

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ  
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту



**ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ**

завідувач кафедри ПП та М

**Володимир КУЛІШОВ**

(підпис)

*Травень*  
(дата)

2024 р.

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ  
(на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського»)»**

**Кваліфікаційна робота  
на здобуття освітнього ступеня «магістр»**

Галузь знань: 07 Управління та адміністрування

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Управління навчальним закладом»

Здобувачка вищої освіти  
групи М-22-11-ЗМ (УНЗ)

**ЗАЄЦЬ Маргарита Володимирівна**

(підпис)

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

**ГОРОШКОВА Лідія Анатоліївна**

(підпис)

Біла Церква 2024

Ім'я користувача:  
Оксана Олександрівна Рудич

ID перевірки:  
1016263186

Дата перевірки:  
19.05.2024 20:21:36 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
19.05.2024 23:24:28 EEST

ID користувача:  
100009006

Назва документа: Заєць Маргарита Володимирівна  
Стратегічне управління закладом освіти  
(на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д. Ушинського»)  
Кількість сторінок: 70 Кількість слів: 10868 Кількість символів: 87991 Розмір файлу: 2.78 MB ID файлу: 1016052497

Виявлено модифікації тексту (можуть впливати на відсоток схожості)

**26.1%**  
**Схожість**

Найбільша схожість: 9.01% з Інтернет-джерелом (<https://lib.iitta.gov.ua/721961/1/%D0%9C%D0%B5%D1%82%D0%BE%D..>)

22.9% Джерела з Інтернету

679

Сторінка 72

6.66% Джерела з Бібліотеки

39

Сторінка 76

**0% Цитат**

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

**0%**  
**Вилучень**

Немає вилучених джерел

**Модифікації**

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Підозріле форматування

14  
сторінок

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»  
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ  
Кафедра педагогіки, психології та менеджменту

Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ПП та М

В.С. Кулішов

« 04 » серпня 2024 р.

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра:

БУГАЙОВОЇ Маргарити Володимирівни

1. Тема роботи «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ (на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського)»

2. Керівник роботи Горошкова Лідія Анатоліївна, д.е.н., професор затверджені наказом БІНПО від «04» серпня 2024 року № 04-06/04

3. Строк подання студентом роботи «26» вересня 2024р.

4. Вихідні дані до роботи закони, постанови, нормативно-правові акти щодо організації та управлінні науковою роботою у навчальному закладі, наукові праці, публікації в актуальних періодичних виданнях та веб ресурсах, монографії вітчизняних та зарубіжних вчених з досліджуваних питань, власні спостереження.

5. Перелік питань, які потрібно розробити: Кваліфікаційна робота магістра складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, методичний, експериментальний), загальні висновки, список використаних джерел, додатки. РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ. 1.1 Сутнісна характеристика стратегічне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. 1.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування закладу в стратегічному управлінні. 1.3 Цілепокладання в стратегічному управлінні закладом. 1.4 Інструменти створення дорожньої карти діяльності закладу. 1.5 Стратегічний аналіз та прогнозування. РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ. 2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти. 2.2 Оцінка зовнішнього середовища закладу освіти в системі заходів розробки стратегії

розвитку. РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ. 3.1 Формування політики інноваційного розвитку закладів професійно-технічної освіти в Україні. 3.2 Наглядові ради у системі професійно-технічної освіти: напрями практичної реалізації. 3.3 Стратегічні пріоритети розвитку ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського».

#### 6. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
| 1      | Горошкова Л.А.. професор кафедри ППта М   | 15.11.2023 р.  | 15.11.2023 р.    |
| 2      | Горошкова Л.А. професор кафедри ППта М    | 16.12.2023 р.  | 16.12.2023 р.    |
| 3      | Горошкова Л.А. професор кафедри ППта М    | 16.01.2024 р.  | 16.01.2024 р.    |

#### 7. Дата видачі завдання 15.11. 2023 р.

#### 8. Календарний план виконання роботи

| №  | Назва етапів кваліфікаційної роботи              | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|----|--------------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1  | Узгодження теми, складання змісту                | листопад                      | виконано |
| 2  | Вивчення літературних джерел                     | листопад                      | виконано |
| 3  | Збирання матеріалу на підприємстві               | листопад                      | виконано |
| 4  | Обробка матеріалу                                | листопад                      | виконано |
| 5  | Виконання розділу 1                              | грудень                       | виконано |
| 6  | Виконання розділу 2                              | грудень                       | виконано |
| 7  | Виконання розділу 3                              | січень                        | виконано |
| 8  | Формулювання висновків                           | січень                        | виконано |
| 9  | Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії | лютий                         | виконано |
| 10 | Подання роботи на кафедру                        | березень                      | виконано |

Керівник роботи

(підпис)

Горошкова Л.А.  
(прізвище, ініціали)

Завдання прийняв до виконання

Студент

(підпис)

Бугайова М.В.  
(прізвище, ініціали)



## ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу  
магістра Бугайової М.В.

на тему: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ  
(на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського»)»

В Україні за останні 10 років склалася парадоксальна ситуація: більшість випускників ПТУ не можуть знайти роботу, в той час як на ринку праці відчувається величезний дефіцит працівників робочих спеціальностей. Проблема криється в невідповідності обсягів та напрямів професійного навчання потребам економіки та ринку праці. Роботодавці нарікають на недостатній рівень якості професійної підготовки. Стан ринку праці красномовно свідчить про необхідність змін. Децентралізація професійно-технічної освіти може допомогти оптимізувати видатки на освіту через переорієнтацію на потреби регіональної промисловості.

Маргарита Володимирівна під час написання роботи показала себе кваліфікованим спеціалістом успішно вирішувати поставлені завдання та творчо ставитись до підготовки роботи. Досвід її практичної діяльності у сфері професійно-технічної освіти був нею успішно використаний при підготовці роботи, що позитивно вплинуло на отримані результати.

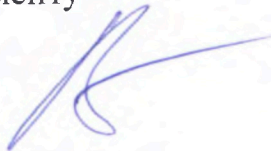
Кваліфікаційна робота магістра виконана у відповідності з завданням із дотриманням всіх вимог, у повному обсязі та встановлені терміни.

Робота заслуговує оцінки «відмінно», а її автор – присвоєння кваліфікації «магістра».

Науковий керівник, д-р економ. наук, професор кафедри педагогіки,  
психології та менеджменту



Л.А. Горошкова



## РЕФЕРАТ

Тема: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ (на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського»)»

Кваліфікаційна робота магістра: 86 с., 17 рис., 12 табл., 20 джерел

Метою роботи є комплексне дослідження особливостей та можливостей вдосконалення системи управління ЗП(ПТ)О з використанням стратегічних підходів.

Об'єктом дослідження є ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського».

Предметом дослідження є механізми вдосконалення системи стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, аналітичний, табличний, графічний, групування та узагальнення даних, експертних оцінок.

В роботі досліджена сутність та особливості стратегічного підходу до управління ЗП(ПТ)О; проаналізовані технології та методи стратегічного планування розвитку закладу освіти; здійснений аналіз показників діяльності ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського»; на основі проведеного аналізу запропоновані шляхи підвищення якості та ефективності системи надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О з використанням сучасних технологій управління.

Ключові слова: технології управління, заклад професійно-технічної освіти, якість, ринок праці, стратегічне управління, стратегічний аналіз

## ABSTRACT

Topic: «STRATEGIC MANAGEMENT OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION (Case Study of State Vocational Educational Institution 'OPLSP PNPU named after K.D. Ushinsky')»

Master's Thesis: 86 pages, 17 figures, 12 tables, 20 sources

The aim of the work is to comprehensively study the features and opportunities for improving the management system of Vocational (Technical) Education Institutions using strategic approaches.

The object of the study is the State Vocational Educational Institution 'OPLSP PNPU named after K.D. Ushinsky'.

The subject of the study is the mechanisms for improving the strategic management system of a vocational (technical) education institution.

Research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, data grouping and summarization, expert assessments.

The work investigates the essence and features of the strategic approach to managing Vocational (Technical) Education Institutions; analyzes the technologies and methods of strategic planning for the development of the educational institution; analyzes the performance indicators of the State Vocational Educational Institution 'OPLSP PNPU named after K.D. Ushinsky'; based on the conducted analysis, proposes ways to improve the quality and efficiency of the educational services provided by the Vocational (Technical) Education Institution using modern management technologies.

Keywords: management technologies, vocational education institution, quality, labor market, strategic management, strategic analysis

## ЗМІСТ

|                                                                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                                                  | 7  |
| РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ<br>ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....                                                       | 10 |
| 1.1 Сутнісна характеристика стратегічне управління закладом<br>професійної (професійно-технічної) освіти.....                | 10 |
| 1.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування закладу<br>в стратегічному управлінні.....                                  | 13 |
| 1.3 Цілепокладання в стратегічному управлінні закладом.....                                                                  | 18 |
| 1.4 Інструменти створення дорожньої карти діяльності закладу.....                                                            | 25 |
| 1.5 Стратегічний аналіз та прогнозування.....                                                                                | 31 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО<br>УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ.....                                                     | 39 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти.....                                                              | 39 |
| 2.2 Оцінка зовнішнього середовища закладу освіти в системі заходів<br>розробки стратегії розвитку.....                       | 44 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ<br>СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ<br>ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ..... | 53 |
| 3.1 Формування політики інноваційного розвитку закладів<br>професійно-технічної освіти в Україні.....                        | 53 |
| 3.2 Наглядові ради у системі професійно-технічної освіти:<br>напрями практичної реалізації.....                              | 74 |
| 3.3 Стратегічні пріоритети розвитку<br>ДНЗ «ОПІЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського».....                                             | 79 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                | 84 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                                              | 87 |



## ВСТУП

Ринок праці Одеської області зазнає впливу різних факторів глобального та національного масштабів, серед яких: тіньова економіка, трудова міграція, розширення спектру альтернативних форм зайнятості, зміщення робочих місць з великих підприємств у малі та мікро-підприємства, зростання соціальних запитів молоді, поширені стереотипи про низьку престижність робітничих професій.

Ці тенденції спричиняють суттєве зростання вимог до гнучкості та оперативності управління системою професійної освіти.

Упродовж останніх років в Україні здійснюються значні реформи у секторі професійної (професійно-технічної) освіти. Їх досягнення, переважно, пов'язані з процесом децентралізації, який спрацював як стимул до модернізації законодавчо-нормативної бази та перегляду механізмів фінансування, що призвело до покращення внутрішньої ефективності системи професійної освіти як на національному, так і на регіональному рівні, зокрема що стосується підвищення результативності роботи педагогічних працівників, стандартизації змісту професійної освіти (розробка державних стандартів професійної (професійно-технічної) освіти на основі компетентісного підходу на базі розроблених роботодавцями професійних стандартів), впровадження інноваційних освітніх технологій та методів, розширення застосування інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення гнучкості системи професійної освіти завдяки визнанню результатів неформального навчання.

Незважаючи на це, система і досі страждає від численних нерозв'язаних проблем, що стосуються різних аспектів професійної освіти і навчання.

Розвиток системи професійно-технічної освіти в Україні та її закладів тісно корелює з впровадженням різних форм колективно-договірної співпраці всіх суб'єктів, зацікавлених у зростанні якості системи та підготовці висококваліфікованих фахівців робітничих професій, у тому числі з метою збереження їх на теренах України (на противагу зовнішній міграції), що

сприятиме формуванню і розвитку людського потенціалу країни.

Метою роботи є комплексне дослідження особливостей та можливостей вдосконалення системи управління ЗП(ПТ)О з використанням стратегічних підходів.

Досягнення поставленої мети визначило постановку та розв'язання таких наукових та практичних завдань:

- дослідити сутність та особливості стратегічного підходу до управління ЗП(ПТ)О;
- проаналізувати технології та методи стратегічного планування розвитку закладу освіти;
- здійснити аналіз показників діяльності ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського»;
- на основі проведеного аналізу запропонувати шляхи підвищення якості та ефективності системи надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О з використанням сучасних технологій управління.

Об'єктом дослідження є ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського».

Предметом дослідження є механізми вдосконалення системи стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження є осмислення об'єктивних процесів, пов'язаних з використанням сучасних технологій стратегічного планування та управлінні закладом освіти, їх впливом на фінансово-економічні показники та якість освіти у закладі та завдань повоєнного відновлення України. Головні висновки сформульовано на основі методів системного аналізу та наукової абстракції. Також використано методи аналізу і синтезу, індукції та дедукції, метод економіко-статистичних розрахунків.

Інформаційною основою роботи є законодавчі та нормативно-правові акти з питань фінансування освіти, освітньої субвенції, статистичні матеріали Державного комітету статистики України, Національного банку України, енциклопедичні видання, монографічні дослідження та статті зарубіжних і

вітчизняних авторів.

У дослідженні отримано нові обґрунтовані результати, які в сукупності вирішують важливе наукове завдання оптимізації системи стратегічного управління ЗП(ПТ)О в сучасних умовах.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності стратегічного управління ЗП (ПТ)О.

## РОЗДІЛ 1

### ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

#### 1.1 Сутнісна характеристика стратегічне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Стратегічне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти передбачає використання концепції, яка поєднує цільовий та інтегральний підходи до його діяльності. Це дозволяє встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними ресурсами закладу та узгоджувати їх шляхом розробки та реалізації комплексу стратегій ("стратегічного набору"). Концепція стратегічного управління може бути ефективно впроваджена лише за умови, що заклад орієнтований на стратегічний розвиток у своїй діяльності.

Переваги стратегічно орієнтованих закладів професійної (професійно-технічної) освіти полягають у наступному. По-перше, такі заклади мінімізують негативні наслідки змін у зовнішньому середовищі. По-друге, вони мають можливість вивчати і враховувати об'єктивні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на їхню діяльність. По-третє, стратегічно орієнтовані заклади можуть отримувати необхідну інформацію для прийняття керівниками відповідних стратегічних і тактичних рішень. Крім того, ці заклади стають більш керованими завдяки можливості порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань і показників діяльності. Вони також можуть встановлювати більш гнучку систему стимулювання педагогічного персоналу та підвищувати його адаптивність до змін. Нарешті, такі заклади забезпечують динамічність змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи координування, контролю й аналізу [1].

В основі розробки стратегії розвитку закладу лежить інституційний аналіз, який має на меті оцінити можливості закладу в поточному політичному,

економічному та правовому контексті, а також вплив зовнішнього середовища на здійснення навчального процесу та здатність закладу забезпечувати його на високому рівні.

Інституційний аналіз включає характеристику політичних та економічних факторів, що впливають на функціонування закладу, оцінку нормативно-правового забезпечення його діяльності, визначення конкурентних стратегій розвитку (стратегічного набору) та оптимальних форм організації навчального процесу. Він також охоплює вибір організаційної структури закладу та оцінювання його сильних і слабких сторін, людських ресурсів, кваліфікації персоналу, а також управлінських і адміністративних можливостей усіх учасників навчального процесу.

Внаслідок інституційного аналізу формується стратегія розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти – загальний комплексний план досягнення його цілей. Ця стратегія характеризується довгостроковістю та впровадженням інновацій у діяльність закладу. Інноваційний розвиток забезпечується шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, координації функціонування закладу та передбачення майбутніх змін у його діяльності [2].

Процес розроблення стратегії включає аналіз і оцінювання зовнішнього оточення, аналіз прогнозів та визначення можливих напрямків розвитку закладу з урахуванням зовнішніх умов та внутрішніх можливостей, визначення і класифікацію завдань закладу, які відображають його інтереси, інтереси освітнього ринку та ринку праці, аналіз специфіки внутрішніх бізнес-процесів у закладі, визначення альтернативних шляхів розвитку закладу та обґрунтування стратегії.

У процесі обґрунтування стратегії важливо враховувати різні можливі шляхи формування конкурентних переваг закладу:

Лідерство в спеціалізації: коли заклад пропонує унікальну послугу, яка не має альтернатив на відповідному ринку. В такому випадку потрібно акцентувати увагу на унікальних програмах та професіях, зокрема



інтегрованих.

Лідерство в ціні: коли вартість освітньої послуги нижча, ніж в середньому по ринку регіону. Тут необхідно зосередити зусилля на зменшенні витрат закладу.

Лідерство в індивідуалізації: коли освітні послуги максимально індивідуалізовані та пристосовані до індивідуальних освітніх потреб різних груп населення. У такому випадку варто зосередитися на модульних програмах, часткових кваліфікаціях, індивідуальних та дистанційних формах навчання, а також на сертифікації спеціалістів від компаній-вендорів щодо експлуатації обладнання та інших послуг.

Процес реалізації стратегії розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти включає такі елементи (рис. 1.1).

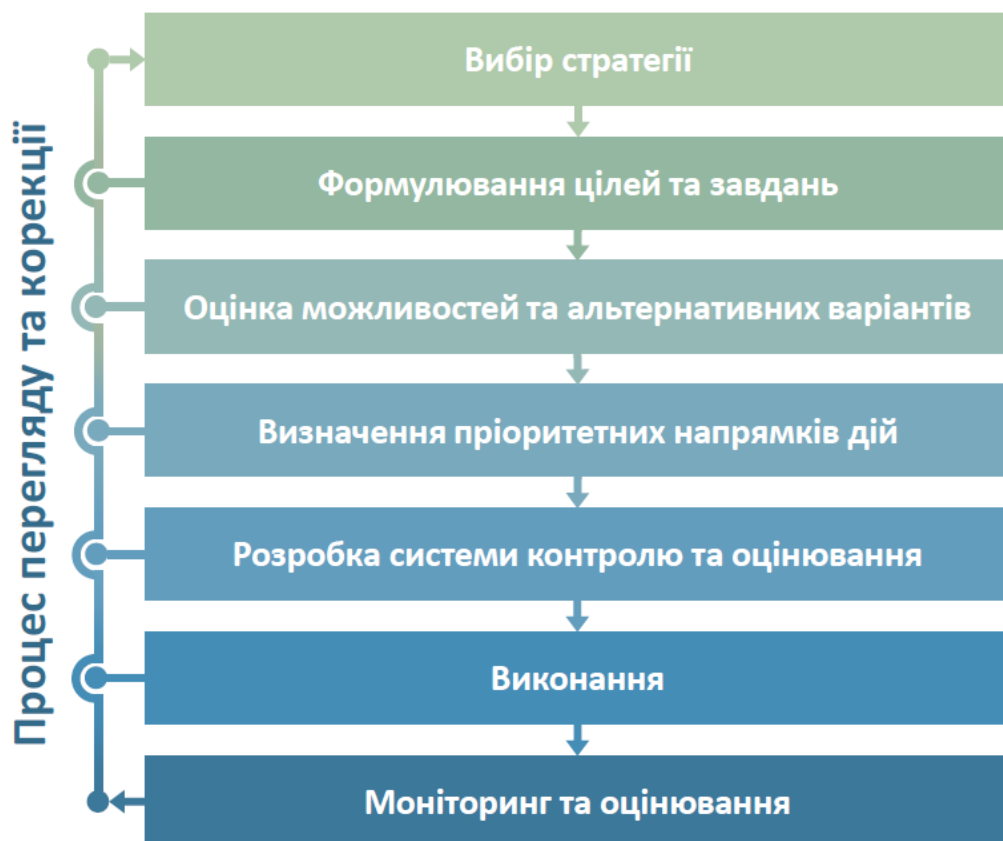


Рис. 1.1. Алгоритм стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Інструменти, які допомагають забезпечити оптимальне та результативне

стратегічне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, включають:

SWOT-аналіз: для аналізу сильних та слабких сторін діяльності закладу.

PEST-аналіз: для аналізу особливостей зовнішнього середовища закладу.

Бенчмаркінг: для конкурентного аналізу та виявлення шляхів покращення діяльності.

Дорожня карта (Road Map): для стратегічного планування.

«Як є і як має бути» (As is and to be): для стратегічного цілепокладання.

Стратегічні та форсайтні сесії: для генерування стратегічних ініціатив та прогнозування.

За допомогою зазначених інструментів реалізується алгоритм стратегічного управління, який можна уявити як логічну послідовність виконання наступних функцій: здійснення макро- та мікро-аналізу середовища функціонування закладу, проведення конкурентного аналізу, прогнозування майбутніх тенденцій, стратегічне цілепокладання і реалізація стратегічних ініціатив (рис.12).

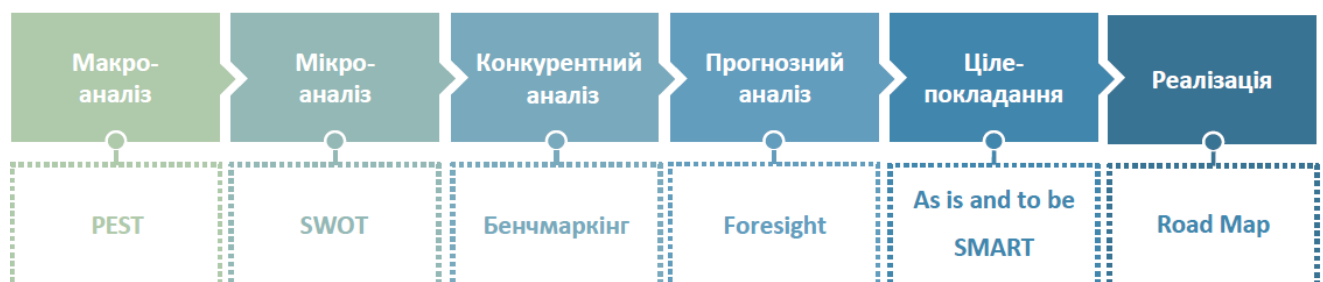


Рисунок 1.2. Алгоритм стратегічного управління

## 1.2 Аналіз зовнішнього середовища функціонування закладу в стратегічному управлінні

Для розуміння історичного та сучасного стану розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, а також для формування стратегічних ініціатив та ключових стратегічних пріоритетів, важливим є аналіз

загального контексту, в якому відбувається розвиток закладу. Цей аналіз дозволяє виявити закономірності та внутрішню логіку розвитку.

