Внутрішньогалузевий моніторинг – це цілеспрямований постійний збір та фіксація внутрішньогалузевих даних за певним набором індикаторів, які характеризують систему надання освітніх послуг та управління в освітній галузі. Метою внутрішньогалузевого моніторингу є відстеження того, як функціонує внутрішньогалузева система, та відповідність встановленим нормам і планам.

При формуванні системи індикаторів внутрішньогалузевого моніторингу освітньої галузі необхідно сфокусуватися на внутрішніх і зовнішніх факторах структурно-функціонального середовища у галузі.

Побережець О. зазначала: «моніторинг – це процедура систематичного та безперервного спостереження за основними кількісними та якісними параметрами результатів діяльності суб'єктів національної економіки з елементом їх оцінки. Важливими структуруючими 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» [3].

Таким чином, для системи стратегічного управління в освітній галузі механізми, які забезпечують попередження появи небезпечних для неї факторів, мають забезпечити простеження процесу виявлення та збору аналітичної або синтетичної інформації, її діагностики, аналіз та оцінка з урахуванням актуальності, достовірності, неупередженості, повноти та порівняння її загальних і локальних характеристик із встановленими параметрами й обмеженнями.

Застосування моніторингу у системі управління освітньої галузі має бути сфокусовано на вирішенні завдань оперативного, тактичного та стратегічного рівня, а саме:

- застосування адаптивного інструментарію у системі стратегічного управління освітньої галузі, що вплине на результативність та ефективність внутрішньогалузевих управлінських рішень;

- обґрунтування внутрішньогалузевих основних процесів, індикаторів, критеріїв та параметрів для діагностики результативності й ефективності діяльності у освітній галузі;

- забезпечення системи стратегічного управління у освітній галузі якісною аналітичною та синтетичною інформацією щодо результативності й ефективності діяльності в освітній галузі;

- 
- впровадження візуалізації окремих етапів внутрішньогалузевого дослідження з метою підвищення рівня доступності для стейкхолдерів;
  - діагностика, аналіз, контролінг та оцінка обґрунтування закономірностей і взаємозв'язку у внутрішньогалузевих процесах, які впливають на результативність та ефективності діяльності в освітній галузі;
  - виявлення контрольованих і неконтрольованих факторів, які визначають позитивні або негативні тенденції та появу нових можливостей чи загроз, вузьких ланок і точок зростання результативності й ефективності діяльності в освітній галузі;
  - формування рекомендацій щодо покращення результативності й ефективності діяльності в освітній галузі, у тому числі подолання негативних явищ і підтримку позитивних тенденцій у системі стратегічного управління в освітній галузі;
  - тактичне та стратегічне прогнозування щодо результативності й ефективності діяльності в освітній галузі;
  - пошук інноваційної складової у розвитку освітньої галузі та її сегментів.

Зазначимо, що для всеохоплюючого врахування дії контрольованих і неконтрольованих факторів, процесів і дій, у тому числі позитивних або негативних, необхідно розглядати освітню галузь з позицій мультиваріативного спектру соціально-економічних індикаторів, які характеризують різні сторони діяльності в освітній галузі.

За рахунок використання системи індикаторів моніторингу в освітній галузі можливо відслідковувати внутрішньогалузевий процес всіх видів діяльності, оперативно враховувати вплив контрольованих і неконтрольованих факторів або явищ, які визначають можливі межі змін у діяльності освітньої галузі та стратегічні можливості у розвитку освітньої сфери в країні.

Найважливішою особливістю організаційної структури моніторингу в освітній галузі виступає те, що вона ґрунтується на сучасній ефективній організації руху й оброблення внутрішньогалузевої аналітичної та синтетичної інформації в межах прийнятої концепції моніторингу діяльності в освітній галузі. Моделювання організаційної структури внутрішньогалузевого моніторингу, незважаючи на деякі особливості та специфіку діяльності, які пов'язані з умовами вирішення соціально-економічних задач, має цілий ряд загальних закономірностей, які обумовлені тим, що він виступає складовою частиною системи стратегічного управління в освітній галузі.

