

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)  
«19» листопада 2024 р.  
(дата)

«СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В  
СУЧАСНИХ УМОВАХ  
(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)

ЛОПАКОВ Володимир Сергійович

(підпис)

Науковий керівник:  
доктор економічних наук,  
професор

ГОРОШКОВА Лідія Анатоліївна

(підпис)

Біла Церква 2024

Ім'я користувача:  
Оксана Олександрівна Рудич

ID перевірки:  
1016259859

Дата перевірки:  
17.05.2024 20:03:10 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
19.05.2024 23:12:08 EEST

ID користувача:  
100009006

Лопаков Володимир Сергійович

Назва документа: Ситуаційний підхід в управління закладом освіти в сучасних умовах  
(на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К. Д. Ушинського»)

Кількість сторінок: 21 Кількість слів: 10518 Кількість символів: 84750 Розмір файлу: 2.93 MB ID файлу: 1016048158

## 22% Схожість

Найбільша схожість: 6.1% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1016030337)

18.8% Джерела з Інтернету

769

Сторінка 23

8.38% Джерела з Бібліотеки

31

Сторінка 27

## 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.

Замінені символи

15

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 » січня 2024 р.

### ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу магістра:

ЛОПАКОВА Володимира Сергійовича

1.Тема роботи «СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського)»

2. Керівник роботи Горошкова Лідія Анатоліївна, д.е.н., професор  
затверджені наказом БІНПО від «01» січня 2024 року № 01-06/01

3. Строк подання студентом роботи «25» квітня 2024 р.

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. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ. 1.1 Освітня послуга та освітній продукт: взаємозв'язок категорій. 1.2 Менеджмент у закладі освіти: стан та перспективи вдосконалення. 1.3 Ситуаційний підхід в управлінні закладом освіти. РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ. 2.1 Організаційно-економічна характеристика ЗП(ПТ)О. 2.2 Оцінка якості та ефективності освітньої діяльності ЗП(ПТ)О. РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО



УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ. 3.1 Оцінка та ситуаційний аналіз ринку праці Одеської області. 3.2 Технології управління та ситуаційний підхід задля підвищення ефективності діяльності ЗП(ПТ)О.

#### 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)

Лопаков В.С.

(прізвище, ініціали)



## ВІДГУК

на кваліфікаційну роботу магістра

Лопаківа В.С.

на тему: «СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ

ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

(на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського»))»

Система професійно-технічних освітніх закладів в Україні багато років перебуває у стані перманентних змін. Їх незавершеність призвела до того, що вся профтехосвіта перебуває у невизначеному стані точки зору її структури, управління і фінансування. Проте на всіх етапах реформування безальтернативним залишається ставлення до функціонального призначення закладів профтехосвіти, реалізація якого покликана забезпечити формування трудової мотивації, активної громадянської і професійної позиції молоді, покоління, здатного до освоєння нових технологій упродовж життя, до конкурентоспроможності на внутрішньому і зарубіжному ринку праці.

Володимир Сергійович підчас написання роботи показав себе кваліфікованим спеціалістом успішно вирішувати поставлені завдання та творчо ставитись до підготовки роботи. Досвід його практичної діяльності у сфері професійно-технічної освіти був 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: «СИТУАЦІЙНИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ (на прикладі ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського)»»

Кваліфікаційна робота магістра: 82 с., 28 рис., 5 табл., 24 джерела

Метою роботи є комплексне дослідження особливостей та можливостей вдосконалення системи надання освітніх послуг та управління закладом на засадах ситуаційного менеджменту.

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

Предметом дослідження є механізми вдосконалення системи ситуаційного управління надання ЗП(ПТ)О в процесі надання освітніх послуг.

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

В роботі досліджена сутність та особливості ситуаційного підходу та його особливостей щодо застосування у закладі освіти; здійснений аналіз показників діяльності ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського»; на основі проведеного аналізу запропоновані шляхи та можливості підвищення ефективності діяльності ЗП(ПТ)О з використанням ситуаційного підходу до управління.

Ключові слова: освітня послуга, заклад професійно-технічної освіти, управління наданням освітніх послуг, якість, ситуаційний менеджмент

## ABSTRACT

Topic: «Situational Approach in Managing an Educational Institution in Modern Conditions (Case Study of the "Odesa Vocational Lyceum of Service Industries of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky")»

Master's Thesis: 82 pages, 28 figures, 5 tables, 24 sources

Objective: The objective of this thesis is to conduct a comprehensive study on the features and possibilities of improving the system of educational service delivery and the management of the institution based on situational management principles.

Object of Study: The "Odesa Vocational Lyceum of Service Industries of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky."

Subject of Study: Mechanisms for improving the system of situational management in the delivery of vocational education and training (VET) services.

Research Methods: Descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, statistical analysis, data grouping and summarization, expert evaluations.

The thesis explores the essence and features of the situational approach and its application in educational institutions; analyzes the performance indicators of the "Odesa Vocational Lyceum of Service Industries of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K.D. Ushynsky"; and proposes ways and opportunities for improving the efficiency of VET institutions using the situational management approach based on the conducted analysis.

Keywords: educational service, vocational education and training institution, management of educational service delivery, quality, situational management



## ЗМІСТ

|                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП .....                                                                                              | 7  |
| РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ                                                               |    |
| СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....                                                   | 10 |
| 1.1 Освітня послуга та освітній продукт: взаємозв'язок категорій.....                                    | 10 |
| 1.2 Менеджмент у закладі освіти: стан та перспективи вдосконалення.....                                  | 21 |
| 1.3 Ситуаційний підхід в управлінні закладом освіти.....                                                 | 35 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ                                                         |    |
| ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....                                                                                     | 46 |
| 2.1 Організаційно-економічна характеристика ЗП(ПТ)О.....                                                 | 46 |
| 2.2 Оцінка якості та ефективності освітньої діяльності ЗП(ПТ)О.....                                      | 47 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОСТАННЯ                                                                 |    |
| СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ.....                                                  | 54 |
| 3.1 Оцінка та ситуаційний аналіз ринку праці Одеської області.....                                       | 54 |
| 3.2 Технології управління та ситуаційний підхід задля підвищення<br>ефективності діяльності ЗП(ПТ)О..... | 69 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                            | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....                                                                          | 83 |

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку системи професійно-технічної освіти в Україні класифікується як трансформаційний. Після певної стагнації було прийнято низку стратегічних та програмних планових документів, положення яких містили заходи і засоби з модернізації вітчизняної професійно-технічної освіти. Проте, все ще не вирішено цілий комплекс проблем, пов'язаних із недостатнім фінансуванням, погіршенням матеріально-технічного та фінансово-економічного забезпечення великої кількості закладів професійно-технічної освіти. Відбуваються й зміни, пов'язані з децентралізацією та зміщенням у фінансуванні професійно-технічної освіти на місцевий рівень, де фінансові можливості нижчі. Останніми роками активізувалися й міграційні процеси молоді, зокрема зовнішні, пов'язані з обранням молодими людьми закордонних (передусім у Польщі, Чехії, Словаччині, Румунії) закладів освіти. У підсумку цих та інших процесів вітчизняні підприємства недоотримують достатнього якісного трудового ресурсу, що ще більше загострює кризу відносин «бізнес – профтехосвіта». Така ситуація потребує обґрунтування та впровадження нових більш сучасних і ефективних форм співпраці влади, представників підприємництва та професійно-технічної освіти задля задоволення спільних інтересів і потреб у руслі розвитку системи освітніх послуг та національної економіки в цілому.

Система професійно-технічної освіти, як в Україні в цілому, так і в її регіонах зокрема, характеризується на сьогодні низкою проблемних аспектів, підсумком яких є низький рівень фінансової та організаційної спроможності закладів до самостійного ефективного функціонування і розвитку кадрової та матеріально-технічної бази, а також їх інтеграції з ринком праці. Відповідно, значна частина випускників закладів професійно-технічної освіти залишається незайнятою (йдеться про невідповідність отриманої професії та фактичного працевлаштування), а підприємства недоотримують кваліфікованих, здатних на високому рівні виконувати виробничі завдання, кадрів робітничих професій.

Попри реалізацію в Україні адміністративної та бюджетно-фінансової децентралізації в регіонах так і не створено належних умов для ефективного функціонування та модернізації закладів професійно-технічної освіти, якісних зрушень на користь здобувачів освіти, регіональних ринків праці, суб'єктів реального сектору економіки. Відсутні також й якісні практики співпраці закладів освіти та роботодавців, зокрема в частині спільного вирішення питань організації навчального процесу, обсягу та структури отримуваних знань, розвитку та модернізації виробничої і матеріально-технічної бази, її інфраструктури, активізації практик дуальної освіти, забезпечення випускників зайнятістю та робочими місцями.

Як наслідком, так і причиною все ще низької ефективності функціонування закладів професійно-технічної освіти в регіонах України, а в нинішніх умовах – суттєвою перешкодою – слугує зростання налаштованості вітчизняної молоді до зовнішньої освітньої міграції та здобуття знань за кордоном. Спершу такі практики стали поширеними з-поміж студентства, а нині стають все більш активними й для здобувачів професійно-технічної освіти.

Метою роботи є комплексне дослідження особливостей та можливостей вдосконалення системи надання освітніх послуг та управління закладом на засадах ситуаційного менеджменту.

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

- провести порівняльний аналіз понять освітня послуга та освітній продукт в контексті взаємозв'язку категорій, визначити особливості менеджменту у закладі освіти в контексті освітніх продуктів і освітніх послуг;
- дослідити сутність та особливості ситуаційного підходу та його особливостей щодо застосування у закладі освіти;
- здійснити аналіз показників діяльності ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського» та якості освітніх послуг ЗП(ПТ)О;
-

- провести оцінку та ситуаційний аналіз стану ринку праці Одеської області;
- на основі проведеного аналізу запропонувати шляхи та можливості підвищення ефективності діяльності ЗП(ПТ)О з використанням ситуаційного підходу до управління.

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

Предметом дослідження є механізми вдосконалення системи ситуаційного управління надання ЗП(ПТ)О в процесі надання освітніх послуг.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження є осмислення об'єктивних процесів, пов'язаних з використанням ситуаційного підходу до управління наданням освітніх послуг ЗП(ПТ)О, 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, 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 надання освітніх послуг ЗП(ПТ)О з використанням ситуаційного до управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці конкретних рекомендацій щодо шляхів підвищення ефективності системи управління наданням освітніх послуг ЗП (ПТ)О на засадах ситуаційного менеджменту.



## РОЗДІЛ 1

### СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

#### 1.1. Освітня послуга та освітній продукт: взаємозв'язок категорій

У процесі формування економіки знань роль вищої освіти в соціально-економічній динаміці значно зростає. Це перетворює сферу освіти з завершальної стадії передачі готової інформації та знань у простір постійного створення знань і сектор національної економіки, що забезпечує конкурентоспроможність країни та розвиток суспільства. Включення процесу застосування знань в освітній процес відбувається на тлі створення нових знань безпосередньо у виробничому процесі, що означає взаємну інтеграцію освітньої, наукової та виробничої сфер. Знання сприяють появі нових видів діяльності, виробництв і галузей, стаючи рушійною силою для оновлення існуючих технологій і ключовим фактором добробуту населення. Різниця в якості освіти та доступі до неї визначає глобальні, регіональні та локальні когнітивно-інформаційні розриви, формуючи сучасний профіль стратифікації національних економік [1].

Світові тенденції глобалізації, інтелектуалізації та інформатизації на ринку освітніх послуг впливають на поведінку суб'єктів освітньої діяльності, що робить важливим теоретичне осмислення сучасної ролі освітніх послуг у забезпеченні сталого розвитку економічних систем різних рівнів. Посилення конкуренції у сфері освітніх послуг підкреслює необхідність дослідження процесів адаптації закладів освіти до більш жорстких умов господарювання, а також питань підвищення їх конкурентоспроможності та якості освітніх послуг як гарантії їх затребуваності та життєздатності.

Дослідження сутності та природи освітніх послуг, а також ролі освіти в економічному розвитку доцільно проводити, спираючись на методологію

інституціональної теорії та теорії зацікавлених сторін. Це дозволяє оцінити внесок освіти в гармонізацію суспільних та індивідуальних інтересів, формування відповідних структур та суб'єктів розвитку, які сприяють зростанню інтелектуального потенціалу та покращенню якості життя.

Роль освітніх послуг, за визначенням науковців, полягає в тому, що вони є продуктом духовно-інтелектуального виробництва і додатковим продуктом економіки знань. Усе більше споживачів (учнів, студентів тощо) персоніфікують ці послуги, що забезпечує інформаційно-цільову провідність суспільства. Якість і рівень корисності освітніх послуг визначають можливості практичного застосування отриманих знань у майбутньому. Споживач освітніх послуг використовує освітній потенціал не тільки для створення і отримання благ, але й для задоволення пізнавальних потреб, збільшення людського капіталу, а також для активної самореалізації та самовираження на індивідуальному і суспільному рівнях. Корисність послуг у сфері освіти оцінюється за ступенем задоволення освітніх потреб [2].

В сфері економіки об'єктивність корисності освітніх послуг, що є теоретичною моделлю конкретних знань, визначається певним часовим проміжком, протягом якого особа шукає роботу, що відповідає її спеціалізації. Набуті професійні знання залишаються актуальними близько 5-6 років, а потім застарівають через впровадження нових інформаційних, комунікаційних та інших технологій. Швидкі зміни в структурі, технологіях і організації виробництва товарів і послуг, а також глобалізація і соціальні зміни, вимагають якісно нового рівня освіти та постійного оновлення знань і навичок протягом усього трудового життя. Це ставить перед сучасними фахівцями завдання уміння свідомо керувати своєю поведінкою, враховуючи вимоги реальності. З огляду на ці обставини, важливо здійснювати перехід від екстенсивної моделі освіти, що полягає в передачі певної суми готових знань, до інтенсивної моделі. Основою інтенсивної моделі є ідея, згідно з якою справжнє навчання має бути комбінацією обраних знань з минулого, змінених за новими дослідженнями, з метою досягнення інтегрального планованого результату.

Таким чином, сучасна освіта буде ефективною, якщо процес взаємодії між викладачем і студентом/учнем спрямований на передачу і засвоєння знань, умінь і навичок, які потрібні як державі, так і особистості. Це сприятиме формуванню, розвитку і вихованню фахівців нової формації, здатних працювати на випередження, а також створить передумови для їх професійного становлення.

Дослідження особливостей функціонування сучасного ринку освітніх послуг вимагає розкриття змісту базових категорій: освітня потреба, виробництво освітніх послуг та його результат, ринок освітніх послуг [3].

Основним стимулом будь-якого процесу виробництва, зокрема виробництва знань, є людські потреби і прагнення. Освітня потреба означає прагнення суб'єкта набути знання для їх прагматичного (пов'язаного з можливістю підвищення соціального статусу та оволодіння професійними знаннями) і непрагматичного (удосконалення індивіда як особистості) використання.

Людські прагнення - це бажання задовольнити конкретні потреби. Ті самі потреби можуть виявлятися у різних прагненнях, що змінюються під впливом суспільного та технічного прогресу, смаків, бажань, культурного рівня та особистості кожної людини. Прагнення до освітніх послуг найчастіше виникають, коли особі потрібно задовольнити свої потреби в засобах існування через здобуття освіти для професійної діяльності. Іноді прагнення до освіти виникають з бажання підвищити свій культурний та інтелектуальний рівень для власного задоволення. Проте прагнення в сфері освіти не є нескінченними; запити споживачів обмежуються їх когнітивними, фінансовими та іншими можливостями. Виробництво освітніх послуг регулюється державою (суспільством) і може бути започатковане з метою формування інтелектуального потенціалу нації як основи підвищення конкурентоспроможності країни.

Використання різних підходів у дослідженні природи освітньої послуги призводить до множинності тлумачень цієї концепції. З одного боку, її можна

розглядати як процес - послідовність дій протягом певного періоду, спрямованих на організацію навчання (виробництво, обмін, розподіл та споживання). З іншого боку, освітня послуга представляє собою результат, а саме сукупність освоєних випускником загальних та спеціалізованих навичок і знань [4].

З одного боку, послуга - це дія або процес, що триває певний час, тоді як товар - це результат цього процесу (виготовлення, підготовка і т. д.). Згідно з С. Багдік'яном, освітні послуги можна охарактеризувати як цілеспрямований процес передачі та отримання знань, інформації, вмінь і навичок, а також як результат інтелектуального, культурного, духовного, соціально-економічного розвитку суспільства та держави. Такий самий підхід використовує В. Александров, який визначає освітню послугу як організований процес навчання для отримання необхідних знань, навичок і вмінь. Т. Ящук розглядає освітню послугу як цілеспрямований процес збору, отримання, передачі та засвоєння системи навичок, знань, інформації, а також як результат безперервного духовного, культурного, соціально-економічного розвитку і вдосконалення держави і суспільства загалом.

Група дослідників дивиться на освітню послугу як на специфічний товар, який задовольняє потребу людини в здобутті певних знань, навичок і вмінь для їх використання у професійній діяльності. Вони також розглядають її як освітній товар, що представляє собою конкретну діяльність, що забезпечує задоволення потреби споживача в освіті. Інші дослідники вважають її економічним благом, яке корисне для споживачів і потребує витрат на його виробництво.

Згідно з К. Євменковою, вчені зазвичай не приділяють уваги такій особливості освітньої послуги, як отримання певної кваліфікації в процесі навчання. З цього приводу вона визначає освітню послугу як специфічний товар, який складається з навчальної та наукової інформації, що передається студенту у вигляді системи знань та практичних вмінь і навичок. У разі успішного засвоєння цієї інформації студент отримує відповідну кваліфікацію.

Навчальні заклади, що є виробниками освітніх послуг, пропонують на ринку не окремі послуги, а комплексні освітні програми. Ці програми розробляються з метою задоволення потреби в освіті, професійній підготовці, навчанні або перепідготовці, спрямовані на досягнення певного результату в зміні освітнього чи професійного рівня. Освітня програма розглядається як комплекс освітніх послуг, спрямований на зміну рівня освіти або професійної підготовки споживача і забезпечений відповідними ресурсами освітньої організації [5].

В. Щетинін розглядає освітні послуги як систему знань, інформації, умінь і навичок, що використовуються для задоволення різноманітних потреб людини, суспільства і держави. Б. Девіс і Л. Елісон визначають продукт освітньої установи як освітню послугу, яка надається учням. За словами Л. Карамушки, кінцевим "продуктом" функціонування освітньої організації є жива особистість, яка є суспільною істотою і взаємодіє зі суспільством як суб'єкт цих взаємин. Знання, уміння та компетенції, які втілені у фахівця, називаються імпліцитними знаннями. Ці знання, у концентрованій формі, представлені у людському капіталі та потенціалі, що дозволяє людині розвивати особистий, соціальний та економічний добробут. Накопичення людського капіталу сприяє підвищенню конкурентоспроможності і статусу особистостей, збільшує продуктивність праці та сприяє позитивному впливу на економічний та соціальний розвиток.

Розвиток знаннєвої економіки вимагає усвідомлення освіти як інтегрованого процесу та результату, який є ключовим для господарського зростання. З такої позиції освіта розглядається як соціально-економічне явище і процес, який визначає відтворення людського потенціалу та підвищення продуктивності суспільного виробництва. Вона виступає ключовою сферою, що впливає на всі аспекти суспільного розвитку: соціально-економічний, технічний, технологічний, політичний, духовний, культурно-інституціональний та інші. З точки зору особи, яка споживає освітню послугу, вона є злиттям загальнокультурних, освітньо-професійних та науково-освітніх компетентностей.



За визначенням Д. Шевченка, освітня послуга є системно агрегованим, комплексним продуктом вищого навчального закладу. Це не лише процес набуття конкретних знань, а й вмінь їх застосування, спроможних задовольнити потреби особистості в її професійному розвитку та зростанні [5].

В. Дмитрієв аргументує, що освітня послуга, надана у навчальних закладах, є конкретним результатом виробництва. Цей результат відображається у формі освітнього товару, який може бути проданий або обмінений. У зв'язку з цим, схема взаємозв'язку між формами освітньої послуги та освітнього продукту може мати наступний вигляд. (рис. 1.1).