Для комплексної характеристики найбільш важливих чинників впливу зовнішнього середовища на заклад рекомендується використовувати інструмент PEST-аналізу. У процесі формування стратегії розвитку також використовується аналіз SWOT, де визначаються сильні та слабкі сторони відносно самого закладу, а також можливості та загрози для зовнішнього середовища.

Таким чином, аналіз зовнішнього середовища дозволяє визначити можливості та загрози, які воно створює для конкретного закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

У процесі здійснення PEST-аналізу важливо:

Чітко виокремлювати чинники та формулювати їх.

Розуміти, які чинники мають суттєвий вплив на розвиток закладу і саме їх визначати як такі, що формують подальші стратегічні ініціативи, застосовуючи принцип Парето для пріоритизації.

Диференціювати фактори з точки зору того, чи вони становлять загрозу для розвитку закладу, чи створюють можливості.

При виокремленні стратегічних ініціатив пам'ятати, що вони повинні спрямовуватися на нівелювання негативних впливів або використання позитивних можливостей.

Процес управління конкурентоспроможністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти включає наступні дії:

Моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної позиції закладу на ринку освітніх послуг регіону.

Діагностування конкурентоспроможності закладу та його основних суперників.

Конкурентне позиціонування закладу – вибір стратегічних підрозділів і структур із перевагами у конкурентній боротьбі.

Розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю

закладу.

Реалізація конкурентної стратегії закладу.

Таблиця 1.1. Вплив зовнішніх чинників на розвиток сфери професійної (професійно-технічної) освіти в Україні

| Група чинників                                          | Зріз аналізу                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>P</b></p> <p>політичні<br/>(political)</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>загальні політичні процеси;</li> <li>тенденції та актуальні політичні вектори на національному та регіональних рівнях;</li> <li>перспективи зміни політичного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому;</li> <li>політика щодо розвитку сфери на національному та регіональних рівнях;</li> <li>процедури, регуляторні механізми в системах управління сферою професійної (професійно-технічної) освіти.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>E</b></p> <p>економічні<br/>(economic)</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>сучасний стан розвитку економіки та її місце на регіональному та глобальному рівні;</li> <li>тенденції у розвитку економіки України, місце в міжнародному поділі праці, рівень конкурентоздатності;</li> <li>макроекономічна стратегія щодо глобального та регіонального економічного розвитку;</li> <li>специфіка сучасних економічних процесів, що відбуваються на національному та регіональних рівнях;</li> <li>аналіз сучасної макроекономічної ситуації, виявлення її можливостей та загроз, з'ясування, в якій мірі сфера професійної (професійно-технічної) освіти сприятиме реалізації стратегічних ініціатив у сфері економіки;</li> <li>прогнозні вектори економічного розвитку, специфіка економічного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому.</li> </ul>                |
| <p><b>S</b></p> <p>соціальні<br/>(social)</p>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>тенденції у соціальних явищах, які визначають трансформацію цінностей, поведінки, ставлення осіб щодо власної кар'єри, професійного зростання тощо;</li> <li>демографічні тенденції, що визначають актуальну та перспективну пропозицію робочої сили;</li> <li>процеси міграції працездатного населення;</li> <li>актуальні та перспективні вектори впливу на громадську думку, в тому числі й щодо привабливості сфери професійної (професійно-технічної) освіти та її місця у суспільно-економічному розвитку;</li> <li>громадська думка жителів країни та регіонів щодо привабливості сфери та її місця у суспільно-економічному розвитку;</li> <li>прогнозні вектори суспільного розвитку, специфіка соціально-демографічного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому.</li> </ul> |
| <p><b>T</b></p> <p>технологічні<br/>(technological)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>тенденції в розвитку технологій та їх впливу на економічний розвиток;</li> <li>національна та регіональна політики щодо розвитку інновацій;</li> <li>вплив технологічного розвитку на попит щодо кваліфікованої робочої сили, структуру професій та зміст навчання.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Складовими процесу забезпечення конкурентних переваг закладу професійної (професійно-технічної) освіти є:

Маркетинговий інструментарій, такий як бенчмаркінг, що представляє собою постійний процес удосконалення надання освітніх послуг.

Впровадження механізмів інформаційної логістики в освітньому менеджменті закладу.

Основи освітнього реінжинірингу і мерчендайзингу, що є механізмами модернізації управління організаційними змінами.

Технології створення позитивного іміджу закладу.

Технологізація професійної діяльності педагогічних працівників.

Інформатизація як технологічна база ефективного управління розвитком закладу.

Основна мета дослідження конкурентів закладу професійної (професійно-технічної) освіти полягає в отриманні необхідних даних для забезпечення конкурентної переваги на ринку. Для досягнення цієї мети аналізуються сильні й слабкі сторони конкурентів, вивчається їх ринкова ніша та сегмент, а також реакція споживачів на маркетингові дії тощо.

У сфері управління бенчмаркінг розглядається як особлива процедура введення в практику роботи закладу технологій, стандартів і методів роботи кращих організацій/закладів. Це ефективний метод покращення діяльності закладу, що ґрунтується на творчому ставленні до досвіду лідерів.

Перші спроби впровадження методу бенчмаркінгу відбулися у 1972 році, коли Інститут стратегічного планування в Кембриджі, США, застосував його для оцінки ефективності бізнесу. З 1992 року цей метод стали використовувати в управлінській діяльності вищих навчальних закладів. В Європі він почав набирати популярності з 1995 року.

У корпоративному секторі першою компанією, яка цілеспрямовано використала бенчмаркінг, була компанія Rank Xerox у 1972 році для аналізу витрат та якості своїх продуктів у порівнянні з японськими.

Для багатьох українських керівників термін "бенчмаркінг" може бути незнайомим, і еталонне порівняння може сприйматися не як метод управління, а як простий аналіз або навіть копіювання конкурентів. Проте в сучасному світі

бенчмаркінг є набагато більш складним та важливим інструментом.

Термін "бенчмаркінг" походить від англійського слова "benchmark", що означає "початок відліку" або "зарубка". У широкому розумінні, це є щось, що має певну якість, кількість та можливість бути використаним як еталон у порівнянні з іншими предметами.

У сучасному значенні, бенчмаркінг: є безперервним та систематичним процесом вдосконалення різних аспектів діяльності організації або закладу; передбачає постійне та систематичне порівняння бізнес-процесів організації з бізнес-процесами світових лідерів з метою отримання інформації, що допоможе у вдосконаленні діяльності, процесів та результатів; є основним інструментом підвищення конкурентоспроможності організації або закладу.

Бенчмаркінг дозволяє:

- виявити, що саме інші організації можуть робити краще;
- з'ясувати, чому саме та за рахунок чого вони це роблять краще;
- визначити сфери діяльності організації, які найбільше потребують поліпшень;
- внести зміни, необхідні для покращення діяльності організації;
- встановити пріоритети в програмі змін.

Існує декілька видів бенчмаркінгу, кожен із яких має свої сильні сторони, ефекти та недоліки (таблиця 1.3).

Для ефективної реалізації конкурентного аналізу за допомогою методу бенчмаркінгу варто послідовно реалізувати його етапи (рис. 1.3).

### 1.3 Цілепокладання в стратегічному управлінні закладом

У стратегічному цілепокладанні в управлінні закладами професійної (професійно-технічної) освіти необхідно враховувати ряд факторів, які визначаються специфікою сучасного освітнього середовища:

Таблиця 1.3. Види бенчмаркінгу



| Вид бенчмаркінгу                  | Суть                                                                                                       | Сильні та слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Конкурентний                      | Порівняння себе з прямими конкурентами                                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ можливість використовувати підходи у веденні подібної діяльності, легка адаптація</li> <li>- збір необхідної інформації дуже складний; постійне відставання від лідерів</li> </ul>                                                                                                                                 |
| Бенчмаркінг латентних конкурентів | Порівняння з організаціями/закладами із суміжних галузей, які потенційно можуть стати прямими конкурентами | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ інформація більш доступна, керівники обмінюються ідеями, що і як слід вдосконалювати, інформація не приховується, легка адаптація</li> <li>- еталонна практика, яка склалася в галузі, трансформується в стандарт, «офіційне мислення», яке обмежує пошук новаторських підходів у покращення діяльності</li> </ul> |
| Неконкурентний                    | Порівняння з організаціями/закладами/компаніями з інших галузей                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ адаптація «найкращої практики» може виявитися дуже ефективним інструментом вдосконалення діяльності та швидкого її зростання</li> <li>- невміння побачити та використати підходи компанії іншої галузі у реальну практику</li> </ul>                                                                               |
| Внутрішній                        | Порівняння діяльності споріднених підрозділів організації/закладу                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>+ узгодженість роботи в межах організації/закладу, яка дозволяє заощаджувати витрати на збір інформації; робота на спільний результат</li> </ul>                                                                                                                                                                     |

Нестабільність ситуації на регіональних ринках праці та ринках освітніх послуг, що вимагає постійного оновлення стратегій.

Обумовленість пропозиції освітніх послуг регіональним попитом, яка включає змінність попиту на різні професії, можливість навчання за індивідуальними планами та екстернатом, а також потребу в сертифікації кваліфікацій.

Наявність конкуренції на регіональних ринках освітніх послуг, що вимагає розробки ефективних стратегій для збереження та розвитку закладу.

У стратегічному цілепокладанні важливо враховувати необхідність

забезпечення конкурентоспроможності закладу, що передбачає ряд складових:



Рис. 1.3. Етапи бенчмаркінгу

Сучасна матеріально-технічна база для забезпечення якісного навчання та підготовки студентів.

Розвиток студентського самоврядування для стимулювання активності та відповідальності студентського тіла.

Побудова ефективних зв'язків з громадськістю для підтримки та сприяння розвитку закладу.

Укріплення зв'язків з закладами вищої освіти для створення шляхів подальшого навчання та розвитку.

Встановлення співпраці з роботодавцями для забезпечення практичної

підготовки та працевлаштування випускників.

Розвиток міжнародної співпраці для здійснення обмінів та міжкультурного досвіду.

Активна участь у проектній діяльності та змаганнях, що сприяють підвищенню професійної майстерності.

Впровадження інноваційних підходів, наприклад, «незалежного експертного оцінювання» рівня професійної підготовки студентів.

Систематичне просування та працевлаштування випускників, що відповідає їх потребам та вимогам ринку праці.

Відтак, стратегічні ініціативи формуються на підставі аналізу зовнішнього середовища та передбачають виявлення засобів стратегічного управління розвитком закладів (табл. 1.4).

Стратегічне цілепокладання включає встановлення стратегічних цілей, або стратегічних ініціатив, які мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалізованими та часово обмеженими - це принципи моделі SMART, яка допомагає забезпечити ефективність цілей. Проте, для встановлення цих цілей, керівникам закладів часто не вистачає достатньої інформації.

Один із способів отримання цієї інформації - використання моделі "As is and to be", що означає порівняння поточного стану закладу з бажаним майбутнім станом. Ця модель дозволяє керівникам закладів чітко зрозуміти, де вони знаходяться зараз і куди вони хочуть піти. Вона допомагає визначити різницю між поточним і бажаним станом, щоб встановити конкретні цілі та ініціативи для досягнення майбутнього успіху. Модель "As is" - це опис вже існуючого стану процесу, функції або системи. Побудова такої моделі є важливою частиною проекту створення або розвитку системи. Функціональна модель "As is" дозволяє чітко визначити, які процеси відбуваються в закладі, які інформаційні об'єкти використовуються при цих процесах на різних рівнях деталізації. Цю модель можна представити графічно у вигляді схеми, яка є складовою частиною моделі "As is and to be" (рис.1.4).

Таблиця 1.4 Виявлення засобів стратегічного управління розвитком закладів

| № п/п | Ознаки ситуації, яка має вплив на розвиток сфери | Засоби управління стратегічним розвитком закладів                                                                                                                                                                           |
|-------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Нестабільність ситуації                          | Застосування керівниками гнучких стратегій розвитку закладу                                                                                                                                                                 |
| 2.    | Попит обумовлює пропозицію                       | Постійне вивчення регіональних ринків праці<br>Маркетингове управління закладом<br>Використання моніторингових процедур для прийняття управлінських рішень і прогнозування<br>Поглиблення публічно-приватного партнерства   |
| 3.    | Гнучкість здобуття кваліфікації                  | Забезпечення гнучкості навчальних програм відповідно до запитів учнів чи конкретних потреб роботодавців<br>Розроблення навчальних планів і програм для екстернатної, індивідуальної, дистанційної та змішаної форм навчання |
| 4.    | Конкуренція                                      | Самостійне визначення конкурентної стратегії розвитку закладу відповідно до поточної ситуації                                                                                                                               |
| 5.    | Ринкове ціноутворення                            | Диференціація оплати за надання додаткових освітніх послуг в межах варіативної частини навчальних планів<br>Вибір напряму лідерства на регіональному ринку (за ціною, за витратами, за якістю, за унікальністю послуг)      |

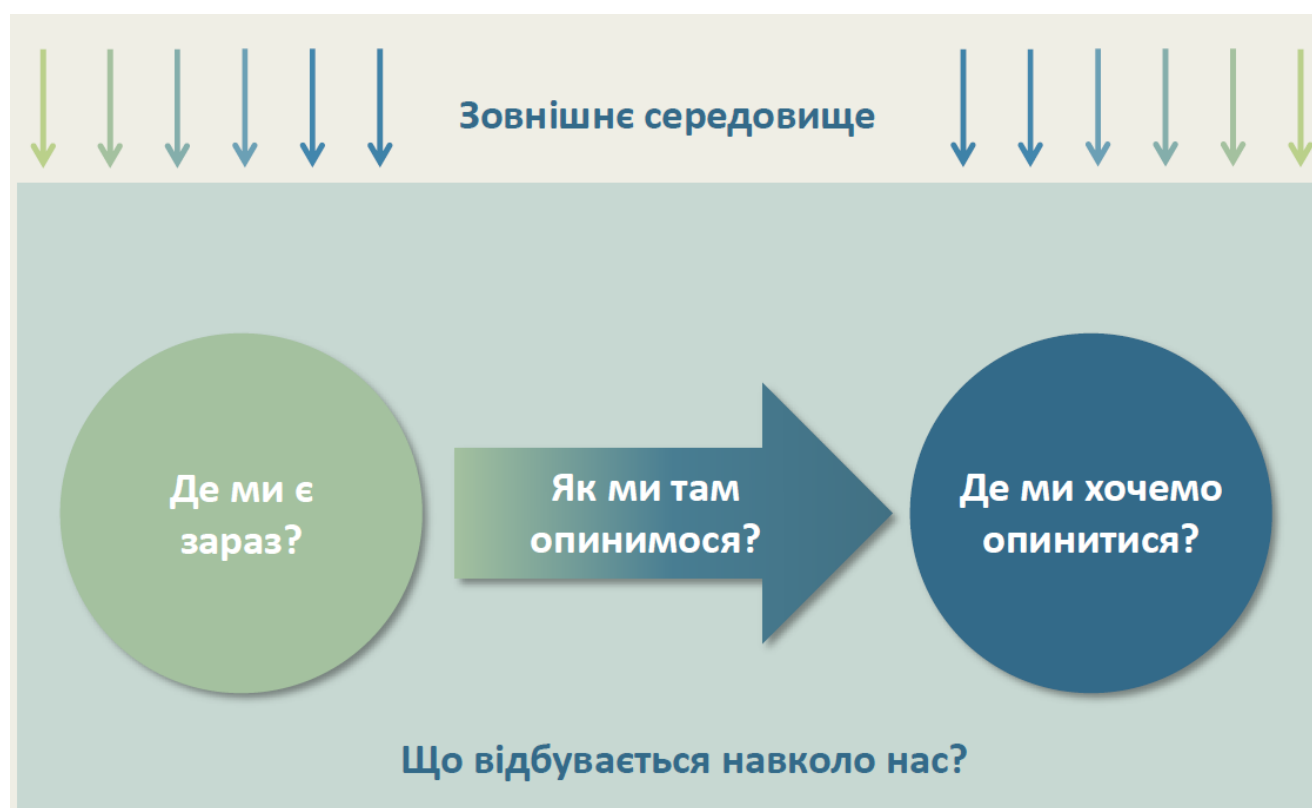


Рис. 1.4. Графічне відображення моделі “As is and to be”

Функціональна модель "As is" є вихідною точкою для аналізу потреб закладу, виявлення проблем і "вузьких" місць, а також для розроблення проекту вдосконалення бізнес-процесів. Вона дозволяє з'ясувати, "що і як ми робимо зараз", перш ніж визначати, "що і як буде робитися завтра". Аналіз функціональної моделі "As is" допомагає зрозуміти, де знаходиться проблемна ситуація, у чому полягатимуть переваги нових процесів і яким змінам піддається існуюча структура організації процесу.

Дослідження необхідності реструктуризації існуючих процесів досягається за рахунок застосування декомпозиції (аналізу). Ознаками неефективності існуючих процесів можуть бути:

даремні, некеровані і дублюючі функції;

неефективний документообіг (потрібний документ не виявляється в потрібному місці в потрібний час);

відсутність зворотних зв'язків з управлінням (на реалізацію функції не впливає її результат), входу (об'єкти або інформація використовуються нерационально) і т.д.

Алгоритм використання моделі “As is and to be” передбачає послідовну реалізацію таких кроків (рис. 1.5):

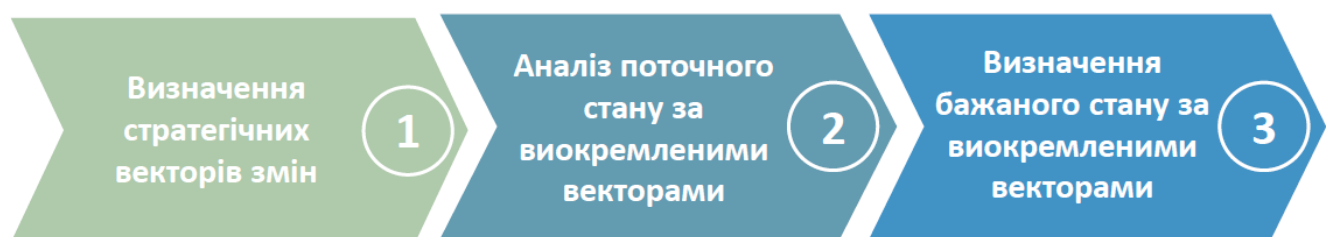


Рис. 1.5. Алгоритм застосування моделі “As is and to be”

Керівник закладу повинен впровадити такі кроки:

Визначення стратегічних векторів змін.

Джерело інформації: Результати PEST-аналізу, аналізу конкурентів, визначення можливостей і загроз розвитку закладу, стратегічних ініціатив для

нівелювання ризиків та використання можливостей.

Аналіз поточного стану за виокремленими векторами.

У процесі аналізу варто відповісти на такі питання: як цей процес відбувається зараз? чи ефективний він? чи використовуються наявні ресурси повністю? яким має бути цей процес, якщо розпочинати його знову?

Визначення бажаного стану за виокремленими векторами.

У процесі визначення бажаного стану розвитку, варто відповісти на такі питання: як має виглядати процес у майбутньому для задоволення потреб закладу? Яким був би цей процес в "ідеальній" організації? Які кількісні показники можна використовувати для аналізу ефективності цього процесу? Якщо не було б обмежень, яким він був би?

У процесі визначення бажаного стану розвитку явища важливо дотримуватися таких правил:

Формулювання в теперішньому часі: Навіть коли йдеться про майбутній стан розвитку явища, формулювання мають бути у теперішньому часі. Наприклад, "рівень знань випускників стабільно задовольняє поточні потреби роботодавців на регіональному ринку".

Чіткість і конкретність: Формулювання повинні бути чіткими й конкретизованими. Наприклад, "навчальні програми підготовки кваліфікованих робітників за професією "Токар" створюються за участю представників компаній ABC та XYZ та оновлюються один раз на 2 роки або у випадку зміни технологічних умов у компаніях".

Використання моделі "As is and to be" призводить до розробки стратегічних ініціатив для розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Цей набір ініціатив:

Ураховує вплив зовнішнього середовища;

Враховує позитивний досвід конкурентів;

Базується на чіткому уявленні про поточний стан розвитку процесів і явищ у закладі;

Конкретизований, щоб уникнути ризиків невиконання стратегії.

#### 1.4 Інструменти створення дорожньої карти діяльності закладу

Плануючи діяльність, керівники закладів повинні розглядати їх як бізнес-одиниці, спрямовані на надання освітніх послуг. Осмислюючи це, вони повинні розв'язати такі питання:

Що ми пропонуємо ринку? Це включає аналіз попиту на ринку для освітніх послуг, визначення популярних професій, потреб споживачів у певних видів і тривалості професійної підготовки, а також ціноутворення.

Як ми надаємо послуги? Тут потрібно визначити наявність матеріально-технічної бази, навчально-методичного та кадрового забезпечення, а також оптимальні форми та методи навчання.