Загальні закономірності щодо моніторингу в освітній галузі сфокусовані на наступних аспектах:

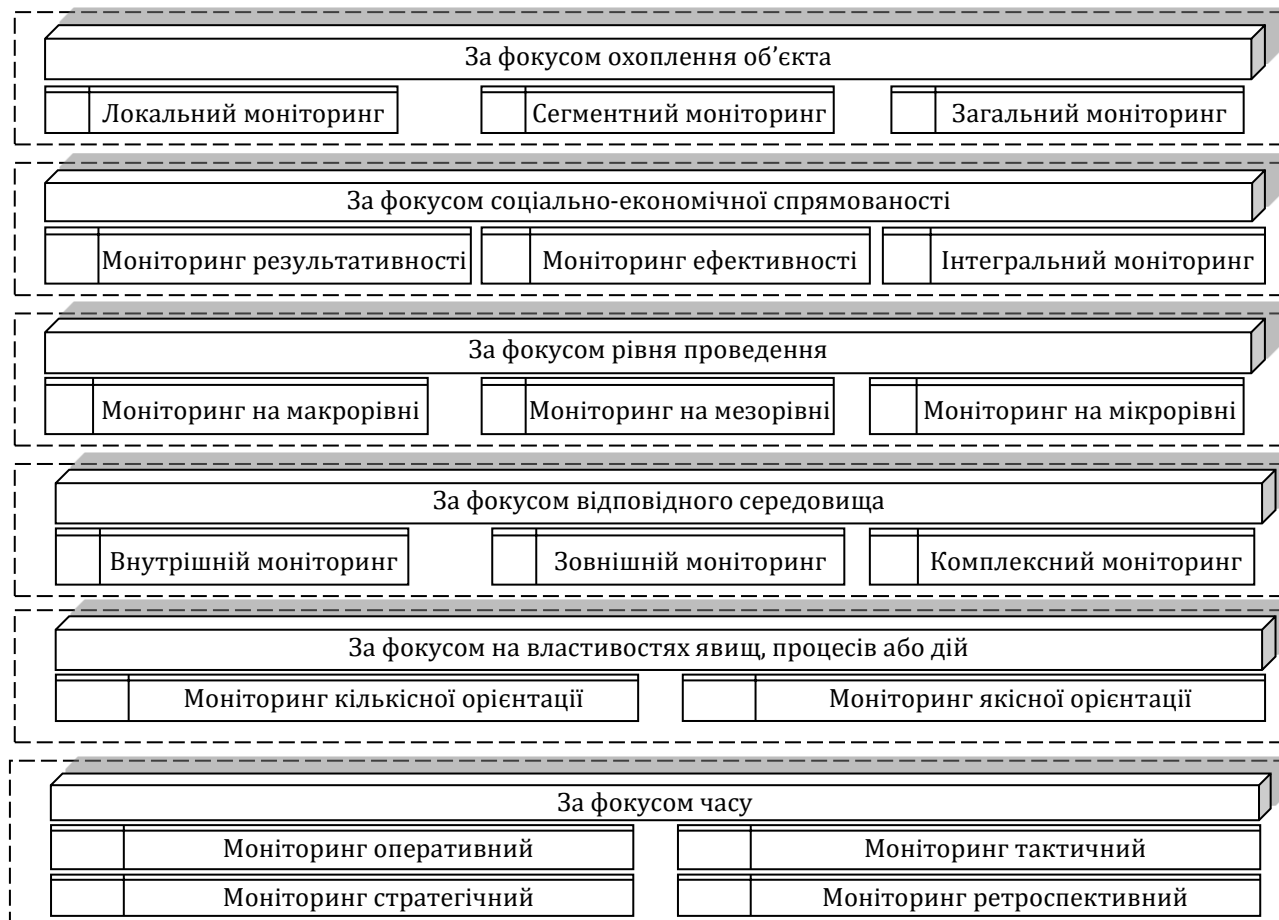
- принцип побудови моделі моніторингу обирається із врахуванням найраціональніших форм проведення;
- у моделі моніторингу відображається концептуальна підтримка моніторингу;
- обов'язково визначають об'єкти та суб'єкти моніторингу;
- візуалізуються критерії, параметри й обмеження моніторингу.

