

ПОРІВНЯЛЬНА ТАБЛИЦЯ

із наведенням фрагментів дисертації Є. В. Баженкова
та відповідних фрагментів опублікованих текстів інших авторів
без зазначення авторства

Збіги текстів виділені **жовтим** кольором, перефразування та синоніми – **бірюзовим**, перестановки слів місцями – **зеленим**, вислови дисертанта про те, що це нібито він особисто робить висновки чи щось пропонує – **фіолетовим**. **Оранжевим** кольором виділені однакові повторювальні вставки слів.

Червоним шрифтом поданий коментар щодо фрагментів дисертації Є. В. Баженкова.

№	Фрагменти тексту дисертації, у якій виявлено факти порушення академічної доброчесності	Фрагменти опублікованих текстів інших авторів (без зазначення в дисертації Є. В. Баженкова посилань на джерело)
Вид виявленого порушення: плагіат		
1	<p style="text-align: center;">Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p style="text-align: center;">Барна М. Ю., Рогачевський О. П. Теоретичні засади стратегічного управління у системі охорони здоров'я // Вісник Хмельницького національного університету, 2018, № 6, т. 3, с. 130–135. (http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/11/vknu-es-2018-n6-t3-264.pdf)</p>
С. 45.		С. 131.
	<p>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 задіяній цілеспрямованого впливу один на одного контрольованими і неконтрольованими факторами.</p>	<p>Вважаємо, що управління – це складна мультикомпонентна система з багатфакторними проявами внутрішніх і зовнішніх зв'язків у відповідному середовищі, а медична сфера країни – це соціально-економічна система, яка одночасно є суб'єктом і об'єктом стратегічного управління, які постійно знаходяться у взаємодії та підтверджені цілеспрямованому впливу один на одного під впливом внутрішньогалузевих факторів.</p>
С. 45.		С. 133.
	<p>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.</p>	<p>Стратегічне управління у галузі охорони здоров'я візуалізує інтегровану модель прийняття управлінських рішень у внутрішньогалузевому середовищі, визначає загальний напрямок розвитку медичної сфери на довгострокову перспективу.</p>
С. 48.		С. 132.
	<p>До законів науки стратегічного управління, заснованих на теорії систем й управління, також прийняття стратегічних рішень, належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – гармонійності системи та функції; – єдності дії всіх законів стратегічного управління; – єдності стратегічного управління з будь-яким 	<p>До законів науки управління, заснованих на теорії систем, теорії управління та прийняття рішення, належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – гармонійності структури та функції; – єдності дії всіх законів управління; – єдності управління з будь-яким об'єктом;

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 цьому переписаному фрагменті Баженов 6 разів вставив слово стратегічного і 2 рази – внутрішньогалузевого.

- зворотного зв'язку;
- зміни функції управління;
- інерції та опору в людських стосунках;
- інтеграції трудового процесу;
- неухильного збільшення продуктивності праці;
- основні закони економічної теорії;
- поширеного контролю;
- розподілу праці;
- скорочення шаблів управління;
- співвідноності керуючої та керованої системи;
- інші [1].

С. 55.

С. 134.

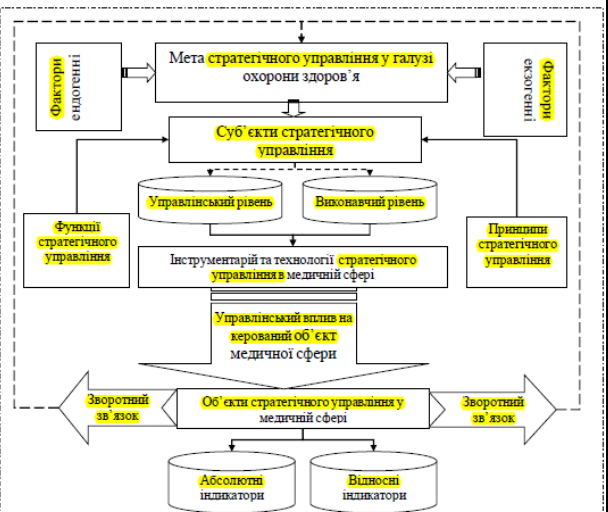
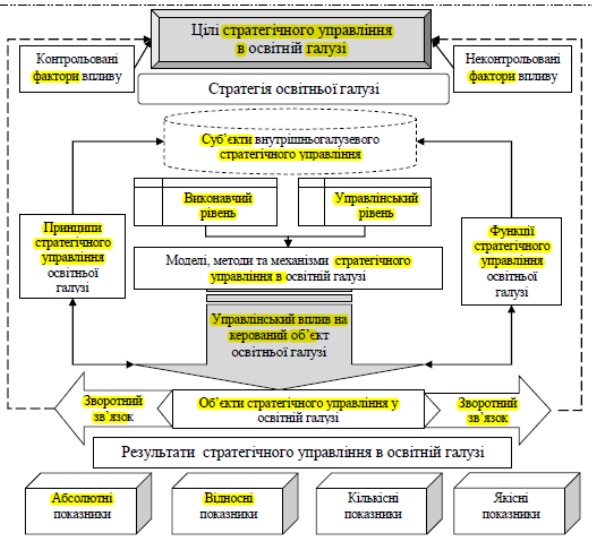
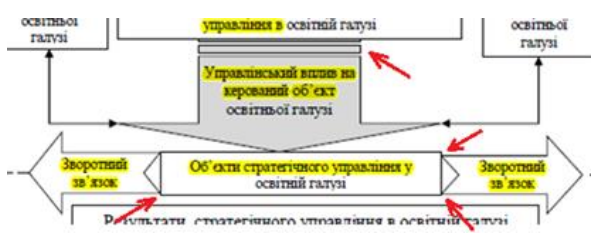


Рис. 1.4. Адаптивна система стратегічного управління в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)

Рис. 1. Система стратегічного управління у галузі охорони здоров'я (Джерело: розроблено автором)

Рисунок зі статті Барни та Рогачевського трохи змінений, але збіг у деталях вражає: центральна стрілка з додатковими смугами та однаковий зсув лівої та правої стрілок зі словами «Зворотній зв'язок» та «Об'єкти стратегічного...» стосовно центральної рамки:



<p>С. 56.</p> <p>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.</p>	<p>С. 135.</p> <p>Стратегічне управління – це складна мультикомпонентна система з багатфакторними проявами внутрішніх і зовнішніх зв'язків у відповідному середовищі, а медична сфера країни – це соціально-економічна система, яка одночасно є суб'єктом і об'єктом стратегічного управління, які постійно знаходяться у взаємодії та схильні до цілеспрямованого впливу один на одного під впливом внутрішньогалузевих факторів.</p>
---	---

<p>С. 66.</p>	<p>С. 134.</p>
----------------------	-----------------------

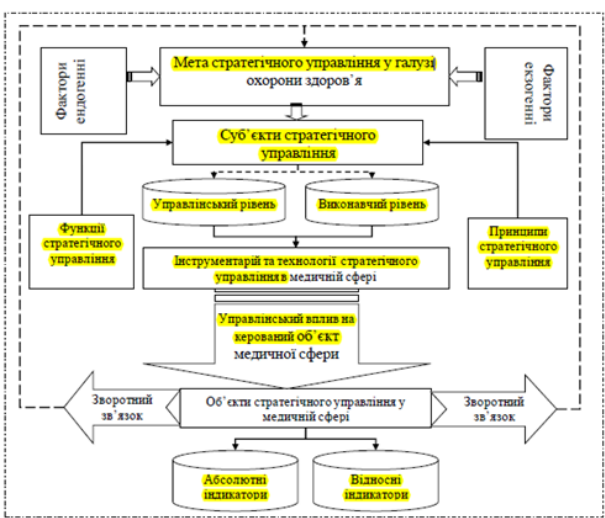
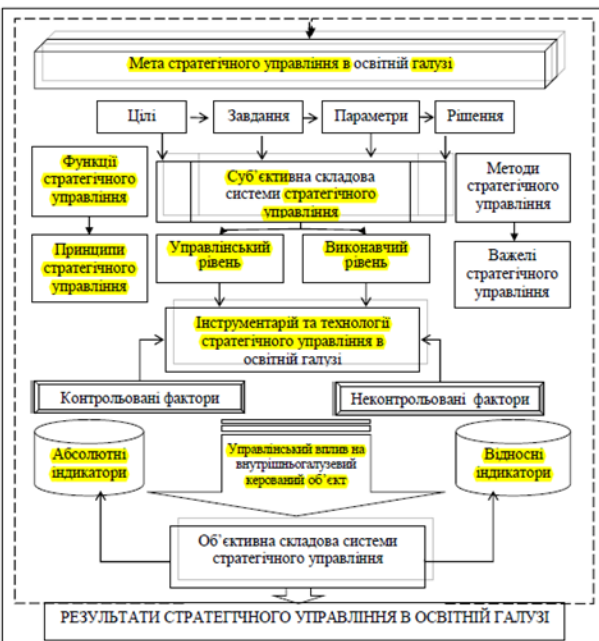


Рис. 1. Система стратегічного управління у галузі охорони здоров'я (Джерело: розроблено автором)

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

Власне, цей рис. 1.7 (с. 66) дуже нагадує попередній рис. 1.4 (с. 55), тільки той називається «Адаптивна система стратегічного управління в освітній галузі», а цей – «Адаптована система стратегічного управління в освітній галузі». Чим «адаптивна система» відрізняється від «адаптованої системи» – автор не пояснює.

<p>С. 319–320.</p>	<p>С. 133; 131.</p>
---------------------------	----------------------------

ВИСНОВКИ

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 за-

С. 133.
Стратегічне управління у галузі охорони здоров'я візуалізує інтегровану модель прийняття управлінських рішень у внутрішньогалузевому середовищі, визначає загальний напрямок розвитку медичної сфери на довгострокову перспективу.

	<p>безпечення 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 впливу один на одного контрольованими і неконтрольованими факторами.</p>
<p>2</p> <p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrntei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>С. 131. Вважаємо, що управління – це складна мультикомпонентна система з багатофакторними проявами внутрішніх і зовнішніх зв'язків у відповідному середовищі, а медична сфера країни – це соціально-економічна система, яка одночасно є суб'єктом і об'єктом стратегічного управління, які постійно знаходяться у взаємодії та підтвержені цілеспрямованому впливу один на одного під впливом внутрішньогалузевих факторів.</p> <p>«Функціональний підхід: визначення, сутність і цікаві факти» (2017) (https://yrok.pp.ua/serednya-osvta/10562-funkcionalniy-pdhd-viznachennya-sutnst-ckav-fakti.html)</p> <p>Сторінки вказані по файлу pdf.</p>
<p>С. 57–58.</p>	<p>С. 2–3.</p>
<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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; 	<p>Трохи про підходи до управління</p> <p>Методологія управління припускає наявність цілей, законів, принципів, методів та функцій, а також технологій і практики управління. Виділяється більше десятка підходів до управління виробництвом:</p> <ul style="list-style-type: none"> Адміністративний. Він полягає в регламентації обов'язків і прав, нормативів, витрат і т. п. Відтворювальний. Орієнтований на задоволення запитів споживачів допомогою постійного поновлення виробництва товарів або послуг з мінімальними витратами. Динамічний. Розглядає об'єкт управління через призму ретроспективного і перспективного його аналізу Інтеграційний. Має на меті посилення взаємозв'язків між елементами системи управління. Кількісний. Передбачає перехід від якісних до кількісних оцінок за допомогою інженерних і математичних розрахунків, оцінок експертів і т. п. Комплексний. Вважає необхідним урахування технічних, екологічних, економічних, соціальних, економічних, політичних та інших аспектів менеджменту. Маркетинговий. Передбачає орієнтацію на запити споживача при вирішенні будь-якої задачі. Нормативний. Встановлює нормативи управління по всіх підсистемах. Поведінковий. Спрямований на надання допомоги працівникам в усвідомленні їх можливостей, що підвищує ефективність діяльності організації за рахунок усвідомлення власної цінності кожним співробітником. Процесний. Розглядає функції менеджменту як процес управління, в якому всі елементи взаємопов'язані.