Кому ми надаємо послуги? Враховуючи два основних ринки - праці та освітніх послуг, важливо визначити цільові аудиторії для освітніх послуг та потенційні сектори зайнятості для випускників.

Відповідно, цінним є врахування у стратегічному розвитку закладу маркетингового підходу, який має такі особливості (таблиця 1.5):

При формулюванні стратегії розвитку закладу важливо враховувати особливості маркетингового управління, зокрема:

Орієнтація на потреби роботодавців: Навчальний процес повинен відповідати потребам роботодавців у робочій силі, зокрема, шляхом визначення їхніх вимог до структури професій та відповідними заходами з підготовки кваліфікованих працівників.

Орієнтація на потреби найнятих робітників: Стратегія повинна враховувати потреби найнятих працівників у формуванні їх кваліфікаційного складу, адаптації до змінного попиту та інших умов праці.

Системний підхід: Діяльність повинна забезпечувати систему зворотного зв'язку для корекції навчальних програм і методів проведення інформаційних кампаній на основі потреб роботодавців та вступників.

Таблиця 1.5. Порівняння виробничо-збутового й маркетингового підходів у стратегічному плануванні



| Виробничо-збутовий підхід                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Маркетинговий підхід                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Надаються тільки ті послуги, які є традиційними для даного закладу чи які покладені на нього керівними органами системи освіти, галузі                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Надаються (в основному) ті освітні послуги, які користуються попитом на ринку. Відповідно до цього здійснюється перебудова потенціалу і всієї системи функціонування закладу                                                                                                                                                                                                        |
| Асортимент освітніх послуг досить вузький, традиційний, оновлюється рідко. Самі освітні процеси і технології освітніх послуг, що надаються, є негнучкими                                                                                                                                                                                                                                                                           | Асортимент освітніх послуг досить широкий й інтенсивно оновлюється з урахуванням вимог споживачів, суспільства, науково-технічного прогресу. Відповідно, процеси й технології надання освітніх послуг гнучкі                                                                                                                                                                        |
| Ціни на освітні послуги (в т.ч. розміри бюджетного фінансування) формуються, виходячи з нормативів витрат, затверджених керівними органами, а також виходячи із затвердженого плану прийому і фактичних обсягів фінансування. Поняття прибутку або відсутнє, або лише вводиться в обіг з орієнтиром на собівартість освітніх послуг. Все це, втім, не заважає освітнім установам довільно визначати ціни на окремі освітні послуги | Ціни на освітні послуги формуються під впливом ринку, конкурентів, величини платоспроможного попиту. При цьому стрижневим компонентом цінової політики установи виступає не сама по собі ціна освітніх послуг, а в комплексі з величинами прогнозованого ефекту і потрібних додаткових витрат споживачів на використання, споживання освітніх послуг, включаючи процеси їх освоєння |
| Реклама й інші форми комунікацій зі споживачами і можливими посередниками при просуванні освітніх послуг не розвинені, оскільки розподіл і збут раніше відбувалися централізовано, а нині випускники самостійно вирішують цю проблему                                                                                                                                                                                              | Комунікаційна діяльність ведеться активно, направлена на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг, на можливих посередників. Просування і продажі освітніх послуг децентралізовані                                                                                                                                                                                        |
| Дослідження мало пов'язані з потребами і особливостями конкретних груп потенційних споживачів освітніх послуг                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Дослідження ведуться у сфері прогнозування кон'юнктури ринку освітніх послуг, ринків та вимог роботодавців                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Функції керівництва комерційними відносинами закладу з іншими учасниками ринку часто покладені на працівників, далеких від основного профілю діяльності закладу                                                                                                                                                                                                                                                                    | В організаційній структурі закладу формується підрозділ (відділ, служба, група) маркетингу, що несе відповідальність за комерційні успіхи й імідж закладу та має повноваження контролювати й ефективно забезпечувати виконання своїх рекомендацій функціональними та іншими підрозділами закладу                                                                                    |

Довгострокова перспектива: Маркетинг повинен бути орієнтований на довгострокову успішність, що передбачає регулярні дослідження ринку праці

та прогнозування його змін для ефективного планування.

У контексті зміни стратегічних орієнтирів, функції закладів відчують необхідність:

Аналізувати уважно поведінку потенційних абітурієнтів, їх побажання та запити, динаміку попиту й пропозицій, а також умови навчальної діяльності.

Створювати умови для максимального адаптування навчального закладу до потреб ринку праці, враховуючи структуру попиту й пропозицій у довгостроковій перспективі.

Інформувати потенційних споживачів та впливати на них за допомогою маркетингових інструментів, таких як різноманітність спеціальностей, вартість навчання, репутація навчального закладу, можливості отримання практичного досвіду та соціально-побутові умови.

Отже, для ефективного впровадження стратегії розвитку, керівник закладу повинен організувати ряд додаткових процесів. Серед них дослідження регіонального ринку праці та ринку освітніх послуг, сприяння розвитку комунікацій з соціальними партнерами, планування переліку професій та рівнів кваліфікацій для підготовки робітничих кадрів, формування попиту на освітні та інші послуги, дослідження та аналіз попиту і пропозицій на ринку праці, забезпечення виробничої практики учнів та працевлаштування випускників, аналіз працевлаштування та закріплення на робочих місцях випускників, підготовка рекомендацій щодо виробничо-збутової діяльності та номенклатури продукції, визначення економічної ефективності надання освітніх та інших послуг, розвиток співпраці з соціальними партнерами, стратегічне цілепокладання щодо обсягів і структури підготовки кваліфікованих робітників, створення освітніх продуктів і програм, надання пропозицій щодо коригування змісту, форм і методів навчання, управління попитом через формування освітніх потреб споживачів та аналіз результатів діяльності закладу та чинників, що на них впливають.

Для ефективної реалізації стратегічних ініціатив і виконання функцій, заклад потребує інструментів, які дозволяють системно відобразити всі

напрями розвитку та стратегічні завдання, а також розробити план їхньої реалізації. Один із таких ефективних інструментів - це створення дорожньої карти діяльності закладу (Road Map).

Road Map - це візуальне представлення процесу втілення стратегії закладу. Це своєрідний маршрутний план, який описує ключові кроки в розвитку проекту чи стратегічної ініціативи. Він дозволяє економити час, оскільки надає чіткі орієнтири для подальших дій і дозволяє рухатися вперед систематично. Цей інструмент допомагає забезпечити координацію команди та виконання завдань відповідно до чітко визначених цілей, а також уточнює напрямки роботи та послідовність їх виконання: чи будуть завдання виконуватися одночасно, чи по черзі.

Дорожня карта є інструментом, з одного боку, реалізації стратегічних завдань розвитку закладу, а з іншого – інструментом управління результативністю (табл. 1.6):

Таблиця 1.6. Особливості дорожньої карти

| Завдання дорожньої карти                                        | Елементи дорожньої карти                                | Зміст дорожньої карти                                 |
|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Є основним документом для реалізації стратегії розвитку закладу | Команда – ті, хто включений у процес реалізації проекту | Ціль проекту                                          |
| Відоображує місію та цілі проекту                               | Цільова аудиторія – ті, на кого спрямовані зміни        | Необхідні дії та відповідальні особи                  |
| Демонструє основні напрями дій (для ключових учасників)         | Цілі – для чого здійснюються зміни                      | Основні вимоги до робіт                               |
| Синхронізує учасників проекту                                   | Візуальні елементи: таблиці, схеми, графіки, рисунки    | Інтервали часу, які є необхідними для виконання робіт |
|                                                                 |                                                         | Контрольні точки на кожному етапі                     |
|                                                                 |                                                         | Альтернативні шляхи реалізації                        |

Приклад структури дорожньої карти з реалізації проекту покращення впізнаваності закладу на ринку освітніх послуг регіону (табл. 1.7).

Таблиця 1.7. Дорожня карта з реалізації стратегічної ініціативи

| Елемент дорожньої карти                                | Складові, документи                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціль проекту (чи стратегічної ініціативи)              | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Короткий опис</li> <li>– Конкурентні переваги</li> <li>– Позиціювання на ринку освітніх послуг та ринку праці</li> <li>– Особливості, які можуть вплинути на реалізацію проекту</li> </ul>               |
| Завдання проекту (чи стратегічної ініціативи)          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Способи оцінювання ефективності:<br/>ROI — окупність інвестицій,<br/>KPI — досягнення ключових показників результативності тощо</li> <li>– Поточні показники</li> <li>– Заплановані показники</li> </ul> |
| Цільова аудиторія проекту (чи стратегічної ініціативи) | Визначення цільової аудиторії (ЦА)<br>Сегментація всередині ЦА (якщо доцільно)<br>Профілі (портрети) ЦА                                                                                                                                           |
| Конкурентний аналіз (результати бенчмаркінгу)          | Конкурентний аналіз<br>Основні особливості діяльності прямих та непрямих конкурентів<br>Канали розповсюдження конкурентами інформації про діяльність<br>Переваги конкурентів та їх особливості                                                    |
| Канали просування інформації про заклад                | Вибір основних каналів комунікацій<br>Просування в соціальних мережах<br>Інформування через E-mail<br>Рекламування                                                                                                                                |
| Стратегія комунікації з ЦА                             | Тональність повідомлень в соцмережах<br>Формат спілкування з представниками ЦА<br>Редакційна політика                                                                                                                                             |
| План реалізації проекту (стратегічної ініціативи)      | Контент-план <ul style="list-style-type: none"> <li>– Форми контенту</li> <li>– Рубрики</li> <li>– План публікацій</li> </ul>                                                                                                                     |
| Команда                                                | Керівники та виконавці<br>Розподіл ролей<br>Відповідальні за завданнями                                                                                                                                                                           |
| Аналіз                                                 | Метрики ефективності<br>Періодичність звітування                                                                                                                                                                                                  |

Створення дорожньої карти ефективно здійснюється через колективну спільну діяльність, під час якої визначаються стратегічні цілі, завдання,

ключові показники результативності та плани дій.

Щодо візуалізації дорожньої карти, можливий декілька підходів:

Використання електронних таблиць, наприклад, у програмі Excel. Це простий і доступний метод, де можна створити таблицю зі стратегічними ініціативами, завданнями та їх термінами. Однак, недолік полягає в обмеженому функціоналі для візуалізації та ускладненні контролю і синхронізації документу.

Використання презентацій, що надає більше можливостей для візуалізації, але може призвести до складнощів у контролі, оновленні та синхронізації.

Використання спеціальних сервісів або програмного забезпечення, таких як Roadmunk, Hygger, Proofhub, Roadmap planner. Цей підхід забезпечує якісну візуалізацію, спільну роботу команди, синхронізацію та інтеграцію з іншими системами, а також сприяє взаємодії з цільовою аудиторією.

Таким чином, дорожня карта візуалізується як матриця, у якій міститься інформація по перелік завдань, які потрібно виконати; часові рамки їх виконання; підрозділи або працівники, які відповідають за виконання визначених завдань; відсоток завершення виконання завдань на визначену дату; точки проміжного контролю.

### 1.5 Стратегічний аналіз та прогнозування

Стратегічне управління закладом професійної освіти передбачає ретельне визначення та упорядкування довгострокових цілей, що охоплюють управлінські та освітньо-виховні процеси, враховуючи тенденції на регіональних ринках праці та в освітній сфері. Формулювання стратегії розвитку на короткострокову і середньострокову перспективи також входить у сферу стратегічного керівництва. Оцінка та критичний аналіз можливих шляхів досягнення поставлених цілей проводиться з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Крім того, проводиться оцінка можливих ризиків та

відхилень від досягнення стратегії для ефективного управління закладом.

У рамках стратегічного управління, доцільно використовувати різноманітні методи, серед яких:

Методи системного аналізу;

Методи стратегічного діагностування;

Методи експертного оцінювання, зокрема, метод аналізу ієрархій та метод попарного порівняння;

Методи оцінювання привабливості, що включають методи виокремлення стратегічних зон діяльності (СЗД);

Статистичні методи;

Метод побудови сценаріїв;

Методи портфельного аналізу, які допомагають оцінити результати діяльності закладу та пов'язані з диверсифікацією.

SWOT-аналіз має на меті узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, а також виявлення можливостей і загроз, що ставлять під сумнів його існування. Цей аналіз допомагає виявити як сильні, так і слабкі сторони як самого закладу, так і інших навчальних установ. Однак SWOT-аналіз не ставить за мету вичерпно визначити всі чинники, які характеризують переваги та недоліки, що впливають на діяльність закладу. Його результати допомагають визначити цілі та завдання закладу і розробити стратегію його подальшого розвитку.

Важливо зауважити, що оцінка сильних і слабких сторін внутрішніх чинників відноситься до компетенцій самого закладу і включає такі аспекти, як людські ресурси, навчальні програми, матеріально-технічне забезпечення, процедури та процеси. З іншого боку, оцінка можливостей і загроз стосується зовнішніх чинників, що не залежать від закладу, таких як соціальні (етнічні, демографічні зміни, міграція населення), технологічні (інформаційні технології, нові технології виробництва, потреба в постійному навчанні), економічні (розвиток національних та регіональних ринків, структурні зрушення в господарстві) та політичні (децентралізація, європейський вектор розвитку).

Результати SWOT-аналізу підкреслюють критичні аспекти, які потребують пріоритетного впливу на розвиток закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Таблиця 1.8. Структура SWOT-аналізу

| <div> <div>S</div> <div>Strengths<br/>(сильні сторони)</div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <div> <div>W</div> <div>Weaknesses<br/>(слабкі сторони)</div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><i>Сильні сторони</i> в стратегічному аналізі - це такі внутрішні характеристики організації, які забезпечують конкурентну перевагу на ринку або більш вигідне становище порівняно з конкурентами; іншими словами, це ті області, в яких заклад почуває себе краще і стабільніше, ніж конкуренти.</p> <p>Значення аналізу сильних сторін в стратегічному плануванні: за рахунок сильних сторін організація/заклад може збільшувати присутність на ринку, нарощувати обсяги; сильні сторони генерують вигірне становище закладу в порівнянні з конкурентами. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати, використовувати в спілкуванні з цільовою аудиторією.</p> | <p><i>Слабкі сторони</i> в стратегічному аналізі - це такі внутрішні характеристики закладу, які ускладнюють його розвиток, заважають лідирувати на ринку, роблять його неконкурентоспроможним на ринку.</p> <p>Значення слабких сторін для закладу в стратегічному плануванні: слабкі сторони заважають зростанню присутності на освітньому ринку, зростанню обсягів діяльності, тягнуть його назад. За рахунок слабких сторін заклад може втратити частку ринку в довгостроковій перспективі і втратити конкурентоспроможність. Необхідно відстежувати області, в яких заклад не досить сильний, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на його ефективність.</p> |
| <div> <div>O</div> <div>Opportunities<br/>(можливості)</div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <div> <div>T</div> <div>Threats<br/>(загрози)</div> </div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <p><i>Можливості</i> в стратегічному аналізі – це сприятливі фактори зовнішнього середовища, які можуть впливати на зростання закладу в майбутньому. Значення можливостей ринку для закладу в стратегічному плануванні: можливості ринку уособлюють джерела зростання. Можливості необхідно аналізувати, оцінювати і розробляти план заходів з їх використання з залученням сильних сторін закладу.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><i>Загрози</i> в стратегічному аналізі – це негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть послабити конкурентоспроможність закладу на ринку освітніх послуг в майбутньому і призвести до зниження обсягів діяльності і втрати частки ринку. Значення ринкових загроз для закладу в стратегічному плануванні: загрози означають можливі ризики для діяльності закладу в майбутньому. Кожна загроза повинна бути оцінена з точки зору ймовірності виникнення в короткостроковому періоді, з точки зору можливих втрат для закладу. Стосовно кожної загрози мають бути запропоновані рішення щодо їх мінімізації.</p>                                                                                              |

Наприклад, SWOT-аналіз може підкреслити потребу у таких заходах:

Ефективному встановленні співпраці з соціальними партнерами.

Проведенні інтенсивної маркетингової кампанії для привертання абітурієнтів.

Ліцензуванні програм навчання за конкретними спеціальностями.

Впровадженні системи менеджменту якості у закладі.

Вдосконаленні системи управління закладом тощо.

Ці та інші критичні питання слід згрупувати в декілька пріоритетних напрямів. Відповідно до вивчених принципів пріоритезації, зокрема, принципу Парето, необхідно визначити обмежену кількість пріоритетних напрямків, на яких варто зосередити зусилля для покращення. Такі пріоритети можуть включати:

Професійну адаптацію випускників.

Якість та ефективність роботи людських ресурсів закладу.

Розвиток методик та технологій навчання.

Практика на виробництві.

Програми підготовки кваліфікованих робітників.

Розбудову адміністративно-інформаційної системи.

Фінансовий контроль.

Розвиток співпраці зі соціальними партнерами.

Модернізація матеріально-технічної бази.

Удосконалення системи управління.

Кінцевою метою взаємодії стейкхолдерів є визначення стратегічної мети діяльності закладу та основних стратегічних ініціатив. У стратегічній меті потрібно конкретно відповісти на такі питання:

Яка наша мета і чому ми робимо те, що робимо?

Для чого ми працюємо і яким чином ми це робимо?

Чому наші послуги є потрібними для людей, для яких ми працюємо?

Які цінності та пріоритети закладу?





Рис. 1.7. Структура стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної освіти).

Для успішного проведення стратегічної сесії важливо пам'ятати:

Якість організації сесії безпосередньо впливає на її успішність: своєчасне повідомлення учасників про дату, час і місце проведення; підготовка приміщення та технічних засобів; підготовка допоміжних матеріалів.

Валідність та повнота результатів залежать від майстерності модератора, який пояснює мету і завдання кожного етапу сесії, слідує за дотриманням регламенту та забезпечує участь кожного.

Рівень мотивації учасників залежить від рівня представництва: у сесії мають брати участь всі керівники закладу.

Необхідність безперервного вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти виникає з потреби постійно шукати та впроваджувати найкращі практики як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні в управлінні закладом та забезпеченні якості навчального

процесу. У світі, що стрімко змінюється, необхідно не лише реагувати на сучасні виклики, а й передбачати перспективні сценарії розвитку зовнішнього середовища, які формують нові умови функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Використання традиційних методик стратегічного планування для удосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти дозволяє лише фіксувати існуючі умови та на їх основі розробляти відповідну дорожню карту. Однак практика показує, що між етапом ідентифікації умов та чинників, створенням дорожньої карти вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти та її реалізацією існує певний часовий лаг. Цей лаг часто робить вдосконалення неактуальними і збільшує витрати ресурсів на забезпечення даного процесу невиправданими.

Отже, наразі актуальною є проблема пошуку підходів, інструментів та управлінських технологій, які не лише дозволять фіксувати, але й прогнозувати найбільш оптимальні стратегічні ініціативи. Це сприятиме ефективному розвитку та вдосконаленню діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Для розв'язання цієї проблеми в практиці стратегічного управління часто використовується методика форсайт.

Форсайт - це процес конструювання майбутніх сценаріїв для вирішення завдань середньо- та довгострокової перспективи, що базується на методах оцінювання та інструментах формування та коригування пріоритетів соціального й економічного розвитку. Його результатом має бути інтегроване впровадження ініціатив та досягнення поставлених цілей.

У західній практиці форсайт розглядається як робота з аналізу перспектив розвитку та передбачення майбутніх тенденцій і процесів. Це також включає в себе формулювання державної політики і планування, а також залучення експертів з різних сфер для конструювання майбутнього і формування їх як "адвокатів впливу".

Принципи форсайту включають:

Принцип довгострокової орієнтації;

Принцип використання усталених методик та аналізу для прогнозування довгострокових тенденцій;

Принцип залучення широкого кола експертів та стейкхолдерів;

Інтердисциплінарний характер форсайтних досліджень;

Орієнтація на формування державної політики для уникнення невизначеності в майбутньому.

Для реалізації форсайту використовуються різноманітні методики, такі як бізнес-симуляції, написання есе та сценаріїв, SWOT-аналіз, мозковий штурм, PEST-аналіз, метод Делфі, створення дорожньої карти, морфологічний аналіз, аналіз ключових технологій, мультикритеріальний аналіз, аналіз стейкхолдерів, структурний аналіз і багато інших.

Історично форсайт використовувався на макрорівні для формулювання державної політики, передбачення технологічних тенденцій і визначення пріоритетів у дослідженнях, особливо в галузі високих технологій. Проте в останні роки концепція зближення наукових досліджень з реальним сектором економіки знайшла відображення в застосуванні форсайту для вирішення цих самих питань.

Для успішної форсайтної сесії важливо мати на увазі наступне:

Сесія повинна пройти в інтерактивному форматі та включати різноманітні активності, кожна з яких спрямована на реалізацію певної функції та генерацію інтелектуального продукту.

Для створення ймовірних прогнозних сценаріїв можна використовувати такі методики:

Ретроспективний аналіз, який дозволяє аналізувати минулі події та екстраполювати їхні тенденції у майбутнє.

PEST-аналіз, що дозволяє оцінити зовнішнє середовище (політичні, економічні, соціальні, технологічні аспекти) та їх вплив на досліджувану область.

Методика номінальних груп, яка включає колективне прийняття рішень експертною групою та дозволяє уникнути суб'єктивності в оцінках.

Критеріями створення можливих сценаріїв розвитку закладу професійної освіти можуть бути рівні освіти та ступінь регулювання. На основі цих критеріїв може бути створена карта можливих сценаріїв розвитку закладів професійної освіти (рис. 1.8).