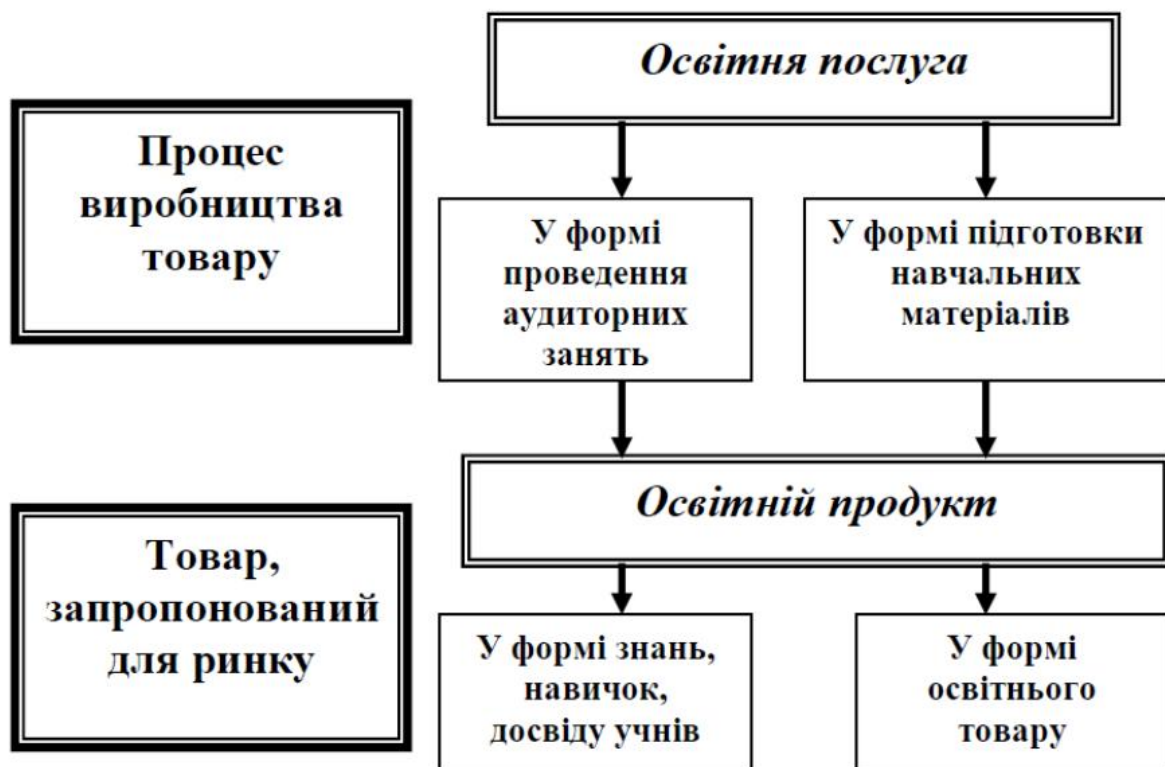


Рисунок 1.1 – Схема взаємозв'язку форм освітньої послуги та освітнього продукту

Отже, визначення кінцевого результату діяльності вищих навчальних закладів ускладнене через комплексність надаваних послуг:

Зміни, що відбуваються, охоплюють як індивідуальний рівень особистості, так і суспільство в цілому, відображаючи якісні трансформації [6].

Вплив їх діяльності проявляється як на соціальному рівні (зростання інтелектуального потенціалу, розвиток соціального капіталу тощо), так і на індивідуальному рівні (сприяючи кар'єрному зростанню, самореалізації тощо).

Ці результати взаємодіють із впливом інших факторів, не обов'язково пов'язаних з функціонуванням самого закладу.

Вони відтворюють ефективність взаємодії як зовнішніх, так і внутрішніх учасників освітньої сфери.

Поглянемо на кожен елемент по черзі.

Система знань, умінь та навичок: Це основний ресурс для розвитку особистості і успіху в різних сферах життя. Знання служать джерелом інтелектуального та професійного розвитку, сприяють в ефективній діяльності та створенні гармонійних відносин в суспільстві.

Сформовані компетенції фахівця: Це практичні навички та вміння, які особа здобуває під час освіти. Вони є ключовим елементом для успішної професійної діяльності та визначають готовність особистості до вирішення конкретних завдань.

Освітні програми і технології: Це методи і стратегії, за допомогою яких здійснюється передача знань та формування компетентностей. Вони визначають спосіб організації та впровадження навчального процесу, забезпечуючи його ефективність.

Освітні послуги: Це важливий аспект, який забезпечує доступ до освіти та надає можливість отримати потрібні знання та навички. Вони визначають спосіб надання освітніх послуг, враховуючи потреби і можливості різних груп населення [7].

Разом ці елементи створюють систему, яка сприяє інтелектуальному та професійному розвитку особистості, а також розвитку суспільства в цілому.

Виділені особливості знання як суспільного блага підтримуються декількома ключовими характеристиками:

Неконкурентність: Знання може бути використане кількома суб'єктами одночасно без зменшення доступності для інших. Це робить його універсальним і дозволяє сприяти загальному розвитку суспільства.

Невиключеність: Критерії доходу не є перешкодою для споживання знань, що робить його доступним для всіх суб'єктів, незалежно від їхнього фінансового статусу.

Не перевантаженість: Знання не втрачає своєї цінності при споживанні багатьма суб'єктами одночасно. Це сприяє збільшенню корисності знань для всіх учасників суспільства.

Ці характеристики базуються на дискретності, відносності та мережному характері знань як інформаційного ресурсу, а також на майже нульових витратах на копіювання та зберігання. Ці особливості роблять знання одним з найважливіших суспільних благ, таких як буденне, релігійне та загальновідоме наукове знання. Однак засвоєння цих знань завжди вимагає уваги до когнітивно-ціннісних якостей суб'єктів освітнього процесу.

Товарні властивості знань унікальні та специфічні: покупці не завжди знають точно, які знання вони отримують, і коли вони вже володіють ними, вони не потребують їх купівлі. Більше того, знання часто є неявними і не можуть бути точно передані словесно або копійовані. Це означає, що їх неможливо передати вже заздалегідь закодованими або скопійованими даними. Такі знання, як правило, набуваються шляхом досліджень або в процесі виробництва. Формування професійного знання базується на загальній освіті, так званій формальній освіті, яка розширюється в сучасних умовах за допомогою двох джерел: по-перше, - системи вищої та професійної освіти, а по-друге, - системи навчання на підприємстві через тренінги, стажування, коучинг та інше. Однак наш досвід показує, що основною проблемою вітчизняної вищої освіти є невідповідність структури та якості підготовки фахівців до потреб ринку праці.

Знання, як економічне благо, пройшли свій власний життєвий цикл, подібно до матеріальних товарів, через процес комодифікації. Починаючи як

унікальний продукт, що здобувається у режимі дослідження, вони швидко стають загально-поширеними, перетворюючись зі специфічного на загальновизнаний продукт. Завдяки своїм властивостям динамічності та відкритості для різних практик, знання переходять з суспільного рівня до унікального, а потім в економічний, а згодом, зі старінням, знову повертаються до суспільного. Цей процес підтримується ринком кодифікованого об'єктивованого знання, що продається за низьку або навіть нульову ціну, у відповідності з концепцією "sory left" - де можна безкоштовно використовувати та розповсюджувати.

Основними джерелами економічної цінності є праця і знання, оскільки капітал формується як наслідок їх використання. Праця може бути уявлена як живий ресурс, який охоплює фізичні, інтелектуальні та підприємницькі здібності, а також як уречевлений ресурс, який втілюється у матеріальних артефактах під час виробництва. Знання є незамінним ресурсом, який не може бути заміщений або компенсований капіталом чи працею, оскільки їхнє відтворення базується на різних формах знань. Це підтверджує тезу про те, що знання взаємодоповнюють інші фактори виробництва.

Застосування знань для підвищення продуктивності фізичної праці відіграло ключову роль у розвитку промислового капіталізму, використовуючи "мертве знання", яке увібрався в машинах, приладах і технологічних процесах. У сучасній економіці спостерігається зростання значення "живого знання" порівняно з уречевленим. Кожна форма праці базується на формалізованих професійних знаннях, що були отримані в закладах вищої освіти та сформовані на виробництві під час набуття досвіду, вмінь і навичок працівника. У сучасних умовах формалізоване знання, особливо у формі інформаційного продукту, може бути відокремлене від людського носія та розмножене практично безкоштовно у кодифікованій формі. Чим більше воно поширюється, тим більше його суспільна цінність, але його ринкова вартість знижується, наближаючись до нуля. Іншими словами, воно стає доступним кожному як суспільне благо. Витрачений на працю час вже не вважається мірою створеної

вартості – основною стають імпліцитні знання людини (не відокремлені від суб'єкта) та якість координації відносин між суб'єктами, тому IQ людини доповнюється і коригується EQ – психологічним, комунікативним інтелектом, якому приділяється провідна роль.

Традиційна модель освіти, орієнтована на потреби індустріального суспільства з циклом зміни технологічних інновацій, визначає продуктом освітньої діяльності підготовленого фахівця. Проте в умовах сучасного неоіндустріального виробництва, що характеризується постійно змінюваними вимогами, рівень фахової освіти потребує постійного оновлення. Це відображає концепцію навчання протягом усього життя, але її успішна реалізація можлива лише за умови фундаментації освіти.

Фундаментація освіти передбачає орієнтацію на вивчення фундаментальних законів природи, суспільства та людини, а також їх взаємозв'язку. Це дозволяє приймати рішення в умовах нестабільності світу, невизначеності та кризових ситуацій. Для досягнення цих глобальних цілей Рада Європи рекомендує використовувати набір ключових компетенцій, що включає пізнавальні, суспільні та інформаційні навички. Це передбачає заміну вузького знаннево-орієнтованого підходу цілісним, що охоплює не лише фахові, але й інші соціальні сфери.

Формування знань, умінь та компетенцій здійснюється за допомогою загальноосвітніх та професійних програм. Загальноосвітні програми спрямовані на вирішення завдань формування загальної культури особистості, адаптації особистості до життя в суспільстві та створення основи для усвідомленого вибору та освоєння професійних освітніх програм. Ці програми реалізуються у сфері загальної освіти.

Професійні програми, натомість, спрямовані на послідовне підвищення професійного та загальноосвітнього рівнів, підготовку фахівців відповідної кваліфікації. Ці програми реалізуються в освітніх установах професійної освіти, які мають державну акредитацію.

Освітня послуга, як економічна категорія, має специфічні риси, серед яких:

Невідчутність: Покупці освітніх послуг не можуть повністю оцінити їх якість до моменту придбання. Вони мають можливість зробити попередні висновки лише на основі навчальних планів, програм, ліцензій і рівня працевлаштування випускників.

Неможливість відокремлення послуги від постачальника: Початок споживання освітньої послуги відбувається одночасно з її наданням, що унеможливорює відокремлення її від закладу освіти.

Непостійність: Кожен етап надання освітньої послуги є унікальним і залежить від різних факторів, таких як кваліфікація викладача і місце надання послуги.

Недовговічність: Освітні послуги не можуть бути збережені для наступного використання, хоча набуті знання залишаються. Це пов'язано з природним забуванням інформації та старінням знань.

Відсутність права володіння: Освітні послуги не передбачають переходу прав власності на інтелектуальну власність. Знання розглядаються як суспільне благо, а не об'єкт прав власності.

Ці риси роблять освітню послугу унікальною в економічному контексті, відрізняючи її від інших видів товарів і послуг.

Освітні послуги, крім того, мають специфічні властивості. Вони відносяться до науково-педагогічної діяльності, але також є соціально значущим благом, яке сприяє всебічному розвитку індивіда та суспільства в цілому. Освітні послуги також є економічним благом, з попитом і пропозицією на ринку.

Однак освітні послуги мають свої особливості. Наприклад, їх вартість часто важко вимірювати грошово, оскільки ціновий механізм не завжди може відображати всі витрати на їх виробництво. Більше того, діяльність освітнього закладу не завжди спрямована на отримання прибутку, що відрізняє їх від традиційної фірми за неокласичною моделлю.

Заклади освіти мають різноманітні інтереси, які включають не лише індивідуальний добробут працівників, але й формування суспільного добробуту. Цей суспільний добробут включає не лише матеріальні аспекти, але і створення духовних цінностей та розвиток особистості.

Так, саме так. Освітні послуги відіграють ключову роль у задоволенні різноманітних інтересів особистості, суспільства та держави у духовному та інтелектуальному розвитку. Вони створюють фундамент для формування людського капіталу та розвитку працездатності, що задовольняє потреби бізнесу на ринку праці. Одночасно, освітні послуги готують інтелектуально розвиненого споживача, здатного користуватися наукоємними благами, що відповідає потребам бізнесу на ринку благ.

Процес надання освітніх послуг має свої особливості, такі як відстрочене виявлення результатів, тривалість, потребу у ліцензуванні, конкурсний відбір слухачів, а також необхідність співпраці між викладачем і слухачем. Це створює певні обмеження для ефективності цінової конкуренції між виробниками, що відображає когнітивну асиметрію на ринку освітніх послуг.

Точно так, складність у визначенні освітньої послуги закладів вищої освіти впливає з різноманітності та комплексності кінцевих результатів їх діяльності. Ці результати виявляються в зміні якісних характеристик як окремої особистості, так і суспільства в цілому. Вони мають вплив як на індивіда, що включає підвищення матеріального добробуту, кар'єрне зростання, самореалізацію та інше, так і на рівні національних та глобальних масштабів.

Національні наслідки діяльності закладів вищої освіти включають зростання інтелектуального потенціалу країни, формування соціального капіталу та інші соціально-економічні аспекти. Глобально освітні послуги сприяють нагромадженню знань, досвіду, навичок та творчих здібностей людства на протязі історичного розвитку. Таке розуміння важливості освіти підкреслює її вплив на всі рівні суспільства, починаючи від індивіда й закінчуючи глобальними процесами.



## 1.2 Менеджмент у закладі освіти: стан та перспективи вдосконалення

У педагогіці поняття "функція" широко використовується і має різноманітні тлумачення. Згідно з Т. Шамовою та Т. Давиденко, функція означає роль або завдання одного елемента соціальної системи у відношенні до іншого компонента або системи в цілому.

Протягом 1980-х років поняття функції не мало чіткого визначення щодо конкретних об'єктів управління і використовувалося в різних контекстах. Функцію трактували як дію, роль, властивість, значення, компетенцію, обов'язок, завдання, взаємозв'язок одного з іншим.

Отже, у понятті освітнього менеджменту використовується визначення функції, яке схоже на те, яке використовує Г. Попов. Він розглядає функцію як відокремлену частину управлінської діяльності, її специфічний вид, що виникає в результаті розподілу праці та спеціалізації в управлінні. Цей підхід також розглядає управлінські функції як завдання, які пов'язані з управлінням конкретними суб'єктами та об'єктами суспільного життя.

Звісно, роль учителя в освітній установі сьогодні значно розширилася і стала більш складною. Він виступає не лише як викладач, але й як організатор навчально-пізнавальної діяльності учнів, що потребує від нього вміння керувати процесом навчання, створювати сприятливу навчальну атмосферу та відносини в класі, сприяти розвитку кожної дитини.

В цьому контексті учителі виступають як ключові фігури, які здійснюють певні управлінські функції на рівні педагогічного процесу. Вони мають великий вплив на формування освітньої політики школи, організацію навчально-виховного процесу та забезпечення його якісною і результативною реалізацією.

Таким чином, учителі відіграють важливу роль у системі управління освітньою установою, сприяючи розвитку і вдосконаленню навчального процесу та досягненню поставлених цілей.

За словами вчених, керівництво навчально-пізнавальним процесом тісно пов'язане з учебним курсом, а кожен викладач виступає як наставник і менеджер одночасно. Головною метою управління є забезпечення ефективності роботи малих груп та окремих учнів. Важливо зауважити, що управління та навчальні процеси тісно переплітаються, і це проявляється у відсутності окремого часу для консультування в системі освіти, а також у відсутності спеціалізованих консультантів. Курс навчання є відкритим і часто перебудовується за пропозиціями вчителів та учнів. Процес корегування визначається необхідністю його відповідності реальним можливостям учнів та їхнім рівнем підготовленості до подальших розділів, що називається контрольно-діагностичною функцією в управлінні процесом навчання.

Управління процесом навчання - це систематична, крок за кроком реалізація процедур навчально-пізнавальної діяльності, об'єктивна необхідність якої визначається новими підходами до організації навчального процесу, спрямованими на особистісно орієнтовану основу у процесі навчання та на переосмислення ролі вчителя як організатора навчально-пізнавальної діяльності учнів, безпосереднього учасника спільної діяльності в системі "викладач - учень". "Управління" відрізняється від "предметного викладання"... Викладачі отримують "предметну" освіту, тобто вони можуть викладати предмет, але не мають навичок управління учнями...".

Умови змінюються, і разом з ними змінюється і підхід до управління, зокрема в освітній сфері. Традиційні методи класичного менеджменту, такі як постановка мети, планування, організація, контроль і регулювання, можуть бути не достатніми для ефективного управління в сучасних умовах розвитку. Особливо це стосується навчально-пізнавальної діяльності учнів у групі, де ставиться питання про врахування їхніх індивідуальних потреб, здібностей і способів навчання. Тому необхідно розширювати репертуар управлінських інструментів, додавати до них такі аспекти, як індивідуалізація навчання, стимулювання самостійності та творчості учнів, а також використання сучасних методів та технологій у навчальному процесі.

Модернізація системи управління на різних рівнях здійснюється шляхом вивчення досвіду зарубіжних країн, але перенесення моделей управління з одного соціокультурного середовища в інше є складним завданням. Менеджмент в освіті залежить від багатьох факторів, таких як форма державного устрою, тип власності і рівень розвитку ринкових відносин. Тому ефективне впровадження таких моделей в Україні потребує системної взаємодії з урахуванням цих факторів. Важливо збагачувати вітчизняну систему управління освітнім процесом досвідом менеджменту цивілізованих країн світу через поступове впровадження та адаптацію найкращих практик.

Розуміння освітнього менеджменту вимагає осмислення трьох різних інструментів управління: ієрархії, культури і ринку. Перший інструмент ґрунтується на впливі зверху шляхом мотивації, планування, організації та контролю, а також розподілу матеріальних ресурсів. Другий інструмент, культура, охоплює цінності, соціальні норми, установки та особливості поведінки, прийняті та визнані відповідними групами або суспільством, які впливають на поведінку людини. Третій інструмент - ринок, передбачає взаємодію між професіоналами на рівні рівноправних стосунків, співпрацю в організації спільної діяльності, а також обмін продукцією та надання освітніх послуг.

У реальних соціальних і економічних системах всі три компоненти завжди існують паралельно, і характер соціально-економічної організації суспільства залежить від пріоритету, який віддають кожному з цих компонентів. Загальна тенденція в управлінському стилі сьогодні полягає у розвитку більш неформальних, демократичних і гнучких методів управління. Це особливо важливо для вчителя та дослідника, щоб уточнити сутність освітнього менеджменту та його функцій у процесі управління навчально-пізнавальною діяльністю. Під час демократизації управління делегування повноважень стає проблемою, оскільки недостатнє делегування веде до централізації. Децентралізація повноважень передбачає їхній оптимальний розподіл як по вертикалі, так і по горизонталі. Порівнюючи методи, визначені

фахівцями вітчизняної науки, із функціями, прийнятими в освітньому менеджменті, ми спостерігаємо наявність як загальних, так і специфічних функцій, наприклад, регулювання, мотивації та стимулювання.

Наступний аспект порівняльного аналізу полягає у виділенні складу функцій освітнього менеджменту, які відповідають управлінській діяльності вчителя в організації навчально-пізнавального процесу у групі. Ця потреба обґрунтовується тим, що обговорювані питання є загальним фоном, управлінським середовищем, де працюють викладачі та керівники освітніх установ, які функціонують у режимі розвитку. Проте освітнє середовище є необхідним і для кожної дитини, яка вступає до освітньої установи. Згідно з І. Якиманською, освітнє середовище включає організацію та використання навчального матеріалу різного змісту, виду та форми; надання учневі волі вибору та виконання навчальних завдань (для зняття емоційного напруження через страх помилитися); використання нетрадиційних форм групових та індивідуальних занять для активізації творчості дітей; створення умов для творчості у самостійній та колективній діяльності; постійна увага педагога до аналізу та оцінки індивідуальних способів навчальної роботи, які спонукають учня до усвідомлення не лише результату, але й процесу своєї роботи. Важливо, щоб учні могли розповісти, що вони робили на занятті, як організували свою роботу, якими способами користувалися та що їм найбільше сподобалося робити. Особливу увагу слід приділити підготовці вчителя до систематичного здійснення такої роботи на занятті та організації індивідуальних занять.

Чим різноманітніше та багатше освітнє середовище, тим легше виявити та розкрити індивідуальні можливості кожного учня, враховуючи їхні інтереси, схильності та унікальний досвід, який вони набули у сім'ї, спілкуючись з ровесниками, в процесі навчання та взаємодії з реальним світом.

Порівняння функцій управління в українській та зарубіжній науці дозволило з урахуванням сучасних умов визначити наступні основи для формування нового функціонального складу: системний підхід, який розглядає

будь-яку організацію як взаємопов'язану систему елементів, спрямованих на досягнення конкретної мети в стійкому середовищі; процесний підхід, що розглядає її як безперервну систему взаємодій управлінських функцій; інформаційна функція, що передбачає забезпечення керівників і виконавців (викладачів) інформацією для прийняття управлінських рішень на рівні освітніх установ і груп; комунікаційна функція, що забезпечує систему встановлення взаємодії для обміну інформацією між учасниками освітнього процесу; координаційна функція, яка розкриває систему встановлення зв'язку та взаємодії елементів різних рівнів відповідно до їхніх повноважень; і, нарешті, мотиваційна функція, що спонукає учасників освітнього процесу до активної діяльності для досягнення поставлених цілей і отримання бажаних результатів.

Ці підстави надають достатній основі для визначення структури та змісту функцій освітнього менеджменту, включаючи інформаційно-аналітичну функцію. Ця функція дозволяє здійснити аналіз результатів навчальної діяльності кожного навчального підрозділу, виявити фактичний стан справ та оцінити ефективність використаних методів навчання. Важливо проаналізувати позитивні та негативні аспекти, визначити тенденції розвитку навчального процесу та особистості учня. Особливу увагу слід звернути на систему підготовки вчителя та учнів до занять, роль вчителя у розвитку особистості учнів, постановку завдань та їх зв'язок з освітніми цілями. Аналізуючи заняття, необхідно врахувати науково-теоретичний рівень навчального матеріалу, організацію пізнавальної та практичної діяльності учнів, ефективність використання нових технологій та інші аспекти, спрямовані на підвищення якості навчального процесу.