	<ul style="list-style-type: none"> - ситуційне – 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. <p>У цьому переписаному фрагменті Баженов 3 рази вставив слова «освітній галузі» і 9 разів – внутрішньогалузевого. Зазвичай мета таких «вставок» – обманути комп'ютерну програму пошуку плагіату.</p>	<p>Системний. Передбачає, що будь-яка система управління є сукупністю взаємопов'язаних елементів.</p> <p>Ситуційний. Говорить про те, що методи управління можуть бути змінені залежно від ситуації.</p> <p>Функціональний. Сутність функціонального методу полягає у підході до об'єкта управління як до сукупності робіт, які він виконує.</p>
3	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Варенко В. М. та ін. Системний аналіз інформаційних процесів. – К. : Університет «Україна», 2013. (http://kist.ntu.edu.ua/textPhD/saip.pdf)</p>
С. 61.		С. 37.
	<p>Система стратегічного управління в освітній галузі характеризується відповідними ефектами:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. <p>У цьому переписаному фрагменті Баженов 6 разів вставив слова «стратегічного управління» і 3 рази – «в освітній галузі». Зазвичай мета таких «вставок» – обманути комп'ютерну програму пошуку плагіату. Крім того, абзаци переставлені місцями.</p>	<p>Система характеризується різноманітними ефектами, найбільш важливими серед яких виступають:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ефект цілісності – здатність системи зберігати себе при впливі різних факторів; - інтегративний ефект – поява нових якостей, притаманних системі як цілому; - адаптивність – властивість системи зберігати свою ідентичність в умовах мінливості зовнішнього середовища. Той, хто виживає, - доводить своя перевагу; - гомеостаз – здатність системи зберігати в процесі взаємодії із середовищем значення змінних у деяких заданих межах; - емерджентність – наявність у системи таких властивостей, яких немає в її окремих елементах; - синергетичний ефект – ефект множення результату функціонування системи, що перевищує суму результатів функціонування її окремих складових.
С. 62.		С. 66.
	<p>Характерні орієнтири системи стратегічного управління в освітній галузі:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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 страте- 	<p>Тому для них характерні:</p> <ul style="list-style-type: none"> - стабільність, коли система постійно проявляє себе; - спрямованість, тобто функція обов'язково на щось спрямована, предметна; - взаємодія із середовищем, оскільки функція не зводиться тільки до впливу на середовище;

<p>гічне управління не зводиться тільки до впливу на середовище;</p> <p>– активність і цілеспрямованість, функціонування системи стратегічного управління в освітній галузі – це прояв активності її в досягненні визначених цілей.</p>	<p>- активність і цілеспрямованість, тому що функціонування – прояв активності системи в досягненні мети.</p>
<p>4</p> <p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Рогачевський О. П. Застосування методології форсайт у стратегічному розвитку національної галузі охорони здоров'я. // Вісник ОНУ ім. І. І. Мечникова, 2020, т. 25, вип. 6(85), с. 75–79. (http://www.visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_6/16.pdf)</p>
<p>С. 174–175.</p>	<p>С. 75.</p>
<p>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].</p> <p><...></p> <p>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].</p> <p>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.</p> <p>Покликання №319 у Баженова = №1 у Рогачевського. Покликання №317 у Баженова = №3 у Рогачевського. Баженов з незначними змінами переписує у Рогачевського абзаци підряд, без покликання на чужу статтю!</p>	<p>Форсайт (від англ. Foresight - погляд у майбутнє, передбачення) - це сучасна концептуально-методологічна підтримка процесу прогнозування, яка дає змогу враховувати довгострокові культурні, політичні, економічні та соціальні наслідки впровадження технологій у відповідній сфері [1].</p> <p>Форсайт - це сценарне прогнозування соціально-економічного розвитку або можливі варіанти розвитку національної економіки, галузей, суспільства в десяти-, двадцятирічній перспективі (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) [3].</p> <p>Уявлення про довгострокові прогнози щодо стратегічного розвитку національної галузі охорони здоров'я на майбутнє самі по собі представляють інтелектуальну зацікавленість, тому що між прийняттям управлінського рішення та досягненням запланованих змін існує певна часова дистанція. Наприклад, під час планування розвитку медичної інфраструктури у відповідному територіальному середовищі важливо мати на увазі довгострокові розрахунки споживання медичних послуг у ньому. Те ж саме повною мірою стосується й соціально-економічної інфраструктури галузі охорони здоров'я країни, наприклад медичні заклади вищої освіти, які навчатимуть прийдешнє покоління фахівців у медичній сфері, повинні враховувати інноваційні аспекти розвитку національного та міжнародного простору.</p>
<p>С. 175.</p>	<p>С. 75.</p>
<p>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].</p> <p>Покликання №259 у Баженова = №5 у Рогачевського.</p>	<p>Професор Бен Мартін визначає форсайт процесом, який пов'язаний із постійною спробою зазирнути у віддалене майбутнє науки, технології, техніки, економіки та суспільства з метою визначення сфер стратегічних досліджень і технологій, що, ймовірно, можуть дати найбільші соціально-економічні вигоди [5].</p>

<p>чевського. Покликання на статтю Рогачевського відсутнє.</p>	
<p>С. 178.</p>	<p>С. 75.</p>
<p>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.</p>	<p>Таким чином, концепція форсайт-методології передбачає розкриття всіх зв'язків та закономірностей відповідної системи у їх формуванні й прогнозуванні стратегічного розвитку з урахуванням сучасних обставин, які склалися, нових викликів, певних ризиків і непередбачуваних подій. Філософія форсайту сфокусована на передбаченні результатів з уникненням негативних ризиків, що дасть змогу досягти запланованих результатів.</p>
<p>С. 181–182.</p>	<p>С. 76.</p>
<p>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.</p> <p>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 змодельовати 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.</p>	<p>Форсайт - це соціально спрямована технологія, яка була створена у західних країнах понад сорок років тому й активно застосовується у сфері підприємницької діяльності та стратегічного управління. Методологія форсайту надає можливість стейкхолдерам спільно створити прогноз розвитку суб'єкта національної (міжнародної) економіки та на основі отриманих результатів визначити дії, які забезпечать досягнення бажаної мети у майбутньому. Форсайт - це перманентний процес побудови бачення майбутнього, який забезпечує підвищення якості прийнятих стратегічних рішень у даний час та дає змогу прискорити спільні дії. Ідеологія форсайту базується на конвергенції тенденцій інноваційного складника галузі стратегічного управління та прогнозування.</p> <p>На нашу думку, форсайт-технологія у галузі охорони здоров'я - це обґрунтована спроба зазирнути у довгострокове майбутнє медичної науки, медичних технологій, галузевої економіки та суспільства з метою виявлення та виокремлення сегментів стратегічного дослідження та появи нових інноваційних технологій, які забезпечать надання якісних медичних послуг у національному суспільстві.</p>
<p>С. 186.</p>	<p>С. 76.</p>
<p>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.</p> <p>Відмітимо, що постійні хаотичні трансформаційні процеси в освітньому середовищі протягом тридцяти років незалежності України, візуалізували певну невизначеність у стратегічному майбутньому освітньої галузі. Наприклад, поширення</p>	<p>Форсайт у медичній галузі - це методологічний інструмент для залучення стейкхолдерів у процес розроблення та запровадження стратегічної структурованої модернізації у галузі охорони здоров'я через транспарентний діалог.</p> <p>А дослідження сучасних умов функціонування галузі охорони здоров'я у країні, постійні хаотичні трансформаційні процеси у внутрішньогалузевому середовищі виявили значну невизначеність у її стратегічному майбутньому, вплив глобальних</p>

<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>чинників, наприклад COVID-19, зовнішні агресивні виклики та загрози, що продукує використання методології форсайту для забезпечення розвитку національної медичної сфери, яка забезпечить надання якісних медичних послуг, лікувального, діагностичного та профілактичного характеру.</p> <p>Відзначимо, що форсайт є засобом, який забезпечить активізацію комунікаційного діалогу в галузі охорони здоров'я країни між усіма стейкхолдерами, які зацікавлені в її розвитку, відповідно до потреб національного суспільства.</p>		
<p>С. 191.</p>	<p>С. 78.</p>		
<p>Інструментальне забезпечення методології форсайту в освітній галузі надзвичайно різноманітне, має дві групи:</p> <p>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;</p> <p>Примітка. Усі варіанти скопійовані зі статті Рогачевського, але ретельно перемішані.</p>	<p>Таблиця 1</p> <p>Інструментальне забезпечення методології форсайту в галузі охорони здоров'я країни</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="903 712 1082 869">Інструменти методичного спрямування методології форсайту</td> <td data-bbox="1082 712 1481 1630"> <ul style="list-style-type: none"> - метод Дельфі - мозковий штурм; - суспільні панелі; - господарська візуалізація; - сценування; - експертні панелі; - феноменальне прогнозування; - еталонна оцінка; - рольові ігри; - сканування; - ігрова симуляція; - SWOT-аналіз; - метод слабких сигналів; - оцінка часових рядів; - патентний аналіз; - екстраполяція тренда; - дослідження перехресних взаємодій; - визначення критичних технологій; - PEST-аналіз або STEP-аналіз; - мультикритеріальна оцінка; - моніторинг; - дорожнє картування; - картування стейкхолдерів; - економіко-математичні методи; - бенчмаркінг; - діагностика; - ін. </td> </tr> </table>	Інструменти методичного спрямування методології форсайту	<ul style="list-style-type: none"> - метод Дельфі - мозковий штурм; - суспільні панелі; - господарська візуалізація; - сценування; - експертні панелі; - феноменальне прогнозування; - еталонна оцінка; - рольові ігри; - сканування; - ігрова симуляція; - SWOT-аналіз; - метод слабких сигналів; - оцінка часових рядів; - патентний аналіз; - екстраполяція тренда; - дослідження перехресних взаємодій; - визначення критичних технологій; - PEST-аналіз або STEP-аналіз; - мультикритеріальна оцінка; - моніторинг; - дорожнє картування; - картування стейкхолдерів; - економіко-математичні методи; - бенчмаркінг; - діагностика; - ін.
Інструменти методичного спрямування методології форсайту	<ul style="list-style-type: none"> - метод Дельфі - мозковий штурм; - суспільні панелі; - господарська візуалізація; - сценування; - експертні панелі; - феноменальне прогнозування; - еталонна оцінка; - рольові ігри; - сканування; - ігрова симуляція; - SWOT-аналіз; - метод слабких сигналів; - оцінка часових рядів; - патентний аналіз; - екстраполяція тренда; - дослідження перехресних взаємодій; - визначення критичних технологій; - PEST-аналіз або STEP-аналіз; - мультикритеріальна оцінка; - моніторинг; - дорожнє картування; - картування стейкхолдерів; - економіко-математичні методи; - бенчмаркінг; - діагностика; - ін. 		
<p>С. 191.</p>	<p>С. 78.</p>		
<p>2) програмно-цільові інструменти: проєктування; планування; прогнозування; бюджетування; моделювання; опитування; дерево релевантності; обґрунтування майбутнього; зворотне сценування; багатокритеріальна оцінка; мультиваріативне позиціонування.</p> <p>Примітка. Усі варіанти скопійовані зі статті Рогачевського, перемішані; єдина відмінність – слово «мультикритеріальна» замінено на «багатокритеріальна».</p>	<p>Таблиця 1</p> <p>Інструментальне забезпечення методології форсайту в галузі охорони здоров'я країни</p> <table border="1"> <tr> <td data-bbox="903 1765 1082 1921">Програмно-цільові інструменти методології форсайту</td> <td data-bbox="1082 1765 1481 2092"> <ul style="list-style-type: none"> - опитування; - дерево релевантності; - обґрунтування майбутнього; - зворотне сценування; - мультикритеріальна оцінка; - мультиваріативне позиціонування; - планування; - прогнозування; - бюджетування; - моделювання; </td> </tr> </table>	Програмно-цільові інструменти методології форсайту	<ul style="list-style-type: none"> - опитування; - дерево релевантності; - обґрунтування майбутнього; - зворотне сценування; - мультикритеріальна оцінка; - мультиваріативне позиціонування; - планування; - прогнозування; - бюджетування; - моделювання;
Програмно-цільові інструменти методології форсайту	<ul style="list-style-type: none"> - опитування; - дерево релевантності; - обґрунтування майбутнього; - зворотне сценування; - мультикритеріальна оцінка; - мультиваріативне позиціонування; - планування; - прогнозування; - бюджетування; - моделювання; 		

5	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Денежніков С. С. Методологія форсайту в науковому прогнозуванні майбутнього // Філософія науки: традиції та інновації, 2015, № 1 (11), с. 108–117. (http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/FilosNauk_2015_1_14.pdf)</p>
	С. 175.	С. 109.
	<p>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.</p>	<p>Відмітимо, що методологія форсайту принципово відрізняється від традиційного прогнозування та футурології (як методу вивчення майбутнього) і стратегічного планування та не зводиться до передбачень: форсайт являє собою методологію організації процесу, який спрямовано на створення загального бачення майбутнього у всіх учасників та намагання врахувати та підтримати всі зацікавлені сторони.</p>
	С. 187.	С. 111–112.
	<p>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.</p>	<p>Особливу увагу в форсайтних роботах приділяють створенню експертних панелей для осіб, що готують і приймають рішення (представників міністерств та відомств, організацій бізнесу, наукових організацій та провідних експертів). Реалізація постійних експертних процедур і формування експертної спільноти для оцінки та узгодженого вибору перспективних наукових та технологічних напрямів забезпечує валідність прогнозу та ефективне використання його результатів.</p>
6	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Мулик Т. О. Організація діагностики діяльності підприємства та його бізнес-процесів: теоретико-методичні підходи // Modern Economics, 2019, №17, с. 158-164. (https://www.researchgate.net/publication/337985031/Organization_of_Diagnostics_of_Enterprise_Activity_and_its_Business_Processes_Theoretical_and_Methodical_Approaches/fulltext/5df8fbf8299bf10bc36336ef/Organization-of-Diagnostics-of-Enterprise-Activity-and-its-Business-Processes-Theoretical-and-Methodical-Approaches.pdf)</p>
	С. 217.	С. 159.
	<p>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 до-</p>	<p>Необхідно зазначити, що питання поліпшення ефективності управління підприємствами хвилево вчених та практиків протягом багатьох десятиліть. Ускладнення характеру діяльності підприємств в сучасних умовах висуває нові вимоги до інструментів управління і, зокрема, до методів дослідження й оцінки їх діяльності. У даний час склалися об'єктивні передумови для застосування в системі управління підприємствами інструмента, який дозволяв би проводити детальне дослідження, одержувати достовірну та повну інформацію</p>