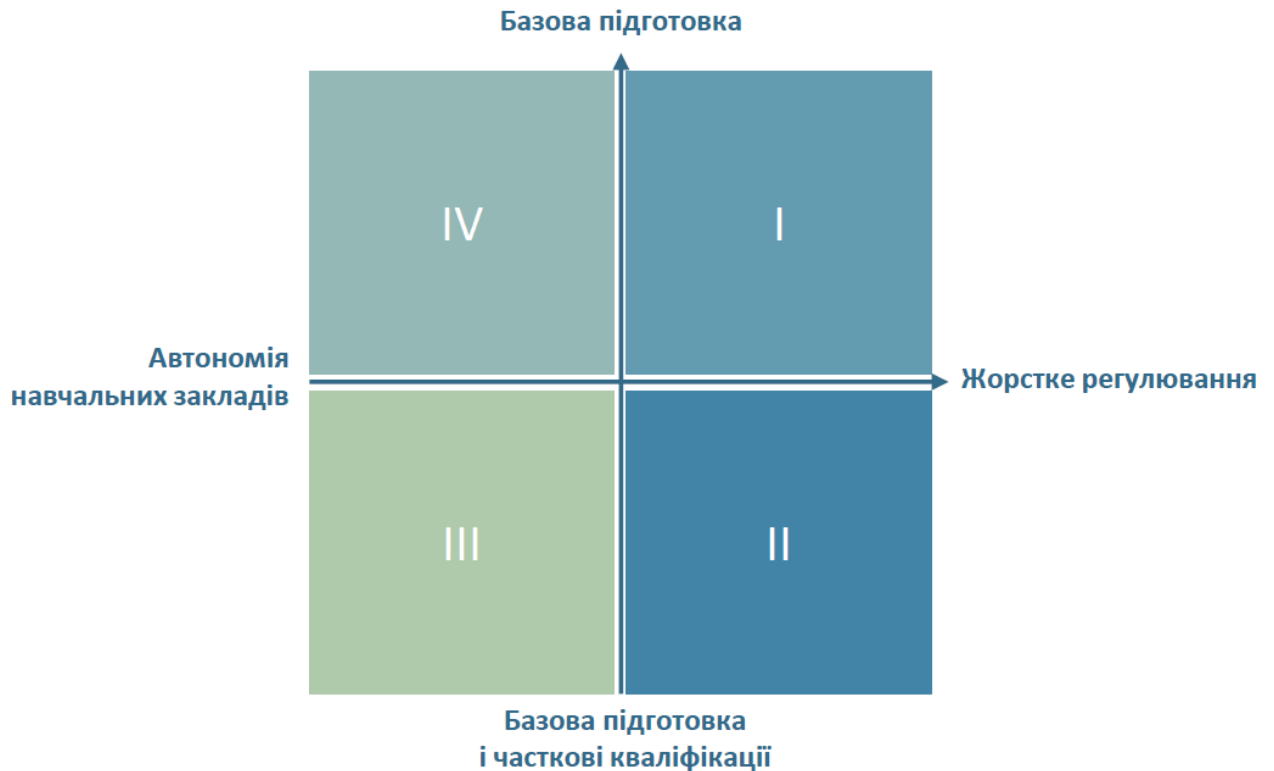


Рисунок 1.8 Карта можливих сценаріїв розвитку закладів професійної освіти

Отже, перший сценарій розташовується у квадранті, де заклади забезпечують базову підготовку при строгому регулюванні з боку державних та місцевих органів управління. Четвертий сценарій відноситься до сфери, де заклади базової підготовки мають автономію. Другий сценарій включає в себе як базову освіту, так і програми розвитку компетентності та підвищення кваліфікації, при цьому піддаючись жорсткому регулюванню з боку державних та місцевих органів управління. Нарешті, третій сценарій описує заклади, які надають як базову освіту, так і програми розвитку компетентності та підвищення кваліфікації, але діють в умовах автономії.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика закладу освіти

ДНЗ «Одеський професійний ліцей сфери послуг Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського» є державним професійно-технічним навчальним закладом другого атестаційного рівня. Форма власності – державна.

Юридична і фактична адреса: 65033, м. Одеса, вулиця Мельницька 32Д. Ліцей є юридичною особою, має самостійний баланс, рахунки в установах банків, штамп, печатку із зображенням Державного Герба України і своїм найменуванням, ідентифікаційний код юридичної особи 39645815.

Навчальний заклад створено у 1971 році наказом начальника обласного Управління профтехосвіти № 157 від 05.09.1971 р. і мав назву ГПТУ-26, яке готувало кадри з професій «Ткач», «Прядильниця» для Джутової фабрики.

В 1977 році назва ліцея була змінена згідно наказу № 178 від 10.10.1977 р. на ТУ-12.

У 1984 році на основі наказу ООУПТО № 20 від 16.08.1984 р. ліцей перейменоване у СПТУ-33, де учні здобували не тільки професію, а й середню освіту.

На основі наказу Управління освіти і науки Одеської Облдержадміністрації № 401-ОД від 14.11.2002 р. ліцей перейменоване в Одеський професійний ліцей сфери послуг.

З 17 липня 2003 року згідно наказу № 470 від 17.07.2003 р. Професійний ліцей реорганізовано в Одеський професійний ліцей сфери послуг Південноукраїнського державного університету ім. К.Д. Ушинського, а з 14.04.2010 р., згідно наказу МОН України навчальний заклад перейменовано і встановлено повну назву навчального закладу Державний навчальний заклад

«Одеський професійний ліцей сфери послуг Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського».

З 14.02.2015 року, згідно наказу Міністерства освіти і науки України № 148, припинено дію юридичної особи Державний навчальний заклад «Одеський професійний ліцей сфери послуг Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського» шляхом реорганізації до Державного закладу «Південноукраїнський національний педагогічний університет імені К.Д. Ушинського», як відокремлений структурний підрозділ – Державний навчальний заклад «Одеський професійний ліцей сфери послуг Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського».

Державний навчальний заклад «Одеський професійний ліцей сфери послуг Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського» діє на основі Положення, затвердженого 18.02.2015 р ректором ПНПУ ім. К.Д. Ушинського О.Я Чебикіним та погоджено з директором Департаменту освіти і науки Одеської обласної державної адміністрації Т.О. Лазаревою.

Перелік професій за якими здійснюється набір:

На базі базової загальної середньої освіти - 9 класів:

- Агент з постачання; оператор комп'ютерного набору
- Перукар (перукар-модельєр); Візажист
- Перукар (перукар-модельєр); Манікюрник
- Кравець; Закрійник

Спеціальні групи (здобувачі освіти з ООП)

На базі базової загальної середньої освіти - 9 класів:

- Кравець; закрійник
- Оператор комп'ютерного набору: офісний службовець (бухгалтерія)

На базі повної загальної середньої освіти - 11 класів:

- Кравець
- Агент з постачання

- Перукар; візажист

Для забезпечення відповідної організації навчально-виробничого процесу, здійснення первинної професійної підготовки та загальноосвітньої підготовки робітничих кадрів Державний навчальний заклад «Одеський професійний ліцей сфери послуг Південноукраїнського національного педагогічного університету імені К.Д. Ушинського» має 5-ти поверхову власну будівлю, загальна площа якої становить 4175 м<sup>2</sup>, із них 2316 м<sup>2</sup> використовуються для навчальних цілей.

З метою якісної підготовки кваліфікованих робітників, виконання навчальних планів і програм, Ліцей має належну матеріальну базу: 18 кабінетів: (8– загальноосвітніх; 6 – професійної підготовки, 4 - загально-професійної підготовки); 1 лабораторія (суміжна із навчальною фірмою); 3 майстерні; Спортивна зала (загальна площа 250 м<sup>2</sup>); Актова зала; Санітарно-технічний стан приміщень задовільний та відповідає санітарно-гігієнічним вимогам.

Результати SWOT – аналіз закладу освіти наведений у табл. 2.1.

Моніторинг якості освіти включає в себе використання різноманітних показників та інструментів для систематичного відстеження, оцінки і покращення якості навчання та навчального середовища.

Проаналізуємо результати моніторингу якості освіти з державної кваліфікаційної атестації (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Результати моніторингу якості освіти з державної кваліфікаційної атестації:

| Зазначте номер групи | Кількість учнів в групі | Допущено до ДКА | Не з'явилися на ДКА | Склали ДКА | За результатами ДКА | За результатами ДКА | За результатами ДКА показали | За результатами ДКА | % якості (достатній +високий до ...) | Отримали звичайний диплом | Отримали диплом з відзнакою | Отримали свідоцтво | Отримали довідку | Отримали дві та більше професій | З виробничого навчання отримали |
|----------------------|-------------------------|-----------------|---------------------|------------|---------------------|---------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| 0522                 | 23                      | 23              | -                   | 23         | 17                  | 6                   | -                            | -                   | 100                                  | 23                        | -                           | -                  | -                | -                               | 17                              |
| 1620                 | 29                      | 29              | 0                   | 29         | 22                  | 7                   | 0                            | 0                   | 100                                  | 29                        | 0                           | 0                  | 0                | 29                              | 19                              |
| 1820                 | 25                      | 25              | 0                   | 25         | 8                   | 14                  | 3                            | 0                   | 88                                   | 25                        | 0                           | 0                  | 0                | 25                              | 21                              |
| 1520                 | 26                      | 26              | 0                   | 26         | 10                  | 12                  | 4                            | 0                   | 84,6                                 | 26                        | 0                           | 0                  | 0                | 26                              | 10                              |
| 1720                 | 10                      | 10              | 0                   | 10         | 8                   | 2                   | 0                            | 0                   | 100                                  | 10                        | 0                           | 0                  | 0                | 10                              | 10                              |
| 1120                 | 29                      | 28              | 1                   | 28         | 14                  | 10                  | 4                            | 0                   | 85,7                                 | 28                        | 0                           | 0                  | 0                | 28                              | 11                              |
|                      | <b>142</b>              | <b>141</b>      | <b>1</b>            | <b>141</b> | <b>79</b>           | <b>51</b>           | <b>11</b>                    | <b>0</b>            | <b>94,33</b>                         | <b>141</b>                | <b>0</b>                    | <b>0</b>           | <b>0</b>         | <b>118</b>                      | <b>88</b>                       |

Як бачимо, результати є високими, отже навчання дає позитивні результати.



| <b>S</b> <b>Strengths</b><br>(сильні сторони)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>W</b> <b>Weaknesses</b><br>(слабкі сторони)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- короткий термін навчання</li> <li>- навчання слухачів є безкоштовним</li> <li>- сучасна матеріально-технічна база</li> <li>- мобільність матеріально-технічної бази</li> <li>- наближеність навчання до місця проживання безробітних</li> <li>- робота без перерв на канікули</li> <li>- навчання організовується по мірі набору груп</li> <li>- наявність індивідуальної форми навчання</li> <li>- можливість прискорити опанування професії завдяки модульній системі навчання</li> <li>- відсутність вступних іспитів</li> <li>- відсутність психологічних бар'єрів для навчання людей старшого віку</li> <li>- повне забезпечення матеріалами, сировиною для навчання</li> <li>- висока якість навчання за рахунок невеликої кількості учнів у групах</li> <li>- залучення роботодавців до стратегічного управління та розробки програм</li> <li>- наявність процедур маркетингового аналізу</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутність їдальні, власного гуртожитку та спортзалу</li> <li>- не всі викладачі мають навички роботи з дорослими</li> <li>- недостатня кількість якісних підручників українською мовою за окремими предметами (професіями)</li> <li>- відсутність штатної одиниці маркетолога</li> <li>- відсутність позабюджетного рахунку</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>O</b> <b>Opportunities</b><br>(можливості)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>T</b> <b>Threats</b><br>(загрози)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- достатність людських ресурсів в окремих районах області</li> <li>- широке залучення позаштатних викладачів, майстрів виробничого навчання на місцях</li> <li>- використання новітніх технологій</li> <li>- підвищення рівня кваліфікації педагогічних працівників</li> <li>- стабільність фінансування</li> <li>- формування кошторису за принципом “знизу-вгору”</li> <li>- розвиток промисловості (зростає потреба в робітничих кадрах)</li> <li>- децентралізація управління освітою</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- низький рівень народжуваності</li> <li>- високий рівень трудової міграції</li> <li>- низька популярність робітничих професій</li> <li>- довготривала процедура ліцензування робітничих професій</li> <li>- недостатня гнучкість щодо внесення змін до навчальних програм (20%)</li> <li>- невідповідність кваліфікаційних характеристик потребам роботодавців регіону</li> <li>- об'єктивна неможливість якісно контролювати навчальний процес окремих груп, які навчаються на базі підприємств у віддалених районах</li> <li>- невідповідність існуючих підходів для розрахунку нормативів трудового навантаження працівників</li> <li>- незбалансовані ставки заробітної плати обмежують можливості залучення до навчального процесу позаштатних майстрів виробничого навчання</li> <li>- складна система тендерних закупівель</li> <li>- нестабільна політична ситуація в країні</li> <li>- економічний спад</li> <li>- нівелювання моральних цінностей у суспільстві</li> </ul> |

## 2.2 Оцінка зовнішнього середовища закладу освіти в системі заходів розробки стратегії розвитку

Унаслідок військової агресії Російської Федерації проти України система професійно-технічної освіти (ПТО) зазнала серйозних втрат, що суттєво вплинули на її суб'єктів, інфраструктуру та механізм функціонування.

На 1 січня 2022 року в Україні функціонувало 694 заклади професійно-технічної освіти (ЗПТО), з них 685 закладів підпорядковано Міністерству освіти і науки України, а 9 закладів – обласним, Київській міській державним адміністраціям та іншим центральним органам виконавчої влади.

Згідно з оперативною інформацією департаментів (управлінь) освіти і науки обласних, Київської міської військових адміністрацій, станом на 1 серпня 2022 року повністю зруйновано 10 закладів професійно-технічної освіти, а у 103 закладах пошкодження різного ступеня (рис. 2.1).

Ступінь руйнувань і пошкоджень на тимчасово окупованих територіях України або територіях, де тривають активні бойові дії, не може бути точно визначена.

За оперативною інформацією департаментів (управлінь) освіти і науки обласних, Київської міської військових адміністрацій, станом на 25 липня 2022 року готові забезпечити освітній процес у 564 закладах професійно-технічної освіти. Проте ця кількість не враховує заклади, які розташовані на тимчасово окупованих територіях або територіях, де тривають активні бойові дії (рис. 2.2).

На тимчасово окупованих територіях або на територіях, де тривають активні бойові дії, знаходяться 103 заклади професійно-технічної освіти, з них 26 у Херсонській області, 24 у Донецькій, 20 у Запорізькій, 19 у Луганській та 14 у Миколаївській областях.

Заклади професійно-технічної освіти, які були переміщені з тимчасово окупованих територій або з місць, де тривають активні бойові дії, на інші території, не наявні.

За оперативною інформацією, більшість закладів професійно-технічної освіти (287 або 51%) готові забезпечувати освітній процес у змішаному форматі, 157 (28%) – у очному, а 120 (21%) – у дистанційному форматі. При цьому, в 46 закладах професійно-технічної освіти освітній процес відбуватиметься за дуальною формою навчання.

У навчальному році 2021/2022 навчальному році в закладах професійно-технічної освіти завершилася навчальна програма 30 червня 2022 року. Достроковий випуск (30 травня 2022 року) кваліфікованих робітників відбувся у 22 закладах Херсонської області та 16 закладах Запорізької області (крім міста Запоріжжя).

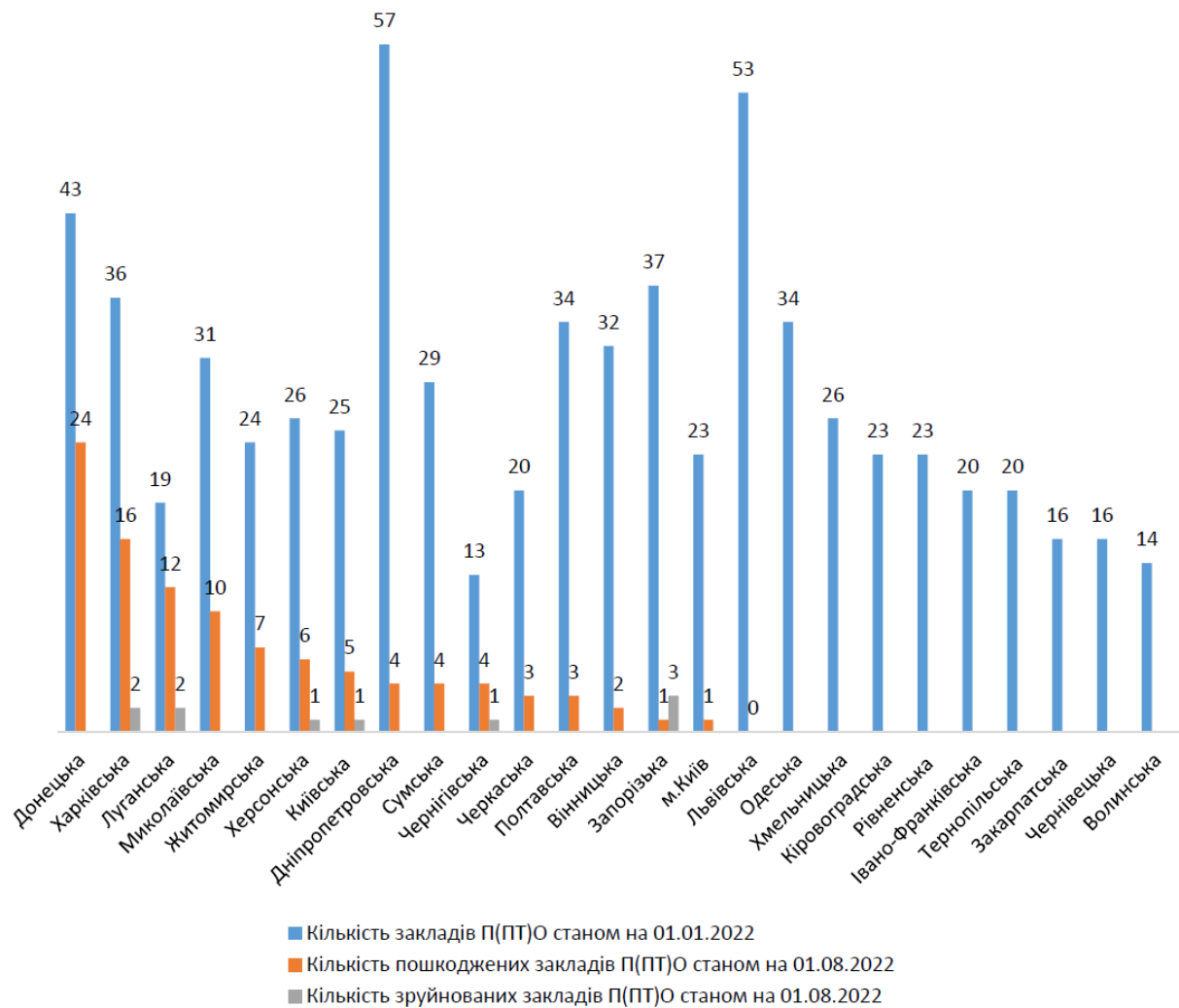


Рис. 2.1. Кількість ЗП(ПТ)О станом на 1 січня 2022 р., а також

пошкоджених і зруйнованих ЗП(ПТ)О станом на 1 серпня 2022 р. за регіонами, од.

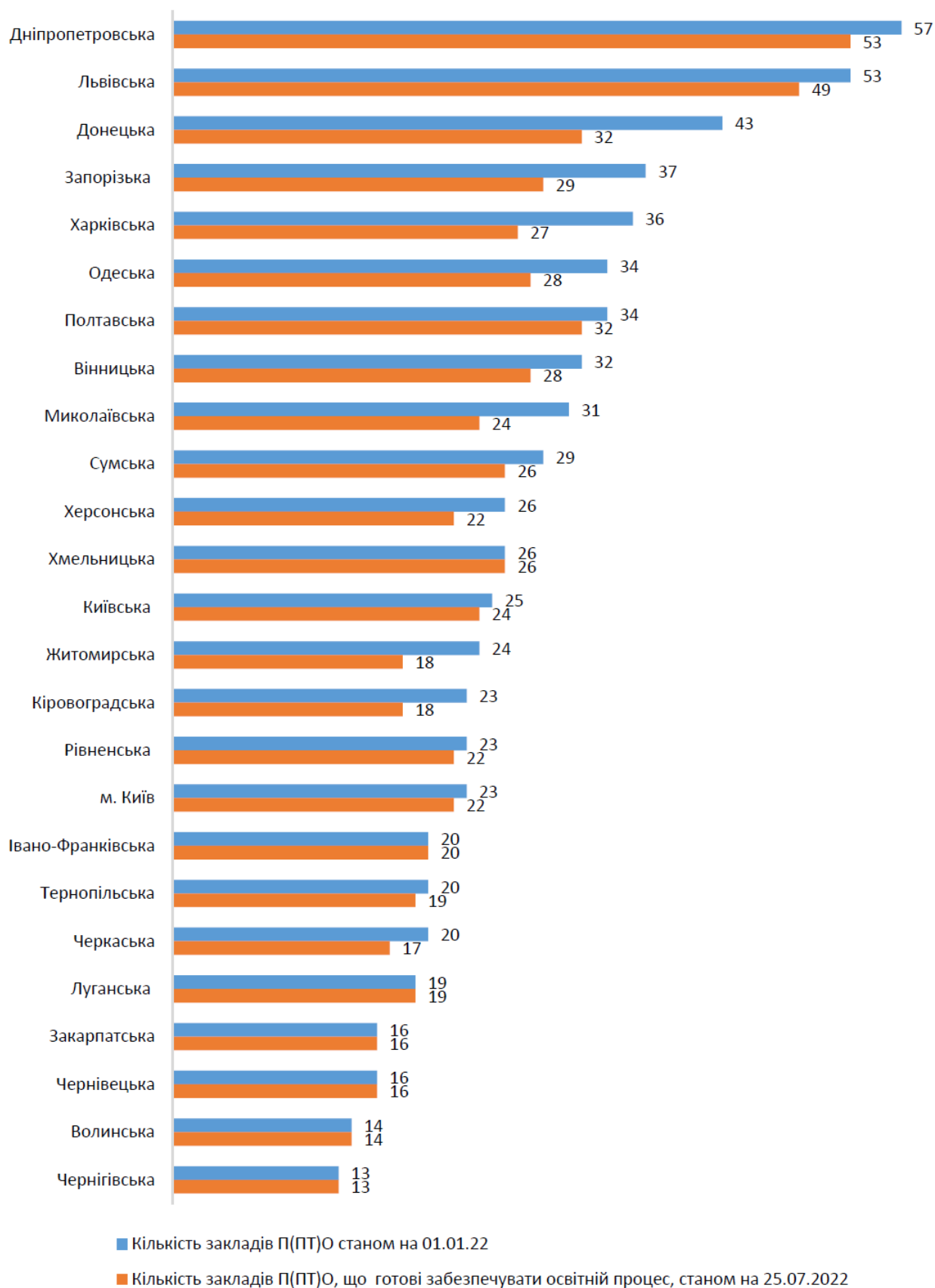


Рис. 2.2. Кількість ЗП(ПТ)О станом на 1 січня 2022 р. і тих, що готові забезпечувати освітній процес, станом на 25 липня 2022 р. за регіонами, од.