Мотиваційно-цільова функція має на меті стимулювати учнів до осмислення цілей та шляхів досягнення шляхом розбиття їх на конкретні завдання засвоєння навчального матеріалу та процедур навчально-пізнавальної діяльності. Це сприяє більш глибокому та осмисленому засвоєнню навчальної дисципліни. Основним завданням цієї функції у контексті особистісно орієнтованого підходу до управління процедурою навчально-пізнавальної

діяльності є забезпечення того, щоб всі учасники педагогічного процесу чітко виконували роботу згідно з делегованими завданнями, обов'язками та планом, а також дотримувалися потреб у досягненні власної та колективної мети в конкретній освітній ситуації.

Функція планово-прогностична має на меті розробку та втілення конкретних програм, державних освітніх стандартів, оптимальної структури модулів управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів. Ця функція спрямована на забезпечення учнів осмислення змісту навчального матеріалу та його важливості для розуміння закономірностей розвитку суспільства.

Функція організаційно-виконавча, що не залежить від будь-яких класифікацій, є необхідною складовою циклу управління й володіє потенціалом для соціальної зміни в освітньому процесі та організації діяльності вчителя й учня в групі. Згідно з Т. Шамовою, організаційні стосунки можна визначати як взаємозв'язки між людьми, вчителем і учнем, які виникають через розподіл повноважень та призначення їм функцій у спільній діяльності. Ці стосунки існують об'єктивно й відображають процеси розподілу та кооперації праці.

Функція контрольно-діагностична, особливо в контексті зростання самостійності та делегування багатьох повноважень освітнім установам, набуває важливого значення. Вона призначена для стимулювання діяльності вчителя як організатора навчально-пізнавальної діяльності. У нових умовах збільшилася вага діагностики, самоаналізу, самоконтролю та самооцінки.

Збільшення значення діагностики вимагає від учителя-дослідника конкретизації понять «діагностика» як загального підходу та «діагностування» як процесу (складника) практичної, педагогічної й управлінської діяльності.

Діагностика - це визначення всіх аспектів перебігу дидактичного процесу та точне встановлення його результатів. Без діагностики не можливе ефективне управління дидактичним процесом у групі та досягнення оптимальних результатів за наявних умов. У діагностику вкладається ширший і глибший смисл, ніж у традиційну перевірку знань і вмінь учнів.

Метою дидактичного діагностування є вчасне виявлення, оцінювання та аналіз перебігу навчального процесу у зв'язку з його ефективністю. Як функція управління, діагностування розглядає результати в контексті шляхів та методів їх досягнення, виявляє тенденції та динаміку у формуванні навчальних продуктів. Цей процес включає контроль, перевірку та оцінювання, збір та аналіз статистичних даних, виявлення динаміки та тенденцій, а також прогнозування процесу навчання для підвищення його якості. Контроль та оцінювання знань і вмінь учнів увійшли до складу діагностування як необхідні компоненти, вони є важливими елементами педагогічного менеджменту.

Постановка освітніми установами завдань саморозвитку та самооцінки, а також перехід до режиму самоосвіти є ключовими аспектами сучасних перетворень у освітній сфері. Оцінка діяльності вже не лише відображається на зовнішньому рівні, але стає важливою складовою внутрішньої діяльності навчальних закладів і визначає їхню професійну активність. Конкретизація ролі вчителя у формуванні навчально-пізнавальної діяльності учнів є вагомим свідченням цих сучасних змін, які приховують великий потенціал для підвищення якості освіти.

Використання результатів педагогічної діагностики на основі моніторингу та інформаційно-аналітичної діяльності у практиці роботи вчителів відкриває можливість розглядати навчальний процес крізь призму педагогічного аналізу причин, що призводять до отриманих даних. Це допомагає вчителям чітко бачити фактори, які гальмують позитивні напрями в навчальній роботі кожного учня, а також сприяє продуманню напрямків індивідуальної педагогічної підтримки учнів, що забезпечує успішність спільної діяльності вчителя та учня.

Регулятивно-корекційна функція управління, особливо якщо вона прямо пов'язана з навчальною та виховною діяльністю на занятті, здебільшого лежить на вчителів, оскільки він, порівняно з іншими членами педагогічного колективу, спостерігає, оцінює результати навчального процесу та навчає учнів процедур навчально-пізнавальної діяльності. Він спостерігає успіхи та

труднощі у роботі учнів за кількісними показниками, які зберігаються в інформаційних банках загальношкільних даних за результатами навчальних чвертей року. Вчитель виявляє реальні прогалини не лише в окремих галузях знань, але й у кожному розділі навчальної теми, відстежує, фіксує та аналізує їх, а також розглядає причини. На основі цього він розробляє оперативні заходи педагогічної допомоги та підтримки для регулювання ситуацій, які виникають у процесі навчання та призводять до відхилень від очікуваних та прогнозованих результатів.

Отже, суть освітнього менеджменту полягає у невідкладному виправленні методів та підходів до навчання, що забезпечують успішне засвоєння навчального матеріалу дитиною та освоєння процедур навчально-пізнавальної діяльності. Ефективність організаційного регулювання передусім оцінюється тим, наскільки успішно було здійснено корекцію навчальної діяльності учнів.

Сучасна державна політика, яка визнала освіту пріоритетною галуззю, ставить перед педагогічною громадськістю завдання переходу до якісно нового етапу у освітній діяльності. Цей етап базується на принципах гуманістичного навчання, акцентуючи увагу на загальнолюдських цінностях, здоров'ї та житті кожної людини, а також на вільному розвитку особистості. Крім того, вона спрямована на забезпечення загального доступу до освіти та адаптивності системи освіти до різних рівнів та потреб розвитку та підготовки кожного учня.

Розвиток системи освіти в значній мірі залежить від ефективності управління всіма її ланками, а навчальний процес є основною ланкою у забезпеченні навчально-пізнавальної діяльності учнів під час уроків. Тому важливо, щоб цей процес був належним чином керований на рівні вчителя.

Лише педагог, який передає учням досвід та процедури пізнавальної діяльності на основі засвоєння ними навчального матеріалу та теорій певної галузі наукового знання, може аналізувати і керувати процесом навчання. Відповідно до теорії поетапного формування розумових дій, вчителем може бути здійснено керування процесом навчання, забезпечивши його відносно керованим.



Вирішуючи завдання управління навчально-пізнавальним процесом, викладач повинен глибоко розуміти сутність цього процесу, його складові елементи та взаємозв'язки, а також функції менеджменту, які стосуються навчального процесу.

При цьому важливо користуватися досвідом провідних педагогів, психологів та практикуючих викладачів, а також впроваджувати нові технології навчання. Це дозволяє чітко уявити навчальний цикл, який в межах свого часу забезпечує організацію навчальної діяльності учнів під час занять. У контексті особистісно орієнтованого навчання навчальний цикл представляє собою систему навчальних завдань, що направляє діяльність вчителя та учнів від постановки завдань до моделювання теоретичних узагальнень та їх застосування під час вирішення конкретних практичних завдань.

Структура навчального циклу включає відповідні акти, які є важливими для когнітивного та соціального розвитку особистості.

Перший акт навчального циклу, орієнтувально-мотиваційний, є ключовим для встановлення контакту з учнями та стимулювання їхнього навчального інтересу. Цей акт включає в себе процедуру проблематизації, спільне формулювання навчальних завдань та мотивацію учнів для активної участі в навчальному процесі. Важливою частиною цього процесу є виявлення проблем, які перешкоджають учням успішно вирішувати завдання, та активізація їхньої моральної та психологічної підготовки для їх подолання. Методичне забезпечення на цьому етапі має сприяти усвідомленню учнями конфлікту між їхнім поточним рівнем знань та необхідністю нового навчального матеріалу.

Відправна точка цього процесу - управління навчальним процесом на кожному занятті. Викладач має створити умови, де конфлікт між знанням і незнанням розглядається як нове навчальне завдання, що потребує спільних зусиль для його вирішення. Наш досвід практики переконав нас у важливості цього першого акту навчального циклу у впровадженні нових методів навчання. Ефективність реалізації всіх подальших етапів навчального процесу в

багатому ступені залежить від успішно проведеної роботи щодо виявлення незнання учнів.

Другий акт, пошуково-дослідницький, має на меті спрямувати учнів на самостійне засвоєння нового матеріалу та освоєння процедур навчально-пізнавальної діяльності. У цьому акті студенти виконують роль дослідників, які активно шукають та осмислюють інформацію для подальшого використання.

У процесі цього акту важливо враховувати особливості учнів та їхні можливості в освоєнні нового матеріалу. Чітко сформульовані завдання та обмеження, такі як скорочений або розгорнутий опис об'єкта, допомагають учням зосередитися на необхідних поняттях та процедурах. Крім того, підготовка індивідуальних завдань для кожного учня, наприклад, завдань-карток, допомагає персоналізувати навчання та враховувати різноманітність потреб та рівнів учнів.

Забезпечення учнів необхідними інструментами, такими як схеми, таблиці, карти тощо, допомагає створити структуроване середовище для їхнього самостійного дослідження. Закріплення опорних понять та попередньо вивчених матеріалів також є важливою складовою цього акту, оскільки воно забезпечує підґрунтя для подальшого розуміння та використання нового матеріалу.

Підготовка учнів до виконання завдань на пояснення об'єктів чи явищ вимагає від вчителя чіткої формулювання завдань та надання орієнтирів для їх виконання. Важливо вказувати на стійкі зв'язки та відношення між складниками описаного об'єкта чи явища, а також характер цих зв'язків, таких як причинно-наслідкові або функціональні. Ці педагогічні установки сприяють розвитку самостійності учнів та формуванню їх аналітичних та критичних навичок.

У процесі управління навчально-пізнавальною діяльністю вчителю важливо створити таке середовище, щоб учні могли самостійно формулювати висновки та фіксувати їх у робочому зошиті в зручній для запам'ятовування формі. Це може включати в себе різноманітні методи та прийоми, такі як

розв'язання задач, обговорення в групах, написання рефлексивних записів тощо. Завдяки цим педагогічним підходам учні можуть краще розуміти та адаптувати отримані знання для подальшого використання.

На третьому акті, або практичному етапі, викладач дає учням можливість самостійно застосовувати отримані теоретичні знання для вирішення конкретних практичних завдань. Цей етап сприяє закріпленню та поглибленню знань, а також розвитку навичок та вмінь.

Під час практичної роботи важливо, щоб учні мали можливість використовувати свою творчість та креативність для пошуку рішень. Викладач може надати різноманітні завдання та сценарії, щоб стимулювати учнів до аналізу та дослідження проблемних ситуацій. Крім того, важливо підтримувати учнів під час виконання завдань, надавати допомогу та відповіді на їхні запитання.

Після завершення практичної роботи важливо провести аналіз результатів та висновків разом з учнями. Це дозволить зрозуміти, наскільки ефективно були застосовані отримані знання та як можна поліпшити практичні навички в майбутньому.

На четвертому акті, або рефлексивно-оцінювальному етапі, важливо створити умови для того, щоб учні могли самостійно рефлексувати над своєю навчальною діяльністю та висувати вимоги до себе на основі цього аналізу.

Один зі способів організації рефлексивно-оцінювальної діяльності - це використання невеликих письмових робіт, де учні можуть дати самооцінку результатів своєї роботи. Також можна використовувати тести, зрізи, або проводити усне коментування результатів самооцінки. Крім того, ефективним способом є колективне або групове обговорення результатів роботи, де учні мають можливість висловити свої думки, поділитися враженнями та взаємно навчатися один від одного.

Головна мета виявлення труднощів у вивченні способів навчально-пізнавальної діяльності і їх подолання дозволяє стимулювати постійний розвиток учнів.

Оцінювання суджень експертної групою з учнів за допомогою підготовлених еталонів відповідей та алгоритмів правильної відповіді виглядає як ефективний спосіб надання об'єктивних результатів. Колегіальне визначення та обговорення оцінок дозволяє покращити співпрацю між учнями та забезпечує більш точне оцінювання.

Загалом, такий підхід сприяє створенню стимулюючого середовища для самовдосконалення учнів, що сприяє їхньому особистісному розвитку та досягненню успіху у навчанні.

В управлінні процесом навчання викладач діє згідно з основними компонентами: соціально детермінованою метою навчання; змістом навчання; дидактичними умовами; формами та методами діяльності педагога й учня; аналізом, самоаналізом результатів навчання й рефлексії.

Соціально детермінований та закріплений Законом "Про освіту", цільовий аспект процесу навчання визначається. Зміст освіти для навчальних закладів фіксується навчальним планом, який включає інваріантний та варіативний модулі, а також додержується державних освітніх стандартів.

Процесуальна сутність навчання відображається через різноманітні форми і методи навчання. Форми та методи викладання та навчання, педагогічний моніторинг, внутрішній контроль, самоконтроль, самооцінка та рефлексія навчально-пізнавальної діяльності взаємопов'язані і утворюють цілісний активний компонент навчального процесу.

Процес навчання завершується отриманням конкретних результатів, що є своєрідним компонентом результативності навчального процесу. Цей етап відображає ступінь досягнення мети, визначає рівень засвоєння знань, спеціальних умінь і навичок, а також способів пізнавальної діяльності, усебічного розвитку особистості.

Досліджуючи структуру процесу навчання, ми приділили увагу аналізу основних етапів, які вчені визначають як "кроки". Ці кроки розглядаються як навчальний процес у мініатюрі, що дозволяє поступово управляти навчальним процесом в цілому.

Розглядаючи розвиненість цієї проблеми, ми вирішили використати сформульовані вченими-практиками вимоги до характеристики "кроку" процесу навчання з обґрунтуванням підходів та принципів конструкції цілісної системи управління навчально-пізнавальною діяльністю учнів на занятті. Ці вимоги передбачають розгляд у єдності як змісту, так і діяльній характеристик процесу навчання, відображення у процесі навчання одночасно діяльності педагога й учнів, тобто їх дидактичної взаємодії. Крім того, передбачається опосередковане управління педагогами самостійними навчальними діями учнів у навчальному процесі, оскільки учень відтворює у свідомості їх попередні поради та рекомендації. Таким чином, весь процес навчання буде пронизаний, в одному випадку - безпосереднім, а в іншому - опосередкованим управлінням з боку педагогів.

Отже, правильно відзначено, що ефективне навчання потребує не лише чіткої структури, але й систематичного управління на кожному етапі навчально-пізнавальної діяльності учнів. Це включає відслідковування і коригування процесу протягом кожного навчального заняття. Тільки завдяки цьому навчальний процес може стати ефективним, результативним і керованим, що сприятиме досягненню навчальних цілей і успіху учнів.

Отже, розкриття змісту та структури функцій освітнього менеджменту дозволяє ідентифікувати ключові аспекти організації навчального процесу та його управління: установлення та уточнення мети та завдань навчання вчителем на основі аналізу особистісного розвитку, рівня засвоєння та вихованості учнів; конкретизація змісту навчання з урахуванням індивідуальних особливостей як окремих учнів, так і групи в цілому; планування та передбачення навчальної діяльності та використання найбільш ефективних для конкретного контексту засобів, форм та методів діяльності з урахуванням виявлених особливостей учнів та можливостей використання відповідних навчальних технологій; взаємодія вчителя та учнів, спрямована на організацію самостійної навчально-пізнавальної діяльності студентів; проведення поточного контролю та моніторингу як засобів контролю якості

навчання, проміжна атестація, самоконтроль щодо засвоєння знань та методів навчально-пізнавальної діяльності; оперативне коригування та регулювання ходу навчального процесу; аналіз результатів певних етапів навчання з боку вчителя та учнів, виявлення не вирішених завдань для врахування та розв'язання їх у наступному етапі навчання відповідно до колективної або індивідуальної програми розвитку учнів.

Врахування змісту функцій освітнього менеджменту може значно поліпшити організацію навчальних занять та забезпечити їх більшу ефективність. Розвиток мотиваційно-цільової та планово-прогностичної функцій є ключовим для досягнення цілей навчання та підвищення результативності навчального процесу. Ці функції дозволяють ставити конкретні цілі, визначати способи їх досягнення, прогнозувати можливі виклики та розвивати стратегії їх подолання. Такий підхід допомагає забезпечити систематичне планування та управління навчальним процесом, що сприяє підвищенню якості освіти та досягненню бажаних результатів.

### 1.3 Ситуаційний підхід в управлінні закладом освіти

Теорія ситуаційного управління широко освітлюється як у зарубіжній, так і вітчизняній економічній літературі. Деякі визначені фахівці, такі як М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, розглядають ситуаційний підхід як концепцію, яка стверджує, що оптимальне рішення залежить від факторів середовища як всередині самої організації (внутрішні змінні), так і в зовнішньому середовищі (зовнішні змінні), спрямовану на управління в конкретній ситуації для більш ефективного досягнення цілей організації. Згідно з цим підходом, ситуаційний підхід намагається показати конкретні прийоми та концепції з визначеними ситуаціями з метою досягнення цілей організації найбільш ефективно.

Для визначення основних теоретико-методологічних засад ситуаційного управління в сучасних умовах розглянемо основні положення, що

характеризують сутність цієї управлінської категорії, передумови її виникнення та особливості еволюції.

Теорія "закону ситуації" була сформульована на початку 1920-х років Мері Паркер Фоллет (1868–1933), яка стверджувала, що ефективність керівника залежить від володіння необхідними знаннями. Однак різні обставини вимагають різних знань, і, відповідно, найбільших успіхів у них досягають різні люди: кращі керівники стають кращими не тому, що вони наділені якимись особливими лідерськими якостями, а тому, що вони відповідають вимогам моменту.

Перетворення ситуаційного підходу у впливову теоретичну позицію почалося наприкінці 1950-х років на основі розвитку основних положень теорії відкритих систем з метою розроблення концепції, яка пояснювала б властивості організаційної структури з специфікою її адаптації до внутрішнього й зовнішнього навколишнього середовища. До переліку факторів, які науковці включали у дослідження, відносили: застосовану технологію (Дж. Будворт); стан навколишнього середовища (Т. Берні, Дж. Сталкер, Л. Лорш і Д. Лорш); розміри організації (Д. П'ю, Д. Хіксон, П. Блау, Р. Шенкер) і її стратегію (А. Чендлер).

Сучасне уявлення про ситуаційне управління базується на твердженні, що не існує одного універсального методу управління, який би підходив для всіх ситуацій. Згідно з висловлюванням Р. Гріффіна та В. Яцури, ситуаційний підхід передбачає неможливість застосування універсальних теорій до всіх організацій, оскільки кожна організація є унікальною, а підходи до управлінської поведінки у конкретних ситуаціях залежать від конкретних обставин. Оскільки підприємство є динамічною структурою, що адаптується до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, ситуаційне управління передбачає підготовку та створення умов для подальшого розвитку й удосконалення діяльності господарюючих суб'єктів.

Застосування ситуаційного підходу в управлінні підприємствами полягає у розгляді конкретних ситуацій, широкий спектр яких значно впливає на їх

ефективність. При такому підході система управління може змінювати свої характеристики залежно від виду ситуацій, що враховує такі чинники як: структура управління; методи управління; стиль керівництва, який вибирається в залежності від професіоналізму, особистості та характеристик співробітників, орієнтований або на завдання, або на людські відносини; зовнішнє та внутрішнє середовище організації; стратегія розвитку організації; технологічні особливості виробничого процесу.

О. Віаннський визначає такі чинники, що мають ситуаційне спрямування: складність та динамізм зовнішнього середовища; технології роботи в організації; стратегічний вибір керівництва (ідеологія управління, типи споживачів, типи ринків збуту і територіальне розміщення виробництва); поведінка працівників (потреби, кваліфікація, мотивація).

Дослідження питання розвитку вітчизняних підприємств вимагає вибору вектора розвитку, що спрямовує на характер трансформаційних перетворень з урахуванням поточного їх стану та сучасних вимог. Розглядаючи еволюційну парадигму розвитку як визначальну у процесі формування методологічного інструментарію проведення трансформаційних змін, необхідно виділити такі її ознаки: саморозвиток і самоорганізація господарюючих суб'єктів як один із основних принципів збільшення життєздатності економічної системи; ефективність виробництва як основний критерій оцінки будь-яких реформативних заходів; вибірковість політики державної підтримки як засіб сприяння інноваційним процесам у суспільстві. В таких умовах особливістю ситуаційного управління є орієнтація на врахування вимог динамічного середовища, під впливом якого відбуваються економічні процеси на основі досягнення певної креативності, тобто здатності до "особливого сприйняття ситуації, що враховує безліч її конкретних проявів і при цьому забезпечує її перероблення саме у творчому, а не шаблонному режимі" та забезпечення дієздатності в наближеному до реальності часі.

Отже, теорія ситуаційного управління стверджує, що не існує універсального набору інструментів менеджменту, проте завжди можна знайти



ефективні засоби впливу на ситуацію, оскільки у різних умовах різні підходи принесуть кращі результати. Підсумовуючи погляди науковців щодо сутності та значення ситуаційного управління в сучасних умовах, можна сказати, що шлях розвитку підприємств залежить від їх можливостей, умов розвитку та їх поточного стану, а також від їх здатності адаптуватися та протистояти факторам, які їх умовляють. Проте методологічне забезпечення управління діяльністю підприємств у різних ситуаціях з урахуванням визначених цілей розвитку отримало недостатньо уваги.