<p>слідження, отримувати обґрунтовану, достовірну та повну інформацію щодо функціонування та розвитку освітньої галузі для розробки та прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень.</p> <p>Під час переписування тексту Баженов явно намагався приховати факт плагіату через зміну слів, але зробив помилку: замість «У даний час склалися» написав «На сьогодні час склалися», що є доказом плагіату.</p>	<p>про діяльність підприємства, що служила би базою для розробки та прийняття ефективних управлінських рішень [1].</p>
<p>С. 220–222.</p>	<p>С. 161.</p>
<p>Процес діагностування в системі управління освітньої галузі містить у собі певні процедури аналізу, а основними завданнями є:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. <p>Для системи стратегічного управління освітньої галузі характерні наступні види діагностики:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Процес діагностування, безумовно, містить у собі процедури аналізу. При цьому його основними завданнями є: вивчення і оцінка стану об'єкта в умовах обмеженої інформації; визначення відхилень від нормального або оптимального стану об'єкта дослідження; дослідження причин цих відхилень та виявлення причинно-наслідкових зв'язків між показниками; інтерпретація параметрів, процесів і тенденцій, що відбуваються; підготовка коригувальних рішень щодо оптимізації діяльності об'єкта та способів реалізації цих заходів; розробка й адаптація інструментарію діагностики для проведення досліджень [14].</p> <p>Залежно від обсягів, цілей та напрямів здійснюваних трансформацій, а також доступної інформації про проблемні ділянки діяльності можна здійснювати різні види діагностики підприємства (рис. 2).</p> <p>Структурна діагностика – передбачає дослідження підприємства і його підрозділів з позицій системного аналізу.</p> <p>Організаційна діагностика – застосовується для аналізу взаємодії підрозділів підприємства у процесі виробництва та реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг та виконання завдань, що передбачають досягнення соціального ефекту.</p> <p>Функціональна діагностика – використовується з метою оцінки діяльності окремих підрозділів підприємства за допомогою спеціально розроблених критеріїв.</p> <p>Зовнішня діагностика – це система аналізу пов'язана із розглядом суто ринкові (рівень попиту, пропозиції, стабільність валютного ринку тощо), фактори, що формують загрозу банкрутства суб'єкта (інфляція, рівень безробіття, стабільність законодавчої та податкової бази), і фактори, які структура визначає самостійно з урахуванням специфіки своєї діяльності.</p> <p>Внутрішня діагностика – це система аналізу, пов'язана з операційною, інвестиційною та фінансовою діяльністю, що визначають використання основних коштів, структуру поточних витрат, тривалість будівельно-монтажних робіт, структуру та ліквідність активів, дебіторську заборгованість,</p>

<p>– епізодична діагностика – не має системного характеру в освітній галузі та проводиться лише у надзвичайних випадках, але сильно знижує ефективність результатів діагностики;</p> <p>– 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;</p> <p>– кількісна діагностика – передбачає застосування кількісних методів оцінки стану освітньої галузі та її сегментів для візуалізації їх поточного стану та потенціалу розвитку;</p> <p>– 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;</p> <p>– систематична діагностика – передбачає комплексний моніторинг стану освітньої галузі та її сегментів за рахунок системи встановлених параметрів та оцінки відхилень від нормального (реального) рівня;</p> <p>– якісна діагностика – застосовується у випадках, коли об'єкт діагностики в освітній галузі складно оцінити кількісно та необхідно вдатися до застосування методу «Делфі».</p>	<p>рівень фінансових ризиків тощо.</p> <p>Епізодична діагностика – не має системного характеру і проводиться лише в надзвичайних випадках, що суттєво знижує її ефективність.</p> <p>Етіологічна діагностика – це система аналізу економічної діяльності підприємства, що побудована за принципом "від причини до симптому", тобто за принципом зосередження основної уваги дослідника на встановленні причинно-наслідкових зв'язків між подіями внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання.</p> <p>Кількісна діагностика – передбачає застосування кількісних методів аналізу стану підприємства з метою оцінки його поточного стану і тенденцій розвитку.</p> <p>Симптоматична діагностика – це система аналізу, що передовсім фіксує позитивні чи негативні вияви різноманітних чинників, а потім досліджує їхні причинно-наслідкові зв'язки.</p> <p>Систематична діагностика – передбачає комплексний моніторинг стану підприємства за допомогою системи заздалегідь встановлених параметрів та оцінку відхилень від їх нормального рівня.</p> <p>Якісна діагностика – застосовується у випадках, коли об'єкт діагностики складно оцінити кількісно і необхідно вдатися до експертних методів. У випадку комплексної діагностики враховуються результати застосування як кількісних, так і якісних методів оцінки стану підприємства.</p>
<p>С. 229.</p>	<p>С. 163.</p>
<p>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.</p> <p>При детальному плануванні, моделюванні й постійному контролі процесу діагностики системи стратегічного управління освітньої галузі знизиться ризик отримання недостовірних результатів та підвищить 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.</p>	<p>Висновки. Отже, головною метою діагностики є встановлення діагнозу досліджуваного об'єкта та виявлення змін його стану з метою формування майбутніх перспектив розвитку. Лише при досягненні визначеної мети на основі формування аналітичної бази даних діагностики можна говорити про перехід до вибору економічної політики та стратегії шляхом розробки та прийняття управлінських рішень. При детальному плануванні, моделюванні і постійному контролі знизиться ризик отримання недостовірних результатів діагностики підприємства. За допомогою діагностичних процедур можна всебічно проаналізувати економічну діяльність підприємств, а також виявити перспективи його розвитку. Разом із цим, діагностика повинна постійно розвиватись, тому на підприємстві доцільно застосовувати заходи, що будуть направлені на її вдосконалення.</p>
<p>С. 230–231.</p>	<p>С. 163.</p>
<p>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 постав-</p>	<p>Висновки. Отже, головною метою діагностики є встановлення діагнозу досліджуваного об'єкта та виявлення змін його стану з метою формування майбутніх перспектив розвитку. Лише при досягненні визначеної мети на основі формування аналітичної бази даних діагностики можна говорити</p>

	<p>леної 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.</p> <p>Цей абзац фактично повторює аналогічний абзац зі с. 229.</p>	<p>про перехід до вибору економічної політики та стратегії шляхом розробки та прийняття управлінських рішень.</p>
	С. 231.	С. 160.
	<p>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.</p>	<p><i>Таблиця 1 Тракткування сутності поняття «діагностика»</i></p> <p>Аналіз та систематизована оцінка основних напрямків діяльності підприємства (економічного, виробничо-технічного та організаційного), яка проводиться для вивчення поточного стану підприємства та виявлення внутрішніх резервів, що можуть бути націлені на його подальший розвиток.</p>
7	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031</p>	<p>Масіна Л. О. Стратегічний контролінг в системі державного регулювання національної економіки. Дис. ... канд. економічних наук. – Одеса, 2019. http://pub.onu.edu.ua/images/specrada/k4105111/diss_masina.pdf</p>
	С. 50.	С. 173.
	<p>Враховуючи характер соціально-економічного впливу, фактори впливу у внутрішньогалузевому середовищі поділяються на:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Слід підкреслити, що, враховуючи характер економічного впливу, окремі фактори систематизуються на: екстенсивні, які пов'язані з кількісним, а не якісним приростом результативних індикаторів, з додатковим залученням фінансових та трудових ресурсів, а також інтенсивні, які характеризують ступінь зусилля, напруженість праці в процесі виробництва – за рахунок кращого використання ресурсного потенціалу та зростання продуктивності праці суб'єктів господарювання [144].</p>
	С. 233.	С. 33.
	<p>Підходи щодо визначення поняття «контролінгу» є мультіваріативними та різняться авторськими позиціями, які сфокусовані на оцінці структурно-функціональних елементів цілісної системи та підкреслюють їх стратегічні можливості.</p>	<p>Наукові підходи щодо визначення поняття «контролінгу» різняться авторськими позиціями, які базуються на оцінці структурних елементів цілісної системи та підкреслюють їх функціональні можливості.</p>
	С. 234.	С. 34.
	<p>Серед тлумачень «контролінгу» науковцями й практиками спільним аспектом є те, що контролінг виявляє, вимірює, систематизує, оцінює та передає інформацію стейкхолдерам для прийняття управлінських рішень.</p>	<p>Серед визначень та тлумачень науковців та практиків спільним є те, що контролінг виявляє, вимірює, систематизує, оцінює та передає інформацію зацікавленим особам для прийняття управлінських рішень в системі управління суб'єктом господарювання [144].</p>
	С. 234–235.	С. 36.
	<p>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 своєчас-</p>	<p>Аналіз досліджених концептуальних підходів дає можливість стверджувати, що контролінг, з одного боку, цілісна обліково-аналітична система, основними задачами якої є своєчасність реєстрації, групування та передачі інформації щодо стану</p>

<p>ність 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.</p>	<p>показників, процесів, результатів, з іншого – сегмент системи управління, який здійснює аналітичне забезпечення, планування та координацію процесу прийняття рішень та зумовлює досягнення стратегічних цілей суб'єктів мікро- та макроекономічного середовища.</p>
<p>С. 237.</p>	<p>С. 38.</p>
<p>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.</p>	<p>Систематизація державного контролінгу за критерієм часу здійснення припускає наявність стратегічного, тактичного, ситуаційного та оперативного контролінгу, що підкреслює його значення та строки проведення. Саме така класифікація контролінгу є найбільш розповсюдженою серед науковців та практиків.</p>
<p>С. 237.</p>	<p>С. 40.</p>
<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Отже, стратегічний контролінг не обмежений в часі і викликаний вирішувати складні завдання, які потребують значного періоду часу та відповідних зусиль, а в свою чергу, тактичний контролінг зосереджений на поступовому досягненні стратегічної мети державного регулювання за рахунок покрокового вирішення розроблених завдань, використовуючи такі інструменти, як бюджетування, аналіз та планування, оцінюючи при цьому стан фінансово-економічних процесів та рівень узагальнюючих показників.</p> <p>Оперативний контролінг спрямований на вирішення окремих завдань в короткостроковий період часу із застосуванням можливого для цього інструментарію з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу.</p>
<p>С. 238.</p>	<p>С. 42–43.</p>
<p>За сферами застосування виокремлюють наступні види контролінгу:</p> <ul style="list-style-type: none"> – контролінг ресурсів – є підвищення належного рівня ефективності використання внутрішньогалузевих ресурсів у освітній галузі з урахуванням потенціальних можливостей і потреб; – контролінг проектів – спрямований на моделювання різних варіантів пріоритетного вирішення наслідків щодо реалізації внутрішньогалузевих програм або проектів з можливістю коригування процесів і дій; 	<p>Враховуючи сфери застосування, державний контролінг поділяється на ресурсний контролінг, проектний, інвестиційно-інноваційний та контролінг якості управління. Загальною метою ресурсного контролінгу є підвищення належного рівня ефективності використання ресурсів в державі, враховуючи потенціальні можливості та потреби.</p> <p>Проектний контролінг, на думку деяких науковців, забезпечує розробку прогнозних програм (проектів) та здійснює моделювання різних варіантів пріоритетного вирішення наслідків щодо реалізації визначених програм (проектів) з можливістю коригування дій суб'єктів виконання.</p>
<p>С. 239.</p>	<p>С. 41.</p>
<p>Основні цілі контролінгу в системі стратегічного управління освітньої галузі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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; 	<p>Мета державного контролінгу</p> <p>Підвищення ефективності державного регулювання шляхом реалізації антикризової політики</p> <p>Забезпечення раціональності використання національних ресурсів на основі прийнятих рішень</p> <p>Формування інформації щодо досягнення необхідного рівня показників соціально-економічного розвитку</p>