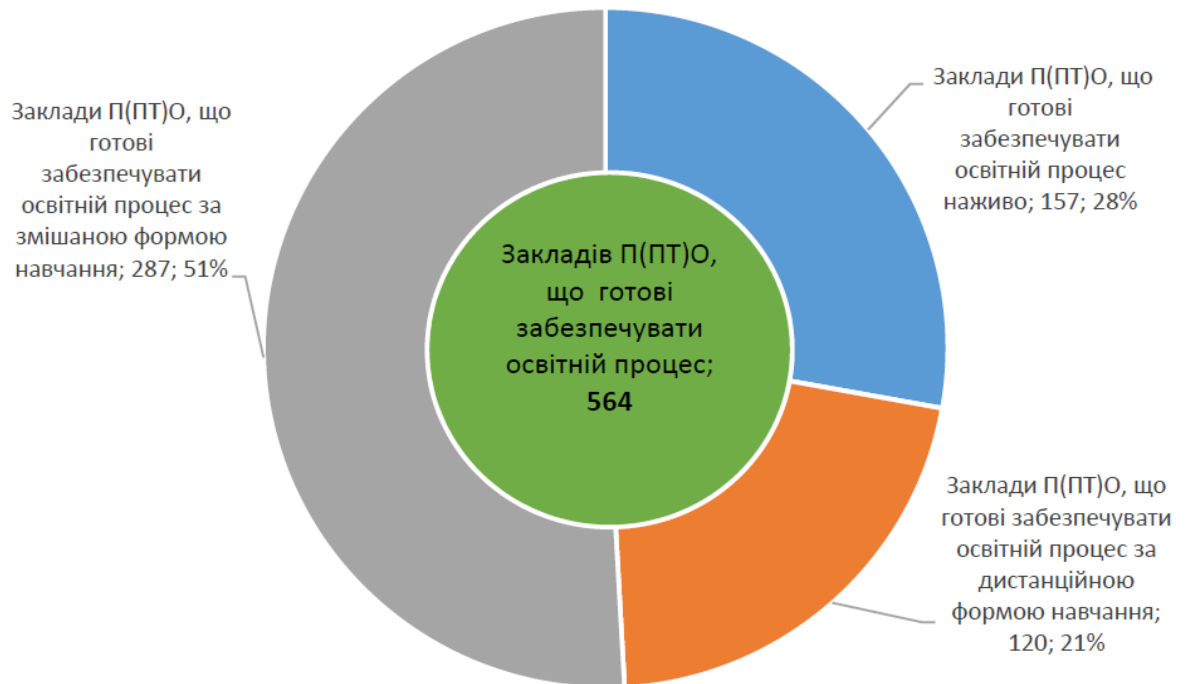


Рис. 2.3 ЗП(ПТ)О, що готові забезпечувати освітній процес, станом на 25 липня 2022 р., од., %

Згідно з державною статистичною звітністю, на 1 січня 2022 року у 694 закладах професійно-технічної освіти навчалось 243 825 учнів. За відомчою статистичною звітністю, станом на 1 серпня 2022 року прогнозований контингент учнів закладів професійно-технічної освіти склав 202 836 осіб.

Станом на 25 червня 2022 року на контрольованій Україні території навчалось 194 697 учнів професійно-технічних навчальних закладів. Найбільша кількість учнів навчалась у закладах професійно-технічної освіти Львівської області (19 837 осіб), Дніпропетровської (15 760), Одеської (12 405) та Вінницької (11 099) областей (рис. 2.4).

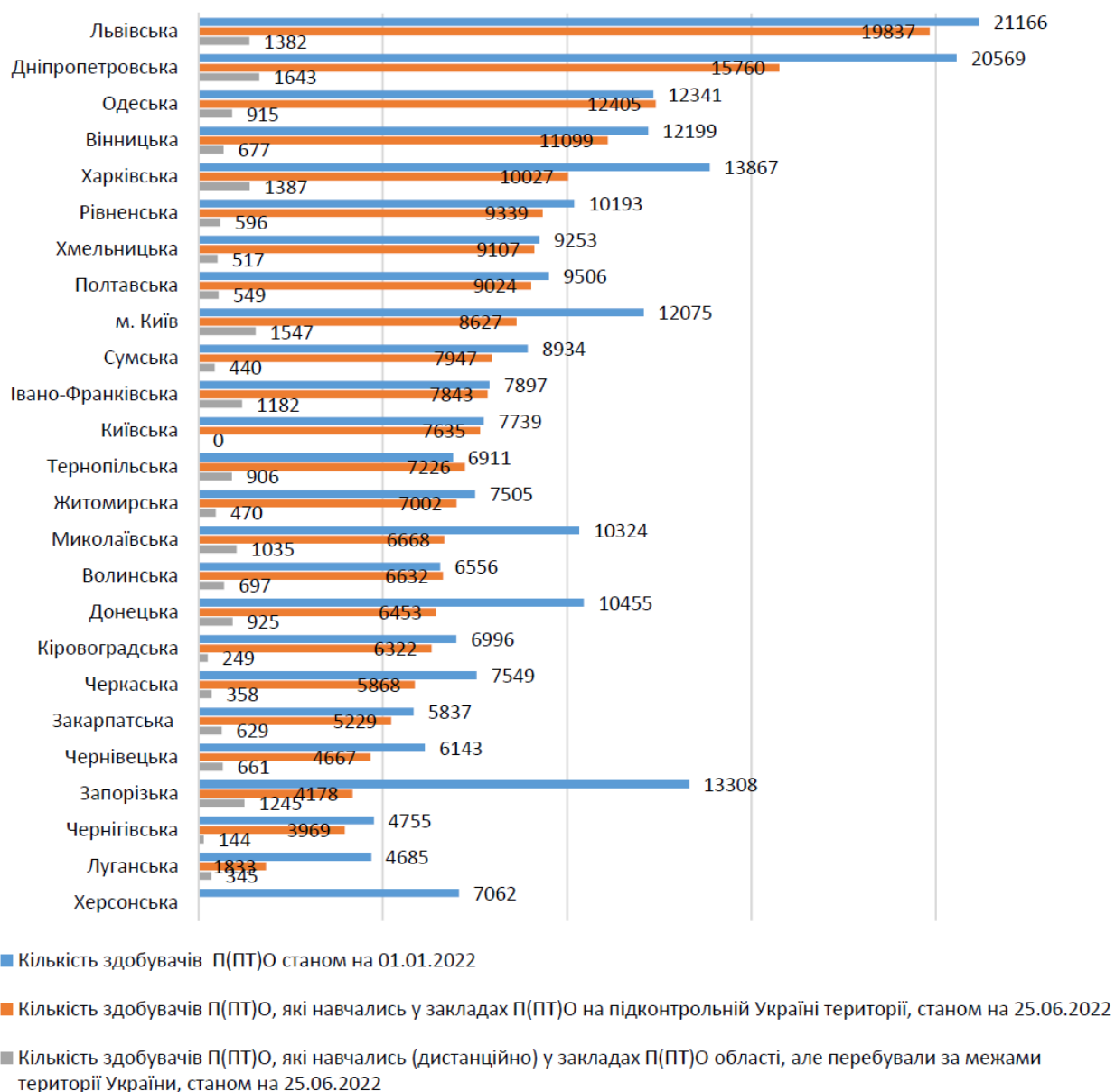


Рис. 2.4. Контингент здобувачів П(ПТ)О в регіональному розрізі станом на 1 січня та на 25 червня 2022 р., осіб

У травні 2022 року було спрощено процедуру формування регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів для закладів професійно-технічної освіти. Зміни внесені до регіонального замовлення тепер затверджувалися лише за поданням місцевих департаментів освіти і науки (розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.04.2022 № 329-р).

Формування регіонального замовлення у 2022 році для закладів професійно-технічної освіти відбувалося за наступним графіком:

До 1 травня замовники (обласні та Київська міська військові адміністрації) визначали проєктні обсяги регіонального замовлення.

З 1 до 20 червня замовники затверджували проєктні обсяги регіонального замовлення. До 1 липня виконавці (заклади професійно-технічної освіти) ознайомлювалися із затвердженими обсягами регіонального замовлення.

Станом на 1 серпня 2022 року регіональне замовлення на підготовку фахівців і робітничих кадрів на 2022 рік було затверджено у 23 регіонах, за винятком Луганської та Херсонської областей, на загальний обсяг 87 217 осіб. Це на 12 % менше, ніж у попередньому, 2021 році (рис. 2.5).

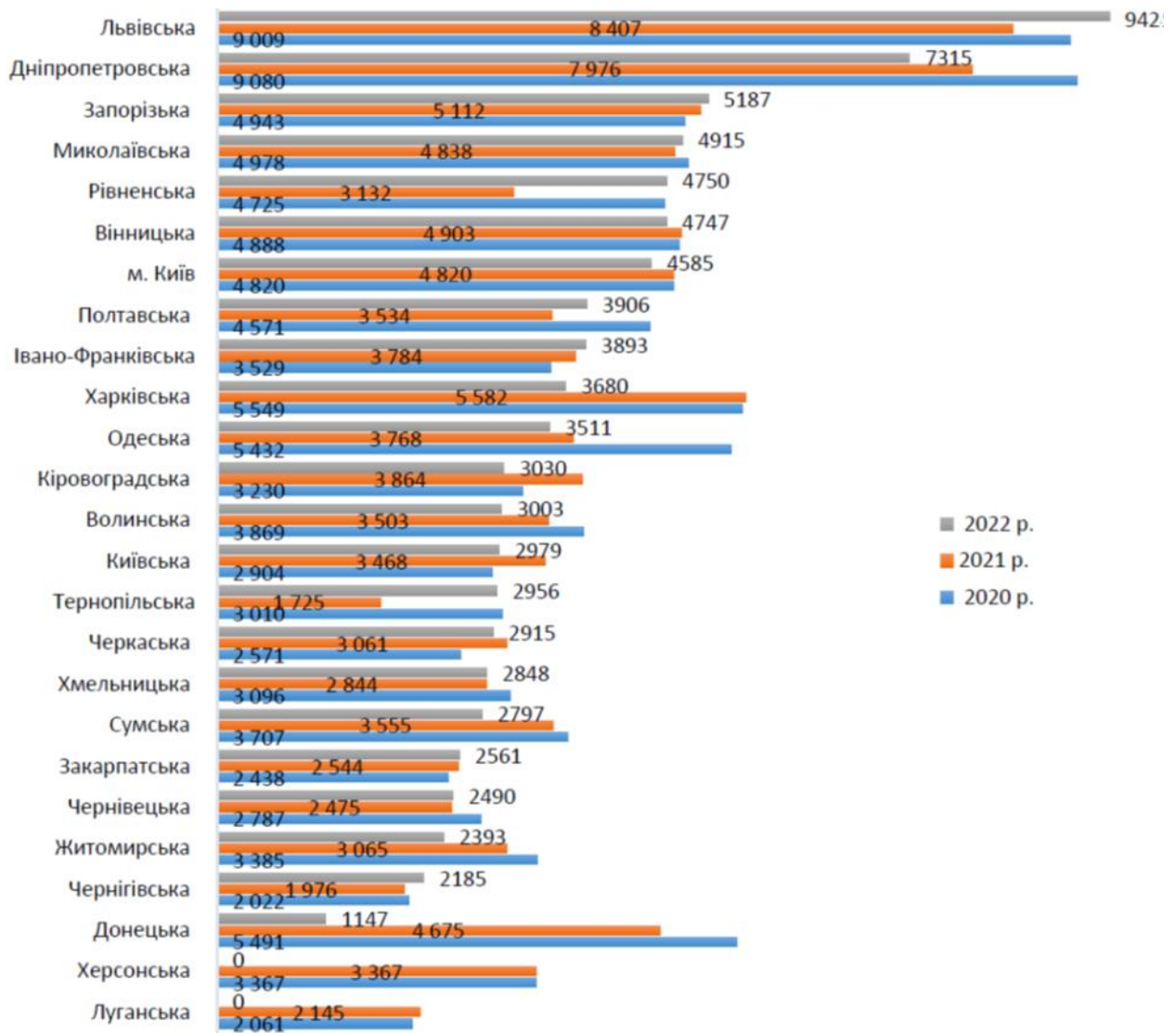


Рис. 2.5. Обсяги регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів та фахівців у 2020–2022 рр. станом на 1 серпня відповідного року, осіб

Незважаючи на загальне скорочення обсягів регіонального замовлення на рівні країни, спостерігалось збільшення цього показника у деяких регіонах, зокрема, віддалених від зони бойових дій. Наприклад, у Рівненській області обсяг регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів у 2022 році порівняно з 2021 роком збільшився на 1 618 осіб, у Тернопільській – на 1 231 особу, у Львівській – на 1 017 осіб, у Полтавській – на 372 особи.

Разом із регіональним замовленням на підготовку робітничих кадрів було затверджено державне замовлення на цю ж мету у 2022 році згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 7 липня 2022 року № 769 "Про державне замовлення на підготовку фахівців, наукових, науково-педагогічних та робітничих кадрів, на підвищення кваліфікації та перепідготовку кадрів у 2022 році".

Фінансування підготовки робітничих кадрів із державного бюджету здійснюється за двома програмами: програма 2201030 "Забезпечення здобуття П(ПТ)О за професіями загальнодержавного значення" та програма 2201130 "Забезпечення здобуття П(ПТ)О у закладах освіти соціальної реабілітації та адаптації державної форми власності, методичне забезпечення закладів П(ПТ)О". Проектні обсяги державного замовлення на 2022 рік сформовано відповідно до пропозицій, поданих департаментами (управліннями) освіти і науки обласних, Київської міської державних адміністрацій.

У 2022 році прийом на навчання здійснюватиметься за 13 професіями загальнодержавного значення, як і у попередньому році. Державне замовлення на підготовку робітничих кадрів у 2022 році становить 5 788 осіб. Обсяги державного замовлення для навчальних центрів при кримінально-виконавчих установах закритого типу, професійно-технічних училищ при спеціальних виховних колоніях, професійних ліцеях соціальної реабілітації у 2022 році складають 5 830 осіб. Станом на 1 серпня 2022 року регіональне замовлення виконано на 60%, державне - на 44% (табл. 2.3).



Таблиця 2.3 Виконання регіонального та державного замовлення на прийом здобувачів до ЗП(ПТ)О у 2022 р. станом на 1 серпня 2022 р., осіб, %

| Регіон                 | Регіональне замовлення на прийом здобувачів                                                  |                                                            |                                       | Державне замовлення на прийом здобувачів                                                  |                                                    |                                    |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------|
|                        | Затверджені обсяги регіонального замовлення на підготовку робітничих кадрів на 2022 р., осіб | Подано заяв на навчання за рахунок місцевих бюджетів, осіб | Виконання регіонального замовлення, % | Затверджені обсяги державного замовлення на підготовку робітничих кадрів на 2022 р., осіб | Прийнято на навчання за рахунок держ-бюджету, осіб | Виконання державного замовлення, % |
| Вінницька обл.         | 4 747                                                                                        | 3 338                                                      | 70                                    | 380                                                                                       | 246                                                | 65                                 |
| Волинська обл.         | 3 003                                                                                        | 2 013                                                      | 67                                    | 350                                                                                       | 127                                                | 36                                 |
| Дніпропетровська обл.  | 7 315                                                                                        | 3 119                                                      | 43                                    | 1 211                                                                                     | 590                                                | 49                                 |
| Донецька обл.          | 1 147                                                                                        | 687                                                        | 60                                    | 0                                                                                         | 20                                                 | –                                  |
| Житомирська обл.       | 2 393                                                                                        | 1 698                                                      | 71                                    | 590                                                                                       | 336                                                | 57                                 |
| Закарпатська обл.      | 2 561                                                                                        | 1 437                                                      | 56                                    | 80                                                                                        | 12                                                 | 15                                 |
| Запорізька обл.        | 5 187                                                                                        | 2 279                                                      | 44                                    | 715                                                                                       | 0                                                  | 0                                  |
| Івано-Франківська обл. | 3 893                                                                                        | 2 703                                                      | 69                                    | 352                                                                                       | 212                                                | 60                                 |
| Київська обл.          | 3 030                                                                                        | 2 115                                                      | 70                                    | 0                                                                                         | 0                                                  | –                                  |
| Кіровоградська обл.    | 2 979                                                                                        | 1 552                                                      | 52                                    | 620                                                                                       | 423                                                | 68                                 |
| Луганська обл.         | –                                                                                            | –                                                          | –                                     | –                                                                                         | –                                                  | –                                  |
| Львівська обл.         | 9 424                                                                                        | 5 479                                                      | 58                                    | 352                                                                                       | 171                                                | 49                                 |
| Миколаївська обл.      | 4 915                                                                                        | 2 326                                                      | 47                                    | 240                                                                                       | 0                                                  | 0                                  |
| Одеська обл.           | 3 511                                                                                        | 2 005                                                      | 57                                    | 585                                                                                       | 434                                                | 74                                 |
| Полтавська обл.        | 3 906                                                                                        | 2 312                                                      | 59                                    | 715                                                                                       | 287                                                | 40                                 |
| Рівненська обл.        | 4 750                                                                                        | 3 377                                                      | 71                                    | 408                                                                                       | 255                                                | 63                                 |
| Сумська обл.           | 2 797                                                                                        | 2 062                                                      | 74                                    | 112                                                                                       | 0                                                  | 0                                  |
| Тернопільська обл.     | 2 956                                                                                        | 2 208                                                      | 75                                    | 60                                                                                        | 0                                                  | 0                                  |
| Харківська обл.        | 3 680                                                                                        | 2 055                                                      | 56                                    | 864                                                                                       | 75                                                 | 9                                  |
| Херсонська обл.        | –                                                                                            | –                                                          | –                                     | –                                                                                         | –                                                  | –                                  |
| Хмельницька обл.       | 2 848                                                                                        | 1 996                                                      | 70                                    | 730                                                                                       | 388                                                | 53                                 |
| Черкаська обл.         | 2 915                                                                                        | 1 919                                                      | 66                                    | 150                                                                                       | 100                                                | 67                                 |
| Чернівецька обл.       | 2 490                                                                                        | 1 608                                                      | 65                                    | 165                                                                                       | 120                                                | 73                                 |
| Чернігівська обл.      | 2 185                                                                                        | 1 214                                                      | 56                                    | 405                                                                                       | 157                                                | 39                                 |
| м. Київ                | 4 585                                                                                        | 2 894                                                      | 63                                    | 187                                                                                       | 89                                                 | 48                                 |
| <b>Україна</b>         | <b>87 217</b>                                                                                | <b>52 396</b>                                              | <b>60</b>                             | <b>9 271</b>                                                                              | <b>4 042</b>                                       | <b>44</b>                          |

У Одеській області здійснюється професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації здобувачів освіти у 30 закладах професійної (професійно-технічної) освіти. З них 25 закладів є самостійними юридичними особами (3 з них перебувають у стадії реорганізації), 3 заклади входять до складу закладів вищої освіти, 1 заклад є коледжем, а ще 1 заклад - навчальним центром, який функціонує при установі виконання покарань. Підготовку

робітничих кадрів для промисловості регіону здійснюють 3 заклади освіти у сфері будівництва та комунального господарства, 8 закладів - для сфери послуг і торгівлі, 13 закладів - для агропромислового комплексу області, і 6 закладів - для промислового комплексу та транспорту. У області також продовжується робота з модернізації мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ТА МОЖЛИВОСТІ ОПТИМІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

### 3.1 Формування політики інноваційного розвитку закладів професійно-технічної освіти в Україні

Глобалізація світової економіки та зумовлені нею інтеграційні процеси розширюють можливості для розвитку економічних відносин між країнами і сприяють активізації потенціалу економічно активного населення, зокрема молоді. Вони відкривають шанси для віртуального працевлаштування та можливості вибору місця проживання й навчання практично в будь-якому куточку світу. Зростання просторової мобільності молоді, активізація процесів трудової міграції висококваліфікованих фахівців, а також інтелектуальна міграція залежать від відкритості національної економіки, введення безвізового режиму та поступової лібералізації політики зовнішньої міграції.