З урахуванням вищезазначеного, проведене узагальнення теоретико-методологічних засад формування концепції сучасного розвитку промислових підприємств на основі розгляду таких питань: визначення передумов ситуаційного управління, завдань, які воно вирішує у контексті вирішення завдань сучасного розвитку, виділення методологічних засад ідентифікації ситуації, чинників, що зумовлюють ситуації та методів реагування на них із врахуванням принципів сучасної управлінської діяльності.

В економічній сфері діяльності на сьогодні все більше уваги звертають на дослідження проблем розвитку, оскільки у це поняття закладають потенційні можливості змінювати існуючий стан і досягати якісного нового рівня поточного функціонування. Із розвитком пов'язують зміни, які суттєво відрізняють об'єкт від попереднього стану, і ця відмінність полягає в набутті нової якості. Й. Шумпетер зауважує, що “розвиток – це окреме явище, цілком відмінне від того, що можна спостерігати в економічному коlobігу чи в прагненні до рівноваги. Це спонтанні й дискретні зміни ..., які назавжди змінюють і замінюють попередній стан рівноваги”. Є. Борщук процес розвитку розглядає “як здатність системи до неадекватних змін при зміні властивостей її компонентів чи появі нових елементів, внаслідок зміни внутрішніх чи зовнішніх умов функціонування”. Завданням ситуаційного управління в досягненні цілей розвитку є внесення коригувальних дій, які забезпечують реалізацію цілей розвитку (рис. 1.2).

Так, можливо не погодитися з думкою науковців про те, що жодна теоретична модель не передбачає повного і точного опису реальності, і в практичній діяльності не можна цілком покладатись на використання теоретичних моделей. За таких умов, ситуаційне управління потрібно розглядати як оперативне управління, за якого управлінські рішення приймаються зі зміною економічної ситуації та проблем, що виникають, доповнюючи стратегічне, перспективне управління.

Його практичне значення полягає в реалізації широкого спектра завдань, які можна розподілити на три групи:

Розроблення запобіжних заходів, практичне значення яких полягає в запобіганні появі проблемних ситуацій та сигналізуванні небезпеки (запобігання появі проблемних ситуацій, виділення пріоритетності проблем, допомога у подоланні невизначеності ринкового середовища);

Адаптування діяльності в умовах реалізації стратегічних і тактичних завдань (є засобом виживання у важкий період, сприяє мобілізації, раціональному розподілу і використанню ресурсів, переходу на новий виток циклічного розвитку підприємства);

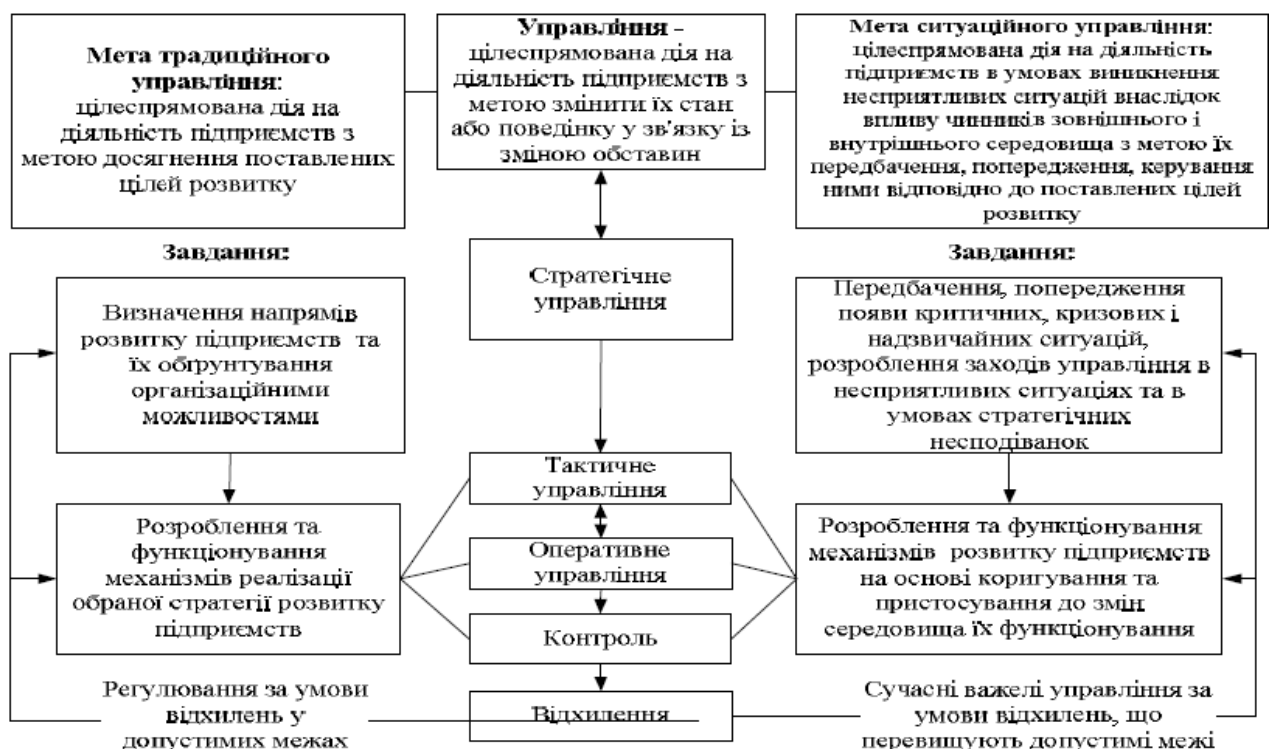


Рис. 1.2 Завдання ситуаційного підходу в управлінській діяльності

Регулювання діяльності в умовах відхилень, що виникають у процесі вирішення поточних завдань і є сигналами загроз та небезпек (координація діяльності підприємства взагалі, виявлення проблем, зниження ризику банкрутства і ліквідації підприємства, визначення ступеня загрози, сигналізування про можливість появи незворотних проблемних ситуацій).

Основною ідеєю ситуаційного підходу є усвідомлення впливу конкретного набору обставин, який значно впливає на діяльність підприємства в певний момент часу. Згідно з висловлюванням А. Мельника, для ефективної дії в рамках загальної концепції управління, з урахуванням ситуаційного підходу, необхідно узагальнити й пов'язати наявні знання, а також надати їм необхідний контекст, можливо, за допомогою системного підходу та використання основних методологічних принципів ситуаційного менеджменту. Це передбачає необхідність уточнення поняття ситуації та ситуаційних факторів у моделі управління розвитком підприємств. З огляду на складність умов господарювання, під ситуацією розуміється стан, що характеризується відхиленнями або обставинами, що створюють загрози для діяльності підприємств, а невирішення таких питань може призвести до кризових ситуацій. Таблиця 1.1 містить класифікацію ситуацій, яка доповнює розуміння сутності ситуаційного управління у процесі вивчення проблем сучасного розвитку.

Питання розвитку промислових підприємств є надзвичайно складною проблемою, яка потребує розроблення відповідних методологічних засад для проведення адекватних змін в умовах вітчизняної економіки з урахуванням дослідження ситуаційних чинників, що зумовлюють господарські ситуації. Такий висновок дозволив удосконалити існуючу класифікацію чинників, що впливають на діяльність промислових підприємств, і доповнити її класифікацією ситуаційних чинників, які розглядаються як обставини, об'єктивні зміни, суб'єктивні рішення та їх наслідки, що зумовили певну

ситуацію і формалізовані у відповідних показниках та параметрах діяльності, характерними рисами яких є динамічність, ймовірність, короткотерміновість дій, суб'єктивність, важкопрогнозованість (таблиця 1.2).

Враховуючи різноманіття ситуацій, які виникають у діяльності промислових підприємств, змінювати або підтримувати обраний організацією напрямок розвитку можна лише шляхом постійного коригування показників діяльності відповідно до характеристик середовища функціонування підприємства. Необхідною умовою є врахування можливих тенденцій прогнозованих змін на основі ситуаційного управління, за якого управлінські рішення приймаються зі зміною економічної ситуації та проблем, що з цього виникають, що можливо за умови побудови відповідних моделей (рис. 1.3).

Таблиця 1.1 Класифікація ситуацій, що пов'язані з розвитком підприємств

| Класифікаційна ознака                              | Класифікація ситуацій                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| За типом виникнення                                | <p>Об'єктивна ситуація – стан підприємства, який зумовлений дією чинників, незалежних від рішень, які приймаються керівництвом на рівні підприємства.</p> <p>Суб'єктивна ситуація – стан підприємства, який зумовлений дією чинників унаслідок суб'єктивних рішень, які приймаються керівництвом на рівні підприємства або іншими чинниками, які виникають як результат функціонування системи управління підприємством</p>                                                                                                                                                                              |
| За функціональним змістом                          | <p>Ринкова ситуація – обставини, зумовлені дією ринкових чинників (попит, пропозиція, конкуренти, ціна), що зумовили стан підприємства, який є загрозливим для досягнення цілей розвитку.</p> <p>Виробнича ситуація – обставини, зумовлені дією внутрішніх чинників підприємства, пов'язаних безпосередньо із виробничою діяльністю (використання виробничих потужностей, кадри, задіяні у виробничому процесі, стан технічних засобів, використовувані технології), що зумовили стан підприємства, який є загрозливим для досягнення цілей розвитку</p>                                                 |
| За наслідками впливу на діяльність підприємств     | <p>Звичайна виробнича ситуація – такий стан справ на підприємстві на будь-який момент часу, коли виробничі й економічні показники, а також клімат у колективі знаходяться на належному рівні і відповідають наміченим планам чи мають допустимі відхилення, встановлені стандартами підприємства.</p> <p>Кризова ситуація – такий стан справ на підприємстві, який характеризується можливістю втрат через відхилення, що перевищують межі обмежень.</p> <p>Надзвичайна ситуація – такий стан справ на підприємстві, який характеризується перевищенням критично допустимих відхилень та рівня втрат</p> |
| За ступенем повторюваності                         | <p>Типова ситуація – стан підприємства, який мав місце у діяльності підприємств і існує певний досвід усунення відхилень у діяльності.</p> <p>Нетипова ситуація – стан підприємства, який зумовлений дією непередбачуваних чинників або внаслідок прорахунків у діяльності і потребує спеціального підходу до управлінської діяльності</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| За можливістю впливати на ситуацію і її наслідки   | <p>Керована ситуація – стан підприємства, який перебуває у межах встановлених відхилень, а також можливості впливати на ситуацію за рахунок наявного на підприємстві потенціалу</p> <p>Некерована ситуація – стан підприємства, за якого відхилення перевищують критичні межі, а існуючого потенціалу недостатньо для його коригування</p>                                                                                                                                                                                                                                                               |
| За можливістю прогнозувати ситуацію чи її наслідки | <p>Детермінована ситуація – стан підприємства, який можна спрогнозувати, передбачити на основі розроблених моделей, висновків експертів у певній галузі, характеризується певною закономірністю та досвідом вирішення.</p> <p>Недетермінована ситуація – стан підприємства, який неможливо передбачити в силу відсутності досвіду, появи нових ситуаційних чинників</p>                                                                                                                                                                                                                                  |

Таблиця 1.2. Класифікація чинників

| Класифікаційна ознака                              | Класифікація ситуаційних чинників                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| За місцем виникнення                               | <p>Ситуаційні чинники зовнішнього середовища – обставини, події, суб'єктивні рішення, що виникають за межами підприємств переважно у зовнішньому середовищі і спричинені як об'єктивними умовами (особливостями національної економіки, заходами державного регулювання, особливостями технологічного розвитку, політичними обставинами, міжнародними відносинами), так і суб'єктивними обставинами (поведінкою споживачів, попитом, відносинами із постачальниками, конкурентною позицією, діяльністю громадських організацій).</p> <p>Ситуаційні чинники внутрішнього середовища – обставини, події, суб'єктивні рішення, які виникають на рівні окремого підприємства і зумовлені, переважно специфікою управлінської діяльності, що узагальнюється у показниках ефективності функціонування діючої системи управління</p> |
| За функціональною сферою виникнення                | <p>Ситуаційні чинники у сфері виробничої діяльності – обставини, події, суб'єктивні рішення, що визначають стан виробничої сфери діяльності (рівень технологічного розвитку, продуктивність у виробничій сфері).</p> <p>Ситуаційні чинники у сфері комерційної діяльності – обставини, події, суб'єктивні рішення, які зумовлені дією ринкового середовища (маркетинг, логістика).</p> <p>Ситуаційні чинники у сфері управлінської діяльності – обставини, події, суб'єктивні рішення, які є результатом функціонування діючої системи управління на підприємстві (складові управлінського потенціалу та показники, що характеризують ефективність управлінської діяльності)</p>                                                                                                                                              |
| За способом розрахунку (інформаційне забезпечення) | <p>Детерміновані ситуаційні чинники – показники і параметри, що характеризують обставини, події, суб'єктивні рішення, значення яких розраховане або встановлене на основі діючої системи обліку фінансової і статистичної інформації (облікова ставка, рівень інфляції, попит, ціни).</p> <p>Недетерміновані ситуаційні чинники – наслідки обставин, подій, суб'єктивних рішень, визначені на основі оцінок із застосуванням якісних методик опрацювання отриманої інформації</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| За наслідками впливу                               | <p>Стимулятори – обставини, події, суб'єктивні рішення, дія яких має позитивне значення для діяльності підприємств</p> <p>Дестимулятори – обставини, події, суб'єктивні рішення, дія яких має негативне значення для діяльності підприємств</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

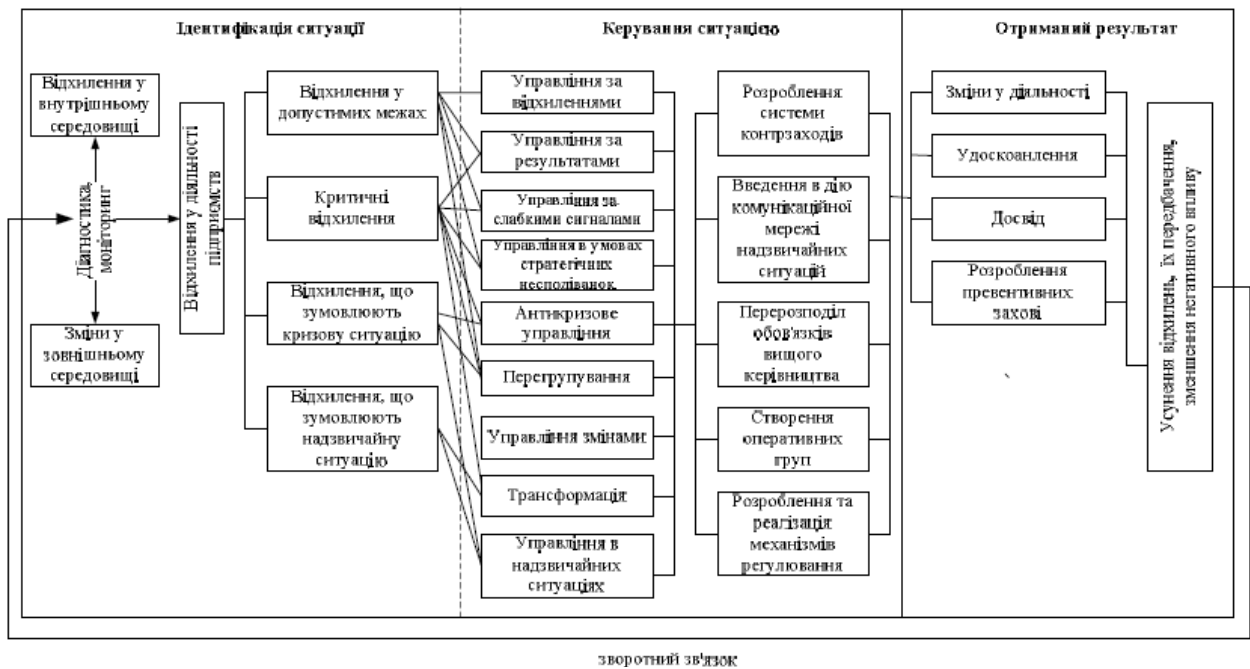


Рис. 1.3 Концептуальна модель ситуаційного управління

Наявність ситуаційних моделей розвитку підвищує стійкість суб'єкта господарювання до можливих змін умов зовнішнього середовища, дозволяє оперативно перебудовувати його діяльність у разі виявлення тенденцій до змін умов господарювання, орієнтувати науково-технічну і виробничо-збутову діяльність на реалізацію ринкових можливостей розвитку. Застосування інструментарію управління розвитком підприємств вимагає попереднього розгляду таких положень: визначення нормативних умов функціонування підприємства, за яких можливе досягнення стратегічних цілей; визначення меж і переліку відхилень, які можуть виникати у діяльності під впливом певної ситуації, але які не потребують змін; визначення відхилень, які можуть становити загрозу діяльності і потребують проведення певних змін; визначення надзвичайних ситуацій, які можуть виникати у діяльності підприємства і для яких застосовуються оперативні методи реагування у виняткових і потенційно небезпечних умовах і які є предметом особливої і окремої діяльності.

Вибір методів і підходів до реагування на відхилення в значній мірі залежить від бажання і можливостей впливати на ситуацію, що виявляється у

використанні відповідних стратегій. Наприклад, реагування на зміни і їх передбачення зазвичай відбувається за допомогою оборонної стратегії, яка спрямована на збереження позицій і аналіз можливих варіантів розвитку подій у разі необхідності. Управління змінами, що відповідає наступальній стратегії, спрямоване на активізацію діяльності підприємства в напрямі започаткування ініціатив у наступальних діях, ініціювання змін у галузі і керування їх темпами, а також на забезпечення лідерства у відповідній галузі.

Зазвичай ситуаційне управління розглядають як заходи, призначені для вирівнювання параметрів життєздатності господарюючого суб'єкта в поточній діяльності. Проте в умовах динамічних змін відхилення в поточній ситуації можуть свідчити про необхідність більш вагомих і складних змін, які доцільно проводити як на рівні окремих складових діяльності, так і на рівні підприємства в цілому, з урахуванням часового аспекту необхідних змін. Тобто ситуаційне управління, спрямоване на дії у певній ситуації, слід розглядати як внутрішній механізм адаптації підприємства до динамічних змін у середовищі функціонування. І. Бажин розглядає можливості зміни шляху організації через перегрупування - зміни, які не потребують фундаментального переосмислення змісту та характеристик діяльності, але включають зміни у існуючих формах і способах діяльності.

Запропоновані основні принципи ситуаційного управління можуть бути використані на всіх рівнях середовища, в якому відбувається управління розвитком підприємств: системність; альтернативність; ефективність; відповідність стратегічним програмним документам; відповідність національним інтересам та національній безпеці України; забезпечення конкурентних переваг; конкретність; адаптивність; гнучкість; реалістичність; самоорганізація; саморозвиток; прогнозованість; економічна безпека.



## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

#### 2.1 Організаційно-економічна характеристика ЗП(ПТ)О

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 училища 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. училище 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. училище 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.

## 2.2 Оцінка якості та ефективності освітньої діяльності ЗП(ПТ)О

Проаналізуємо результати моніторингу якості освіти з державної кваліфікаційної атестації (табл. 2.1)

Таблиця 2.1 - 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.

Проаналізуємо результати навчальних досягнень здобувачів освіти за 2022-2023 навчальний рік (табл. 2.2-2.4).