Формування організаційної структури функції моніторингу в освітній галузі є складним і трудомістким внутрішньогалузевим процесом, тому обов'язково має бути визначено інструмент підтримки, яка дозволить сформувати певні організаційні структури, які максимально враховують специфіку діяльності в освітній галузі та відповідні обмеження, які накладаються механізмом результативного й ефективного функціонально-розвинутого вирішення задач соціально-економічного спрямування. До організаційної структури моніторингу в освітній галузі висуваються якісно нові вимоги до принципів, методів і механізмів формування.

Класифікаційний фокус на видах моніторингу у системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізована на рис. 1.

При проведенні моніторингу особлива увага приділяється: видам моніторингу, який буде проведений у внутрішньогалузевому середовищі; моделям взаємозв'язку завдань моніторингу у внутрішньогалузевому середовищі; функціонально-технологічних моделях вирішення завдань внутрішньогалузевого моніторингу;

структурно-інформаційної моделі завдань моніторингу галузі; проекти організації локального, сегментного або загального моніторингу в освітній галузі.



**Рис. 1. Класифікаційний фокус на видах моніторингу у системі стратегічного управління освітньої галузі**

Основні функції моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі: спостереження, виявлення, узагальнення та передача інформації щодо внутрішньогалузевих процесів, явищ або дій, з метою певного реагування.

Основні орієнтири моніторингу в освітній галузі:

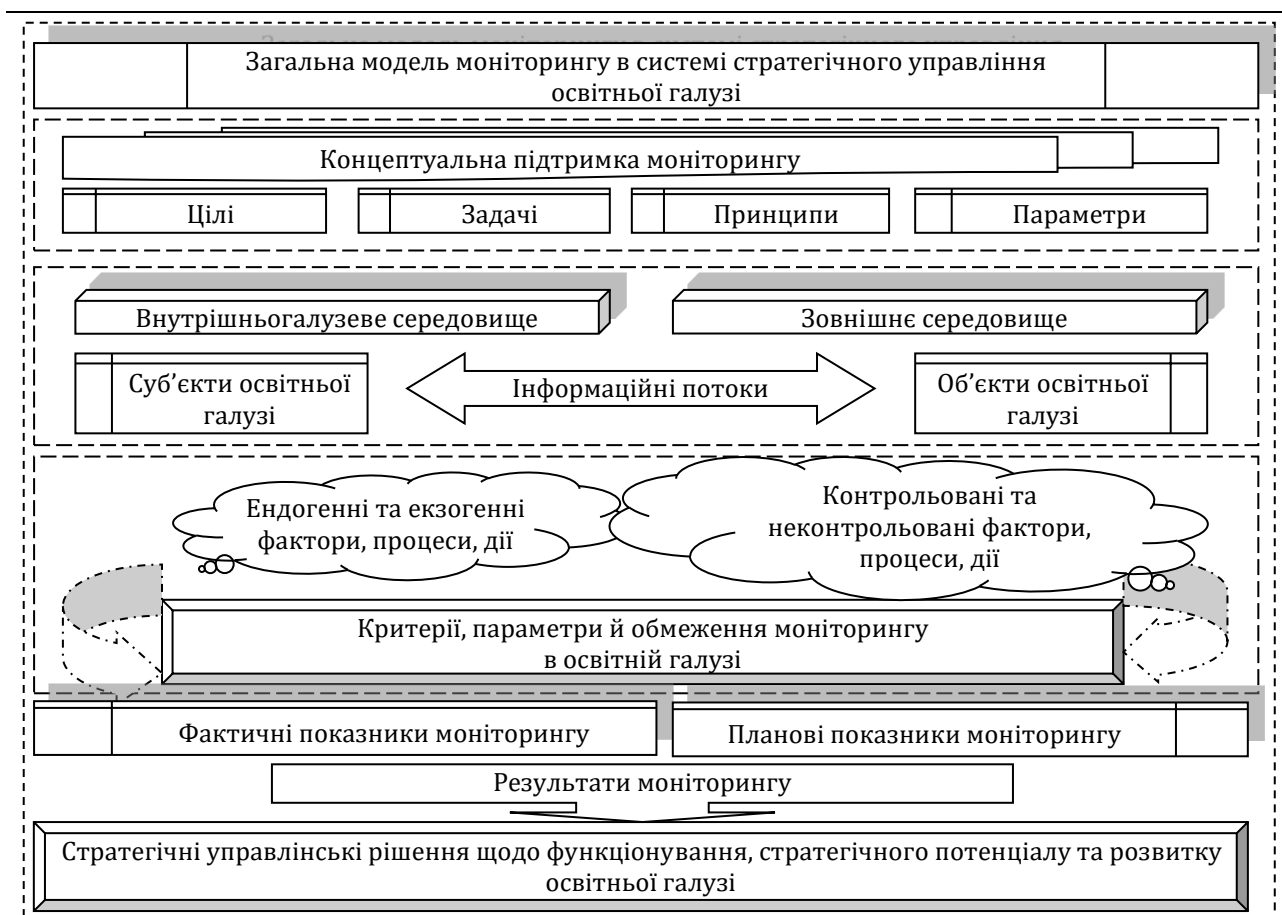
- початкова та поточна ідентифікація внутрішньогалузевих процесів, тобто моніторинг має базуватися на системній класифікації господарських, економічних і соціальних процесів як каркасній основі ідентифікації; моніторинг надає можливість накопичувати аналітичні або синтетичні дані для перегляду і коригування 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.