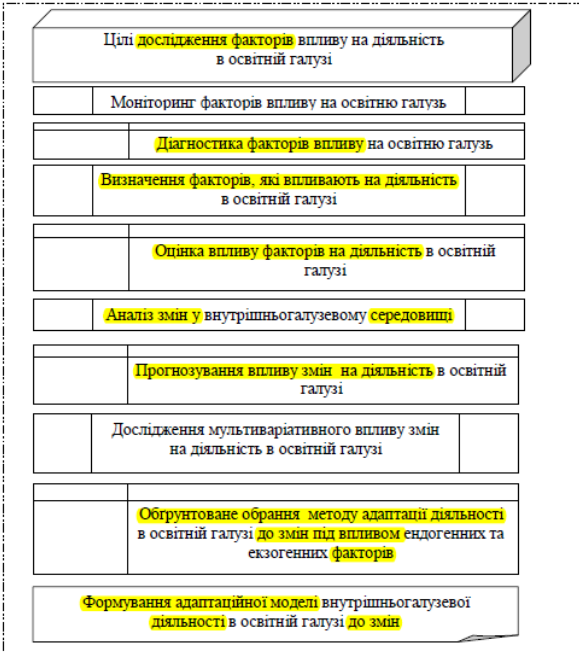

<ul style="list-style-type: none"> – формування аналітичної або синтетичної інформації щодо досягнення необхідного рівня показників внутрішньогалузевого розвитку та задоволеності стейкхолдерів; – визначення оптимальних шляхів реалізації інвестиційного та інноваційного потенціалу освітньої галузі та її сегментів. 	<p>Визначення оптимальних шляхів реалізації раніше встановлених цілей контролінгу</p>
<p>С. 242.</p>	<p>С. 44.</p>
<p>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.</p>	<p>Необхідно підкреслити, що державний економічний контролінг – це функція державного регулювання, яка здійснює аналіз, оцінку, перевірку, спрямованість діяльності суб'єктів макроекономічного середовища з точки зору законності та ефективності прийнятих рішень та реалізації дій, враховуючи національний стратегічний спектр розвитку. Релевантність завдань, чіткість постановки цілей, оцінка зовнішніх та внутрішніх чинників, застосування ефективних методів та інструментів підвищує значущість та необхідність державного економічного контролінгу.</p>
<p>С. 243.</p>	<p>С. 46.</p>
<p>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.</p>	<p>В свою чергу, контрольні заходи, які є сегментом системи контролінгу, спрямовані виявляти, попереджати та припиняти порушення в сфері діяльності державних органів влади, що сприяє не тільки збалансованості інтересів суб'єктів, але й дає можливість реалізації стратегічних завдань розвитку національної економіки.</p>
<p>С. 243.</p>	<p>С. 49.</p>
<p>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.</p> <p>Структура системи контролінгу в освітній галузі представлена на рис. 4.7.</p> <p>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.</p>	<p>Зокрема, систему стратегічного контролінгу можна представити, як сукупність елементів і відповідних зв'язків між ними, що дає можливість дослідити функціонування кожного елемента від стратегічної мети до очікуваного результату.</p> <p>Структура системи стратегічного контролінгу в державному регулюванні, яка включає основні елементи та методичні підходи, представлена на рис. 1.6.</p> <p>Враховуючи представлену систему, метою стратегічного контролінгу в системі державного регулювання національної економіки є забезпечення інформаційно-аналітичного базису для прийняття стратегічних рішень щодо планування та реалізації державних соціально-економічних програм розвитку макроекономічного середовища, з урахуванням формування бюджетів всіх рівнів та факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.</p>
<p>С. 244.</p>	<p>С. 50.</p>

<p>Рис. 4.7. Система контролінгу в освітній галузі (Джерело: розроблено автором)</p> <p>Схожість рисунків очевидна, особливо в контексті попереднього переписування тексту дисертації Масіної.</p>	<p>Рис. 1.6. Система стратегічного контролінгу в державному регулюванні (авторська розробка)</p>
<p>С. 247–248.</p>	<p>С. 114.</p>
<p>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:</p> $\left[\begin{array}{l} EFk = \frac{EFep + EFsp}{EVep + EVsp} * K \\ EFep \rightarrow \max; EFsp \rightarrow \max \\ EVep \rightarrow \min; EVsp \rightarrow \min \end{array} \right] \quad (4.1)$ <p>де:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. <p>Єдина відмінність між формулами – коефіцієнт K. Справжнє джерело формул – дисертація Масіної – не вказано. Плагіат.</p>	<p>Зазначимо, що для інтегральної оцінки ефективності стратегічного контролінгу в системі державного регулювання національної економіки можливо використовувати коефіцієнт ефективності стратегічного контролінгу, який ґрунтується на методі основного критерію та обчислюється за формулою:</p> $\left[\begin{array}{l} Efsc = \frac{Efep + Efsp}{EXep + EXsp} \\ Efep \rightarrow \max; Efsp \rightarrow \max \\ EXep \rightarrow \min; EXsp \rightarrow \min \end{array} \right] \quad (2.1)$ <p>де:</p> <ul style="list-style-type: none"> – $Efsc$ – ефективність стратегічного контролінгу; – $Efep$ – ефективність економічних процесів у макроекономічному середовищі, млн. грн.; – $Efsp$ – ефективність соціальних процесів у макроекономічному середовищі, млн. грн.; – $EXep$ – витрати економічних процесів, млн. грн.; $EXsp$ – витрати соціальних процесів, млн. грн.
<p>С. 248–249.</p>	<p>С. 140–141.</p>

<p>Побудова та функціонування системи контролінгу в освітній галузі потребує:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Крім того, побудова та функціонування системи стратегічного контролінгу пов'язані з наступними напрямками, а саме:</p> <ul style="list-style-type: none"> – формування сегментної структури стратегічного контролінгу в державному регулюванні національної економіки; – сутнісний та формалізований підхід щодо кожного сегменту системи стратегічного контролінгу; – наповнення системи стратегічного контролінгу відповідними інструментами та методами, які відповідають цілям, завданням та сучасним тенденціям державного регулювання; – дотримання синергетичного ефекту при взаємодії сегментарних частин системи стратегічного контролінгу; – пропорційне розподілення обов'язків між суб'єктами державного стратегічного контролінгу, враховуючи професійний аспект та галузеві пріоритети.
<p>С. 252.</p>	<p>С. 44.</p>
<p style="text-align: center;">(Висновки до розділу 4)</p> <p>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.</p>	<p>Необхідно підкреслити, що державний економічний контролінг – це функція державного регулювання, яка здійснює аналіз, оцінку, перевірку, спрямованість діяльності суб'єктів макроекономічного середовища з точки зору законності та ефективності прийнятих рішень та реалізації дій, враховуючи національний стратегічний спектр розвитку. Релевантність завдань, чіткість постановки цілей, оцінка зовнішніх та внутрішніх чинників, застосування ефективних методів та інструментів підвищує значущість та необхідність державного економічного контролінгу.</p>
<p>С. 325–326.</p>	<p>С. 44.</p>
<p style="text-align: center;">(ВИСНОВКИ)</p> <p>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</p>	<p>Необхідно підкреслити, що державний економічний контролінг – це функція державного регулювання, яка здійснює аналіз, оцінку, перевірку, спрямованість діяльності суб'єктів макроекономічного середовища з точки зору законності та ефективності прийнятих рішень та реалізації дій, враховуючи національний стратегічний спектр розвитку. Релевантність завдань, чіткість постановки цілей, оцінка зовнішніх та внутрішніх чинників, застосування ефективних методів та інструментів підвищує значущість та необхідність державного економічного контролінгу.</p>

	<p>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.</p>
<p>8</p> <p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Борщ В. І. Формування механізму оцінювання ефективності діяльності управлінського персоналу промислового підприємства. Дис. ... канд. економічних наук. – Одеса, 2014. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0414U005664/)</p>
<p>С. 297–298.</p>	<p>С. 127.</p>
<p>Для інструментальної підтримки системи стратегічного управління процесом модернізації в освітній галузі пропонується розрахунок індикаторів, які забезпечують оцінку внутрішньогалузевого менеджменту:</p> $W = \frac{P_f}{P_z} * \frac{N_{subs}}{N_{es}} * \frac{V_{subs}}{V_{es}} * R, \quad (5.1)$ <p>де W – індикатор масштабу та складності керівництва у системі стратегічного управління освітньої галузі; P_f – фактична кількість працівників у відповідному сегменті освітньої галузі; P_z – середньооблікова кількість працівників освітньої галузі, осіб; N_{subs} – кількість підпорядкованих сегментів, од.; N_{es} – загальна кількість сегментів в освітній галузі, од.; V_{subs} – обсяг витрат в відповідному сегменті освітньої галузі, млн. грн.; V_{es} – загальний обсяг витрат в освітній галузі, млн. грн.; R – коефіцієнт, який враховує вплив факторів ендогенного й екзогенного середовища.</p> <p>Формула і всі її складові, крім коефіцієнта R, переписані з дисертації В. Борщ. Баженов пропонує розрахунок індикаторів, використовуючи чужу дисертацію. Плагіат.</p>	<p>Таблиця 3.6 – Показники оцінки управлінського персоналу</p> <p>5. Коефіцієнт масштабу та складності керівництва</p> $M = \frac{Ч_{факт}}{Ч_{сер}} * \frac{N_{підр}}{N_{заг}} * \frac{Q_{підр}}{Q_{заг}}$ <p>$Ч_{факт}$ – фактична чисельність працівників в керованому підрозділі, осіб; $Ч_{сер}$ – середньооблікова кількість співробітників підприємства, осіб; $N_{підр}$ – чисельність підпорядкованих підрозділів, од.; $N_{заг}$ – загальна кількість підрозділів на підприємстві; $Q_{підр}$ – обсяг випуску продукції у підрозділі, грн.; $Q_{заг}$ – загальний обсяг випуску продукції, грн.</p>
<p>С. 298.</p>	<p>С. 127.</p>
<p>Розвиток апарату системи стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі виражається за формулою:</p> $DMA = \frac{N_{mp1} + N_{mp2} + N_{mp3} + \dots + N_{mpt}}{MA}, \quad (5.2)$ <p>Де DMA – індикатор розвитку апарату системи</p>	<p>8. Розвиток апарату управління</p> $P_{ay} = \frac{(Ч_{пр1} + Ч_{пр2} + \dots + Ч_{прn})}{Ч_{ay}}$

<p>стратегічного управління освітньої галузі; n_{mp1} до n – кількість управлінських кадрів, які пройшли підготовку або підвищення кваліфікації у n-ому сегменті освітньої галузі, осіб; MA – кількість внутрішньогалузевого персоналу, осіб.</p> <p>Формула і всі її складові переписані з дисертації В. Борщ.</p>	<p>$Ч_{пр\ n}$ – кількість управлінських кадрів, які пройшли проф. підготовку та підвищення кваліфікації 1, 2, ... n-го підрозділу п/п, осіб; $Ч_{ay}$ – кількість управлінського персоналу, осіб.</p>
<p>С. 299.</p>	<p>С. 128.</p>
<p>Рівень інтеграції процесів у системі стратегічного управління процесом модернізації освітньої галузі визначається за формулою:</p> $IM = \frac{\sum_{i=1}^n Vi}{V_{sr}}, \quad (5.3)$ <p>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.; V_{sr} – загальні витрати на реалізацію стратегії розвитку освітньої галузі або прийняття стратегічних управлінських рішень, млн. грн.</p> <p>Формула і всі її складові переписані з дисертації В. Борщ.</p>	<p>18. Рівень інтеграції процесів управління та управління бізнес-систем</p> $P_{int} = \frac{\sum_{j=1}^n B_{trj}}{B}$ <p>B_{trj} – витрати між j-ми процесами управління, грн.; n – кількість управлінських процесів у межах реалізації проекту чи прийняття управлінського рішення, од.; B – загальні витрати на реалізацію проекту чи прийняття управлінського рішення, грн.</p> <p>У цій формулі Борщ пропустила знак суми.</p>
<p>9 Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Шеремет О. О. Теоретико-методологічні підходи до класифікації факторів, які впливають на формування ринкових стратегій у харчовій промисловості // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління, 2019, т. 18, вип. 2 (42), с. 171–185. (http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=rectpu_2019_18_2_14)</p>
<p>С. 49.</p>	<p>С. 175.</p>
<p>Стратегічне управління в освітній галузі залежить від ряду факторів:</p> <ul style="list-style-type: none"> – організаційно-адміністративного характеру; – структурно-функціонального характеру; – фінансово-економічного спрямування; – виробничо-технологічного спрямування; – технічного характеру та ін. <p>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.</p> <p>Властивості системи стратегічного управління розвиваються під впливом керуючих впливів, які забезпечують відтворення, акумулювання, результативність та ефективність використання внутрішньогалузевих ресурсів та потенціалу.</p>	<p>Операційна діяльність суб'єктів харчової промисловості та їх структурних сегментів залежить від ряду факторів організаційно-адміністративного, фінансово-економічного, виробничо-технологічного і технічного характеру. Таким чином, фактори представляють собою умови здійснення виробничої діяльності у суб'єкта галузі, а також причини суттєвого впливу на стан процесів, які забезпечують виробничу діяльність.</p> <p>Необхідно розуміти, що вплив взаємопов'язаних факторів на виробничу діяльність суб'єктів харчової промисловості може мати позитивні та негативні ознаки, що у свою чергу суттєво впливає на ефективність його функціонування.</p> <p>Властивості виробничої системи розвиваються під впливом керуючих впливів, які також виступають факторами управління, найважливішим з яких виступає здатність суб'єкта харчової промисловості відтворювати, акумулювати й ефективно використовувати ресурсне забезпечення, яке не-</p>