Таблиця 2.2 - Результати навчальних досягнень здобувачів освіти за 2022-2023 навчальний рік

| Назва предмету                               | № групи | кількіст<br>ь учнів | Рівень навчальних досягнень |       |          |     |           |     |         |     |
|----------------------------------------------|---------|---------------------|-----------------------------|-------|----------|-----|-----------|-----|---------|-----|
|                                              |         |                     | початковий                  |       | середній |     | достатній |     | високий |     |
|                                              |         |                     | осіб                        | %     | осіб     | %   | осіб      | %   | осіб    | %   |
| Загальнопрофесійна підготовка                |         |                     |                             |       |          |     |           |     |         |     |
| основи галузевої економіки та підприємництва | 1722    | 10                  | 0                           | 0     | 0        | 0   | 8         | 80% | 2       | 20% |
| правила дорожнього руху                      | 1622    | 29                  | 0                           | 0     | 8        | 28% | 6         | 21% | 15      | 52% |
|                                              | 1722    | 10                  | 0                           | 0     | 0        | 0%  | 5         | 50% | 5       | 50% |
| інформаційні технології                      | 1722    | 10                  | 0                           | 0     | 0        | 0%  | 3         | 30% | 7       | 70% |
|                                              | 1620    | 30                  | 6                           | 20%   | 4        | 13% | 8         | 27% | 12      | 40% |
| техніка пошуку роботи                        | 1621    | 30                  | 0                           | 0,00% | 0        | 0%  | 9         | 30% | 21      | 70% |
| фінансова грамотність                        | 1722    | 10                  | 0                           | 0,00% | 0        | 0%  | 5         | 50% | 5       | 50% |
|                                              |         | 129                 | 6                           | 5     | 12       | 9   | 44        | 34  | 67      | 52  |

|                                                             |      |     |   |     |    |     |     |      |     |      |
|-------------------------------------------------------------|------|-----|---|-----|----|-----|-----|------|-----|------|
| Професійно-теоретична підготовка                            |      |     |   |     |    |     |     |      |     |      |
| основи бухгалтерського обліку                               | 1721 | 10  |   |     | 4  | 40% | 3   | 30%  | 3   | 30%  |
|                                                             | 1622 | 29  | 5 | 0,2 | 5  | 17% | 16  | 55%  | 3   | 10%  |
| організація товарознавства                                  | 1621 | 30  |   |     |    |     | 10  | 33%  | 20  | 67%  |
|                                                             | 1622 | 29  | 2 | 0,1 | 3  | 10% | 15  | 52%  | 9   | 31%  |
| технологія торгівлі                                         | 1621 | 30  |   |     |    |     | 14  | 47%  | 16  | 53%  |
|                                                             | 1622 | 29  | 1 | 0,0 | 4  | 14% | 15  | 52%  | 9   | 31%  |
| інформаційні системи і технології в комерційній діяльності  | 1622 | 29  |   |     | 5  | 17% | 12  | 41%  | 12  | 41%  |
|                                                             | 1621 | 30  |   |     |    |     | 14  | 47%  | 16  | 53%  |
| етика ділових відносин в торгівлі                           | 1621 | 30  |   |     |    |     | 21  | 70%  | 9   | 30%  |
| охорона праці                                               | 1622 | 30  |   |     | 10 | 33% | 5   | 17%  | 15  | 50%  |
|                                                             | 1722 | 10  |   |     |    |     | 4   | 40%  | 6   | 60%  |
| основи роботи на ПК                                         | 1621 | 30  |   |     | 6  | 20% | 9   | 30%  | 15  | 50%  |
|                                                             | 1722 | 10  |   |     |    |     | 1   | 10%  | 9   | 90%  |
|                                                             | 1620 | 30  |   |     |    |     | 6   | 20%  | 24  | 80%  |
| машинопис                                                   | 1722 | 10  |   |     |    |     |     |      | 10  | 100% |
|                                                             | 1621 | 30  |   |     | 6  | 20% | 9   | 30%  | 15  | 50%  |
| основи діловодства                                          | 1722 | 10  |   |     |    |     | 4   | 40%  | 6   | 60%  |
|                                                             | 1620 | 30  |   |     | 1  | 3%  | 13  | 43%  | 16  | 53%  |
| основи роботи в Internet                                    | 1722 | 10  |   |     |    |     |     |      | 10  | 100% |
|                                                             | 1620 | 30  |   |     | 1  | 3%  | 1   | 3%   | 28  | 93%  |
| технології комп'ютерної обробки інформації                  | 1620 | 30  |   |     | 3  | 10% | 22  | 73%  | 5   | 17%  |
|                                                             | 1722 | 10  |   |     | 2  | 20% | 5   | 50%  | 3   | 30%  |
|                                                             | 1621 | 30  |   |     | 1  | 3%  | 15  | 50%  | 14  | 47%  |
| бухгалтерський облік                                        | 1720 | 10  |   |     | 9  | 90% |     |      | 1   | 10%  |
| основи економічного аналізу                                 | 1721 | 10  |   |     | 4  | 40% | 6   | 60%  |     |      |
|                                                             | 1720 | 10  |   |     |    |     | 10  | 100% |     |      |
| економіка підприємства та основи підприємницької діяльності | 1721 | 10  |   |     |    |     | 9   | 90%  | 1   | 10%  |
|                                                             | 1720 | 10  |   |     |    |     | 5   | 50%  | 5   | 50%  |
| діловодство та управлінська документація                    | 1721 | 10  |   |     |    |     | 3   | 30%  | 7   | 70%  |
| комп'ютеризація облікової інформації                        | 1721 | 10  |   |     |    |     | 6   | 60%  | 4   | 40%  |
|                                                             |      | 616 | 8 | 1   | 64 | 10  | 253 | 41   | 291 | 47   |

| Назва предмету | № групи | кількіст<br>ь учнів | Рівень навчальних досягнень |   |          |   |           |   |         |   |
|----------------|---------|---------------------|-----------------------------|---|----------|---|-----------|---|---------|---|
|                |         |                     | початковий                  |   | середній |   | достатній |   | високий |   |
|                |         |                     | осіб                        | % | осіб     | % | осіб      | % | осіб    | % |

| Професійно-практична підготовка |      |     |   |    |    |     |     |      |    |     |
|---------------------------------|------|-----|---|----|----|-----|-----|------|----|-----|
| виробниче навчання              | 1722 | 10  |   |    |    |     | 5   | 50%  | 5  | 50% |
|                                 | 1721 | 10  |   |    |    |     | 4   | 40%  | 6  | 60% |
|                                 | 1720 | 10  |   |    |    |     | 5   | 50%  | 5  | 50% |
|                                 | 1622 | 29  | 1 | 3% | 4  | 14% | 13  | 45%  | 11 | 38% |
|                                 | 1621 | 30  |   |    | 2  | 7%  | 16  | 53%  | 12 | 40% |
|                                 | 1121 | 28  |   |    | 3  | 11% | 18  | 64%  | 7  | 25% |
| виробнича практика              | 1620 | 29  |   |    |    |     | 19  | 66%  | 10 | 34% |
|                                 | 1722 | 10  |   |    |    |     | 5   | 50%  | 5  | 50% |
|                                 | 1720 | 10  |   |    |    |     | 5   | 50%  | 5  | 50% |
|                                 | 1621 | 30  |   |    | 2  | 7%  | 16  | 53%  | 12 | 40% |
|                                 | 1121 | 28  |   |    | 3  | 11% | 18  | 64%  | 7  | 25% |
|                                 | 1620 | 29  |   |    |    |     | 19  | #### | 10 | 34% |
|                                 |      | 253 | 1 | 0  | 14 | 6   | 143 | 57   | 95 | 38  |

Таблиця 2.3 - Результати навчальних досягнень здобувачів освіти за 2022-2023 навчальний рік, кравець, закрійник

| Назва предмету                                  | № групи | кількість учнів | Рівень навчальних досягнень |    |          |     |           |     |         |     |
|-------------------------------------------------|---------|-----------------|-----------------------------|----|----------|-----|-----------|-----|---------|-----|
|                                                 |         |                 | початковий                  |    | середній |     | достатній |     | високий |     |
|                                                 |         |                 | осіб                        | %  | осіб     | %   | осіб      | %   | осіб    | %   |
| Загальнопрофесійна підготовка                   |         |                 |                             |    |          |     |           |     |         |     |
| основи трудового законодавства                  | 1122    | 27              | 0                           |    | 1        | 4%  | 15        | 56% | 11      | 41% |
| основи галузевої економіки та підприємництва    | 1122    | 27              | 0                           |    | 0        |     | 22        | 81% | 5       | 19% |
|                                                 | 1121    | 28              | 0                           |    | 1        | 4%  | 13        | 46% | 14      | 50% |
| електротехніка з основами електробереження      | 1122    | 27              | 0                           |    | 1        | 4%  | 14        | 52% | 12      | 44% |
| інформаційні технології                         | 1122    | 30              | 1                           |    | 1        | 3%  | 14        | 47% | 14      | 47% |
| основи креслення                                | 1122    | 30              | 1                           | 3% | 1        | 3%  | 15        | 51% | 13      | 43% |
|                                                 | 1120    | 30              | 1                           | 3% | 4        | 13% | 5         | 17% | 20      | 67% |
| професійна етика                                | 1122    | 27              | 0                           |    | 3        | 11% | 16        | 59% | 8       | 30% |
| композиція костюму                              | 1120    | 30              | 1                           | 3% | 8        | 27% | 9         | 30% | 12      | 40% |
|                                                 |         | 256             | 4                           | 2  | 20       | 8   | 123       | 48  | 109     | 43  |
| Професійно-теоретична підготовка                |         |                 |                             |    |          |     |           |     |         |     |
| технологія виготовлення швейних виробів         | 1122    | 27              | 0                           |    | 2        | 7%  | 15        | 56% | 10      | 37% |
| технологія виготовлення одягу                   | 1121    | 28              | 0                           |    | 6        | 21% | 9         | 32% | 13      | 46% |
| матеріалознавство                               | 1122    | 27              | 0                           |    | 5        | 19% | 6         | 22% | 16      | 59% |
| обладнання швейного виробництва                 | 1122    | 27              | 0                           |    | 7        | 26% | 6         | 22% | 14      | 52% |
| спеціальне малювання                            | 1122    | 27              | 0                           |    | 3        | 11% | 22        | 81% | 3       | 11% |
|                                                 | 1122    | 27              | 0                           |    | 3        | 11% | 22        | 81% | 2       | 7%  |
| основи конструювання одягу                      | 1121    | 27              | 0                           |    | 2        | 7%  | 20        | 74% | 5       | 19% |
|                                                 | 1120    | 29              | 2                           | 7% | 9        | 31% | 7         | 24% | 11      | 38% |
| моделювання і художнє оформлення одягу          | 1120    | 29              | 2                           | 7% | 9        | 31% | 8         | 28% | 10      | 34% |
| спеціальний малюнок                             | 1120    | 29              | 2                           | 7% | 7        | 24% | 11        | 38% | 9       | 31% |
| технологія розкрою                              | 1120    | 29              | 0                           |    | 11       | 38% | 8         | 28% | 10      | 34% |
| конструювання швейних виробів з елементами САПР | 1120    | 29              | 2                           | 7% | 11       | 38% | 6         | 21% | 10      | 34% |
| новітні технології виготовлення одягу           | 1120    | 30              | 0                           |    | 9        | 30% | 10        | 33% | 12      | 40% |
| охорона праці                                   | 1122    | 27              | 0                           |    | 1        | 4%  | 9         | 33% | 17      | 63% |
|                                                 |         | 392             | 8                           | 2  | 85       | 22  | 158       | 40  | 142     | 36  |
| Професійно-практична підготовка                 |         |                 |                             |    |          |     |           |     |         |     |
| виробниче навчання                              | 1120    | 29              | 0                           |    | 5        | 17% | 11        | 38% | 13      | 45% |
|                                                 | 1121    | 28              |                             |    | 3        | 11% | 18        | 64% | 7       | 25% |
|                                                 | 1122    | 27              | 0                           |    | 8        | 30% | 6         | 22% | 16      | 59% |
| виробнича практика                              | 1120    | 29              | 0                           |    | 5        | 17% | 8         | 28% | 13      | 45% |
|                                                 | 1121    | 28              | 0                           |    | 12       | 43% | 11        | 39% | 5       | 18% |

Таблиця 2.4 - Результати навчальних досягнень здобувачів освіти за 2022-2023 навчальний рік, перукар, візажист

| Назва предмету                               | № групи | кількість<br>учнів | Рівень навчальних досягнень |    |          |     |           |     |         |     |
|----------------------------------------------|---------|--------------------|-----------------------------|----|----------|-----|-----------|-----|---------|-----|
|                                              |         |                    | початковий                  |    | середній |     | достатній |     | високий |     |
|                                              |         |                    | осіб                        | %  | осіб     | %   | осіб      | %   | осіб    | %   |
| Загальнопрофесійна підготовка                |         |                    |                             |    |          |     |           |     |         |     |
| основи трудового законодавства               | 1822    | 25                 |                             |    | 5        | 20% | 7         | 28% | 13      | 52% |
|                                              | 1522    | 25                 |                             |    | 2        | 8%  | 11        | 44% | 12      | 48% |
|                                              | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 5         | 22% | 18      | 78% |
| основи галузевої економіки і підприємництва  | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 9         | 39% | 14      | 61% |
|                                              | 1522    | 25                 |                             |    | 3        | 12% | 12        | 48% | 10      | 40% |
|                                              | 1822    | 25                 |                             |    |          |     | 12        | 48% | 13      | 52% |
| основи професійної етики                     | 1522    | 24                 |                             |    | 3        | 13% | 17        | 71% | 5       | 21% |
|                                              | 1822    | 25                 |                             |    | 2        | 8%  | 19        | 76% | 4       | 16% |
|                                              | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 14        | 61% | 9       | 39% |
| інформаційні технології                      | 0522    | 23                 |                             |    | 1        | 4%  | 7         | 30% | 15      | 65% |
|                                              | 1822    | 25                 |                             |    | 1        | 4%  | 14        | 56% | 10      | 40% |
| техніка пошуку роботи                        | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 9         | 39% | 14      | 61% |
|                                              | 1520    | 28                 | 1                           | 4% | 7        | 25% | 12        | 43% | 7       | 25% |
|                                              | 1820    | 30                 |                             |    | 12       | 40% | 11        | 37% | 7       | 23% |
|                                              |         | 347                | 1                           | 0  | 36       | 10  | 159       | 46  | 151     | 44  |
| Професійно-теоретична підготовка             |         |                    |                             |    |          |     |           |     |         |     |
| основи перукарського мистецтва               | 1822    | 25                 |                             |    | 8        | 32% | 15        | 60% | 2       | 8%  |
|                                              | 1522    | 24                 | 1                           | 4% | 7        | 29% | 14        | 58% | 2       | 8%  |
|                                              | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 12        | 52% | 11      | 48% |
|                                              | 1521    | 29                 |                             |    | 8        | 28% | 19        | 66% | 2       | 7%  |
|                                              | 1821    | 30                 |                             |    | 8        | 27% | 18        | 60% | 4       | 13% |
| основи візажної справи                       | 1520    | 27                 |                             |    | 5        | 19% | 14        | 52% | 8       | 30% |
| основи матеріалознавства                     | 1821    | 30                 |                             |    | 5        | 17% | 7         | 23% | 18      | 60% |
|                                              | 1521    | 30                 |                             |    | 5        | 17% | 15        | 50% | 10      | 33% |
|                                              | 1520    | 28                 | 2                           | 8% | 8        | 29% | 13        | 46% | 5       | 18% |
|                                              | 1820    | 26                 |                             |    | 9        | 35% | 12        | 46% | 5       | 19% |
|                                              | 1522    | 24                 |                             |    | 3        | 13% | 5         | 21% | 16      | 67% |
|                                              | 1822    | 25                 |                             |    |          |     | 12        | 48% | 13      | 52% |
|                                              | 522     | 23                 |                             |    |          |     | 11        | 48% | 12      | 52% |
| основи спеціального малювання                | 1520    | 27                 |                             |    | 5        | 19% | 14        | 52% | 8       | 30% |
|                                              | 1521    | 30                 |                             |    | 11       | 37% | 10        | 33% | 9       | 30% |
|                                              | 1821    | 30                 |                             |    | 17       | 57% | 9         | 30% | 4       | 13% |
|                                              | 1522    | 24                 |                             |    | 6        | 25% | 11        | 46% | 7       | 29% |
|                                              | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 15        | 65% | 8       | 35% |
| основи санітарії та гігієни                  | 1522    | 24                 |                             |    | 2        | 8%  | 9         | 38% | 13      | 54% |
|                                              | 1822    | 25                 |                             |    | 2        | 8%  | 12        | 48% | 11      | 44% |
|                                              | 1520    | 28                 |                             |    | 8        | 29% | 10        | 36% | 10      | 36% |
|                                              | 1820    | 25                 |                             |    | 9        | 36% | 11        | 44% | 5       | 20% |
|                                              | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 16        | 70% | 7       | 30% |
| основи анатомії, фізіології та шкіри обличчя | 1520    | 28                 | 1                           | 4% | 7        | 25% | 10        | 36% | 10      | 36% |
| основи манікюрної справи                     | 1820    | 25                 |                             |    | 9        | 36% | 11        | 44% | 5       | 20% |
| основи малюнку та дизайну нігтів             | 1820    | 26                 | 1                           | 4% | 12       | 46% | 9         | 35% | 4       | 15% |
| основи колористики                           | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 10        | 43% | 13      | 57% |
| охорона праці                                | 1522    | 24                 |                             |    | 1        | 4%  | 12        | 50% | 11      | 46% |
|                                              | 1822    | 25                 |                             |    |          |     | 14        | 56% | 11      | 44% |
|                                              | 0522    | 23                 |                             |    |          |     | 14        | 61% | 9       | 39% |
|                                              |         | 777                | 5                           | 1  | 155      | 20  | 364       | 47  | 253     | 32  |

| Назва предмету | № групи | кількість учнів | Рівень навчальних досягнень |   |          |   |           |   |         |   |
|----------------|---------|-----------------|-----------------------------|---|----------|---|-----------|---|---------|---|
|                |         |                 | початковий                  |   | середній |   | достатній |   | високий |   |
|                |         |                 | осіб                        | % | осіб     | % | осіб      | % | осіб    | % |

| Професійно-практична підготовка |      |     |  |  |    |     |     |     |     |     |
|---------------------------------|------|-----|--|--|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| виробниче навчання              | 0522 | 23  |  |  |    |     | 6   | 26% | 17  | 74% |
|                                 | 1822 | 25  |  |  |    |     | 16  | 64% | 9   | 36% |
|                                 | 1522 | 24  |  |  |    |     | 8   | 33% | 16  | 67% |
|                                 | 1521 | 30  |  |  | 2  | 7%  | 9   | 30% | 19  | 63% |
|                                 | 1821 | 30  |  |  | 1  | 3%  | 18  | 60% | 11  | 37% |
|                                 | 1820 | 25  |  |  | 11 | 44% | 7   | 28% | 7   | 28% |
|                                 | 1520 | 26  |  |  | 4  | 15% | 15  | 58% | 7   | 27% |
| виробнича практика              | 0522 | 23  |  |  |    |     | 6   | 26% | 17  | 74% |
|                                 | 1521 | 30  |  |  | 2  | 7%  | 9   | 30% | 19  | 63% |
|                                 | 1821 | 30  |  |  | 1  | 3%  | 18  | 60% | 11  | 37% |
|                                 | 1520 | 30  |  |  | 3  | 10% | 22  | 73% | 5   | 17% |
|                                 | 1820 | 26  |  |  | 4  | 15% | 18  | 69% | 4   | 15% |
|                                 |      | 322 |  |  | 28 | 9   | 152 | 47  | 142 | 44  |

Як бачимо, наявні високі результати атестації, що свідчить про високу якість підготовки фахівців.



## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ТА МОЖЛИВОСТІ ВИКОСТАННЯ СИТУАЦІЙНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

#### 3.1 Оцінка та ситуаційний аналіз ринку праці Одеської області

У січні 2024 року роботодавці надіслали інформацію до центрів зайнятості про наявність 3,9 тисяч вільних посад. З них 1,8 тисяч вакансій було відкрито за формою 3-ПН, а 2,1 тисячі - з інших джерел.

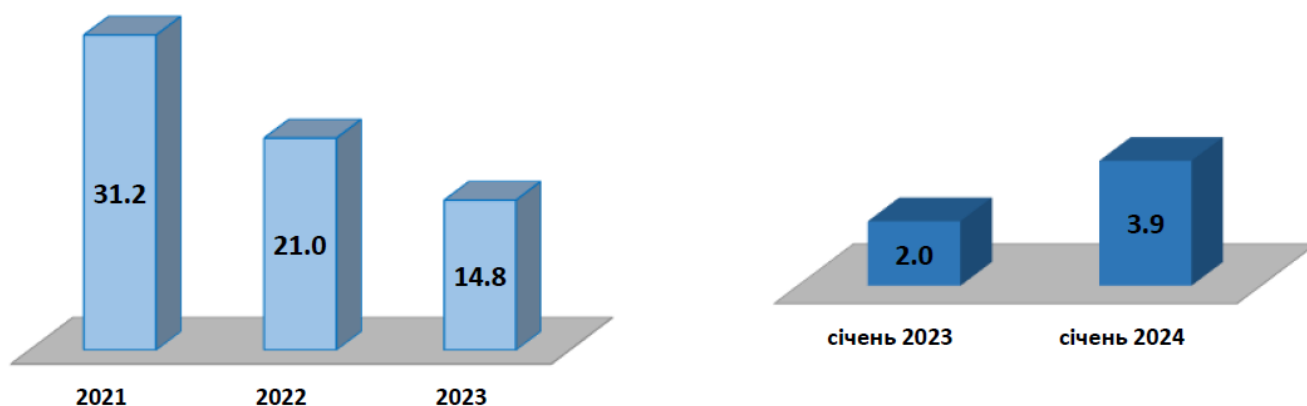


Рисунок 3.1 - Кількість вакансій, тис. одиниць

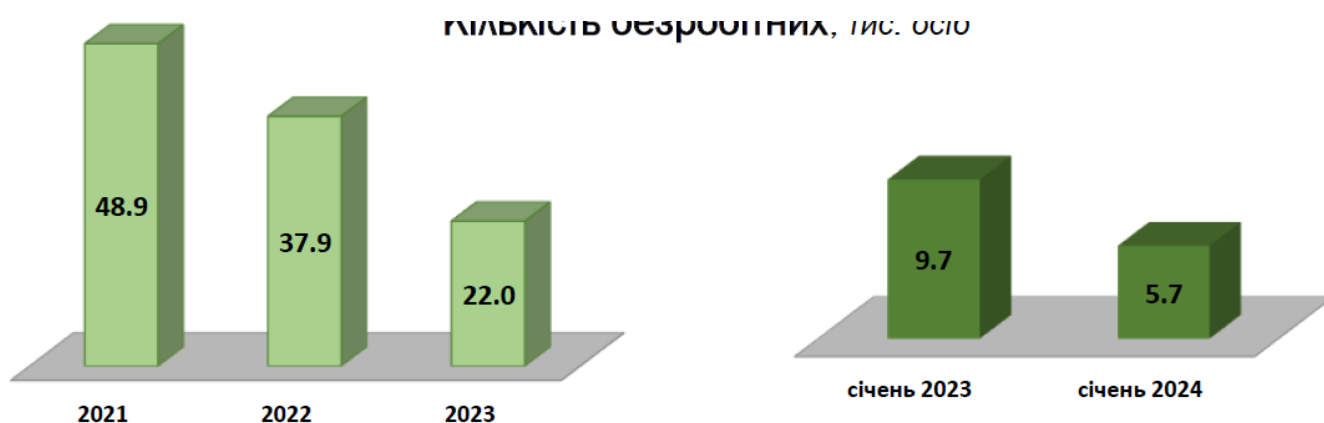


Рисунок 3.2 - Кількість безробітних, тис. осіб

Розподіл вакансій за секторами економіки був таким: 14,4% у транспорті; 13,9% - у сфері освіти; 12,2% - в охороні здоров'я; 11,5% - в державному

управлінні та обороні; 11,3% - у сфері торгівлі та ремонту; 10,0% на підприємствах переробної промисловості; 8,6% - у сільському господарстві.