Проблема відтоку мозків є явищем, що поширене в усьому світі, але для країн, що розвиваються, зокрема для України, вона є серйозним викликом. Низькі темпи економічного зростання в Україні створюють умови для значної міграції молоді, що в свою чергу впливає на втрату інтелектуального потенціалу держави. Міграція висококваліфікованих фахівців та молоді, які є найбільш креативними представниками економічно активного населення, має великий вплив на інноваційний розвиток, технологічний прогрес і конкурентоспроможність національної економіки.

Розвиток вітчизняної системи професійно-технічної освіти може стати суттєвим чинником, який стримує міграцію молоді і в той же час сприяє формуванню інтелектуально-кадрового та трудового потенціалу для розвитку національної економіки України. Це комплекс заходів, спрямованих на навчання молоді знанням, умінням і навичкам у обраній галузі професійної

діяльності, розвиток компетентності та професіоналізму, а також виховання загальної і професійної культури.

Проте на сьогодні вплив цього чинника є недостатнім. Попит на навчання у закладах професійної освіти знижується, а завершення навчання стає менш ймовірною умовою подальшого працевлаштування за фахом з достатнім рівнем оплати та умовами праці. В результаті зростає дисбаланс між вимогами ринку праці, особливо у нових, сучасних робітничих сферах, та компетентностями, які здобувають випускники багатьох вітчизняних закладів професійної освіти.

Під такими умовами дійсно стає надзвичайно важливим розвиток та оптимізація діяльності закладів професійної освіти України, зокрема на більш інноваційних засадах. Важливим кроком може бути застосування інструментів колективно-договірного підходу до управління їх функціонуванням та розвитком.

Колективно-договірний підхід може включати в себе широкий спектр заходів, таких як:

Партнерство з роботодавцями: Важливо активно співпрацювати з роботодавцями для визначення потреб ринку праці і впровадження навчальних програм, які відповідають сучасним вимогам.

Розвиток інноваційних програм: Спрямований на впровадження нових методик навчання, використання сучасних технологій та забезпечення доступу до актуальної інформації.

Підвищення якості викладання: Заохочення педагогічного персоналу до постійного професійного зростання, участь у тренінгах та програмах підвищення кваліфікації.

Створення стимулів для студентів: Впровадження системи мотивації для студентів, що сприяє їх активній участі в навчальному процесі та досягненню успіху.

Формування партнерських відносин: Розроблення спільних проектів з місцевими громадами, промисловими підприємствами та іншими зацікавленими сторонами.

Моніторинг і оцінка результатів: Постійне відстеження ефективності навчальних програм та здійснення корекційних заходів у випадку необхідності.

Ці заходи можуть допомогти зробити заклади професійної освіти більш конкурентоспроможними і ефективними, а також забезпечити їх відповідність сучасним вимогам ринку праці.

У вересні-жовтні 2019 року відділ проблем соціально-гуманітарного розвитку регіонів ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України" провів соціологічне дослідження щодо міграційної готовності студентської та учнівської молоді у Карпатському регіоні України. Результати показали високий рівень позитивних аспірацій стосовно працевлаштування, здобуття освіти та постійного місця проживання за кордоном. Загалом, було опитано понад 1,2 тисячі осіб, які представляли випускників закладів вищої освіти, професійно-технічної освіти та загальної середньої освіти.

За думкою 83% респондентів, високий рівень оплати праці виступає основним чинником, який може утримати молодь у Карпатському регіоні та в Україні загалом від еміграції (див. рис. 3.1). Проте, відсутність належних умов для розвитку національного та регіональних ринків праці, низький рівень ефективності реформування сфери зайнятості, зокрема віртуальної і неформальної, призводять до збільшення міграційних аспірацій серед молоді та висококваліфікованих кадрів. Економічна рецесія, повільні темпи структурних реформ, а також регрес у високотехнологічних сферах економіки сприяють зростанню міграції молоді, особливо тих, хто працює в інноваційно-технологічних галузях або у сфері досліджень та розробок (R&D). За даними дослідження, для 50,8% студентської молоді стабілізація політичної і соціально-економічної ситуації є фактором, який стримує їх від виїзду за кордон у пошуках високооплачуваної роботи, а також є важливою для реалізації їх потенціалу.

Згідно з результатами соціологічного опитування, значна частина студентської молоді вищих навчальних закладів (31,1%) мають намір заснувати власний бізнес після закінчення навчання. При цьому 32,3% респондентів

відзначили, що сприятливі умови для підприємницької діяльності є стимулом для реверсних міграційних аспірацій та індикатором створення pull-середовища, яке зупиняє міграцію молоді з України. Проте, існуюча система оподаткування в країні, яка часто є неефективною та ірраціональною, не сприяє стимулюванню підприємницької діяльності та розвитку нових бізнес-ініціатив.

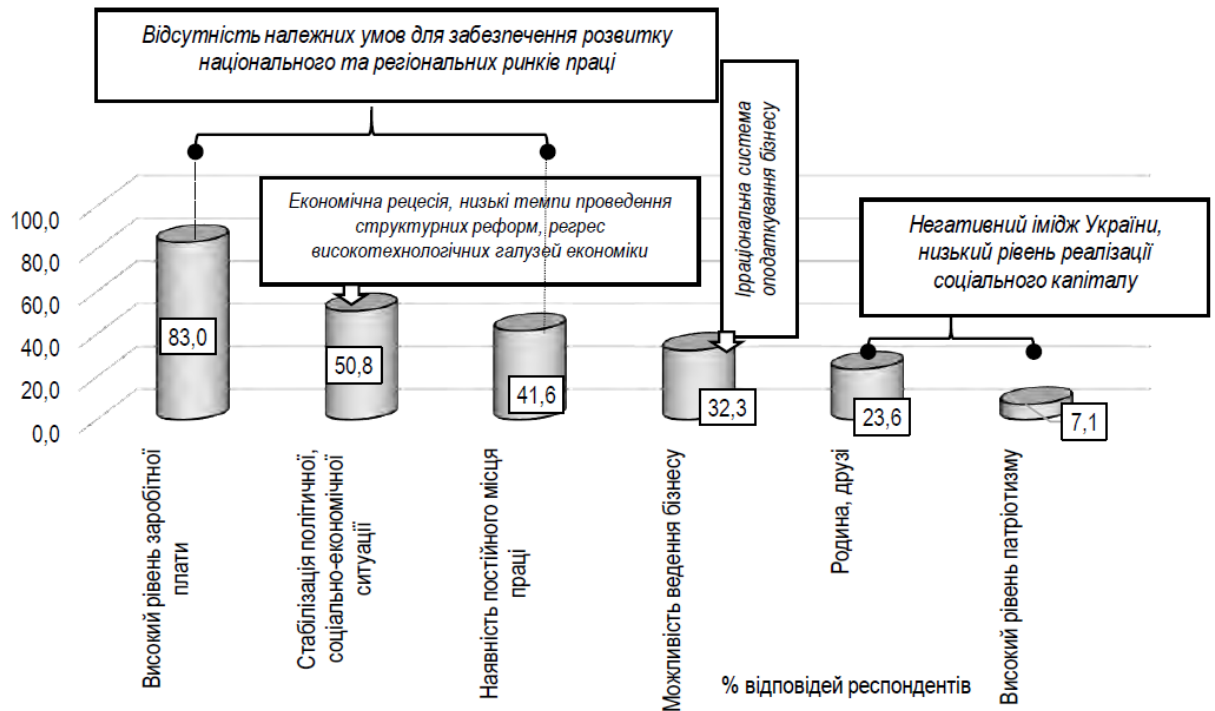


Рис. 3.1. Виклики формування превентивної державної політики регулювання міграції молоді в Україні

Україна недостатньо сприяє економічній активності молоді через відсутність стимулів, таких як фонди співфінансування освіти, підтримка малого бізнесу та фінансово-інвестиційні заходи для повернення міграційного капіталу до підприємницької сфери. Це спричинюється неформованістю системи регулювання міграційної політики та відсутністю ефективних організаційних механізмів для цього. Недостатній рівень співпраці між освітніми установами, науковими центрами та бізнесом призводить до відсутності спільних проєктів, які могли б стимулювати економічну активність

молоді. Це знову ж таки підсилює соціально-економічні чинники, які мотивують молодь до зовнішньої міграції та виїзду за кордон.

В умовах розвитку глобалізаційних процесів і посиленої конвергенції економічних і соціальних систем, національних освітньо-наукових сфер, ринків праці, дифузії діджиталізації у всі сфери суспільного життя зовнішня міграція молоді трактується як системний процес із визначеними позитивними та негативними наслідками як для країни донора, так і для країни реципієнта. Нерегульована інтенсифікація зовнішніх міграційних потоків молоді з України призводить до зростання ризикованості у сфері забезпечення інтелектуально-трудоного потенціалу територій, втрати значних обсягів прошарку креативного та інтелектуального населення, загострення проблем демографічного відтворення, зменшення кількості осіб у репродуктивному й економічно активному віці, нівелювання ролі сім'ї, посилення структурних дисбалансів на національному та регіональному ринках праці, а також диспропорцій у сфері освіти, науки й інновацій.

Інструменти регулювання міграції молоді та збереження інтелектуально-кадрового потенціалу України повинні спрямовуватися на зниження рівня позитивних міграційних аспірацій серед студентської та учнівської молоді. Це можна досягти за допомогою вирішення проблем працевлаштування та підвищення рівня оплати праці, а також зменшення масштабів освітніх міграційних процесів на користь стаціонарної міграції. Засоби державної політики у цьому напрямку мають спрямовуватися на зменшення впливу чинників, що спонукають до міграції, та створення конкурентних переваг для регіональних освітніх систем і сфери наукових розробок.

Покращення соціально-економічного середовища має потенціал стримувати міграцію молоді та висококваліфікованих кадрів, у тому числі трудову міграцію. Прогнозується, що за оптимістичного сценарію зростання індикаторів соціально-економічного розвитку масштаби еміграції молоді будуть зменшуватися. Проте темпи цього зменшення можуть бути незначними. Слід зазначити, що соціально-економічне середовище виступає ключовим

чинником міграції молоді. Проте його покращення не завжди автоматично призводить до реверсу міграційних аспірацій чи стримування молоді від виїзду за кордон. Ймовірно, що суспільно-політична стабільність та сприятливі умови для освіти та професійного розвитку мають велике значення для зменшення масштабів зовнішньої міграції молоді.

Таким чином, перед нами стоїть завдання не лише стимулювання розвитку і підвищення ефективності закладів професійно-технічної освіти в Україні, але й забезпечення їхньої привабливості для молоді, яка вибирає навчання відповідно до місцями навчання за кордоном. Це завдання вимагає системно-стратегічного підходу та спільної роботи всіх зацікавлених сторін, включаючи адміністрацію закладів освіти, роботодавців, громадськість і саму молодь.

Щоб успішно впоратися з цим завданням, потрібно враховувати сучасні тенденції в розвитку регіональних економік, зокрема переходити на прогресивні практики Індустрії 4.0, впроваджувати цифрові технології та сприяти цифровій трансформації. Крім того, необхідно покращити доступність професійно-технічної освіти і її роль у формуванні фахівців, які відповідають потребам ринку праці, а робочі місця є конкурентоспроможними.

Це вимагає широкого співробітництва та узгодженого підходу у всіх напрямках освітньої системи та економіки країни. Тільки такий підхід може забезпечити ефективну реалізацію стратегії, спрямованої на збереження інтелектуального потенціалу та зменшення міграції молоді.

Рисунок 3.2 відображає концептуальну структуру формування політики інноваційного розвитку закладів професійно-технічної освіти в Україні. Основним принципом цієї концепції є перехід від простої адаптації до існуючих умов функціонування регіональних та локальних соціально-економічних систем до активної участі в створенні нового середовища і нових параметрів соціально-економічного розвитку.

Основні складові цієї концепції включають:



Зближення фінансово-інвестиційних та соціально-суспільних інтересів представників закладів освіти, бізнесу та громадськості.

Цифрова трансформація системи професійно-технічної освіти та її закладів з урахуванням принципів інклюзивності.

Підвищення престижності професійно-технічної освіти.

Ця концепція передбачає активну роль закладів професійно-технічної освіти у формуванні нових умов і функціонування сучасної економіки та суспільства. Її реалізація вимагатиме системного підходу та узгоджених дій всіх зацікавлених сторін.

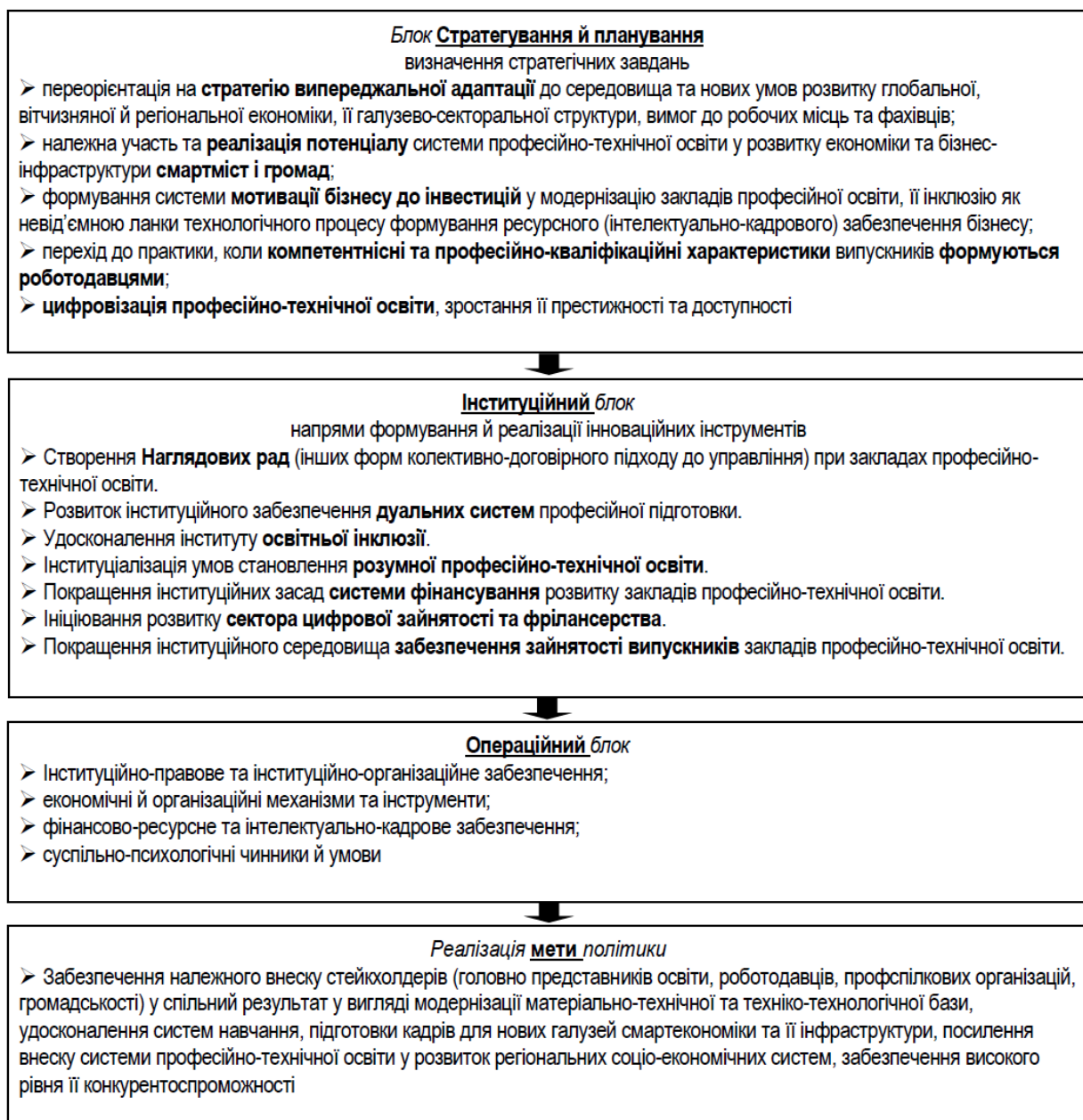


Рис. 3.2. Концептуальна структура формування політики інноваційного розвитку закладів професійно-технічної освіти в Україні

Першочерговим завданням у впровадженні інноваційних інструментів політики розвитку закладів професійно-технічної освіти в Україні є перегляд загального підходу до їх управління. За зарубіжним досвідом, ефективним вважається впровадження таких наглядових рад при закладах освіти. Ці органи, які є колегіальними консультативно-дорадчими органами управління, сприяють вирішенню стратегічних завдань розвитку закладу професійної освіти та здійснюють нагляд за його діяльністю згідно з метою їх створення.

Наглядові ради можуть включати представників адміністрації закладу, педагогічний персонал, студентів, батьківський комітет, а також представників бізнесу та громадськості. Їх завдання включає в себе формулювання стратегічних цілей розвитку, оцінку якості освітнього процесу, розробку та впровадження інноваційних програм та проектів.

Такий підхід може сприяти покращенню якості професійно-технічної освіти, забезпечити більшу відповідність освіти потребам ринку праці та підвищити престиж цих закладів.

Діяльність наглядових рад має спрямовуватися на допомогу у вирішенні стратегічних завдань розвитку закладів освіти, забезпечення ефективної взаємодії з державними та місцевими органами влади, стейкхолдерами та громадськістю. Це досягається шляхом об'єднання інтелектуального потенціалу та залучення фінансових та матеріальних ресурсів для покращення управління та контролю за використанням ресурсів закладу освіти.

Важливо зауважити, що створення наглядових рад не є єдиним способом досягнення цілей. Колективно-договірне управління закладами професійно-технічної освіти може приймати різні форми. Основне - досягнення мети, а саме модернізація інфраструктури, удосконалення системи навчання та підготовки кадрів для сучасної економіки, сприяння розвитку регіональних

соціо-економічних систем і підвищення конкурентоспроможності освітньої системи.

Наприклад, використання дуальної системи професійної підготовки, яка широко поширена у таких країнах, як Німеччина, Австрія, Швейцарія, може слугувати прикладом. В цих країнах до 50% молоді здобувають професійну освіту за дуальною системою, де близько 60% учнів проводять час на практиці безпосередньо на великих підприємствах, а понад 70% з них залишаються на роботі після завершення навчання. Суб'єкти бізнесу в цих країнах вкладають близько 30 мільярдів євро щорічно у професійну освіту, зокрема у програми дуальної освіти.

Інституційні платформи розвитку дуальних систем професійної підготовки можуть набувати різних форм, таких як Консультативні ради з професійної освіти, Об'єднання спілок роботодавців, Національні та Галузеві ради з розвитку професійних вмінь і кваліфікацій, Експертні комісії за галузевими напрямками, Інститути професійно-технічних кваліфікацій і так далі.

Ще одним напрямом, який варто розглянути для формування та реалізації інноваційних інструментів у системі професійно-технічної освіти в Україні, є досягнення освітньої інклюзії. Це передбачає створення середовища, в якому кожна людина має доступ до освітніх послуг незалежно від місця проживання та інших характеристик. Це можна досягти за допомогою цифрових технологій, які сприяють розвитку м'яких навичок, необхідних для адаптації до сучасного ринкового середовища. Цифровізація освіти, адаптивне навчання та консультування, персоналізація освіти та забезпечення безперервності навчання є ключовими компонентами цього підходу.

Ці практики вже успішно впроваджуються в країнах Європейського Союзу в рамках проєктів з розвитку смартміст. Розумна освіта включає в себе цифровізацію системи освіти та освітніх послуг, адаптивне навчання і консультування, персоналізацію освіти та розвиток практик безперервної освіти.

Так, розвиток розумних міст і територій дійсно потребує відповідних кадрів, які можуть забезпечити цифровізацію освіти та системи професійно-технічної підготовки кадрів. Важливо розглядати цю проблему в контексті загального розвитку розумних міст, де інтелектуальний потенціал грає ключову роль у створенні інноваційного середовища та підтримці сталого розвитку.

Одним з важливих аспектів є забезпечення цифрової грамотності та навичок серед населення, включаючи студентів професійно-технічних закладів освіти. Це означає розвиток практик адаптивного навчання та консультування, персоналізації освіти, і забезпечення можливості здобуття знань і навичок протягом життя, що відповідає потребам сучасного ринку праці.

Створення таких умов сприятиме не лише розвитку розумних міст і громад, а й підвищить конкурентоспроможність країни в цілому, оскільки компетентні та досвідчені кадри є ключовим фактором успіху в епоху цифрової трансформації.

Так, фінансування є ключовою складовою для ефективного функціонування і розвитку закладів професійно-технічної освіти. Важливо шукати та впроваджувати ефективні інноваційні інструменти для залучення достатнього фінансового, а ще краще, інвестиційного ресурсу.

Розвиток ринку фінансового забезпечення освіти, кредитування під гарантії держави, становлення ідеології інвестування в освіту та розвиток прозорої системи приватно-публічних грантів можуть стати принципами, які сприятимуть збільшенню фінансування.

Інноваційним інструментом може бути використання таких джерел фінансування, як ендаумент-фонди та клуби випускників. Це може стати важливим джерелом фінансування, яке забезпечить стабільність та довгостроковий розвиток закладів професійно-технічної освіти.