		обхідне для динамічного розвитку та зростання.
С. 51.		С. 177.
<p>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.</p>		<p>Систематизація факторів за відповідними властивостями виробничих явищ та процесів базується на якісних ознаках, які визначають внутрішні риси й особливості досліджуваних сегментів виробничої діяльності, та кількісних, які виражають кількісну визначеність процесів за допомогою відповідних індикаторів.</p>
С. 51.		С. 178.
<p>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.</p>		<p>Досліджуючи зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі суб'єкта харчової промисловості, прогнозуючи наслідки впливу цих змін дозволяє суб'єкту галузі своєчасно скорегувати свою виробничу діяльність у відповідності з обраною ринковою стратегією. Схема адаптації виробничої діяльності суб'єкта харчової промисловості до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі сформована на рис. 1.</p>
С. 52.		С. 179.
 <p>Рис. 1.2. Концепція адаптації діяльності у внутрішньогалузевому середовищі освітньої галузі під впливом факторів різної онтології (Джерело: розроблено автором)</p> <p>Під час переписування схеми слова «суб'єкта харчової промисловості» були замінені на «в освітній галузі».</p>		 <p>Рис. 1. Схема адаптації виробничої діяльності суб'єкта харчової промисловості до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі Джерело: розроблено автором.</p>
10	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Бутко М. П. та ін. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. – К. : «Центр учбової літератури», 2016. (https://shron1.chtyvo.org.ua/Butko_Mykola/Stratehichnyi_menedzhment.pdf)</p>

	<p>С. 68.</p> <p>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.</p>	<p>С. 14.</p> <p>Швидка зміна умов функціонування ринку вимагає адекватної реактивності компанії та оптимізації дії так, щоб незалежно від характеру змін, залишатися здатними до виконання зобов'язань та стабільної роботи. Потреба у стратегічному управлінні ще більше зростає при різких змінах кон'юнктури ринку, кризах, загостренні конкуренції, зростанні невизначеності чи змінах регуляторної політики держави. Щоб забезпечити довготривалу конкурентоспроможність, компанії змушені розробляти стратегію розвитку так, щоб створені управлінські механізми її реалізації завдяки інкрементальній системі планів (тактичних і оперативних) досягли поставленої мети. Як саме та у який спосіб це буде зроблено, має визначитися стратегією компанії. При цьому провідне значення у цих аспектах стратегічного управління надається ідеї стратегічного розвитку, яка пролонгується на далеку перспективу та спроможна забезпечити конкурентні переваги на певному ринку товарів і послуг.</p>
<p>11</p>	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Халимоник О. П. Стратегічне управління системою освіти в Україні // Інвестиції: практика та досвід, 2018, №5, с. 109–113. (http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2018/25.pdf)</p>
	<p>С. 69.</p>	<p>С. 111.</p>
	<p>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.</p>	<p>Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей.</p>
	<p>С. 71.</p>	<p>С. 110.</p>
	<p>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.</p>	<p>Отже, стратегія — конкретний план дій, що заснований на прогнозах та спрямований на реалізацію місії та досягненні цілей з найбільшою ефективністю, шляхом вирішення проміжних завдань.</p>
	<p>С. 136.</p>	<p>С. 111.</p>
	<p>Цілеспрямований вплив на стан освітньої галузі здійснюють державні та регіональні державні інституції, територіальні громади, суспільство і громадянськість.</p>	<p>Цілеспрямований вплив на стан освіти здійснює держава, суспільство і громадянськість.</p>
<p>12</p>	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи. Навч. посіб. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2011. (https://lib.iitta.gov.ua/721606/1/20_Навчальний_посібник_МСР_2011_.pdf)</p>
	<p>С. 79.</p>	<p>С. 40.</p>
	<p>Закон співвідношення керуючої системи з керованою, або суб'єкта й об'єкта, означає, що вони</p>	<p>4. Закон співвідношення керуючої та керованої підсистем (або суб'єкта і об'єкта) менеджменту</p>

	<p>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.</p>
<p>С. 253.</p>	<p>С. 212.</p>
<p>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.</p>	<p>- прибічники першого вважають, що потенціал – це сукупність необхідних для функціонування або розвитку системи різних ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу;</p>
<p>13 Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Мочерний С. В., Довбенко М. В. Економічна теорія. Підручник. – К.: Видавничий центр «Академія», 2004. (https://westudents.com.ua/knigi/118-ekonomchna-teorya-mocherniy-sv.html); Фрагмент «Типи економічного зростання» – https://westudents.com.ua/glavy/16938-tipi-ekonomchnogo-zrostannya-.html</p>
<p>С. 79–80.</p>	<p>С. 1. (номер сторінки по файлу pdf)</p>
<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Екстенсивний (лат. extensivus — розширювальний) тип розвитку — спосіб збільшення обсягів виробництва внаслідок кількісного приросту всіх елементів продуктивних сил, насамперед факторів виробництва за незмінного рівня технічної основи виробництва. <...></p> <p>Інтенсивний (лат. intensio — напруження, посилення) тип розвитку (інтенсифікація виробництва) — процес суспільного виробництва, що ґрунтується на застосуванні передусім ефективніших елементів продуктивних сил та досконаліших форм розвитку (техніко-економічної, організаційно-економічної і суспільної).</p>
<p>14 Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Шершньова З.Є. Стратегічне управління. Підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. (https://www.twirpx.com/file/2005871/)</p>
<p>С. 38.</p>	<p>С. 685–686.</p>
<p>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].</p> <p>Покликання [316] – це: Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Concept and Cases. 1987. 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas.</p> <p>Однак очевидно, що текст переписаний із підручника Шершньової чи аналогічного джерела і не є авторським.</p>	<p>Стратегічне управління — процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись.</p>

	<p>С. 82–83.</p>	<p>С. 35.</p>
	<p>Основні функції цілей у системі стратегічного управління в освітній галузі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Функції цілей, що впливають з їхньої ролі, можна сформулювати так:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ виправдовують існування, законність організації; ✓ регулюють поведінку організації та її членів; ✓ сприяють розподілу відповідальності між структурними підрозділами; ✓ зменшують невизначеність, сприяють пристосуванню до середовища; ✓ забезпечують основу для конструювання організації та взаємодії між окремими її підсистемами.
	<p>С. 91.</p>	<p>С. 685.</p>
	<p>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.</p>	<p>Стратегічне управління — багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей.</p>
<p>15</p>	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Гребінчук О. М. Стратегічне, тактичне та оперативне управління виробництвом машинобудівних підприємств // Ефективна економіка № 10, 2010. (http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=349)</p>
	<p>С. 83–84.</p>	<p>С. 1. (номер сторінки по файлу pdf)</p>
	<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>Оперативне управління, у свою чергу, покликане вирішувати поточні або такі, що виникають у результаті небажаних відхилень, виробничі проблеми. При цьому ставляться конкретні, кількісно вимірювані орієнтири і використовується ситуаційний підхід, за якого обирається прийнятний варіант дій, виходячи зі сформованих умов.</p> <p>Тактичне управління – конкретні дії щодо реалізації намічених цілей, тобто короткострокове управління, за якого на базі наявної інформації відбувається постійне порівняння показників стратегічного плану з досягнутими за певний період результатами. У результаті, іноді здійснюється коригування окремих показників стратегічного плану, переглядаються цілі управління. Це відбувається за умови, якщо виявляється вплив або безпосередня дія раніше не врахованих факторів.</p>
<p>16</p>	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Яворська О. Г. Управління інтелектуальним капіталом підприємств туристичної інфраструктури: теорія, методологія, практика. Монографія. – Чернівці : НУ «Чернівецька політехніка», 2020. (http://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/21829/Яворська_моногр_печать.pdf)</p>

	С. 118.	С. 5–6.
	<p>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. Енгстрома, 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. Грішної, С. Ілляшенка, О. Кендюхова, А. Колота, О. Літвінова, В. Маргасові, О. Собко, А. Череп, В. Щербаченко та інших.</p>	<p>Вагомий внесок у дослідження фундаментальних і прикладних аспектів інтелектуального контенту та удосконалення управління інтелектуальним капіталом здійснили Е. Брукінг, Д. Думей, Л. Едвінсон, Р. Каплан, М. Мелоун, Д. Нортон, С. Пайк, Г. Рус, К.-Е. Свейбі, Т. Стюарт та інші. Цінними постають дослідження людського капіталу підприємств туристичної інфраструктури, управління та захисту інтелектуального капіталу сервіс-орієнтованих компаній Н. Бонтіса, Т. Енгстрома, Х. Рудежа, Т. Михаліча, А. Кіанто, С. Яносевича та інших.</p> <p>Підходи до формування теоретичних положень управління інтелектуальним капіталом вітчизняних підприємств знайшли відображення в наукових працях Н. Гавкалової, О. Гарафонові, В. Гейця, О. Грішної, С. Ілляшенка, О. Кендюхова, А. Колота, О. Літвінова, В. Маргасові, О. Собко, А. Череп, В. Щербаченко та інших.</p>
	С. 120.	С. 119.
	<p>Інтелектуальний капітал є результатом процесу перетворення знань та нематеріальних активів у корисні ресурси, які здатні забезпечувати конкурентні переваги відповідної соціально-економічної системи.</p>	<p>С. Алберт та К. Бредді також розглядають інтелектуальний капітал як процес – перетворення знань та нематеріальних активів у корисні ресурси, які здатні забезпечувати конкурентні переваги підприємствам та окремим працівникам [67].</p>
17	<p>Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Ілляшенко С.М. Сутність, структура й методичні основи оцінки інтелектуального капіталу підприємства. // Економіка України. – 2008. – № 11. – С. 16-26. (https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/7597bc67-6044-44b8-bb08-2ae5b720f709/content)</p>
	С. 122–123.	С. 4.
	<p>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 прозорість, ступінь свободи та гнучкість поведінки трудових ресурсів.</p> <p>«Дослідження підтверджує...»: чия дослідження – Баженкова? Що це таке – «гнучкість поведінки трудових ресурсів»? Плагіат.</p>	<p>Практика показує, що ефективність реалізації інтелектуального капіталу підприємства в значній мірі визначається станом його організаційної складової. Існуючі реалії становлення й розвитку постіндустріальної (інформаційної) економіки і усе зростаюча роль інноваційних факторів ініціюють створення принципово нових форм організації праці [19], які докорінно змінюють характер праці й систему управління, забезпечують небачений раніше ступінь свободи й гнучкість поведінки працівників.</p>
	С. 123.	С. 2.
	<p>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</p>	<p>У загальному випадку в структурі інтелектуального капіталу виділяють три складові: – людський капітал: знання, навички, досвід, ноу-хау, творчі здатності, креативний спосіб мислення, моральні цінності, культура праці та ін.</p>

	<p>сті, внутрішньогалузева культура праці та ін.;</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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). 	<ul style="list-style-type: none"> – організаційний капітал: патенти, ліцензії, ноу-хау, програми, товарні знаки, промислові зразки, технічне й програмне забезпечення, організаційна структура, корпоративна культура й т.п.; – споживчий капітал (на думку автора, його варто трактувати більш широко, як інтерфейсний капітал): зв'язки з економічними контрагентами (постачальниками, споживачами, посередниками, кредитно-фінансовими установами, органами влади та ін.), інформація про економічних контрагентів, історія взаємин з економічними контрагентами, торговельна марка (бренд).
18	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Коротков Э. М., Жернакова М. Б., Кротенко Т. Ю. Управление изменениями : учебник и практикум для вузов. Москва : Издательство Юрайт, 2022. (https://libgen.is/book/index.php?md5=CAA26F384D6434C6E3EAB37F11C2A2A9) Примітка: книга є копією видання 2015 р.</p>
	С. 125–126.	С. 203–204.
	<p>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, уміння, досвід тощо. Тому, у дослідженні інтелектуального капіталу у системі відтворення та інноваційного розвитку національної економіки та освітньої галузі є доцільним використовувати термін «авуари».</p> <p>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 невлімові авуари – компетентність, знання, вміння, технічні навички, ділові можливості, репутація тощо.</p>	<p>В работах отечественных авторов и переводах зарубежных публикаций совокупность объектов, включаемых в состав ИП, называют активами, так же как в структуре материальных и финансовых ресурсов в бухгалтерском балансе. Вместе с тем за термином «актив» закреплены определенные экономические и правовые атрибуты, которыми не обладает доминирующий ресурс ИП — знания. Для того чтобы обеспечить семантическую тождественность исследуемых объектов ИП, необходимо использовать более широкое понятие — авуары, с выделением в их структуре активов — объектов, соответствующих этому понятию.</p> <p>Авуары — материальные и нематериальные ресурсы производства, не обязательно обладающие ликвидностью или являющиеся объектами собственности, в том числе активы, представляющие одну из сторон бухгалтерского баланса, отражающую в денежном выражении все принадлежащие фирме материальные и нематериальные ценности. В этом случае ИП фирмы включает и материальные авуары, и активы типа патентов, торговых марок, операционных технологий и компьютерных программ, и неосязаемые авуары — знания, технические навыки, компетентность и деловые возможности сотрудников.</p>
	С. 126–127.	С. 204.
	<p>Ресурси інтелектуального капіталу освітньої галузі можливо об'єднати у наступні групи:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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 (кон- 	<p>Ресурси ИП объединены в три группы: человеческие авуары, рыночные и структурные авуары и активы.</p> <p>Человеческие авуары включают совокупность индивидуальных и коллективных знаний персонала фирмы, компетенцию — знание и опыт в конкретной области, творческие способности, технологические и управленческие навыки и т.п.</p> <p>Рыночные активы и авуары связаны непосредственно с операциями на рынке и обеспечением конкурентных преимуществ фирмы.</p>