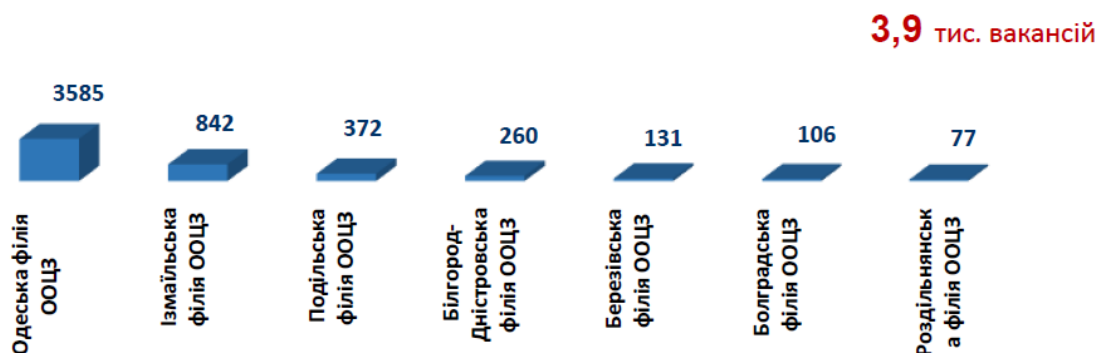


Рисунок 3.3 - Кількість вакансій за регіонами, одиниць

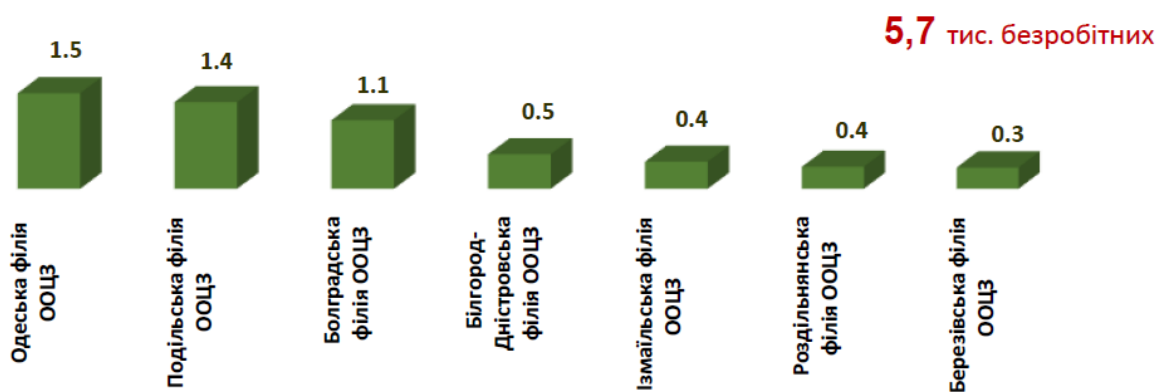


Рисунок 3.4 - Кількість безробітних за регіонами, тис. осіб

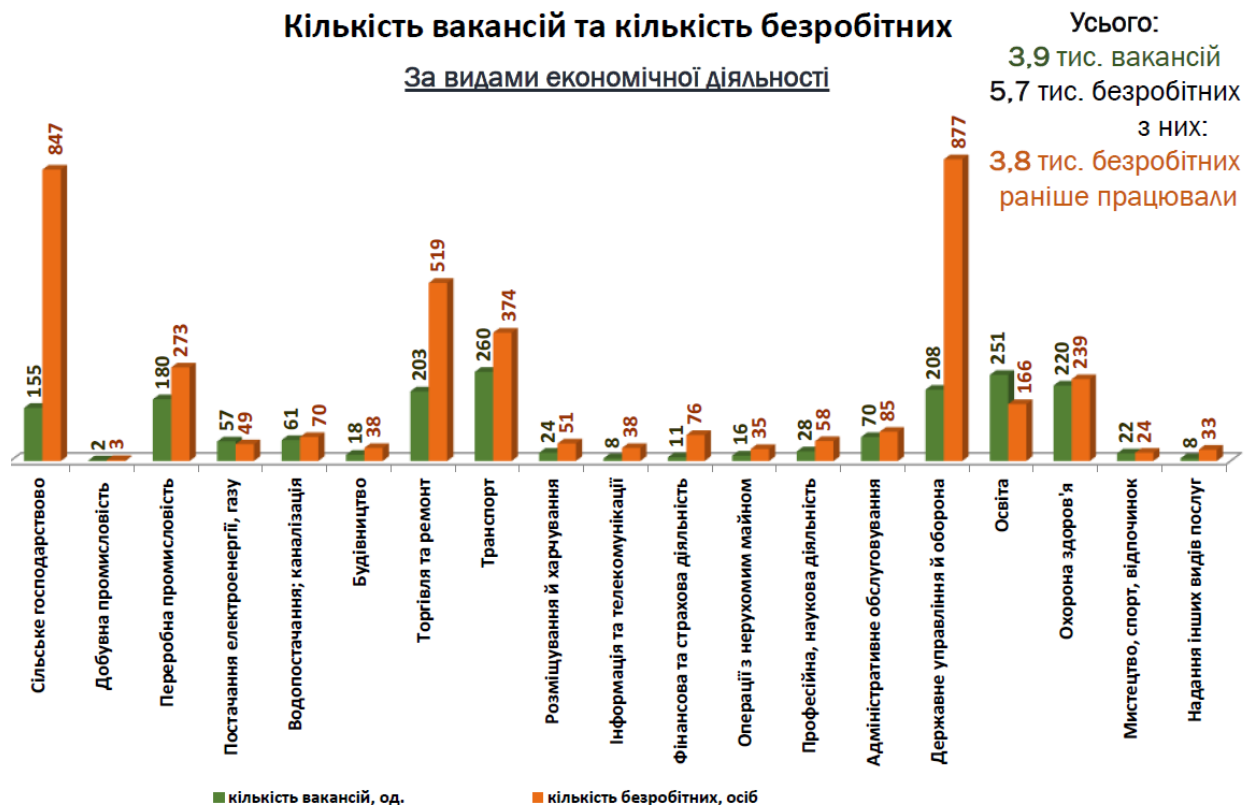


Рисунок 3.5 - Кількість вакансій та кількість безробітних

У сфері професійного розвитку, найбільша кількість вакансій була пропонована для таких категорій працівників:

Професіонали (19,5%);

Фахівці (13,7%);

Представники простіших професій (13,5%);

Працівники у сфері торгівлі (13,5%);

Кваліфіковані робітники з інструментом (12,3%);

Робітники, що виконують обслуговування та експлуатацію устаткування (10,8%);

Службовці та керівники (7,9%).

На 1 лютого 2024 року кількість актуальних вакансій, заявлених роботодавцями до Одеської обласної служби зайнятості, склала 2,9 тисячі одиниць. З них 1,1 тисяч вакансій за формою 3-ПН та 1,8 тисяч вакансій іншого походження.

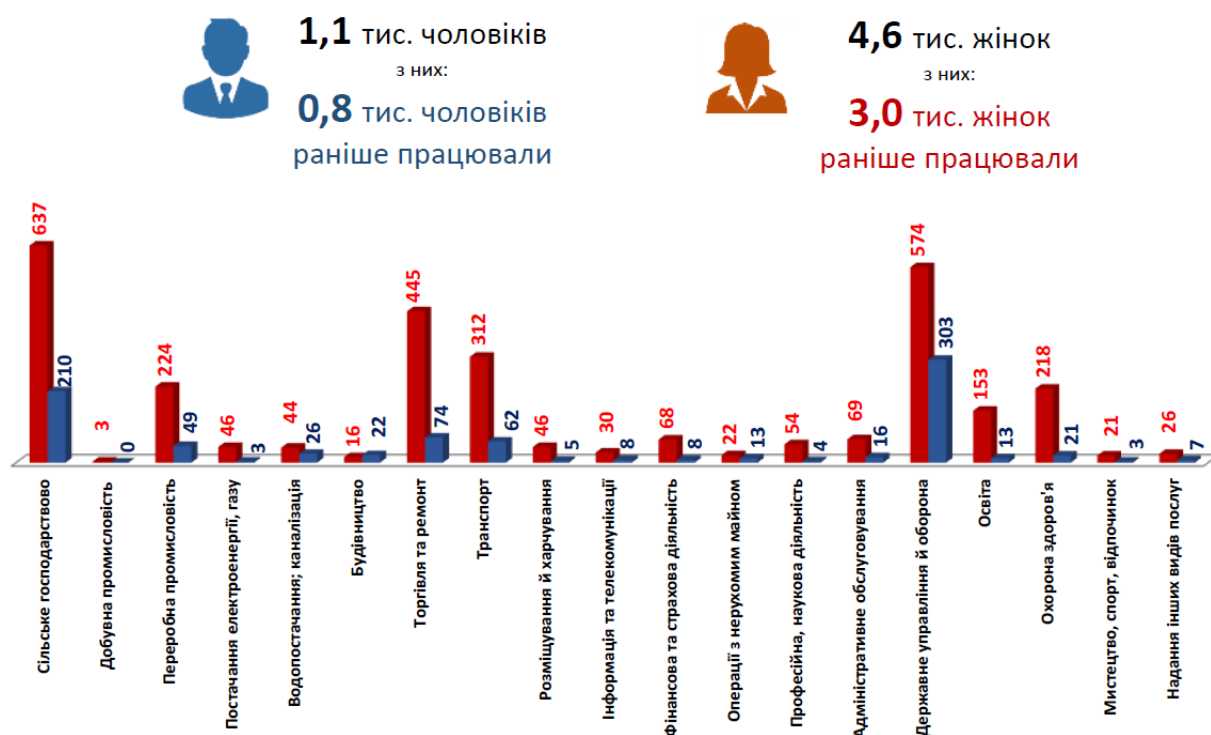


Рисунок 3.6 - Кількість безробітних за статтю



Рисунок 3.7 - Структура вакансій, % (за видами економічної діяльності)

За видами економічної діяльності, більшість вакансій сконцентрована в таких галузях:

Транспорт (14,7%);

Освіта (12,8%);

Державне управління й оборона (12,5%);

Охорона здоров'я (12,1%);

Переробна промисловість (11,5%);

Торгівля та ремонт (9,6%);

Сільське господарство (7,0%).

За професійними групами розподіл вакансій виглядає наступним чином:

Професіонали: 24,4% (спеціаліст державної служби, вчитель, лікар, агроном, бібліотекар);

Кваліфіковані робітники з інструментом: 13,7% (електромонтер, слюсар-ремонтник, швачка, слюсар-сантехнік, електрогазозварник);

Фахівці: 13,6% (бухгалтер, медична сестра, вихователь, електрик дільниці, асистент вчителя);

Працівники сфери торгівлі та послуг: 11,0% (продавець, кухар, молодша медична сестра, охоронник, помічник вихователя);

Некваліфіковані працівники: 10,9% (підсобний робітник, прибиральник службових приміщень, двірник, прибиральник територій, вантажник);

Робітники з обслуговування та експлуатації устаткування та машин: 10,6% (тракторист, водій, токар, дорожній робітник);

Керівники, менеджери: 7,9% (головний бухгалтер, начальник відділу, менеджер із збуту, завідувач господарства, заступник начальника відділу);

Технічні службовці: 5,5% (листоноша, тальман, оператор поштового зв'язку, касир торговельного залу, секретар);

Кваліфіковані робітники сільського господарства: 2,4% (виноградар, робітник з комплексного обслуговування сільськогосподарського виробництва, робітник фермерського господарства, озеленювач, робітник з догляду за тваринами).



Рисунок 3.8 - Структура безробітних, %

(за видами економічної діяльності, на яких вони раніше працювали)



Рисунок 3.9 - Кількість вакансій та кількість безробітних за окремими видами переробної промисловості

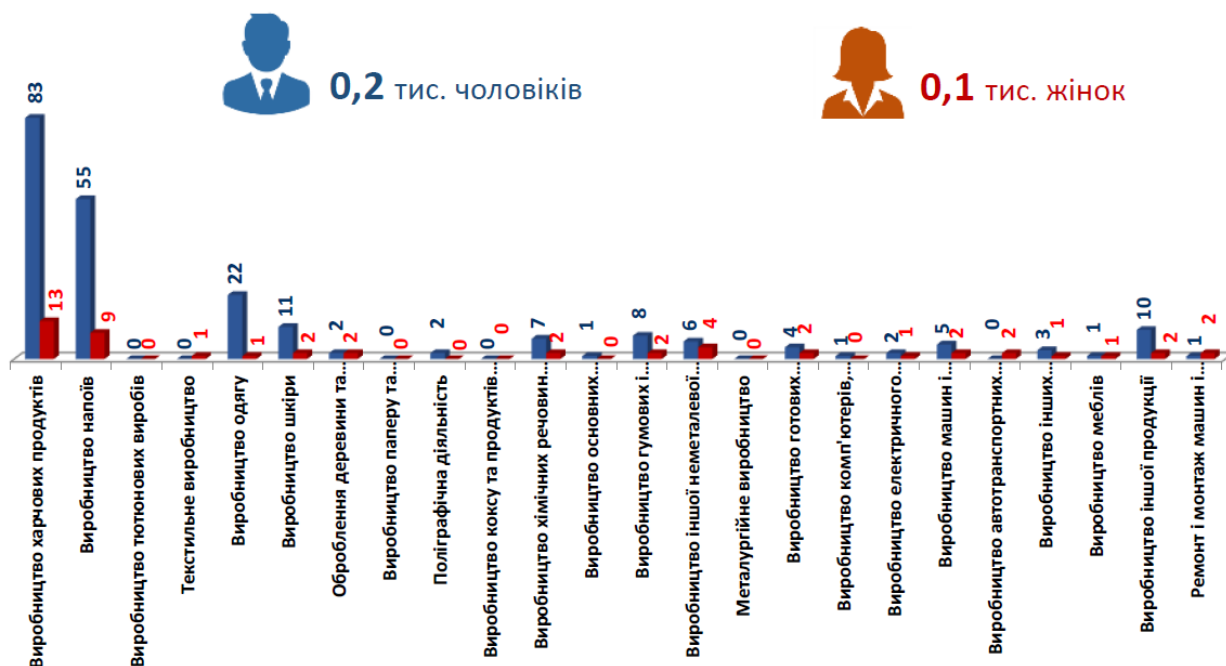


Рисунок 3.10 - Кількість безробітних за статтю  
(за статтю та окремими видами переробної промисловості підприємств,  
на яких вони раніше працювали)

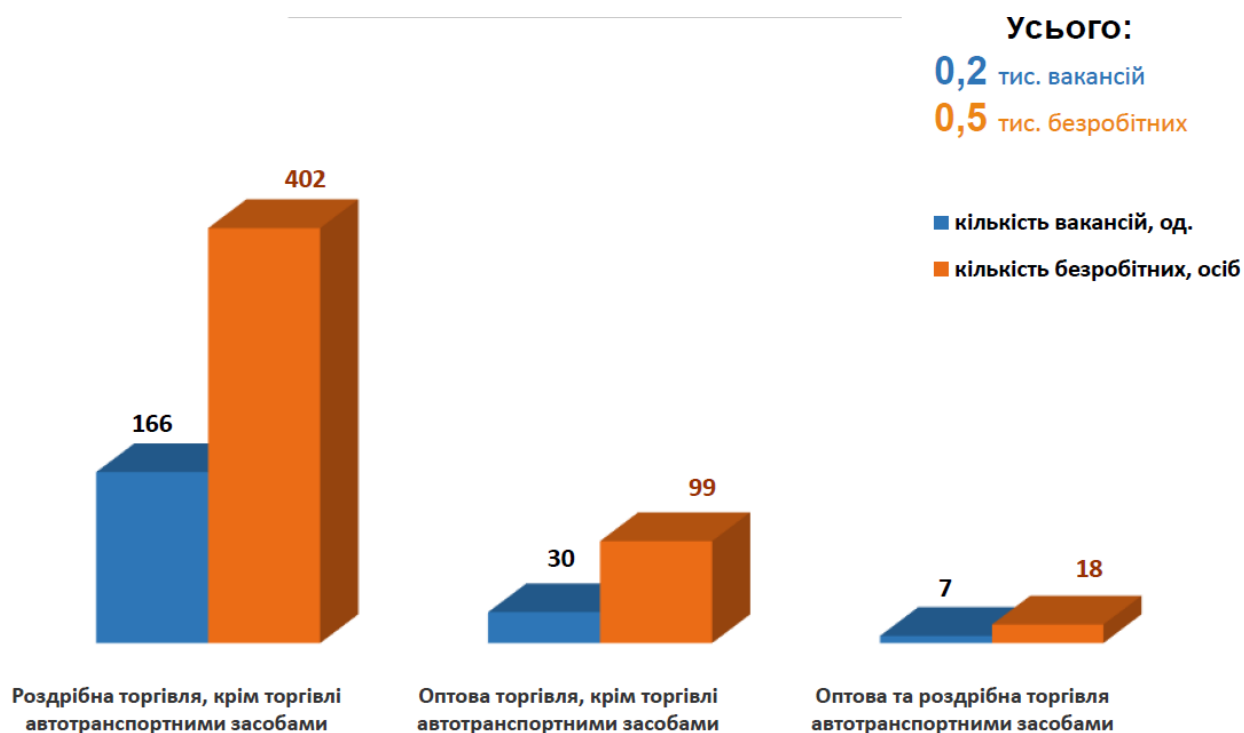


Рисунок 3.11 - Кількість вакансій та кількість безробітних за видами  
оптової та роздрібно торгівлі