Так, в умовах активної цифрової трансформації економіки і суспільства, важливо розвивати систему заходів забезпечення працевлаштування

випускників закладів професійно-технічної освіти у секторі цифровізації та неформальної зайнятості.

Це включає такі заходи як:

Сприяння розвитку цифрової зайнятості шляхом формування нових цифрових сегментів на ринку праці.

Створення цифрових соціально-трудових відносин і цифрової інфраструктури.

Перенесення робочих місць до інформаційного простору.

Укладання нетипових трудових угод на виконання цифрових робіт.

Використання гнучкого графіка робочого часу або графіка роботи за довірою.

Діджиталізація процесу праці.

Зайнятість на умовах аутсорсингу та краудсорсингу, аутстафінгу та самозайнятості у вигляді фрілансу.

Ці заходи допоможуть випускникам здійснювати успішну адаптацію до нових вимог цифрового ринку праці та забезпечити їхнє стабільне та перспективне працевлаштування.

Так, узгодження стратегічних пріоритетів регулювання міграційних процесів студентської молоді в регіоні є важливою складовою ефективною державної політики управління міграцією. Для досягнення цієї мети можна розглянути наступні кроки:

Формування механізмів проактивного управління міграційними потоками: Це може включати розробку стратегій та програм, спрямованих на залучення та утримання студентської молоді, створення умов для їхнього навчання та працевлаштування в регіоні.

Підвищення ефективності системи інституціональних засобів регулювання міграційних потоків: Це означає удосконалення законодавства та адміністративних процедур, спрямованих на контроль за міграційними процесами, включаючи процеси навчання та працевлаштування студентів.

Розвиток інфраструктури у сфері міграції: Це включає створення необхідних умов для проживання, навчання та розвитку студентської молоді в регіоні, включаючи житловий фонд, освітні та культурні заклади, мережу послуг тощо.

Запровадження моніторингу та оцінки результативності політики міграції: Це допоможе відстежувати та аналізувати ефективність заходів, вжитих у сфері міграції, та вносити відповідні корективи для досягнення стратегічних цілей.

Залучення зацікавлених сторін: Важливо залучити усіх зацікавлених сторін до процесу розробки та впровадження стратегій управління міграцією, включаючи урядові органи, громадські організації, навчальні заклади, роботодавців та мігрантів.

Ці кроки допоможуть забезпечити більш ефективне управління міграційними процесами студентської молоді в регіоні та сприятимуть стабільному розвитку соціально-економічної ситуації (рис. 3.3).

Розвиток ефективної політики зайнятості та створення нових робочих місць для молоді є ключовими завданнями для забезпечення стабільності та розвитку економіки України. Ось деякі економічні інструменти, які можуть бути використані для досягнення цих цілей:

Легалізація секторальних ринків праці: Застосування контролю за доходами та витратами, обстежень роботодавців та робітників та роз'яснювальної роботи може сприяти легалізації секторальних ринків праці з високим рівнем неформальної зайнятості, забезпечуючи більшу соціальну захищеність молоді та стабільність зайнятості.

Підтримка нестандартних форм зайнятості: Розвиток віддаленої, мобільної, часткової зайнятості та інших нестандартних форм роботи може допомогти молоді знайти гнучкіші та зручніші варіанти працевлаштування.

Розвиток креативних індустрій: Це може стати джерелом нових робочих місць для молоді, особливо для висококваліфікованих кадрів, і сприятиме розвитку інноваційних галузей економіки.

Підтримка посередницького сектора на ринку праці: Розвиток агентств та служб з працевлаштування може полегшити пошук вакансій для молоді та забезпечити їх зайнятість, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку праці.

Ці інструменти допоможуть створити сприятливі умови для стабільного та якісного працевлаштування молоді в Україні.

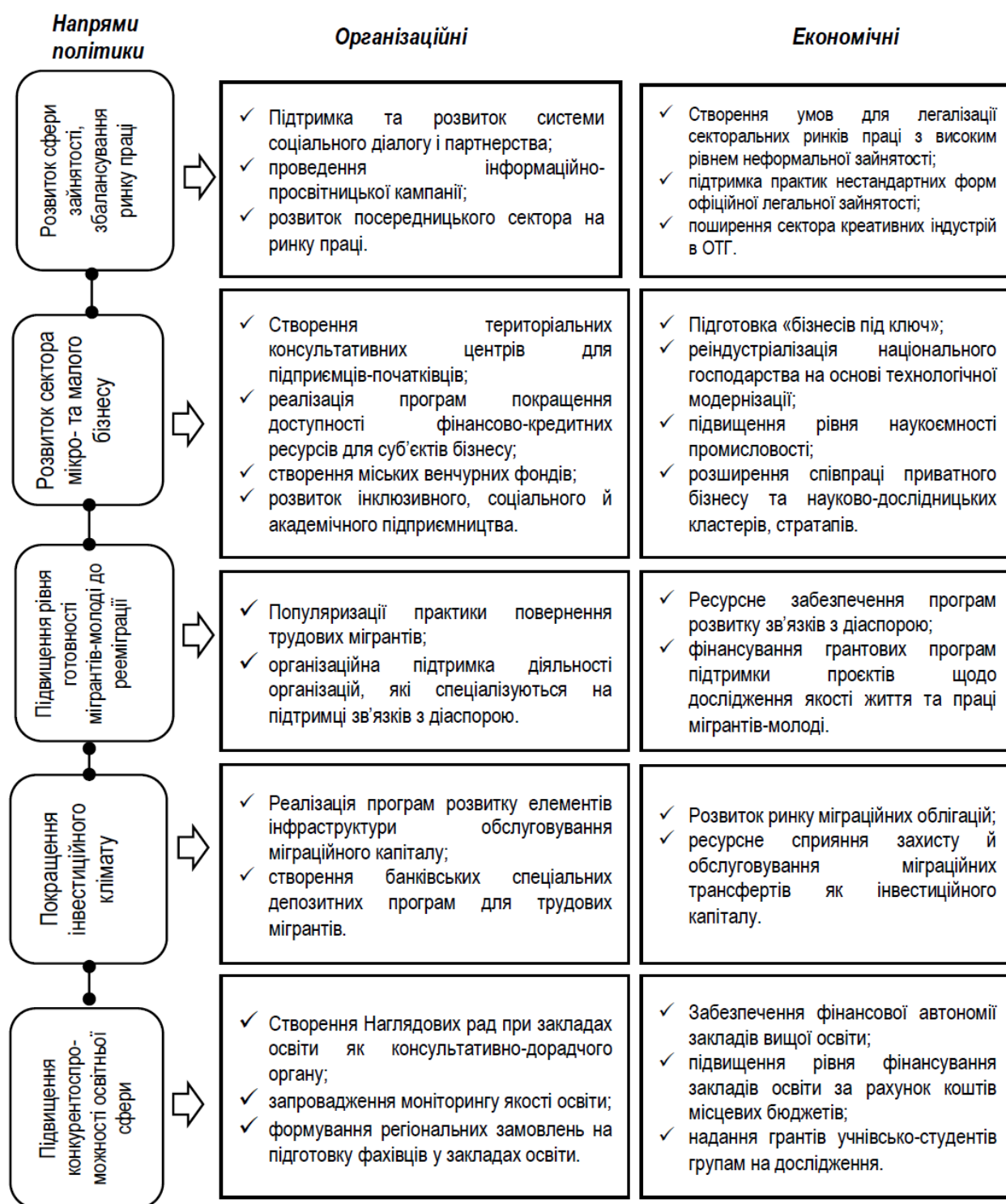


Рис. 3.3. Інструменти державної політики збереження інтелектуально-кадрового потенціалу регіону



Цілком логічні та важливі заходи для удосконалення державної політики зайнятості та стримування міграційних процесів серед студентської молоді. Ось як ці організаційні інструменти можуть сприяти цілям політики:

Надання переваги при залученні до інфраструктурних проєктів через державно-приватне партнерство (ДПП): Це може стимулювати суб'єкти господарювання активно підтримувати і розвивати систему соціального діалогу і партнерства, що в свою чергу сприятиме стабільності та розвитку ринку праці в регіоні.

Ініціювання програм забезпечення зайнятості в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ): Це допоможе налагодити моніторинг та прогнозування тенденцій розвитку ринку праці на місцевому рівні, що дозволить ефективніше реагувати на виклики та потреби молоді.

Інформаційно-просвітницькі заходи та тренінги для осіб, які беруть участь у зовнішній трудовій міграції: Це може підвищити обізнаність мігрантів та їхніх родинних членів щодо переваг, можливостей та ресурсів для відкриття власного бізнесу на батьківщині, що може сприяти їхній самозайнятості та збільшенню зайнятості в регіоні.

Такі заходи є дуже важливими для стимулювання розвитку мікро- та малого бізнесу, особливо у контексті підтримки зовнішніх трудових мігрантів, які можуть мати бажання та можливості для започаткування власного бізнесу в Україні. Ось як ці заходи можуть сприяти:

Усунення інституційних бар'єрів для підприємництва: Це може включати спрощення процедур реєстрації бізнесу, зменшення адміністративних перешкод та підвищення доступності фінансових ресурсів для малого бізнесу.

Підготовка "бізнесів під ключ": Це допоможе зменшити початкові витрати та ризики для потенційних підприємців, зокрема з числа зовнішніх трудових мігрантів, та стимулювати їхню активність у створенні нових підприємств.

Експертні опитування зовнішніх трудових мігрантів: Це може допомогти зрозуміти їхні потреби, досвід та очікування стосовно започаткування бізнесу в

Україні. На основі цих даних можуть бути розроблені програми та ініціативи для підтримки їхньої підприємницької діяльності.

Справді, створення Консультативних центрів та запровадження спеціальних програм підтримки підприємництва для різних груп населення можуть виявитися дуже ефективними заходами для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Такі центри можуть надавати професійні консультації, допомагати у вирішенні практичних питань щодо створення та управління бізнесом, а також сприяти доступу до фінансових ресурсів та інвестицій.

Реалізація програм покращення доступності фінансово-кредитних ресурсів для мікро- та малого підприємництва, а також створення міських венчурних фондів можуть допомогти знизити фінансові бар'єри для підприємців та сприяти розвитку інноваційних та технологічних проєктів. Крім того, спеціальні грантові програми для мігрантів, молоді та інших вразливих груп можуть стимулювати підприємництво в цих сегментах населення та сприяти їхньому інтегруванню у бізнес-середовище.

В цілому, такі заходи мають потенціал позитивно впливати на розвиток бізнесу у всіх регіонах України, сприяючи пожвавленню підприємницького середовища та зменшенню зовнішньої міграції населення шляхом створення нових можливостей для заробітку та самореалізації в Україні.

Такі заходи можуть виявитися важливими для підвищення рівня готовності молоді до реверсної міграції та стимулювання повернення мігрантів на батьківщину. Активізація діяльності владних структур з вивчення проблемних аспектів та популяризації практики повернення може допомогти ідентифікувати основні перешкоди та потреби молоді, що розглядає можливість повернення на батьківщину.

Організаційно-ресурсна підтримка організацій, які спеціалізуються на підтримці зв'язків з діаспорою, також може забезпечити ефективну комунікацію з емігрантами та створити сприятливі умови для їхнього повернення. Фінансування грантових програм підтримки проєктів громадських, освітніх та

наукових організацій також може сприяти поширенню інформації про права та можливості мігрантів, а також розвитку програм та послуг, спрямованих на їхню адаптацію та успішне повернення на батьківщину.

Загальний підхід, спрямований на розуміння потреб та перешкод молоді в реверсній міграції, а також на підтримку комунікаційних мереж та програм для їхнього повернення, може значно полегшити процес реверсної міграції та сприяти розвитку країни.

Активізація діяльності дипломатичних представництв України у країнах з великою кількістю українських мігрантів може виявитися дієвим інструментом для підтримки та стимулювання реверсної міграції. Це може включати збільшення зусиль щодо збору та аналізу інформації про становище українців за кордоном, їхніх потреб та проблем, а також ідентифікацію випадків порушення їхніх прав та інтересів.

Співпраця між містами та регіонами також може бути корисною для стимулювання реверсної міграції. Це може включати обмін досвідом та найкращими практиками щодо інтеграції повернутих мігрантів, розвитку підприємництва та створення робочих місць, а також спільні програми та проекти з підтримки та адаптації повернутих мігрантів у своїх рідних містах та селах.

Важливо також надати мігрантам доступ до інформації та підтримки з боку державних установ та неприбуткових організацій, що допомагають у процесі повернення, реінтеграції та підтримки у їхньому новому житті на батьківщині. Це може включати консультації з питань трудової адаптації, освіти, медичного обслуговування та інші послуги, спрямовані на полегшення переїзду та інтеграції.

Створення та підтримка інтернет-майданчиків громадськими організаціями є важливим кроком у сприянні рееміграції українських мігрантів. Ці майданчики можуть стати цінними ресурсами для надання інформації про можливості в Україні, а також для обміну досвідом та розміщення корисних матеріалів щодо вирішення соціально-трудова питань. Крім того, створення

інтернет-платформ для отримання звернень від українських мігрантів щодо порушень їхніх прав та інтересів за кордоном може допомогти вирішити їхні проблеми та забезпечити їхню правову підтримку.

Щодо покращення інвестиційного клімату, створення банківських спеціальних депозитних програм для трудових мігрантів може стати стимулом для їхнього інвестування в Україні. Ці програми можуть служити джерелом фінансування для суб'єктів мікро- та малого бізнесу, що сприятиме їхньому розвитку та створенню нових робочих місць. Інституціалізація міграційних облігацій також може стати ефективним інструментом залучення коштів в економіку країни, а їхнє розміщення серед мігрантів сприятиме розвитку соціальної інфраструктури та інших стратегічних галузей економіки.

Відновлення та розвиток споживчої кооперації в різних сферах економіки може стати ефективним заходом для стимулювання економічного розвитку та підтримки мігрантів. Створення колективних організацій мігрантів для співпраці з місцевими органами влади дозволить об'єднати зусилля для розвитку різних галузей та інфраструктури обслуговування міграційного капіталу.

Зокрема, акумулювання частини грошових трансфертів на підтримку соціально-економічного розвитку територій може бути реалізоване через різноманітні програми розвитку, спрямовані на підтримку малих та середніх підприємств, а також на розвиток інфраструктури в сільських та міських районах. Це може включати програми підтримки сільського господарства, будівництва та ремонту, а також інші ініціативи для підтримки місцевого бізнесу.

Залучення фінансово-банківського сектору до розробки та впровадження інноваційних програм залучення коштів мігрантів може сприяти створенню додаткових можливостей для їхнього фінансового участі в розвитку економіки України. Це може включати розробку спеціальних фінансових продуктів та послуг для мігрантів, спрямованих на збереження та інвестування їхніх коштів у різні сфери економіки.

Створення профільних організацій, асоціацій та об'єднань мігрантів може сприяти розвитку співпраці між мігрантами та місцевими громадами, а також полегшити доступ до ресурсів та інформації, необхідних для їхнього успішного інтегрування в українське суспільство.

Усі ці заходи сприятимуть розвитку економіки та підтримці мігрантів, сприяючи їхньому економічному та соціальному успіху як на батьківщині, так і за кордоном.

Ці напрями політики спрямовані на підвищення якості освіти та підготовку кваліфікованих кадрів, що відповідають потребам сучасного ринку праці. Дозвольте розглянути кожен інструмент окремо:

Створення Наглядових рад при закладах професійно-технічної освіти: Це важлива ініціатива, яка дозволить залучити різноманітні зацікавлені сторони для спільного контролю якості та розвитку цих закладів. Роботодавці можуть надати важливі вказівки щодо потреб ринку праці, а місцеве самоврядування може забезпечити підтримку на місцевому рівні.

Моніторинг якості освіти та узгодження навчальних програм із потребами ринку праці: Цей інструмент дозволить виявити потреби ринку праці та адаптувати навчальні програми відповідно до цих потреб. Реалізація системи "Якість освіти" допоможе вирішити цю задачу, забезпечуючи стеження за якістю освіти та її відповідність до потреб ринку праці.

Формування регіональних замовлень на підготовку фахівців у закладах освіти: Це важлива ініціатива для забезпечення відповідності кількості та якості підготовлених фахівців до потреб ринку праці в конкретному регіоні.

Розвиток закладів освіти через державно-громадське партнерство та участь у глобальних партнерствах кваліфікацій: Цей інструмент може сприяти залученню додаткових ресурсів та експертизи для підвищення якості освіти та розвитку нових програм та ініціатив.

Узагальнюючи, ці заходи допоможуть забезпечити відповідність освітньої системи потребам ринку праці, підвищити якість підготовки кадрів та

зробити освіту більш конкурентоспроможною як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях.

Україна має потребу у значних змінах у системі державного управління міграційними процесами, зокрема з урахуванням міграційних аспірацій молоді. Необхідно впровадити систему програмування, моніторингу та контролю міграційних тенденцій, вдосконалити взаємозв'язки між суб'єктами регулювання міграційних процесів, активізувати роботу з підготовки та впровадження спільних міждержавних освітніх, науково-дослідних і бізнес-проектів, а також покращити стимулювання економічної активності молоді та відповідну для цього інституційну інфраструктуру. Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню ефективності державної політики щодо збереження людських ресурсів, зокрема інтелектуально-кадрового потенціалу економіки України.

Для підсилення ефективності державної політики управління міграцією молоді в Україні, важливо узгодити стратегічні пріоритети державного регулювання в цій сфері та політику зайнятості випускників закладів професійно-технічної освіти за допомогою економічних інструментів державної політики. Це означає:

Створення умов для легалізації секторальних ринків праці з високим рівнем неформальної зайнятості, що дозволить підвищити рівень соціальної захищеності молодих фахівців на місцевому ринку праці та стабілізувати їх зайнятість.

Підтримка практик різних форм офіційної легальної зайнятості, таких як віддалена, мобільна, часткова робота, а також розвиток посередницького сектора на ринку праці для пошуку вакансій та забезпечення зайнятості молодих фахівців.

Розвиток сектора креативних індустрій з метою створення нових робочих місць для молоді та забезпечення їм достойного рівня оплати праці для висококваліфікованих молодих спеціалістів.

У світлі зростаючої міграційної активності молоді України та втрати країною значного інтелектуального та кадрового потенціалу, інструменти регулювання міграції молоді повинні спрямовуватися на зменшення рівня позитивних міграційних аспірацій серед студентської та учнівської молоді, а також на скорочення масштабів освітніх міграційних процесів з метою прискорення стаціонарної міграції. Засоби державної політики у цьому контексті мають спрямовуватися на мінімізацію впливу факторів, що стимулюють міграційну активність молоді, та на створення висококонкурентних переваг освітніх систем. Важливу роль у цьому може відігравати модернізація вітчизняної системи професійно-технічної освіти.

Нова якість професійно-технічної освіти може відігравати ключову роль у стримуванні міграції молоді ще на етапі закінчення загальної середньої освіти та вступу до вищих навчальних закладів. Вона буде служити надійним соціальним ліфтом для подальшого працевлаштування на конкурентоспроможних робочих місцях з гідними умовами та оплатою праці, а також можливостями професійного зростання. Особливо це стосується сучасних галузей реального сектора економіки, пов'язаних з інформаційно-комунікаційними технологіями на виробництві, використанням методів Big Data та штучного інтелекту, а також Інтернету речей.

Мета політики інноваційного розвитку професійно-технічної освіти в Україні полягає в забезпеченні належного внеску усіх зацікавлених сторін (представників освіти, роботодавців, профспілок, громадськості) у спільний результат. Цей результат включає в себе модернізацію матеріально-технічної та техніко-технологічної бази, вдосконалення системи навчання та підготовки кадрів для нових галузей смартекономіки та інфраструктури, а також посилення внеску системи професійно-технічної освіти у розвиток регіональних соціо-економічних систем та забезпечення високого рівня її конкурентоспроможності.

Для ефективного регулювання системи професійно-технічної освіти важливо розробляти та впроваджувати наступний інструментарій:

Створення Наглядових рад: Розробка та запровадження Наглядових рад або інших форм колективно-договірного підходу до управління при закладах професійно-технічної освіти сприятиме підвищенню якості навчання та адаптації програм до потреб ринку праці.

Розвиток дуальних систем професійної підготовки: Впровадження інституційного забезпечення дуальних систем професійної підготовки дозволить зблизити навчання з реальними потребами підприємств, забезпечуючи випускникам необхідні навички та компетенції.

Удосконалення інституту освітньої інклюзії: Важливо забезпечити доступ до якісної професійної освіти для всіх шарів суспільства, включаючи особи з інвалідністю та інші соціально вразливі групи.

Інституціалізація умов становлення розумної професійно-технічної освіти: Створення стимулів для розвитку інноваційних підходів та впровадження передових методик навчання та оцінки успішності.

Покращення інституційних засад системи фінансування розвитку закладів професійно-технічної освіти: Забезпечення стабільного та достатнього фінансування для забезпечення якості навчання та доступності для всіх учнів.

Ініціювання розвитку сектора цифрової зайнятості та фрілансерства: Стимулювання створення нових можливостей для зайнятості у цифровій економіці та розвитку фрілансерської діяльності.

Покращення інституційного середовища забезпечення зайнятості випускників закладів професійно-технічної освіти: Розвиток програм підтримки для випускників, включаючи менторинг, стажування та підтримку підприємництва.