	<p>тракти та угоди, ділове співробітництво, портфель замовлень, стейкхолдери) та активи (ліцензії, сертифікати про акредитацію, товарний знак, гудвіл, франшизи, контракти та ін.);</p> <p>– 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.).</p>	<p>Структурные активы и авуары обеспечивают успешное функционирование основного производства.</p> <p><i>Примітка. Абзаци переставлені місцями для кращого (наглядного) співставлення.</i></p>
19	<p>Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Безрукова Т. Л., Чугунова Е. В. Структура интеллектуального капитала в инновационных организациях // Лесотехнический журнал. – 2011. – №4. – С. 130–134. (https://cyberleninka.ru/article/n/struktura-intellektualnogo-kapitala-v-innovatsionnyh-organizatsiyah)</p>
	С. 129–130.	С. 132.
	<p>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.</p> <p>Інтелектуальний капітал в освітній галузі, розвиваючись на основі попередніх форм капіталу, що охоплює основні властивості та одночасно має власний зміст, що визначається особливістю функцій:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Інтелектуальному капіталу присуща более высокая степень развития по сравнению с уже известными функциональными формами капитала, критерием чего является более устойчивый уровень экономического роста общества, эффективности его структур. Интеллектуальный капитал, развиваясь на основе предшествующих форм капитала, вбирает в себя их основные свойства и одновременно имеет собственное содержание, определяемое спецификой его функций:</p> <ul style="list-style-type: none"> • наличие и прогрессивное развитие интеллектуальной собственности; • становление креативного типа мышления работников, предпринимателей, научных деятелей, управляющего персонала, формирующего и реализующего основные модели воспроизводства каждой конкретной экономической системы и их совокупности; • преимущественное формирование в данной системе капитала интеллектуального центра, охватывающего постепенно всю совокупность факторов производства, распределения, обмена и потребления.
20	<p>Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Гуцина Ю. И. Развитие рынка образовательных услуг под влиянием глобализации // Вестник БГУ. – 2012. – №3 (2). – С. 113–116. (https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-rynka-obrazovatelnyh-uslug-pod-vliyaniem-globalizatsii)</p> <p>Сторінки вказані по файлу pdf.</p>
	С. 133–134.	С. 2.
	<p>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 обслугову-</p>	<p>Принятие педагогических подходов и способов передачи знаний, которые в значительной мере основаны на информационных технологиях, имеет далеко идущие последствия, как положительные, так и отрицательные. Речь идет о создании физической инфраструктуры высших учебных заведений и затратах, которые она за собой повлечет. Новые технологии требуют значительных капиталовложений в оборудование и проводные или бес-</p>

	вання.	проводные сети, за которыми последуют высокие затраты на содержание инфраструктуры, обучение и подготовку персонала, а также техническое обслуживание.
21	<p>Баженов Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Дименко Р. А. Формування структурно-логічної моделі реалізації комплаєнс-політики у телекомунікаційній галузі // Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. Збірник наукових праць. – 2019. – Том 18. – Вип. 3 (43). – С. 200–216.. (http://rinek.onu.edu.ua/article/view/183683/186733)</p>
	С. 163.	С. 203.
	Перевірка на добросовісність, 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.	Перевірка на відповідність і дотримання вимог, стандартів і правил в системі регулювання телекомунікаційної сфери називається комплаєнс-контролем ринку телекомунікаційних послуг, який спрямований на управління комплаєнс-ризиками, які пов'язані з регулюючими органами, операторами, провайдерами, виробниками та постачальниками технічних засобів телекомунікацій.
	С. 164.	С. 204.
	<p>Прикладами порушення комплаєнсу в освітній галузі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. <p>Доказами плагіату є: звична заміна слів «у телекомунікаційній сфері є» на «в освітній галузі» з втратою слова «є» та копіювання слів «з боку контролюючих державних інституцій» з втратою слів «державних інституцій». Унаслідок цього утворився дивний вислів: «у претензіях з боку контролюючих».</p>	<p>Прикладами порушення комплаєнсу у телекомунікаційній сфері є: неформальні винагороди та/або інші негласні «бонуси» для суб'єктів ринку телекомунікацій; не допуск контрагентів до загальної частини телекомунікаційної мережі між пунктом закінчення телекомунікаційної мережі та найближчим вузлом комутації; порушення протипожежної безпеки або охорони праці – це нагода для претензій з боку контролюючих державних інституцій та ін.</p>
	С. 164–165.	С. 204–205.
	<p>Комплаєнс також розкриває систему заходів щодо управління ризиками недотримання етичних норм певними учасниками освітньої галузі.</p> <p>Таким чином, комплаєнс-система в освітній галузі – це цілеспрямоване дотримання суб'єктами та стейкхолдерами освітньої галузі вимог нормативно-правового характеру та зобов'язань, щодо добросовісності, транспарентності, недискримінаційної поведінки, конфіденційності, автаркичності, 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.</p>	<p>Комплаєнс також розкриває систему заходів щодо управління ризиками недотримання етичних норм органів регулювання, операторів, провайдерів, виробників та постачальників технічних засобів телекомунікацій і споживачів.</p> <p>Отже, у телекомунікаційній галузі, комплаєнс – це цілеспрямоване дотримання суб'єктами ринку телекомунікацій вимог нормативно-правового характеру та зобов'язань, щодо недискримінаційної поведінки, транспарентності, конфіденційності, автаркичності, відокремлення мереж, боротьби з корупцією; врегулювання внутрішньогалузевих конфліктів; антимонопольного та трудового законодавства; обробки персональних даних; закупівель; екологічної та пожежної безпеки; ковенантів; забезпечення інформаційно-комунікаційної та кібербезпеки; відкритість телекомунікаційних мереж загального користування.</p>

<p>C. 169.</p> <p>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.</p> <p>Телекомунікаційну індустрію зі статті Дименка Баженков замінив на освітню галузь, а телекомунікаційні послуги – на освітні послуги. Плагіат.</p>	<p>C. 205–206.</p> <p>Таким чином, комплаєнс-система у телекомунікаційній індустрії виокремлює сукупність взаємопов'язаних елементів внутрішньогалузевої корпоративної культури, організаційно-виробничої структури, технічних засобів телекомунікацій, встановлених правил і процедур, регламентованих внутрішніми і зовнішніми стандартами, нормативами та вимогами, які забезпечують дотримання принципів комплаєнс на ринку телекомунікаційних послуг, а також механізм діагностики та оцінки корупційнонебезпечних аспектів у телекомунікаційній сфері, з адекватною оцінюванням та управлінням ризиками на ринку телекомунікацій та забезпечення комплексного захисту споживачів телекомунікаційних послуг від негативних внутрішньогалузевих явищ та процесів.</p>
<p>C. 171–172.</p> <p>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.</p> <p>Телекомунікаційну сферу зі статті Дименка Баженков замінив на освітню галузь. Доказом плагіату зі статті Дименка є неузгодженість між словами в реченні, яке утворене Баженковим: «...мета...сфокусована...на...механізмах щодо виявлення, діагностики..., внутрішньогалузевим управлінням ризиками..., забезпеченням..., загроза...».</p>	<p>C. 212.</p> <p>Висновки та пропозиції. Таким чином, мета створення комплаєнс-системи у телекомунікаційній сфері – формування та підтримка на ринку телекомунікаційних послуг дієвих механізмів щодо діагностики, моніторингу та оцінки корупційно-небезпечних телекомунікаційних сегментів, управління ризиками при зустрічі з корупцією, забезпечення комплексного захисту від негативних явищ та процесів, порушень виняткових прав, внутрішньогалузевої етики тощо.</p>
<p>C. 172.</p> <p>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.</p> <p>Телекомунікаційний сектор та телекомунікаційну галузь із статті Дименка Баженков замінив на освітню галузь. Доказом плагіату зі статті Дименка є неузгодженість між словами в реченні, яке утворене Баженковим: «...призводить до отримання... та дисбаланс...».</p>	<p>C. 212.</p> <p>Впровадження комплаєнс-системи у телекомунікаційному секторі національної економіки відкриває нові можливості для економічного зростання та стратегічного розвитку операторів, провайдерів, виробників та постачальників технічних засобів телекомунікацій. У формуванні та впровадженні комплаєнс-системи у телекомунікаційній галузі зацікавлені всі суб'єкти ринку телекомунікацій, тому що порушення обов'язкових вимог (стандартів) призводить до отримання негативних результатів.</p>
<p>C. 172.</p> <p>Запропонована концептуально-методологічна основа та розроблена структурно-логічна модель</p>	<p>C. 212–213.</p> <p>Запропоновані концептуальні засади функціонування внутрішньогалузевої комплаєнс-системи,</p>

	побудови комплаєнс-системи в освітній галузі сприятиме цілеспрямованому стратегічному управлінню внутрішньогалузевими ризиками , враховуючи векторну спрямованість розвитку освітнього середовища країни.	яка забезпечує цілеспрямоване управління регуляторними ризиками на ринку телекомунікаційних послуг, враховуючи векторну спрямованість розвитку національного інформаційно-комунікаційного середовища, з метою формування сучасної комплаєнс-політики телекомунікаційної галузі, що є основою для дотримання міжнародних та національних вимог функціонування телекомунікаційного простору.
	С. 172.	С. 203.
	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.	Комплаєнс , за визначенням міжнародної комплаєнс-асоціації , це незалежна функція органів управління суб'єкта господарювання, яка виявляє, оцінює, дає відповідні поради, стежить і готує звіти щодо комплаєнс-ризиків [7].
22	Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)	Ланских А. Н. Стратегия развития сферы услуг высшего профессионального образования на основе инновационно-ориентированного прогнозирования. Дисс. ... доктора экономических наук. – Москва, 2012. (https://www.disserscat.com/content/strategiya-razvitiya-sfery-uslug-vysshego-professionalnogo-obrazovaniya-na-osnove-innovatsio)
	С. 173.	Сторінки вказані по файлу pdf. С. 10.
	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.	В развитых странах мира одним из наиболее эффективных инструментов выявления магистральных путей развития инструментов социальных систем является методология Форсайт . Эта методология находит самое широкое применение в различных сферах экономики и может быть эффективна для прогнозирования развития высшего профессионального образования в России. С помощью этой методологии могут быть определены технологические области, где возможны эффективные прорывы, достижение весомых конкурентных преимуществ.
	С. 173.	С. 10.
	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.	Современные подходы к Форсайт-исследованиям предусматривают организацию систематической долгосрочной (25—30 и более лет) оценке перспектив развития технологий, науки, общества, экономики с целью выявления тех сфер, где возможно получить максимальный социальный и экономический эффект. Важнейшим достижением считается не столько получению прогнозных материалов, сколько достижению согласия в обществе по важнейшим направлениям развития между всеми заинтересованными сторонами. Такое согласие достигается привлечением большого количества (4-4,5 тыс.) экспертов из самых разных слоев общества и организацией систематического диалога между ними в самых различных формах.
23	Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)	Шеремет О. О. Впровадження платформи форсайт у забезпеченні та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості // Ефективна економіка. – 2019. – № 5.

		(http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2019/70.pdf) Сторінки вказані по файлу pdf.
	С. 180.	С. 5.
	<p>– 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.;</p> <p>Доказом плагиату є переписування Баженковим зі статті Шеремета терміна «багатокритеріальна оцінка» зі зміною в термін «мультикритеріальна оцінка», унаслідок чого в дисертації Баженкова тепер поруч присутні два терміни: мультикритеріальна оцінка; мультикритеріальна оцінка.</p> <p>Цікаво було б дізнатися в автора, чим вони відрізняються.</p>	<p>Основні інструменти платформи форсайта, які застосовуються при забезпеченні та реалізації ринкових стратегій у харчовій промисловості</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз перехресних взаємодій; – багатокритеріальна оцінка; – бенчмаркінг (Benchmarking); – бібліометрична оцінка; – бюджетування; – визначення критичних технологій; – виробнича (операційна) візуалізація; – галузеві та міжгалузеві панелі; – громадські панелі; – дерево релевантності; – діагностування; – дорожнє картування; – економіко-математичні методи; – експертні панелі; – екстраполяція тренда; – еталонна оцінка; – ігрова симуляція; – картування стейкхолдерів; – майстерні; – метод Дельфі; – 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; – скринінг робастних портфельних моделей (Robust Portfolio Models); – феноменальне прогнозування; – SWOT-аналіз; – PEST-аналіз або STEP-аналіз; – та ін.
24	<p>Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Курсова робота на тему «Стратегічне управління» 2011. (http://4ua.co.ua/management/ya3bc78b4d53b89521216c27.html)</p> <p>Сторінки вказані по файлу pdf.</p>
	С. 257–258.	С. 1.
	<p>Для освітньої галузі характерні два рівня стратегічного потенціалу:</p> <p>а) базовий рівень стратегічного потенціалу освітньої галузі, на момент його початкової оцінки;</p> <p>б) запланований (необхідний) рівень стратегічного потенціалу освітньої галузі, віддалений за часом відповідно до обраної стратегії функціону-</p>	<p>Виділяють базовий (початковий) рівень? стратегічного потенціалу на момент початкової оцінки і необхідний віддалений за часом відповідно до вибраної стратегії. Стратегічний потенціал загалом може бути як умовно позитивним, так і умов-</p>