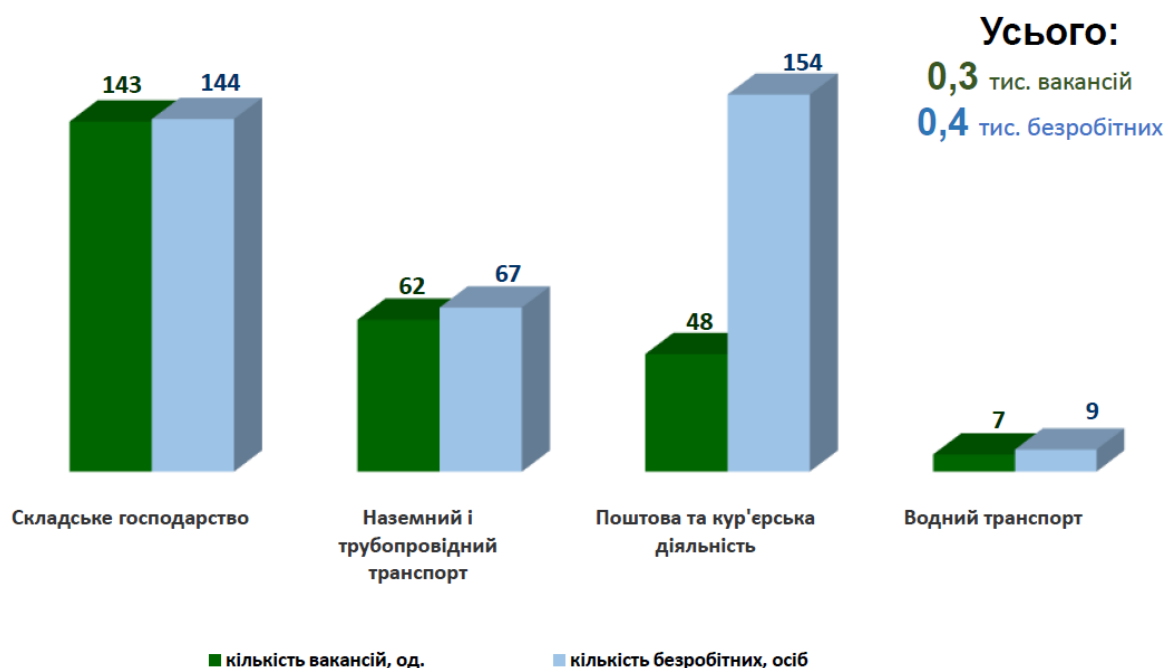


Рисунок 3.12 - Кількість вакансій та кількість безробітних у сфері транспорту

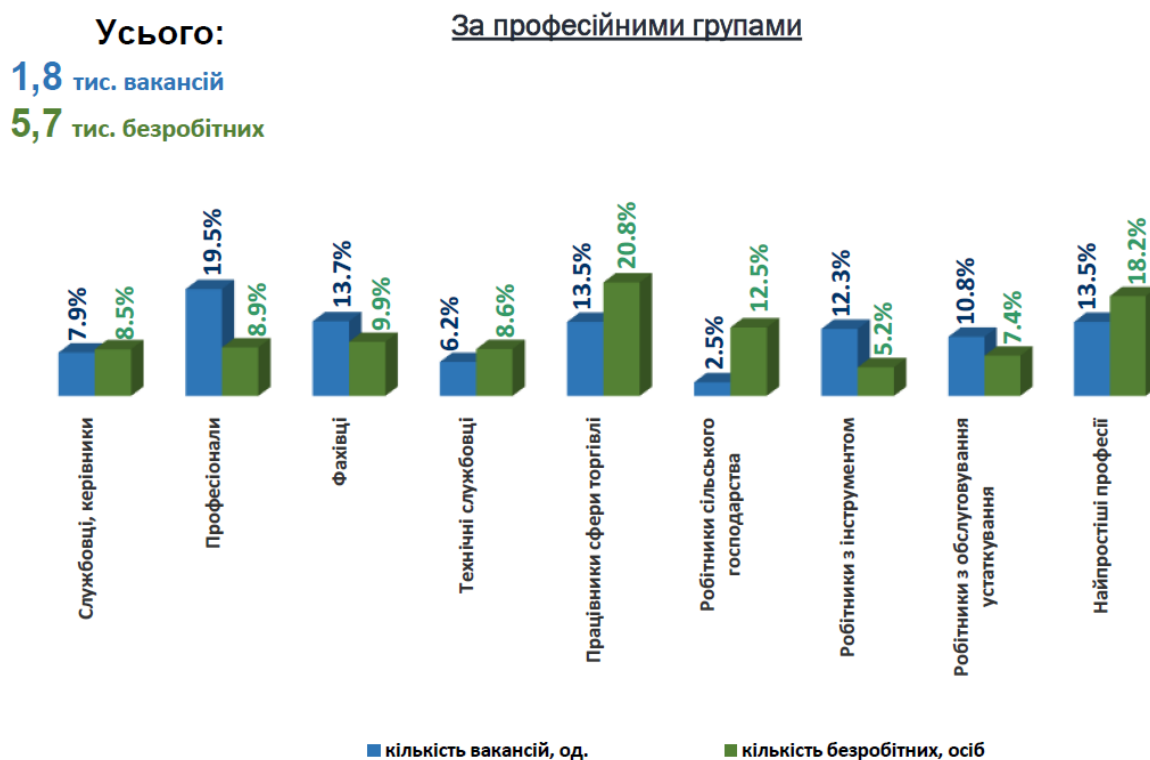


Рисунок 3.13 - Кількість вакансій та кількість безробітних



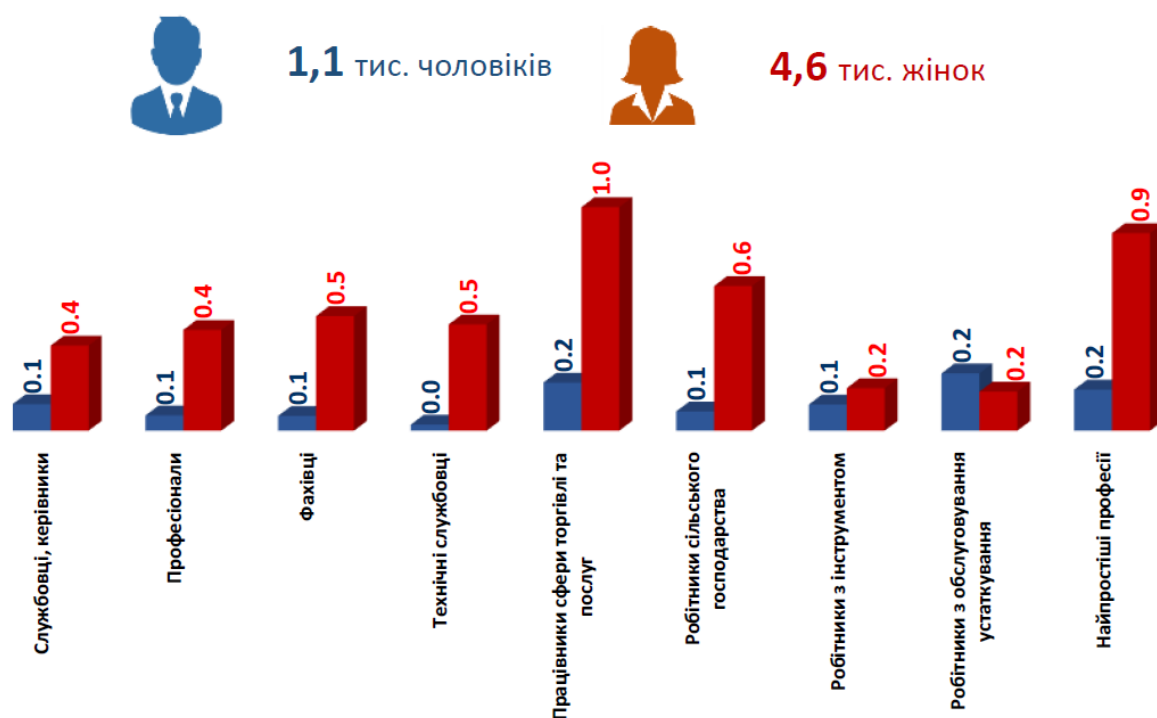


Рисунок 3.14 - Кількість безробітних за статтю



Рисунок 3.15 - Структура вакансій за професійними групами, %



Рисунок 3.16 - Структура безробітних за професійними групами, %

У січні 2024 року Одеська обласна служба зайнятості допомогла знайти роботу 9,2 тисячам безробітних громадян, що на 29,1% менше, ніж у січні 2023 року.

Серед безробітних з професійним досвідом розподіл за видами економічної діяльності виглядає наступним чином: 22,7% раніше працювали у державному управлінні, обороні, обов'язковому соціальному страхуванні; 22,0% - у сільському, лісовому та рибному господарстві; 13,5% - у сфері торгівлі; 9,7% – в транспорті; 7,1% - у переробній промисловості; 6,2% - у сфері охорони здоров'я; 4,3% - у сфері освіти.

За професійними групами, найбільше безробітних представлені працівниками сфери торгівлі та послуг (20,8%); представниками найпростіших професій (18,2%); робітниками сільського господарства (12,5%); фахівцями (9,9%); професіоналами (8,9%); технічними службовцями (8,6%); службовцями та керівниками (8,5%); робітниками, що обслуговують устаткування (7,4%).

На початок лютого 2024 року Одеська обласна служба зайнятості надала послуги для 4,8 тисяч зареєстрованих безробітних, що на 37,3% менше, ніж у той самий період минулого року.

Щодо гендерного розподілу: серед загальної кількості безробітних, чоловіки становили 0,9 тисяч осіб (або 19,0%), а жінки – 3,9 тисяч осіб (або 81,0%).

За віковими групами: 22% безробітних були у віці до 35 років; 30% – у віці від 35 до 44 років; 29% – у віці від 45 до 55 років; 18% – понад 55 років.

Щодо освітнього рівня: 32,8% безробітних мали вищу освіту, 25,0% – професійно-технічну, 42,2% – загальну. Продовжується дисбаланс між попитом та пропозицією на ринку праці.



Рисунок 3.17 - Структура працевлаштованих безробітних, %  
За видами економічної діяльності



Рисунок 3.18 - Структура працевлаштованих безробітних, %  
За професійними групами





Рисунок 3.19 - Структура працевлаштованих безробітних, %  
Чоловіки жінки

Станом на 1 лютого 2024 року, у середньому по Одеській області, на одне вільне робоче місце припадало 2 безробітних.

Найбільша недостатність співвідношення між попитом на робочу силу та її пропозицією в професійно-кваліфікаційному розрізі була помітна у сфері інформації та телекомунікацій (на 1 вакансію припадало 10 осіб); сільського, лісового та рибного господарств (10 осіб); надання інших видів послуг (8 осіб); фінансової та страхової діяльності (8 осіб); державного управління й оборони (5 осіб); торгівлі та ремонту (4 особи).

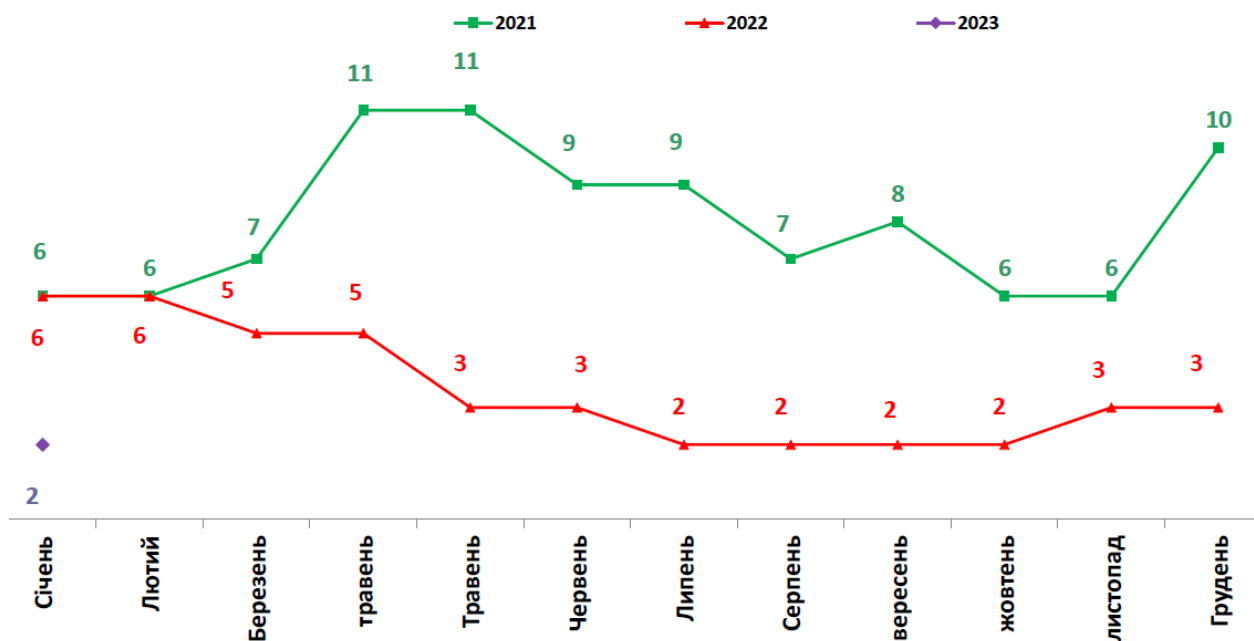


Рисунок 3.20 - Кількість претендентів на 1 вакансію, станом на кінець місяця, осіб

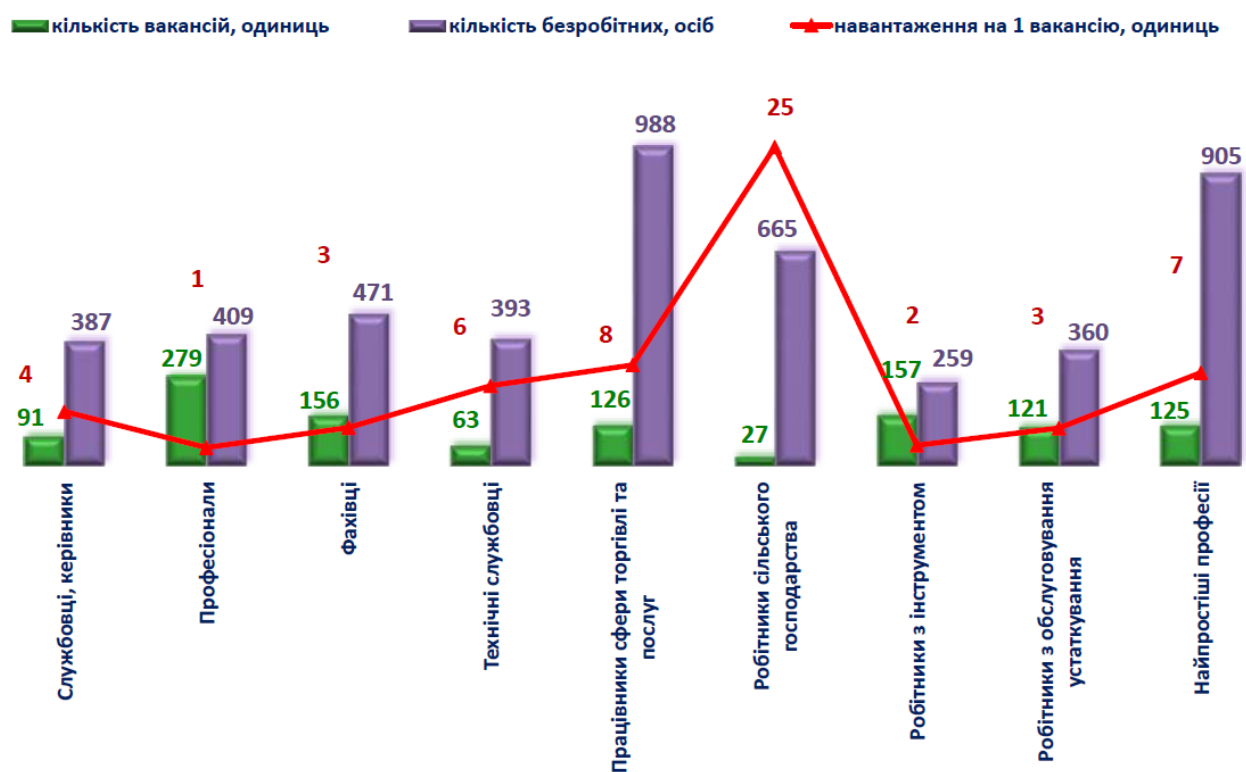


Рисунок 3.21 - За професійними групами

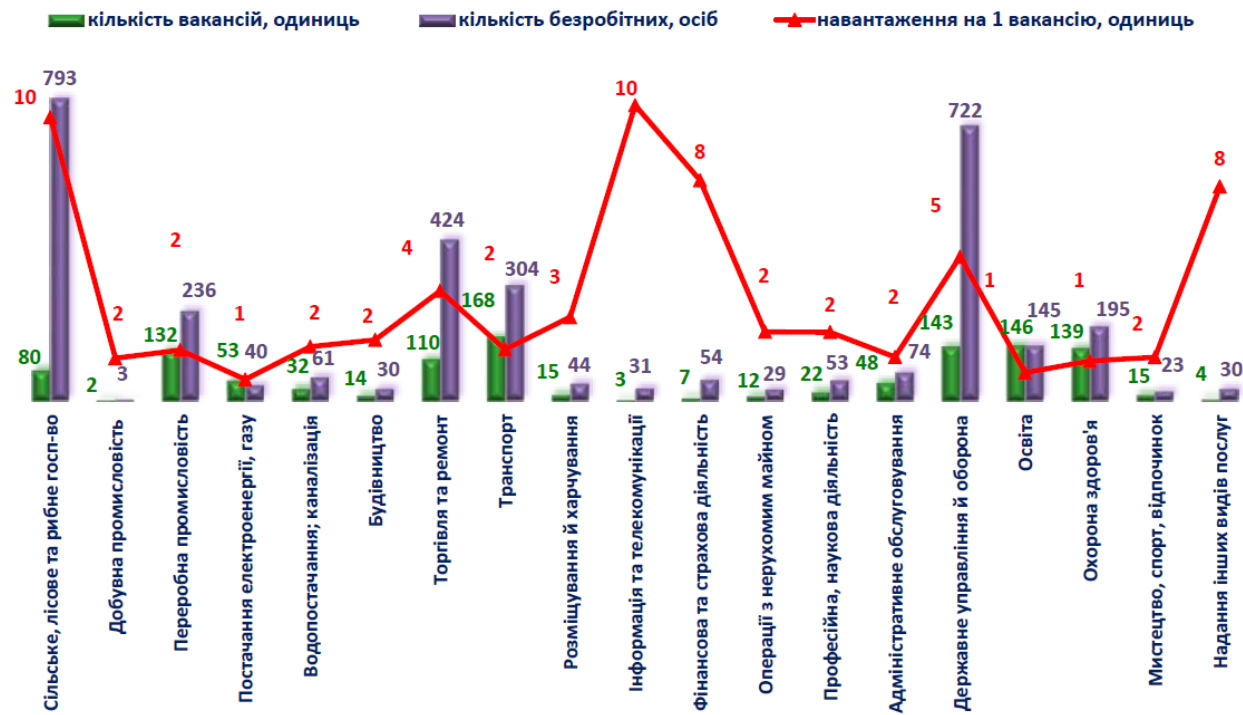


Рисунок 3.23 - За видами економічної діяльності

Найбільші складнощі з працевлаштуванням відчували представники таких професій: виноградар, підсобний робітник, продавець продовольчих товарів, кухар, листоноша (поштар), прибиральник службових приміщень, продавець-консультант, бухгалтер, помічник вихователя.

Таблиця 3.1 - Професії, за якими кількість вакансій є найбільшою, станом на 1 лютого 2024 року за професійними групами ТОП-10

| Керівники, менеджери                | Професіонали, фахівці                                  |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| головний бухгалтер                  | спеціаліст державної служби (місцевого самоврядування) |
| завідувач сектору                   | вчитель закладу загальної середньої освіти             |
| начальник відділення                | юрисконсульт                                           |
| начальник відділу поштового зв'язку | інженер                                                |
| заступник начальника відділу        | юрист                                                  |
| завідувач господарства              | бухгалтер                                              |
| заступник директора                 | сестра медична (брат медичний)                         |
| начальник відділу                   | фахівець                                               |
| начальник відділення зв'язку        | асистент вчителя                                       |
| менеджер (управитель)               | вихователь                                             |

### Технічні службовці

службовець на складі (комірник)

листоноша (поштар)

адміністратор

касир торговельного залу

оператор поштового зв'язку

секретар

діловод

оператор комп'ютерного набору

тальман

ресепшійоніст

### Працівники сфери торгівлі та послуг

продавець продовольчих товарів

продавець-консультант

кухар

молодша медична сестра (молодший медичний брат)  
(санітарка, санітар, ванітар-прибиральник, санітар-буфетник та ін.)

охоронник

помічник вихователя

продавець непродовольчих товарів

бариста

молодша медична сестра (молодший медичний брат)  
з догляду за хворими

соціальний робітник

### Кваліфіковані робітники сільського господарства

виноградар

робітник з комплексного обслуговування  
сільськогосподарського виробництва

озеленювач

оператор інкубаторно-птахівничої станції

робітник з догляду за тваринами

робітник зеленого будівництва

готувач кормів (тваринництво)

чабан

квітникар

оператор із штучного осіменіння тварин та птиці

### Кваліфіковані робітники з інструментом

електромонтер з ремонту та обслуговування  
електроустаткування

швачка

слюсар-сантехнік

електрогазоварник

робітник з комплексного обслуговування й ремонту  
будинків

слюсар-ремонтник

кондитер

слюсар з ремонту колісних транспортних засобів

монтер колії

тесляр

### Робітники з обслуговування устаткування

водій автотранспортних засобів

тракторист

тракторист-машиніст сільськогосподарського  
(лісгосподарського) виробництва

машиніст (кочегар) котельної

машиніст насосних установок

оператор котельні

оператор заправних станцій

машиніст крана (кранівник)

кочегар-випалювач

лаборант хімічного аналізу

### Найпростіші професії

прибиральник службових приміщень

підсобний робітник

двірник

вантажник

сторож

робітник з благоустрою

укладальник-пакувальник

прибиральник територій

заготівник очерету

кухонний робітник



Таблиця 3.2 - Професії, по яких чисельність безробітних є найбільшою, станом на 1 лютого 2024 року. ТОП-20

|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ✓ виноградар                                                                                                             | ✓ стрілець                                                                                                                                                          |
| ✓ підсобний робітник                                                                                                     | ✓ водій автотранспортних засобів                                                                                                                                    |
| ✓ продавець продовольчих товарів                                                                                         | ✓ молодша медична сестра (молодший медичний брат) (санітарка, санітарка-прибиральниця, санітарка-буфетниця, санітар, ванітар-прибиральник, санітар-буфетник та ін.) |
| ✓ робітник з комплексного обслуговування сільськогосподарського виробництва                                              | ✓ охоронник                                                                                                                                                         |
| ✓ прибиральник службових приміщень                                                                                       | ✓ спеціаліст державної служби (місцевого самоврядування)                                                                                                            |
| ✓ кухар                                                                                                                  | ✓ помічник вихователя                                                                                                                                               |
| ✓ продавець-консультант                                                                                                  | ✓ робітник з благоустрою                                                                                                                                            |
| ✓ листоноша (поштар)                                                                                                     | ✓ швачка                                                                                                                                                            |
| ✓ бухгалтер                                                                                                              | ✓ касир торговельного залу                                                                                                                                          |
| ✓ продавець непродовольчих товарів                                                                                       | ✓ укладальник-пакувальник                                                                                                                                           |
| <div>Професії, за якими спостерігався найбільший дефіцит вакансій серед усіх професій (за Класифікатором професій)</div> |                                                                                                                                                                     |
| ✓ виноградар                                                                                                             | ✓ електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування                                                                                                     |
| ✓ підсобний робітник                                                                                                     | ✓ лікар загальної практики-сімейний лікар                                                                                                                           |
| ✓ продавець продовольчих товарів                                                                                         | ✓ асистент вчителя                                                                                                                                                  |
| ✓ робітник з комплексного обслуговування сільськогосподарського виробництва                                              | ✓ вантажник                                                                                                                                                         |
| ✓ кухар                                                                                                                  | ✓ заготівник очерету                                                                                                                                                |
| ✓ листоноша (поштар)                                                                                                     | ✓ інженер з охорони праці                                                                                                                                           |
| ✓ прибиральник службових приміщень                                                                                       | ✓ машиніст (кочегар) котельної                                                                                                                                      |
| ✓ продавець-консультант                                                                                                  | ✓ лікар-невропатолог                                                                                                                                                |
| ✓ продавець непродовольчих товарів                                                                                       | ✓ бариста                                                                                                                                                           |
| ✓ стрілець                                                                                                               | ✓ слюсар-сантехнік                                                                                                                                                  |
| ✓ бухгалтер                                                                                                              | ✓ електрогазозварник                                                                                                                                                |
| ✓ молодша медична сестра (молодший медичний брат) (санітар, санітар-буфетник та ін.)                                     | ✓ лікар-акушер-гінеколог                                                                                                                                            |
| ✓ помічник вихователя                                                                                                    | ✓ слюсар з ремонту колісних транспортних засобів                                                                                                                    |

Серед рядів професіоналів відзначалася нестача кадрів у таких сферах як: електромонтер, лікар загальної практики, асистент вчителя, вантажник,

заготівник очерету, інженер з охорони праці, машиніст котельної, лікар-невропатолог, бариста, слюсар-сантехнік, електрогазозварник.