Зазначимо, що на відміну від об'єкта, внутрішньогалузеві процеси не мають чітких просторових меж та описуються своїм функціональним інструментарієм. Тому 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.

Загальна модель моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі візуалізована на рис. 2. Основні характеристики моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі: системність; адаптивність; циклічність; динамічність; мультикомпонентність; спрямованість на прогноз; результативність; ефективність.



**Рис. 2. Загальна модель моніторингу в системі стратегічного управління освітньої галузі**

### **Висновки та перспективи подальших розвідок**

Таким чином, моніторинг в 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 стосовно 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.

### **Список літератури**

1. Григор'єв Г. С. Теоретико-методологічні засади державного регулювання фінансово-економічних процесів в умовах глобалізації : монографія. Херсон: Олді-плюс, 2017. 380 с.
2. 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.
3. Побережець О.В. Теоретико-методологічні та практичні засади дослідження системи управління результатами діяльності промислового підприємства: монографія. Херсон: В-во Гріль Д.С., 2016. 500 с.

4. Safonov Y., Usyk V., Bazhenkov Ie. Digital transformations of Education policy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 2022; Vol. 8 No. 2, pp. 127-136.
5. Анненкова І. П. Моніторинг якості освіти у ВНЗ. 2010. URL: <http://www.e-learning.onu.edu.ua>.
6. Щербань С., Шейко Р., Левкіна Г. Посібник з моніторингу та оцінювання надання соціальних послуг в Україні. Харків: ХІСД, 2017. 112 с.
7. 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.
8. Кремень В. Г. Енциклопедія освіти / за ред. акад. пед. наук України В. Г. Кременя. К.: Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
9. Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2018 № 168 «Деякі питання Державної служби якості освіти України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF>
10. Бобак Н.В. Моніторинг якості освіти: міжнародний досвід. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pedp/2010\\_1/65/met/Vobak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pedp/2010_1/65/met/Vobak.pdf)
11. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: монографія / за ред. Ляшенка О. І. К.: Педагогічна думка, 2011. 160 с.
12. 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.
13. 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.