<p>вання та розвитку.</p> <p>Стратегічний потенціал освітньої галузі має дві ознаки – позитивну або негативну.</p> <p>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.</p> <p>Негативний стратегічний потенціал сфокусований на додатковому залученні ресурсів та відповідних структурно-функціональних, організаційно-технічних і соціально-економічних перетворень для реалізації внутрішньогалузевих стратегічних цільових установок.</p> <p>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.</p>	<p>но негативним. Позитивний стратегічний потенціал являє собою можливість організації реалізувати поставлені стратегічні цілі без залучення додаткових ресурсів або організаційно-технічних і соціально-економічних перетворень. Негативний стратегічний потенціал виражає додаткові потреби організації в ресурсах для реалізації стратегічних цільових установок'. Іншими словами, порівняння базового і необхідного рівня стратегічного потенціалу дозволяє виявити або резерви організації, або додаткові ресурсні потреби для реалізації стратегічних цілей.</p>
<p>С. 258.</p>	<p>С. 1.</p>
<p>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.</p>	<p>Проміжні рівні стратегічного потенціалу можуть мати трохи інакші комбінації ресурсів, оскільки стратегічний потенціал схильний до постійних змін і істотно залежить від умов, в яких протікає діяльність організації. У цьому контексті можна говорити про міру гнучкості стратегічного потенціалу, здатності пристосуватися до чинників зовнішньої середовища, що змінюються. При цьому, з точки зору ефективності управління, зміну стратегічного потенціалу повинно мати не пасивний ('пристосовництво') характер, а активний, орієнтований на відповідність стратегічним цілям.</p>
<p>С. 259.</p>	<p>С. 1.</p>
<p>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.</p>	<p>Це означає, що для ефективної реалізації вибраних стратегічних рішень, забезпечення стійкості функціонування і розвитку організації в довгостроковій перспективі в нестабільних умовах зовнішньої середовища необхідно визначення напрямів продуманої зміни (нарощування) базового рівня стратегічного потенціалу і їх планомірна, багатуступінчаста реалізація.</p>
<p>С. 262.</p>	<p>С. 1.</p>
<p>З метою зміни та нарощування стратегічного потенціалу освітньої галузі необхідно забезпечити:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Як такі напрями можуть виступати: - виявлення і розвиток ключових ресурсів; - використання явних або прихованих резервів; - перегрупування елементів потенціалу на користь його окремих складових; - трансформація зовнішніх залучених ресурсів у внутрішні і т. д.</p>

25	<p>Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031</p>	<p>Карпін С. І. Теоретичні аспекти інвестиційно-інноваційної інтеграційної стратегії розвитку агропромислового комплексу Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. – 2021. – №2. – С. 15–21. https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/24982/1/apie_2021_r02_a03.pdf</p>
	С. 266.	С. 17.
	<p>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.</p>	<p>Таким чином, вирішення стратегічних завдань, які забезпечать систему управління розвитком агропромислового комплексу, особливо, у в умовах глобальних викликів, у значній мірі залежить від інвестиційно-інноваційної й інтеграційної діяльності, які є пріоритетними напрямками національної економіки та її сегментних складових.</p> <p>Відомо, що рушійною силою, яка забезпечить розвиток агропромислового комплексу і його інфраструктурних компонентів, є науково-технічний та технологічний прогрес. У трансформаційних перетвореннях особливу роль у даному аспекті приділяється інвестиційним, інноваційним й інтеграційним процесам, які сприятимуть розвитку національної економіки.</p>
	С. 266.	С. 17.
	<p>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.</p>	<p>Інвестиційний процес забезпечує розвиток науково-технічної діяльності, яка сприяє створенню інновацій. Інвестиційний процес передбачає наявність відповідних взаємозв'язків між своїми учасниками та певним середовищем інвестування, у якому відбувається їх діяльність. Будь-який інвестиційний процес починається з моменту надання одним суб'єктом відповідних ресурсів та отримання іншим для реалізації певної програми господарської діяльності та встановлення взаємозв'язку.</p>
	С. 267.	С. 17.
	<p>Інноваційний процес в освітній галузі та її сегментних складових передбачає комплексну сукупність мультиваріативних 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.</p>	<p>Інноваційний процес передбачає комплексну сукупність науково-технічних, технологічних, функціональних і структурних перетворень, які здійснюються у процесі впровадження інноваційного продукту. У даному процесі відбувається поетапне перетворення продукту мислення на результат науково-дослідної розробки – інновації.</p>
	С. 267.	С. 17–18.
	<p>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.</p>	<p>Відмітимо, що цілеспрямоване зближення або системна взаємодія між господарськими сегментами аграрного комплексу та його інфраструктурних компонентів, з метою досягнення кількісних та якісних орієнтирів їх господарської діяльності, візуалізують інтеграційний процес. Сучасні інтеграційні процеси у агропромисловому комплексі прийшли на зміну дезінтеграційним процесам, які негативно впливали на розвиток суспільства.</p>
	С. 267.	С. 18.
	<p>Головним сутнісним проявом інтеграції в освітній галузі, якій зберігається у відповідних соці-</p>	<p>Основою сутнісним проявом інтеграції у відповідному середовищі, що зберігається у будь-</p>

<p>ально-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.</p>	<p>яких соціально-економічних умовах, є тіснота та стійкість господарських взаємозв'язків, які забезпечують функціонування відповідних суб'єктів національної економіки. Тому, саме посилення взаємозв'язку між економічними суб'єктами агропромислового комплексу є основною характерною рисою економічної інтеграції у макроекономічному середовищі.</p>
<p>С. 267.</p>	<p>С. 18.</p>
<p>Глобальні виклики сьогодення значно актуалізують питання інвестиційної та інноваційної підтримки розвитку освітньої галузі за рахунок результативного й ефективного використання матеріального, фінансового та інтелектуального потенціалу.</p>	<p>В умовах посилення глобальних викликів значно актуалізуються питання інвестиційної та інноваційної підтримки розвитку високотехнологічної сфери агропромислового комплексу за рахунок результативного й ефективного використання матеріального, фінансового та інтелектуального забезпечення.</p>
<p>С. 267–268.</p>	<p>С. 18.</p>
<p>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.</p>	<p>Стратегічними завданнями процесу забезпечення системи управління агропромисловим комплексом в умовах глобальних викликів повинні бути: міжнародна кооперація та спеціалізація, що дозволить залучити інвестиційний капітал та інновації у розвиток агропромислового комплексу країни, а також здійснити у внутрішньому середовищі структурно-функціональну модернізацію.</p>
<p>С. 268.</p>	<p>С. 18–19.</p>
<p>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.</p>	<p>У системі управління інтеграційними процесами неможливо не враховувати вплив відповідних факторів. Саме дослідження відповідних факторів впливу дозволяє з формувати інвестиційно-інноваційну інтеграційну стратегію розвитку агропромислового комплексу в умовах глобальних викликів, але й також підвищити ефективність внутрішньогалузевої діяльності за рахунок виявлення і використання резервів підвищення виробничого й економічного потенціалу та досягнення запланованого рівня результативності.</p>
<p>С. 268.</p>	<p>С. 19.</p>
<p>Класифікаційна ознака факторів впливу на стратегічний потенціал освітньої галузі:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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; е) за економічною ознакою – ресурсні, витратні або комбіновані; ж) за способом впливу – прямі, непрямі або інтегральні. 	<p>Фактори впливу на агропромисловий комплекс</p> <p>За місцем виникнення: В процесі забезпечення; В процесі виробництва; В процесі реалізації</p> <p>За характером впливу: Економічні Екологічні Соціальні</p> <p>За ступенем впливу: Позитивні Негативні Нейтральні</p> <p>За періодичністю: Постійні Періодичні Довгострокові</p> <p>За характером економічного зростання: Екстенсивні Інтенсивні Мультиваріативні</p> <p>За належністю до середовища формування: Внутрішні Зовнішні Глобальні</p> <p>За ознакою економічною: Витратні Ресурсні Комбіновані</p> <p>За способом впливу: Прямі Непрямі Інтегральні</p> <p>Рис. 2. Класифікація факторів впливу на агропромисловий комплекс</p>
<p>С. 269.</p>	<p>С. 20.</p>
<p>На можливість та ефективність реалізації стратегічного потенціалу освітньої галузі істотно впливають фактори мезорівня. До них належать:</p>	<p>На можливість та ефективність реалізації інтеграційних процесів у агропромисловому комплексі істотно впливають фактори мезорівня. До них</p>

<ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Відноситься:</p> <ul style="list-style-type: none"> – співвідношення попиту та пропозиції на регіональних ринках агропромислової продукції; – надійність контрактів з контрагентами; – характер взаємодії з територіальними громадами; – форми та обсяги підтримки з місцевих та регіональних бюджетів; – ставлення регіональних органів управління до інтеграції суб'єктів агропромислового комплексу; – соціально-економічний стан у відповідному середовищі.
<p>С. 272.</p>	<p>С. 20.</p>
<p>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.</p>	<p>Висновки. Теоретичне дослідження показало, що формування інвестиційно-інноваційної інтеграційної стратегії розвитку агропромислового комплексу забезпечується сукупністю організаційних, функціональних, структурних, інвестиційних, інноваційних та інтеграційних чинників, які представляють собою систему впливу на внутрішньогосподарське середовище та його сегменти.</p>
<p>С. 283.</p>	<p>С. 19.</p>
<p>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.</p>	<p>Діяльність агропромислового комплексу та його структурних сегментів залежить від ряду факторів організаційного, економічного, технологічного, технічного та соціального характеру. У даному аспекті фактори представляють собою умови здійснення процесів внутрішньогалузевої діяльності, а також причини суттєвого впливу на стан даних процесів у відповідному середовищі.</p>
<p>С. 317.</p>	<p>С. 17.</p>
<p>(Висновки до розділу 5)</p> <p>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.</p>	<p>Таким чином, вирішення стратегічних завдань, які забезпечать систему управління розвитком агропромислового комплексу, особливо, у в умовах глобальних викликів, у значній мірі залежить від інвестиційно-інноваційної й інтеграційної діяльності, які є пріоритетними напрямками національної економіки та її сегментних складових.</p> <p>Відомо, що рушійною силою, яка забезпечить розвиток агропромислового комплексу і його інфраструктурних компонентів, є науково-технічний та технологічний прогрес.</p>
<p>С. 320–321.</p>	<p>С. 17.</p>
<p>(ВИСНОВКИ)</p> <p>2. <...></p> <p>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.</p> <p>Доказом плагіату є те, що з двох переписувань чужого тексту у вигляді власних висновків (спочатку до розділу 5, а потім як висновок №2 дисертації) друге переписування має більше</p>	<p>Таким чином, вирішення стратегічних завдань, які забезпечать систему управління розвитком агропромислового комплексу, особливо, у в умовах глобальних викликів, у значній мірі залежить від інвестиційно-інноваційної й інтеграційної діяльності, які є пріоритетними напрямками національної економіки та її сегментних складових.</p> <p>Відомо, що рушійною силою, яка забезпечить розвиток агропромислового комплексу і його інфраструктурних компонентів, є науково-технічний та технологічний прогрес.</p>

	<p>збігів з текстом Карпіна:</p> <ul style="list-style-type: none"> - до розділу 5: «викликів, переважно залежить»; - висновок №2: «викликів, у значній мірі залежить». 	
26	<p>Баженков Євген Володимирович Забезпечення системи стратегічного управління освітньої галузі: теорія і методологія. Дис. ... доктора економічних наук. – Одеса, 2023. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0523U100031)</p>	<p>Рогачевський О. П. Забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів: теорія і методологія. Дис. ... докт. економічних наук. – Одеса, 2021. (https://nrat.ukrintei.ua/searchdoc/0521U101225)</p>
	С. 54.	С. 42–43.
	<p>Характерною ознакою для освітньої галузі є інновацізація 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.</p> <p>«Медичну систему» в тексті Рогачевського Баженков замінив на освітню галузь, а «ринок медичних послуг» – на освітню сферу. Плагіат.</p>	<p>Інновацізація у медичній сфері є процесом генерування нововведень у галузі охорони здоров'я для здійснення прямого впливу на їх впровадження, в результаті чого зростає соціально-економічна ефективність медичної системи, яка характеризується перманентністю змін і розвитку через своєчасну реакцію на глобальні виклики та загрози, за допомогою синтезованої адаптації до нових умов взаємодії на ринку медичних послуг та активізацію координації зв'язків між стейкхолдерами.</p>
	С. 54.	С. 37–38.
	<p>Таким чином, стратегічне управління в освітній галузі:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Внутрішньогалузеве стратегічне управління у медичній сфері – це:</p> <ul style="list-style-type: none"> – симбіоз інтуїції та мистецтва управлінського персоналу в досягненні стратегічних цілей та вирішенні стратегічних завдань; – високий професіоналізм і творчість внутрішньогалузевого управлінського персоналу, які перебувають на різних ієрархічних рівнях внутрішньогалузевої системи управління; – активний пошук оптимальних найкращих шляхів досягнення стратегічних цілей, а також реалізації поточних планів.
	С. 56.	С. 47.
	<p>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.</p> <p>Навіщо Баженков змінив «мультикомпонентну» на «багатокомпонентну» та «багатофакторні» на «мультифакторні»? Щоб обійти програми пошуку плагіату?</p>	<p>Доведено, що управління – це складна мультикомпонентна система з багатофакторними проявами внутрішніх і зовнішніх зв'язків у відповідному середовищі, а медична сфера країни – це соціально-економічна система, яка одночасно є суб'єктом і об'єктом стратегічного управління, які постійно знаходяться у взаємодії та схильні до цілеспрямованого впливу один на одного під впливом внутрішньогалузевих факторів.</p>
	С. 184–185.	С. 162.
	Рівень освіченості є базовим індикатором роз-	Здоров'я нації є одним з основних індикаторів