### 3.2 Наглядові ради у системі професійно-технічної освіти: напрями практичної реалізації

У зв'язку з важливістю наглядових рад для відродження потенціалу професійно-технічної освіти в Україні, їх функціонування має бути правово



регламентоване. Зараз українське законодавство передбачає створення наглядових рад виключно для закладів вищої освіти. Наприклад, Стратегією розвитку вищої освіти на 2021-2031 роки передбачено завдання з унормування співпраці наглядових рад з адміністрацією та трудовим колективом закладів вищої освіти. Закон про освіту та Закон про фахову передвищу освіту також визначають роль та функції наглядових рад, включаючи їх можливість ініціювання проведення інституційного аудиту та їхнє віднесення до органів управління закладом фахової передвищої освіти.

Проте для досягнення повноцінного відродження професійно-технічної освіти в Україні необхідно розширити правові положення щодо створення та функціонування наглядових рад. Це може включати розробку спеціальних нормативно-правових актів, які передбачатимуть створення та функціонування наглядових рад у професійно-технічних навчальних закладах. Такий крок дозволить забезпечити більш ефективний контроль за якістю навчання та вирішення питань, пов'язаних з розвитком професійно-технічної освіти в країні.

Наразі, у чинному Законі України "Про професійну (професійно-технічну) освіту" відсутні положення щодо наглядових рад. Однак у проєкті нового закону передбачено включення наглядових рад в систему управління закладами професійно-технічної освіти та визначення їх повноважень.

У рамках Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти "Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта" на період до 2027 року розроблено проєкт Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року, де передбачено, що "у кожному закладі діє наглядова рада закладу професійної (професійно-технічної) освіти". Також для громадського обговорення було представлено проєкт Типового положення про наглядову раду закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

У 2021 році Міністерством освіти і науки України було затверджено Методичні рекомендації щодо створення наглядової (підкувальної) ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Це перший крок на шляху

утворення таких рад при закладах професійно-технічної освіти, які разом з Регіональними радами професійної освіти будуть представляти інтереси закладів на рівні регіону.

Дійсно, впровадження наглядових рад при закладах професійно-технічної освіти (ЗПТО) потребує наукового обґрунтування та чіткого визначення їх ролі, завдань і інституційної основи. Хоча такий механізм управління більш поширений на рівні вищої освіти, його впровадження на рівень ЗПТО може мати значний потенціал для стратегічного розвитку професійно-технічної освіти в Україні на інноваційних і конкурентних засадах.

Досвід роботи наглядових рад у вищих навчальних закладах може бути використаний для адаптації цього механізму до потреб ЗПТО. Вивчення існуючого досвіду та аналіз його ефективності дозволить зрозуміти, які конкретні аспекти функціонування наглядових рад можна застосувати у професійно-технічній освіті.

Одним з ключових завдань буде визначення компетенцій та повноважень наглядових рад при ЗПТО. Це може включати контроль якості освіти, розвиток стратегій розвитку закладів, забезпечення взаємодії з роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами, а також підтримку інноваційних ініціатив.

Крім того, важливо розробити механізми взаємодії наглядових рад з іншими органами управління ЗПТО, а також з громадськістю та бізнес-спільнотою. Це сприятиме забезпеченню широкого впровадження інновацій та підвищенню якості професійно-технічної освіти в країні.

Таким чином, наукове обґрунтування та адаптація існуючого досвіду буде важливим кроком у впровадженні наглядових рад при ЗПТО та забезпечить стратегічний розвиток цієї галузі освіти на інноваційних засадах.

Дійсно, проблематика дослідження наглядових рад у системі освіти є актуальною, але мало розкритою вітчизняними науковцями. Згадані дослідження відображають лише обмежений аспект функціонування наглядових рад при закладах професійно-технічної освіти (ЗПТО).



Рис. 3.4. Нормативно-правове забезпечення утворення і діяльності наглядових рад при ЗПТО в Україні

Наприклад, практичний посібник О. Бородієнко варто відзначити за спробою систематизувати інформацію про роль наглядових рад у контексті розвитку публічно-приватного партнерства в системі професійно-технічної освіти. Однак, є потреба у більш глибокому аналізі та науковій оцінці їхньої ролі та ефективності в контексті стратегічного розвитку освітньої галузі.

Продовжуючи цей напрям, важливо провести дослідження, яке б ретельно розглянуло досвід функціонування наглядових рад при ЗПТО, їхню

роль у партнерстві з роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами, а також вплив на якість професійно-технічної освіти.

Для цього необхідно провести докладний аналіз сучасного законодавства щодо наглядових рад при ЗПТО, порівняти їхню практику в Україні з міжнародними стандартами та кращими практиками інших країн. Наукова оцінка цього механізму управління дозволить розробити рекомендації щодо його удосконалення та оптимізації для забезпечення стратегічного розвитку професійно-технічної освіти в Україні.

Наглядова рада - це утворення, яке діє при закладі освіти, зокрема при закладі професійно-технічної освіти (ЗПТО), і має за мету надання консультаційних порад, контролю та координації у сфері стратегічного розвитку цього закладу. Вона об'єднує різні зацікавлені сторони для спільної роботи над покращенням діяльності та розвитком закладу освіти.

Наглядові ради в системі професійно-технічної освіти вирізняються своєю поліфункціональністю, обраною представницькою структурою, спрямованістю на стратегічний розвиток, а також важливістю для суспільства. Вони відкриті для комунікації з різними зацікавленими сторонами, забезпечують механізми арбітражу, забезпечують баланс між субординацією та протипагою в управлінні закладом.

Сформульована мета діяльності наглядової ради закладу професійної (професійно-технічної) освіти вказує на її ключові завдання та функції, зокрема сприяння стратегічному розвитку закладу освіти, підтримка ефективної взаємодії зі зацікавленими сторонами та контроль за використанням фінансових ресурсів. Ця мета виокремлює роль наглядової ради у забезпеченні комунікації та координації між різними стейкхолдерами закладу освіти.

Для наукового обґрунтування рекомендацій щодо правової основи та інших заходів підтримки створення наглядових рад важливо зосередитися на аналізі їх інституційного представництва. Це означає дослідження складу та структури ради, процесу формування її складу, механізмів забезпечення рівного представництва різних зацікавлених сторін, а також питань щодо її

функціонування та впливу на процеси прийняття рішень у закладі освіти. Такий аналіз дозволить зрозуміти, наскільки наглядова рада відповідає потребам та інтересам різних зацікавлених сторін і які можливі шляхи підвищення її ефективності.

### 3.3 Стратегічні пріоритети розвитку ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського»

Мета стратегії розвитку ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського» - формування інноваційного, конкурентоздатного, престижного закладу професійної освіти, де відбувається якісна професійна підготовка майбутніх висококваліфікованих робітників/фахових молодших бакалаврів, професійне навчання дорослого населення, результатом якого стануть мобільні, компетентні, конкурентоспроможні фахівці на ринку праці регіону та України.

Стратегія розвитку ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського» базується на наступних принципах: принцип цілісності, який полягає в єдності впливів освітньої діяльності на здобувачів освіти, їх підпорядкованості головній меті освітнього процесу, передбачає всебічний розвиток, виховання і соціалізацію особистості, яка здатна до активного життя в суспільстві, має прагнення до самовдосконалення і навчання впродовж життя, готова до свідомого життєвого вибору та самореалізації, відповідальності, трудової діяльності та громадянської активності; принцип безперервності, що свідчить про необхідність постійної реалізації суб'єктами освітньої діяльності на різних етапах процесу підготовки випускника закладу; принцип розвитку виходить з необхідності вдосконалення якості освітнього процесу відповідно до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізу інформації про результативність освітньої діяльності; принцип партнерства, що враховує взаємозалежність та взаємну зацікавленість суб'єктів освітнього процесу, відповідно до їх поточних та майбутніх потреб у досягненні високої якості освітнього процесу; принцип відкритості інформації на всіх етапах

забезпечення якості та прозорості процедур системи забезпечення якості освітньої діяльності; недискримінації, запобігання та протидії булінгу (цькуванню); забезпечення академічної свободи педагогічних працівників.

Стратегічні завдання розвитку ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського» на 2024-2029 роки є наступними.

За результатами проведеного дослідження сформовані пріоритетні завдання стратегії розвитку ліцея на наступні п'ять років та шляхи їх досягнення.

1. Модернізація матеріально-технічної бази ліцея продовження розвитку матеріально-технічної бази з метою забезпечення високої якості сучасного освітнього процесу; забезпечення ефективного та раціонального використання матеріальних ресурсів ліцея; залучення різних джерел фінансування, інвесторів, зацікавлених сторін, донорів, благодійних організацій; забезпечення доступності освітнього середовища для осіб з інвалідністю та інших маломобільних груп населення; забезпечення місцевого освітлення швейних машин в майстернях виробничого навчання; встановлення led-освітлення в навчальному корпусі; проведення заміни старих дерев'яних вікон в гуртожитку та навчальному корпусі, забезпечуючи комфорт та енергозбереження закладу; проведення ремонту кімнат гуртожитку; проведення ремонту та осучаснення кімнати дозвілля в гуртожитку; оновлення навчально-практичного центру сучасного перукарського мистецтва та декоративної косметики (заявка до МОНу подана на початку 2024 року); придбання мультимедійної техніки для навчальних кабінетів та майстерень.

2. Інноваційний освітній процес, завдяки якому формується вмотивований та компетентний здобувач освіти, в подальшому випускник продовження формування інноваційного освітнього середовища ліцея на засадах професіаналізму, сучасних технологій педагогіки, інновацій швейного виробництва та сфери послуг; створення сприятливих умов для творчої реалізації кожного члена колективу, формування лідерських якостей;

залучення здобувачів освіти до обговорення проблемних актуальних питань, отримання навичок активних комунікацій, безконфліктного спілкування; продовжити впровадження в освітній процес нових інтернет-ресурсів для мотивованого та цікавого навчання здобувачів освіти; системне використання активних форм навчання; продовження співпраці з центрами зайнятості в рамках популяризації робітничих професій та заохочення дорослого незайнятого населення до професійного навчання впродовж життя; активізація тісної співпраці з роботодавцями; вивчення пропозицій роботодавців та врахування даних побажань при формуванні освітніх планів та програм; створення нових колекцій учнівського Театру мод; національно-патріотичне виховання учнівської молоді закладу; поширення серед здобувачів освіти навчального закладу волонтерського руху, благодійності, участі в акціях милосердя; посилення превентивно-оздоровчого виховання з метою запобігання серед молоді тютюнопаління, алкоголізму, наркоманії тощо; створення нових та активізація роботи існуючих спортивних секцій, проведення в училищі спортивних заходів, змагань, флешмобів тощо; забезпечення психологічної підтримки здобувачів освіти у стресових ситуаціях; продовжити участь педагогів та здобувачів освіти навчального закладу у профорієнтаційній роботі ліцея.

3. Якісна діяльність педагогічних працівників ліцея збереження кадрового балансу між досвідченими і молодими педагогами; системне впровадження на уроках теоретичного та виробничого навчання інновацій педагогіки, сучасних виробничих технологій; створення умов для стимулювання наукового зростання та професійної самореалізації педагогічних працівників; забезпечення якісного підвищення кваліфікації педагогічних працівників; забезпечення якісної та прозорої атестації педагогічних працівників; залучення до участі у різноманітних регіональних, Всеукраїнських заходах, виставках, конкурсах педагогічної майстерності, науковометодичних конференціях, виставках методичних робіт з метою підвищення професійного рівня; активна співпраця голів циклових (методичних) комісій та всіх її

членів; розробка посібників, електронних конспектів, відеороликів, майстеркласів, зразків послідовності виконання технологічних процесів та інше, що забезпечує цікавість та сучасність освітнього процесу; забезпечення розвитку публікаційної активності в друкованих виданнях; постійне удосконалення ІТ-компетентності.

4. Ефективна управлінська діяльність забезпечення законодавчо встановлених норм навчального навантаження; збереження традицій ліцея, розвиток та вдосконалення напрацювань попередніх років; популяризація ЧВПУ побутового обслуговування; ефективна діяльність адміністрації та турбота про колектив; чіткий розподіл функціональних обов'язків між членами колективу; робота в команді задля успішності та конкурентоспроможності закладу; розвиток та поглиблення партнерських відносин зі стейкхолдерами, співробітництво з органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами; покращення інформаційного іміджу ліцея через використання нових інформаційних сервісів; участь педпрацівників і здобувачів освіти у вирішенні важливих питань через загальні збори трудового колективу, профспілкову організацію, органи учнівського самоврядування; сприяння підвищенню рівня суспільної активності профспілкової організації для реального захисту прав працівників та здобувачів освіти; гарантія трудових прав і свобод працівників, поліпшення умов праці, захисту їх прав та інтересів; надання платних послуг населенню; існування прозорої внутрішньої системи забезпечення якості освіти ліцея та прозорий аналіз її результатів; взаємозв'язок з адміністрацією закладів загальної середньої освіти задля здійснення профорієнтаційних заходів; проведення на базі ліцея дня відкритих дверей для випускників 9-11 класів закладів загальної середньої освіти; прозорість інформації на веб-сайті закладу.

5. Життєдіяльність ліцея на принципах академічної свободи, демократизму, гуманізму, професійності, толерантності формування загальнолюдських цінностей, культури, духовності та етичної поведінки всіх учасників освітнього процесу; розвиток цілісної системи корпоративної



культури та академічної доброчесності в училищі; сприяння збереженню в колективі здорової атмосфери, доброзичливості, підтримки та коректності у взаємовідносинах, бажання сумлінно працювати з дотриманням доброчесності; популяризація правової культури, стимулювання процесів громадянської активності, свідомості та патріотизму; виховання потреби в активній протидії правопорушенням, бездуховності, жорстокості, плагіату, корупції; забезпечення морально-психологічної підтримки здобувачів освіти, педагогів у стресових ситуаціях.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи досліджена сутність та особливості стратегічного підходу до управління ЗП(ПТ)О; проаналізовані технології та методи стратегічного планування розвитку закладу освіти.

Стратегічне управління в освіті – це сукупність прогнозів, рішень і дій щодо визначення й реалізації пріоритетних напрямів розвитку, що забезпечують досягнення місії та цілей закладів освіти.

Стратегічне планування – складний багатогранний процес, основу якого складають: готовність розпочати процес стратегічного планування, визначення повноважень та місії, SWOT-аналіз, визначення пріоритетів, визначення цілей та завдань, розроблення й впровадження плану дій та моніторинг виконання.

Успішна реалізація перерахованих дій-функцій, як показують теорія та практика, може забезпечити довгостроковий розвиток та покращити ефективність та продуктивність діяльності професійно-технічного навчального закладу.

У наш час стратегічне управління ЗП(ПТ)О стає важливим фактором успішної адаптації й розвитку, а також нагальною потребою складати довгострокові плани на перспективу.

Необхідність безперервного вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти породжує необхідність постійного пошуку та впровадження кращих практик (вітчизняних та зарубіжних) управління закладом, забезпечення якості навчального процесу, випереджаючого розвитку в учнів актуальних компетентностей.

У другому розділі здійснений аналіз показників діяльності ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського» з використання методу SWOT-аналізу. Також проведена оцінка зовнішнього середовища закладу освіти в системі заходів розробки стратегії розвитку.

Унаслідок військової агресії Російської Федерації проти України система професійно-технічної освіти (ПТО) зазнала серйозних втрат, що суттєво вплинули на її суб'єктів, інфраструктуру та механізм функціонування.

У Одеській області здійснюється професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації здобувачів освіти у 30 закладах професійної (професійно-технічної) освіти. З них 25 закладів є самостійними юридичними особами (3 з них перебувають у стадії реорганізації), 3 заклади входять до складу закладів вищої освіти, 1 заклад є коледжем, а ще 1 заклад - навчальним центром, який функціонує при установі виконання покарань. Підготовку робітничих кадрів для промисловості регіону здійснюють 3 заклади освіти у сфері будівництва та комунального господарства, 8 закладів - для сфери послуг і торгівлі, 13 закладів - для агропромислового комплексу області, і 6 закладів - для промислового комплексу та транспорту. У області також продовжується робота з модернізації мережі закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Завдяки високому рівню організації системи управління ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського» в т.ч. завдяки ефективному використанню стратегічного підходу до управління, заклад є конкурентоспроможним.

На основі проведеного аналізу запропонувати шляхи підвищення якості та ефективності системи надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О з використанням сучасних технологій управління.

Розроблена стратегія розвитку ЗП(ПТ)О, використання якої дозволить зберегти конкурентні позиції закладу

Проведений аналіз показав, що однією з найбільш перспективних форм колективно-договірної співпраці є створення при закладах професійно-технічної освіти наглядових рад як колегіальних консультативно-дорадчих органів управління, що утворюються для участі у вирішенні стратегічних завдань закладів освіти. Це дозволить залучити до спільної діяльності представників органів місцевого самоврядування території, на якій розташований заклад освіти, роботодавців, представників сфери освіти,

профспілкових організацій (галузевих чи обласних), громадськості, випускників закладу освіти, що є відомими та визнаними фахівцями у відповідній галузі діяльності.

Така діяльність сприятиме вирішенню стратегічних завдань розвитку закладу освіти, ефективній взаємодії закладу освіти з органами державної влади та органами місцевого самоврядування, стейкхолдерами (роботодавцями, науковою громадськістю, громадськими організаціями, іншими юридичними та фізичними особами) шляхом об'єднання інтелектуального потенціалу, залучення фінансових і матеріальних ресурсів для забезпечення його діяльності з основних напрямів розвитку і здійснення контролю за їх використанням, а також здійснення громадського контролю за діяльністю закладу освіти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади : навч. посібн./ За наук. ред. Л. М. Сергеевої, Т. О. Лукіної./ Л. М. Сергеева, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник, О. В. Пашенко, Т. І. Стойчик, В. О. Купрієвич. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 124 с.
2. Сучасна професійна освіта: проєкт концептуальних засад реформування професійної освіти України / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-rozrobiloproekt-konceptualnih-zasad-reformuvannya-profesijnoyi-osviti-ukrayini-suchasna-profesijna-osvita> (дата звернення: 20.05.2021).
3. Сучасна професійна освіта. Концептуальні засади реформування професійної освіти в Україні. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-rozrobilo-proektkonceptualnih-zasad-reformuvannya-profesijnoyi-osviti-ukrayini-suchasna-profesijna-osvita> (дата звернення: 20.05.2021).
4. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія / В. О. Радкевич, Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, Н. М. Корчинська, С. О. Леу, В. В. Артемчук ; за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ: ІПТО НАПН України, 2018. – 223 с.
5. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: навчальнометодичний посібник / Кол. автор.: Даниленко Л.І., Сергеева Л.М. та ін. За заг. ред. В. В. Олійника – К.: ТОВ «Етіл Плюс», 2007. – 104 с.
6. Borodiyenko, O., Nychkalo, N., Malykhina, Ya., Kuz, O., & Korotkov, D. (2021). Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. Financial And Credit

- Activity: Problems Of Theory And Practice, 36 (2021). doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031>
7. The concept of management of the development of vocational education / Schokin R. H., Radkevych V. O., Borodiyenko O. V., Romanenko Y. O., Datsii O. I., Miroshnychenko O. V., Kolyshko R. A., Prytomanov S.O., Korotkova L. I. Collection. June 2020. Ns 3(23). Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management, 2020. С. 228-244.
  8. Бородієнко О. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2019. 120 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/vocational-education-institutions-management.html> (дата звернення: 20.04.2022).
  9. Бородієнко О. Методичні рекомендації щодо створення й організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти./ Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 197 с.
  10. Бородієнко О. Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посібник / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2020. 202 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/722862/1/Posibnuk\\_Verstka\\_Final.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/722862/1/Posibnuk_Verstka_Final.pdf) (дата звернення: 20.04.2022).
  11. Бородієнко О. Організаційні аспекти реалізації проєктів. Проєктна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посібник / В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самойленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк; за заг. ред. В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. С. 130-148.
  12. Бородієнко О. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практ. посібник / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. 302 с.

13. Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти» / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 109 с.
14. Бородієнко О. В. Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: монографія / О. В. Бородієнко; за наук. ред. Радкевич В. О. Біла Церква : Видавець Пшонківський О. В., 2017. – 422 с.
15. Гриценко І.А. Основи інституційного розвитку навчального закладу в умовах децентралізації професійної освіти: Конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів професійно-технічних навчальних закладів за очно-дистанційною формою навчання. – К.: ТОВ «Етіс Плюс», 2008. – 144 с.
16. Інноваційні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ: посібник / В. І. Свистун, Г. В. Єльнікова, Л. М. Петренко, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич. – К.: ІПТО НАПН України, 2015. – 188 с.
17. Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки: метод. посіб. / Кол. автор. : В. І. Свистун, П. І. Помаран, Ю. С. Палькевич, Г. Г. Чернобук та ін. / за ред. В. О. Радкевич, В. І. Свистун. Ромни: Роменське ВПУ, 2015. 102 с.
18. Сергєєва Л. М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади : навч. посібн. / За наук. ред. Л. М. Сергєєвої, Т. О. Лукіної. / Л. М. Сергєєва, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник, О. В. Пашенко, Т. І. Стойчик, В. О. Купрієвич. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 124 с.
19. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія / В. О. Радкевич, Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, Н. М.

Корчинська, С. О. Леу, В. В.Артемчук ; за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ: ІПТО НАПН України, 2018. – 223 с.

- 20.Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: навчально- методичний посібник / Кол. автор.: Даниленко Л.І., Сергєєва Л.М. та ін. За заг. ред. В. В. Олійника. К.: ТОВ «Етіл Плюс», 2007. 104 с.