## References

1. Hryhoriev, H. S. (2017). *Teoretyko-metodolohichni zasady derzhavnoho rehulivannia finansovo-ekonomichnykh protsesiv v umovakh hlobalizatsii*. [Theoretical and methodological principles of state regulation of financial and economic processes in the conditions of globalization]. Oldi-plus. Kherson. Ukraine.
2. Rohachevskyi, O. P. (2020). *Teoretyko-metodolohichni zasady zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia u systemi okhorony zdorov'ia v umovakh hlobalnykh vyklykiv*. [Theoretical and methodological principles of ensuring strategic management in the health care system in conditions of global challenges]. OLDI-PLIUS. Kherson. Ukraine.
3. Poberezhets, O.V. (2016). *Teoretyko-metodolohichni ta praktychni zasady doslidzhennia systemy upravlinnia rezultatsy diialnosti promyslovoho pidpriemstva*. [heoretical, methodological and practical principles of the study of the system of managing the results of the industrial enterprise]. Publ. Hrin D.S. Kherson. Ukraine.
4. Safonov, Y., Usyk, V., Bazhenkov, Ie. (2022). Digital transformations of Education policy. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 8 No. 2, pp. 127-136.
5. Annienkova, I. P. (2010). *Monitorynh yakosti osvity u VNZ*. [Monitoring the quality of education in universities]. Available at: <http://www.e-learning.onu.edu.ua>.
6. Shcherban, S., Sheiko, R., Levkina, H. (2017). *Posibnyk z monitorynhu ta otsiniuvannia nadannia sotsialnykh posluh v Ukraini*. [Guide to monitoring and evaluating the provision of social services in Ukraine]. KhISD. Kharkiv. Ukraine.
7. Lokshyna, O. (2004). Stanovlennia ta rozvytok monitorynhu yakosti osvity: svitovyi vymir. [Formation and development of monitoring the quality of education: the global dimension]. *Monitorynh yakosti osvity: svitovi dosiahnennia ta ukraïnski perspektyvy*. In O.I. Lokshynoi (ed.). K.: K.I.S., pp. 28-39.
8. Kremen, V. H. (2008). *Entsyklopediia osvity*. [Encyclopedia of education]. In Kremenia V. H. (ed.). Yurinkom Inter. Kyiv. Ukraine.
9. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14.03.2018 № 168 «Deiaki pytannia Derzhavnoi sluzhby yakosti osvity Ukrainy». [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated March 14, 2018 No. 168 «Some issues of the State Education Quality Service of Ukraine»]. Available at: Rezhym dostupu: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2018-%D0%BF>
10. Bobak, N.V. *Monitorynh yakosti osvity: mizhnarodnyi dosvid*. [Monitoring the quality of education: international experience]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/pedp/2010\\_1/65/met/Bobak.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/pedp/2010_1/65/met/Bobak.pdf)
11. *Orhanizatsiino-metodychne zabezpechennia monitorynhovykh doslidzhen yakosti zahalnoi serednoi osvity*. (2011). [Organizational and methodological support of monitoring studies of the quality of general secondary education]. In Liashenka O. I. (ed.). Pedahohichna dumka. Kyiv. Ukraine.
12. Morozov, A. O., Kosolapov, V. L., Kolosov, V. Ye. ta in. (2002). «Information and analytical support of the monitoring system». *Nauk.-tekhn. informatsiia*. № 3, pp. 18-23.
13. Lukina T.O. (2007) *Monitorynh yakosti osvity yak informatsiina osnova upravlinnia osvitou v Ukraini*. Pedahohichna i psykholohichna nauky v Ukraini. [Monitoring the quality of education as an information basis for education management in Ukraine]. In 5 Vol. Vol. 2. *Dydaktyka, metodyka, informatsiini tekhnolohii*. Pedahohichna dumka, pp. 134-144. Kyiv. Ukraine.

**Стаття надійшла до редакції 10.04.2022 р.**