<p>виненості 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.</p> <p>«Здоров'я нації» Баженов поміняв на «рівень освіченості» і потім на «інтелектуалізацію», а «галузь охорони здоров'я» – на «освітню галузь». Плагіат.</p>	<p>розвиненості країни, її суспільно-політичного, інтелектуального, системно-технологічного, соціально-економічного, ментального та психологічного балансу. Здоров'я нації як складне мультикомпонентне соціально-економічне явище візуалізується через історично сформовану систему еволюції та особливостей розвитку у національному просторі. Тому, дослідження стратегічного розвитку галузі охорони здоров'я з позицій методології форсайту є актуальним завданням сучасності.</p>
<p>С. 214.</p>	<p>С. 106.</p>
<p>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.</p>	<p>Виявлена та досліджена аналітична інформація щодо внутрішньогалузевого середовища медичної сфери є дієвим важелем системи стратегічного управління, якщо вона дозволяє підготуватися до змін, які відбуваються в управлінні суб'єкта медичної сфери з урахуванням позитивних і негативних наслідків, та відкоригувати стратегічний напрямок його розвитку.</p>
<p>С. 215–216.</p>	<p>С. 109–110.</p>
<p>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.</p>	<p>Внутрішньогалузевий моніторинг в системі стратегічного управління суб'єкта медичної сфери націлений в першу чергу на раннє виявлення різних відхилень, збоїв, негативних явищ, непередбачуваних процесів і недоглядів у внутрішньогалузевій діяльності з точки зору ймовірності погіршення результатів діяльності, які пов'язані з наданням медичних послуг. Внутрішньогалузевий моніторинг повинен розпізнати насування кризових явищ, оперативно відреагувати на них та зменшити негативні явища та процеси в стратегічному управлінні у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів.</p>
<p>С. 237.</p>	<p>С. 278.</p>
<p>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.</p>	<p>Оперативний контролінг спрямований на розв'язання завдань у короткостроковий період часу із застосуванням можливого для цього інструментарію з урахуванням адаптивного та перманентного впливу факторів.</p>
<p>С. 237.</p>	<p>С. 278.</p>
<p>Ситуаційний контролінг надає можливість враховувати відповідні ситуації, дії, процеси, диспозиції та явища у внутрішньогалузевому середовищі, які відповідно впливають на функціонування та розвиток освітньої галузі.</p>	<p>Ситуаційний контролінг надає можливість при внутрішньогалузевому управлінні враховувати відповідні ситуації, дії, процеси, диспозиції та явища, які відповідно впливають на функціонування та розвиток галузі охорони здоров'я.</p>
<p>С. 247.</p>	<p>С. 288–289.</p>
<p>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.</p>	<p>Необхідно погодитися, що до основних інструментів контролінгу, який необхідно застосовувати у системі управління галузі охорони здоров'я, доцільно віднести:</p> <ul style="list-style-type: none"> – аналіз сценаріїв майбутнього; – аналіз сценаріїв; – внутрішньогалузеві стратегічні карти; – конкурентний аналіз за Портером;

		<ul style="list-style-type: none"> – контроль стратегії; – метод стратегічного балансу; – моніторинг цільових внутрішньогалузевих індикаторів; – план антикризового управління; – планування інвестицій; – планування стратегії за Ансоффом; – планування цінності людського капіталу; – принцип обмеженої раціональності; – систему раннього попередження; – форсайт-технологію; <p><...></p>
C. 248–249.	C. 286.	
<p>Побудова та функціонування системи контролінгу в освітній галузі потребує:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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. 	<p>Побудова та функціонування контролінгу в системі управління галузі охорони здоров'я має наступні напрями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – створення організаційної структури контролінгу, який враховує особливості медичної сфери; – функціонально-сутнісний підхід щодо елементів контролінгу; – забезпечення контролінгу інструментами, методами, механізмами й алгоритмами, які відповідають цілям, завданням та сучасним тенденціям системи стратегічного управління внутрішньогалузевим середовищем; – дотримання синергетичного ефекту при взаємодії компонентів контролінгу; <p><...></p>	
C. 281.	C. 198–199.	
<p>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:</p> <ul style="list-style-type: none"> – 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; 	<p>Враховуючи мультигранність вирішуваних завдань та комплексність соціально-економічних цілей, сучасні умови функціонального середовища медичної сфери диктують принципи вибору окремої технології управління, яка представляє собою сукупність взаємопов'язаних операцій, що виконуються у відповідній послідовності суб'єктами внутрішньогалузевої системи управління.</p> <p>У медичній сфері країни мають місце наступні технології внутрішньогалузевого управління з урахуванням способів реалізації управлінських процедур у галузі охорони здоров'я:</p> <ul style="list-style-type: none"> – внутрішньогалузеве управління за результатами, яке враховує ступінь досягнення результатів та удосконалює наступні внутрішньогалузеві управлінські дії у господарському середовищі медичної сфери; <p><...></p> <ul style="list-style-type: none"> – лінійна технологія системи внутрішньогалузевого управління, яка представляє собою послідовність взаємопов'язаних управлінських етапів, враховуючи дії планового характеру; 	
C. 282.	C. 199.	
<ul style="list-style-type: none"> – 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; 	<ul style="list-style-type: none"> – програмно-цільове внутрішньогалузеве управління, в межах якого розробляється мета внутрішньогалузевого управління, строки та механізм реалізації, а також рівень відповідних індикаторів; – регламентне внутрішньогалузеве управління, у відповідності до якого розробляється кінцева мета внутрішньогалузевого управління з урахуванням обмежень ресурсів медичної сфери; 	
C. 282.	C. 198.	
<ul style="list-style-type: none"> – управління за відхиленнями - базується на 	<ul style="list-style-type: none"> – внутрішньогалузеве управління за відхилен- 	

<p>припущенні корегування управлінського процесу модернізації освітньої галузі за умови значних відхилень;</p>	<p>нями, яке базується на припущенні корегування внутрішньогалузевого управлінського процесу за умови значних відхилень;</p>
<p>С. 282.</p>	<p>С. 198–199.</p>
<p>– управління за ситуацією - процес прийняття управлінських рішень щодо модернізації освітньої галузі у відповідності з проблемами, які виникають;</p> <p>– цільове управління, а саме, прогнозування можливих результатів модернізації освітньої галузі та детальне планування шляхів досягнення;</p>	<p>– внутрішньогалузеве управління за ситуацією, яке представляє собою процес прийняття внутрішньогалузевих управлінських рішень з урахуванням впливу негативних явищ, дій або процесів;</p> <p>– внутрішньогалузеве цільове управління, а саме, прогнозування можливих результатів діяльності у медичній сфері та детальне планування шляхів їх досягнення;</p>
<p>С. 282.</p>	<p>С. 198.</p>
<p>– антисипативне управління - забезпечує ефективну та безперерйну модернізацію освітньої галузі з урахуванням невизначеності функціонального середовища.</p>	<p>– антисипативне внутрішньогалузеве управління, яке забезпечує ефективне та безперерйне функціонування медичної сфери з урахуванням невизначеності функціонального середовища;</p>
<p>С. 296.</p>	<p>С. 312.</p>
<p>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.</p>	<p>Таким чином, механізм забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я – це комплекс адаптивної взаємодії узгоджених складових організаційного, структурно-функціонального, ресурсного та методичного характеру, які спрямовані на перманентне вирішення стратегічних завдань в медичній сфері, через використання нормативно-стримуючого базису державного регулювання з урахуванням ринкових важелів та регуляторів, які притаманні сучасним потребам суспільства та глобальним викликам з метою покращення якісних і кількісних індикаторів та конкурентних переваг медичної сфери.</p>
<p>С. 300.</p>	<p>С. 321.</p>
<p>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.</p>	<p>Система планування є базовою функцією стратегічного управління галузі охорони здоров'я. Планування забезпечує розробку та впровадження суб'єктивних планів, які визначають майбутній стан соціально-медичної системи, алгоритмів, напрямів, методів, механізмів і способів їх реалізації. Планування функціонування і розвитку соціально-медичної системи є достатньо складним видом управлінської праці.</p>
<p>С. 308.</p>	<p>С. 332–333.</p>
<p>Базовими принципами концептуального забезпечення стратегічного планування в освітній галузі є:</p> <p><...></p> <p>– концептуальність – означає вимоги щодо цілісності, закінченості та логічної побудови внутрішньогалузевих стратегічних планів в освітній галузі;</p>	<p>Основні принципи концептуального забезпечення стратегічного планування в галузі охорони здоров'я:</p> <p><...></p> <p>– концептуальність – врахування вимог цілісності, закінченості та логічної побудови стратегічних планів, які забезпечують функціонування та розвиток медичної сфери країни;</p>
<p>С. 309.</p>	<p>С. 332.</p>
<p>– 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;</p>	<p>– системність – забезпечує дотримання вимог гнучкості, орієнтованості, динамічності, стійкості, структурно-функціональної збалансованості в процесі стратегічного планування в галузі охорони здоров'я;</p>
<p>С. 309.</p>	<p>С. 332.</p>
<p>– пріоритетність – обґрунтування пріоритетних напрямків діяльності у внутрішньогалузевому се-</p>	<p>– пріоритетність – обґрунтування бажаних напрямків функціонування та стратегічного розвитку</p>

<p>редовищі та стратегічного вибору; <...> – комплексність – означає необхідність розгляду всіх елементів внутрішньогалузевого стратегічного планування у взаємозв'язку та розглядом всіх параметрів внутрішньогалузевих характеристик;</p>	<p>медичної сфери; – комплексність – дослідження всіх компонентів, параметрів та елементів стратегічного планування у взаємозв'язку, з врахуванням їх цілісності та повноти;</p>
<p>С. 309. – 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;</p>	<p>С. 333. – адаптивність – можливість врахування при плануванні змін, які відбуваються у медичній сфері за рахунок гнучкого коригування цілей, задач, пріоритетів і механізмів їх реалізації; – варіантність – при формуванні концепції стратегічного планування в галузі охорони здоров'я необхідна варіативна складова, яка забезпечить найкращий з усіх можливих варіантів розвитку медичної сфери країни; <...> – ефективність – процес стратегічного планування в галузі охорони здоров'я повинен забезпечити найоптимальніший результат при найменших витратах.</p>
<p>С. 317–318. 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.</p>	<p>С. 335. Забезпечення ефективного стратегічного управління у галузі охорони здоров'я є важливим завданням в умовах глобальних викликів. Визначені обставини спонукали до розробки концептуальної моделі механізму забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я, яка продукує комплекс адаптивної взаємодії узгоджених складових організаційного, структурно-функціонального, ресурсного та методичного характеру, які спрямовані на перманентне вирішення стратегічних завдань в медичній сфері через використання нормативно-стримуєчого базису державного регулювання з урахуванням ринкових важелів та регуляторів, з метою покращення якісних і кількісних індикаторів та конкурентних переваг медичної сфери.</p>
<p>С. 319.</p>	<p>С. 337.</p>
<p>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 посиленіх інтеграційних процесів. Отримані наукові результати сприятимуть вирішенню актуальних наукових проблем, пов'язаних із забезпеченням системи стратегічного управління освітньої галузі через концепти еволюційної парадигми функціонування та розвитку соціально-економічної системи.</p>	<p>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 стратегічного управління у системі охорони здоров'я в умовах глобальних викликів. Отримані наукові результати сприятимуть вирішенню актуальних наукових проблем, пов'язаних із забезпеченням стратегічного управління у системі охорони здоров'я через концепти еволюційної парадигми розвитку соціально-економічної системи.</p>
<p>С. 322.</p>	<p>С. 339.</p>
<p>(ВИСНОВКИ) 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,</p>	<p>(ВИСНОВКИ) 4. Забезпечення ефективного стратегічного управління у галузі охорони здоров'я є важливим завданням в умовах глобальних викликів. Визначені обставини спонукали до розробки концептуальної моделі механізму забезпечення стратегічного управління у системі охорони здоров'я, яка</p>

<p>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. ...</p>	<p>продукує комплекс адаптивної взаємодії узгоджених складових організаційного, структурно-функціонального, ресурсного та методичного характеру, які спрямовані на перманентне вирішення стратегічних завдань в медичній сфері через використання нормативно-стримуючого базису державного регулювання з урахуванням ринкових важелів та регуляторів, з метою покращення якісних і кількісних індикаторів та конкурентних переваг медичної сфери.</p>
---	---