### 3.2 Технології управління та ситуаційний підхід задля підвищення ефективності діяльності ЗП(ПТ)О

Керування сучасними освітніми закладами потребує від керівників та управлінських команд переосмислення парадигми управління, використання як сучасних, так і традиційних підходів, а також ефективного використання інноваційних методів та прийомів управління. Тому важливе значення у сфері сучасного менеджменту мають сучасні інноваційні освітні технології.

Поняття "технологія" має своє походження від грецьких слів "tehne" — "ремесло" та "logos" — "вчення". Однак через міждисциплінарний характер цей термін можуть тлумачити по-різному.

Ось кілька способів тлумачення поняття "технологія":

Сукупність різних складових, включаючи прийоми, дії, операції та процеси, а також їх систематизацію та послідовність, що є формою майстерності людини. У цьому контексті технологія виступає як алгоритм, за допомогою якого досягається певний результат;

Системний підхід до формування та використання знань з урахуванням технологічних та матеріальних ресурсів та їх взаємозв'язку, спрямований на поліпшення форм освіти;

Використання людського інтелекту для розв'язання важливих проблем існування;

Метод або спосіб вирішення певних завдань за допомогою різноманітних технічних засобів та інструментів.

Тому важливо зауважити, що під терміном "технологія" слід розуміти комплекс форм, методів, підходів і прийомів, обраних відповідно до конкретних цілей, завдань та умов виконання роботи. Технологія ефективно поєднує теорію і практику, поведінку і культуру міжособистісного спілкування

людей, залучених до управлінської діяльності. Відповідно, технологія управління - це сукупність форм, методів, підходів, прийомів, інструментів та засобів обробки управлінської інформації, яка спрямована на ухвалення, впровадження та здійснення різноманітних управлінських рішень. Інноваційна технологія має включати стратегію, тактику та техніку управління. З іншого боку, питання теоретичного обґрунтування інновацій не є новим у сучасній науці.

Однак, через свою міждисциплінарну природу, термін "інновація" тлумачиться сучасними авторами по-різному. Загалом, поняття інновації походить від латинського слова "innovatus", що означає "оновлювати". М. Алімова та співавтори вважають, що інновація сприяє формуванню та створенню кращих, більш досконалих продуктів, технологій або процесів, які в подальшому приймаються суспільством з великим ентузіазмом. Згідно з концепцією цих авторів, інновація - це процес "впровадження нових об'єктів, методів, процедур, спрямованих на задоволення конкретних потреб суспільства". З іншого боку, поняття інновації трактується як матеріалізовані зміни в технологіях та організаційній системі, що є результатом наукового прогресу.

Інновація складається з кількох етапів, з першим із них - це ідея. Однак не кожна ідея перетворюється на "інновацію": для цього потрібні етапи впровадження, використання та оптимізації (рисунок 3.24).

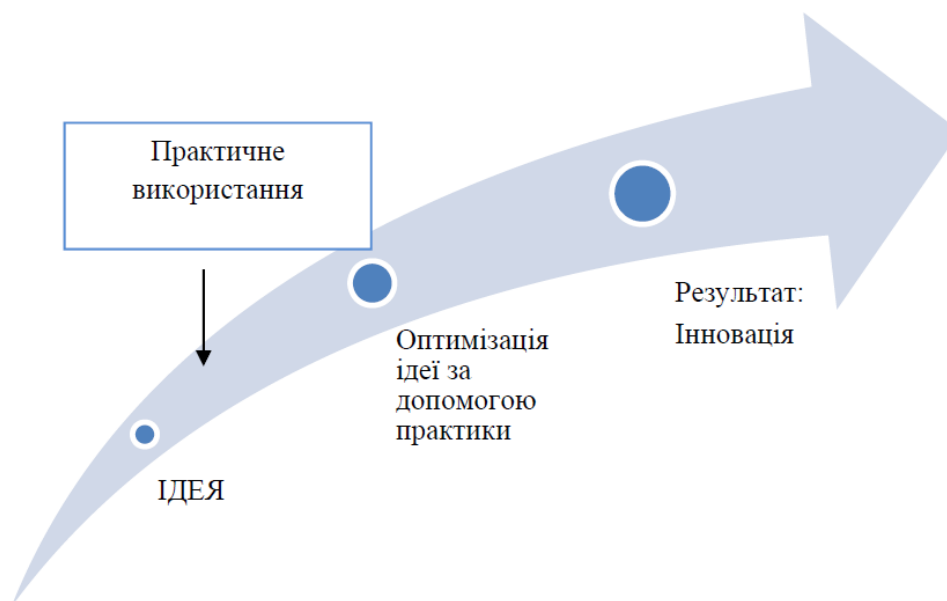


Рисунок 3.24 - Схематична модель створення інновації

Інноваційні технології у менеджменті можна розглядати як системні заходи, які мають новаторський характер та сприяють позитивним змінам в управлінському секторі. Незважаючи на це, існують різні типи інновацій у менеджменті: інновації як продукт, процес, бізнес-модель, управлінські покращення, маркетингові, логістичні, інституційні інновації і так далі (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 Класифікація інновацій та їхня характеристика

| Інновація                            | Зміст                                                                                                                           |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інновація як процес                  | Це впровадження та надання вдосконалених технологій у сфері управління.                                                         |
| Інновація як продукт                 | Формування нового продукту в управлінському секторі.                                                                            |
| Безпосередньо управлінські інновації | Впровадження нових інноваційних управлінських рішень, покращення наявних.                                                       |
| Інновація як бізнес-модель           | Вдосконалення менеджменту на основі впровадження нових організаційних методів та підходів.                                      |
| Ресурсні інновації                   | Використання нових видів ресурсів під час розроблення нових організаційних структур.                                            |
| Інституційні інновації               | Створення нових форм і структур співпраці між державою, приватним сектором, адміністрацією, громадськістю в туристичних сферах. |
| Концептуальні інновації              | Формування нових знань та навичок, спрямованих на оптимізацію діяльності підприємства загалом.                                  |

Отже, згідно з вищевказаним поясненням інновацій у менеджменті, вони визначаються як нові продукти або процеси у сфері управління, спрямовані на поліпшення управлінської діяльності та оптимізацію діяльності компанії в цілому. Використання сучасного управління та інноваційних методів у бізнесі та промисловості може допомогти ефективно вирішувати актуальні проблеми. Тому так важливо проводити SWOT-аналіз. Підприємство, яке використовує стратегічне планування для свого подальшого розвитку, має оцінити свої сильні та слабкі сторони. Разом з тим потрібно врахувати можливості та загрози, які чекають на компанію як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі, і провести SWOT-аналіз. Дослідник К. Владос підкреслює, що сучасні компанії повинні зосередитися на створенні та розвитку переваг, а не лише на усуненні недоліків. Це передбачає ретельне порівняльне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища кожною компанією, яка має намір досягти успіху за допомогою методу SWOT-аналізу. Таким чином, використання цього аналізу допомагає компанії визначити її сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, а також роль, яку вона відіграє у поточному контексті (рисунок 3.25).

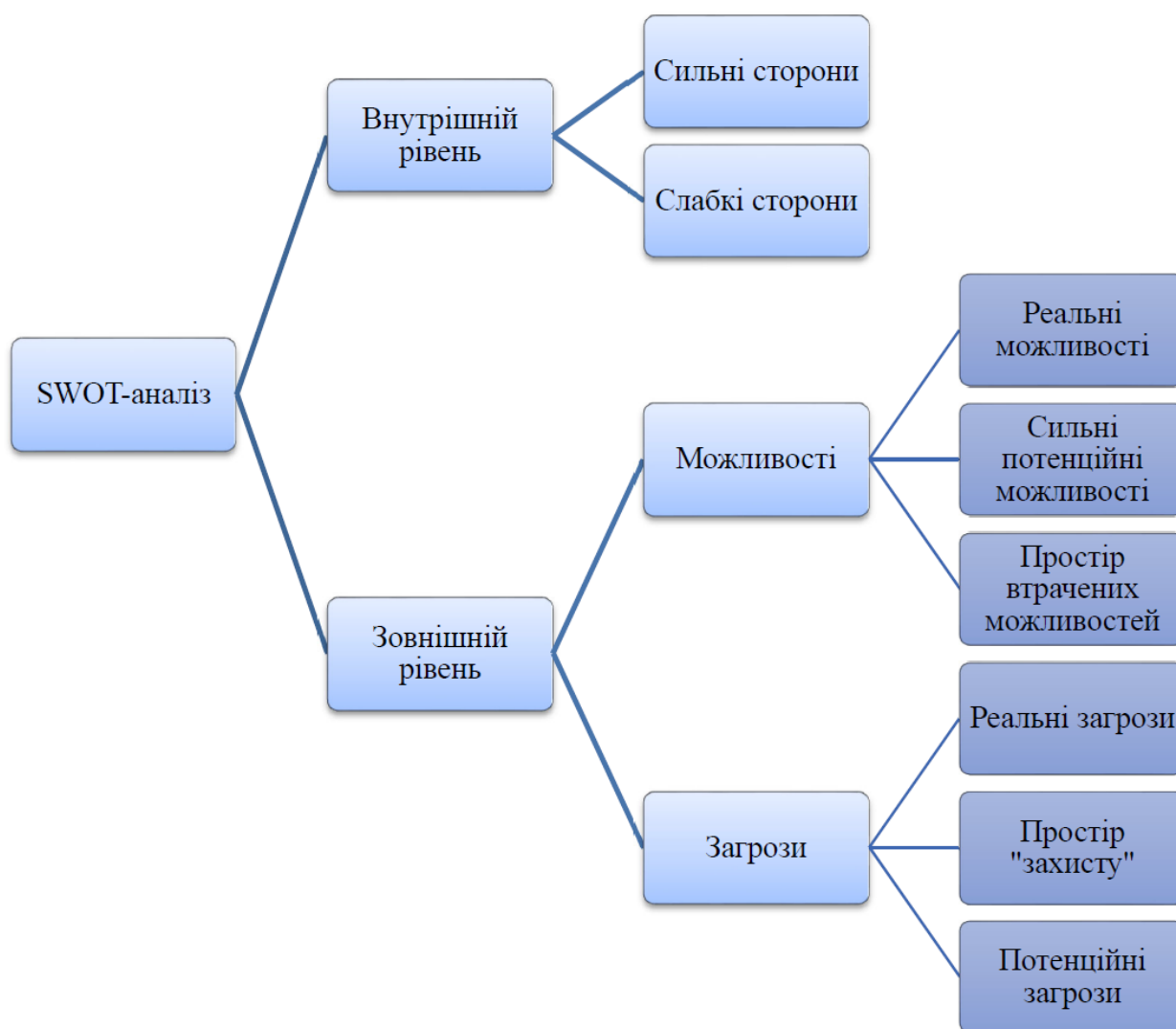


Рисунок 3.25 - Модель SWOT-аналізу

Цю модель можна використовувати як інструмент для розроблення та вибору конкретних управлінських стратегій, а також для прийняття рішень, які потребують чітко визначених цілей. Об'єктом аналізу може бути конкретний процес, метод, операція або якісний параметр. Цей аналіз може бути неперервним і повторюваним процесом.

Для забезпечення ефективного управління керівник може застосовувати принципи тімбілдінгу (від англ. "формування команди"). Це спеціальні заходи, спрямовані на згуртування колективу та створення якісної та сильної команди. Керівник підприємства може реалізувати тімбілдінг за допомогою професійних тренерів, які допомагають колективу розвинути певні навички командної

роботи. Вони навчають ефективній співпраці в команді та сприяють створенню атмосфери психологічного розслаблення.

Кейс-метод - це технологія, що використовує конкретну соціальну, економічну або бізнес-ситуацію для вивчення проблеми та розроблення потенційних рішень. Кейси ґрунтуються на фактичних матеріалах або є апроксимаціями реальних сценаріїв. Метод кейс-стаді, відомий в сучасній інноваційній освіті як метод ситуацій, є педагогічним інструментом, який особливо поширений у вищих навчальних закладах США.

Кейс-метод широко використовується в бізнес-навчанні по всьому світу, включаючи провідні європейські бізнес-школи, такі як INSEAD, HEC Paris, ESADE та інші. Вони використовують так звані структуровані кейси, які є короткими і детальними описами проблемних ситуацій, заснованих на конкретних даних і цифрах. Ці кейси мають визначену кількість правильних відповідей і використовуються для оцінювання знань і конкретних навичок, пов'язаних з використанням певного підходу або методики в конкретній галузі знань.

Неструктуровані кейси, з іншого боку, призначені для оцінювання вміння опрацьовувати матеріали, що містять велику кількість даних, та вміння відрізняти основне від другорядного. Для цього типу кейсів існує кілька правильних відповідей, і зазвичай не виключено знаходження оригінального та нетипового рішення. Кейси першовідкривачів використовуються для формування креативних рішень.

У сфері менеджменту активно використовуються різноманітні інноваційні освітні системи та технології, які змінюють підхід до розвитку як студентів/учнів, так і професіоналів. Наприклад, важливе значення має застосування машинного навчання та аналітики даних, що дозволяють аналізувати великі обсяги інформації та видобувати корисні знання. Ці інструменти користуються популярністю для розробки стратегій, прогнозування тенденцій та управління ризиками.

Одночасно, для інноваційного прогресу у менеджменті важливе використання хмарних технологій, які сприяють реальному часу обміну інформацією та забезпечують безпеку даних. Також варто зазначити, що технології доповненої та віртуальної реальності можуть сприяти розвитку критичного мислення, а технологія блокчейн може гарантувати захист даних та створювати децентралізовані системи управління.

Впровадження ефективних механізмів управління важливе для моніторингу послуг та забезпечення прозорості у ланцюгах постачання.

Сучасні дослідження підтверджують необхідність комплексного оцінювання інноваційного потенціалу компанії перед впровадженням певної інновації у керування. Тільки після докладного аналізу рівня інноваційного потенціалу можна приймати конкретні управлінські рішення з метою досягнення бізнес-цілей.

Як і в будь-якій управлінській діяльності, менеджмент підприємств, що базується на використанні інновацій, ґрунтується на ряді принципів. Тому використання інноваційних освітніх технологій у менеджменті повинно ґрунтуватися на системності та послідовності у реалізації управлінського процесу, принципу прогнозування наслідків використання інноваційних систем в управлінні та прискорення на цій основі доцільного і прогресивного використання інноваційних технологій. Іншими важливими принципами є цілеспрямованість, гнучкість і безперервність впровадження та використання інноваційних систем і технологій.

Впровадження інноваційних освітніх систем та технологій у менеджменті ґрунтується на ряді механізмів управління:

Забезпечення основних умов для впровадження інноваційної управлінської діяльності, що включає нормативно-правові, організаційні та соціально-психологічні аспекти.

Інтенсифікація інноваційно-технологічних процесів у галузі менеджменту шляхом стимулювання, підтримки ініціатив та формування бази для інноваційного середовища.



Забезпечення системності, цілеспрямованості, раціональності, гнучкості та неперервності інноваційних управлінських рішень.

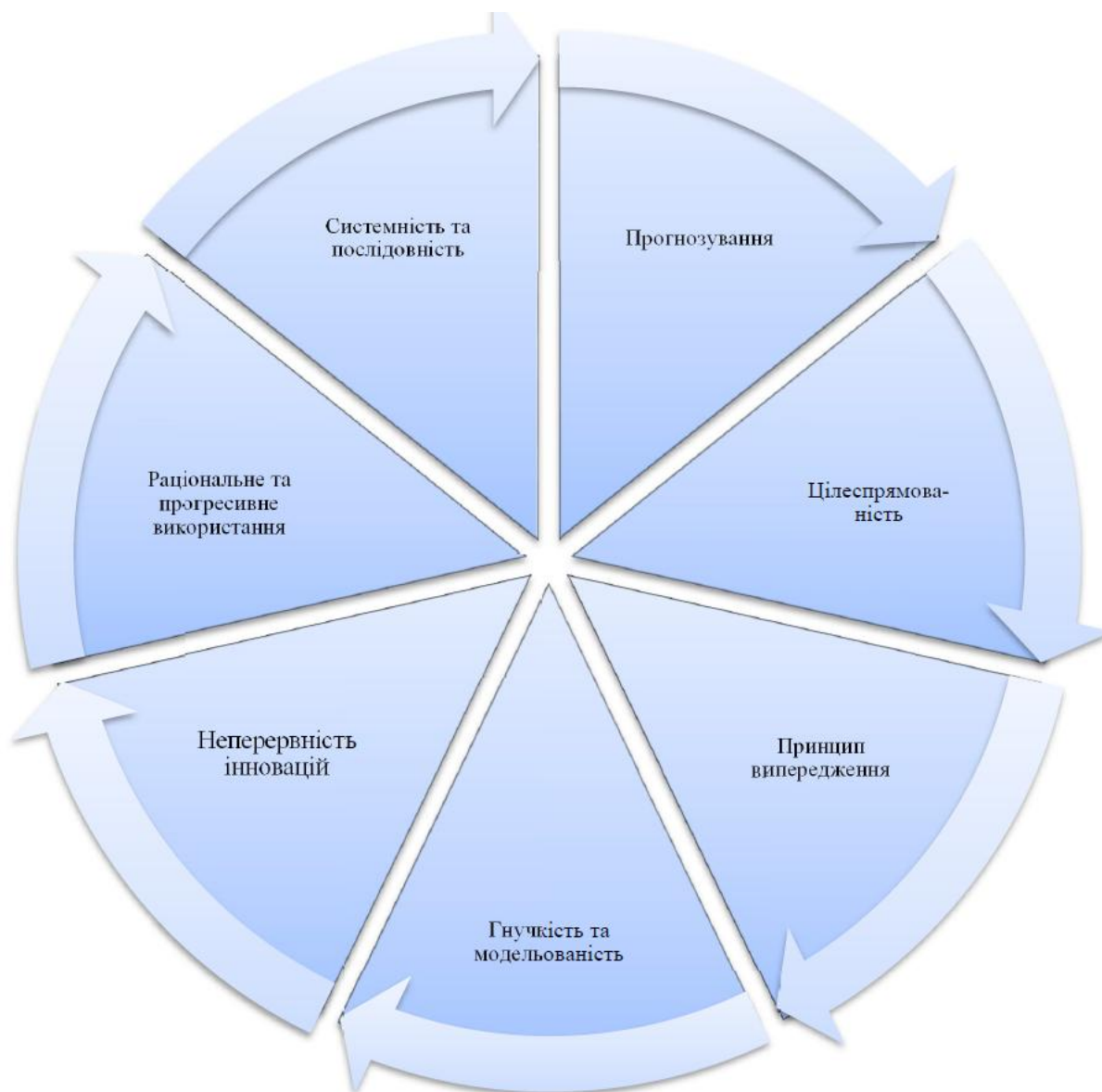


Рисунок 3.26 - Принципи інноваційного управління бізнесом

Оптимізація інформаційного та матеріально-технічного забезпечення для успішного впровадження інноваційних освітніх систем і технологій у менеджмент.

Ефективність вказаних напрямів визначається здібністю керівника та інших членів управління послідовно та цілеспрямовано використовувати інноваційні можливості, організаційно-педагогічні та соціально-психологічні методи управління

## ВИСНОВКИ

В першому розділі роботи проведений порівняльний аналіз понять освітня послуга та освітній продукт в контексті взаємозв'язку категорій, визначені особливості менеджменту у закладі освіти в контексті освітніх продуктів і освітніх послуг. Також досліджена сутність та особливості ситуаційного підходу та його особливостей щодо застосування у закладі освіти

В другому розділі роботи здійснений аналіз показників діяльності ДНЗ «ОПЛСП ПНПУ ім. К.Д.Ушинського» та якості освітніх послуг ЗП(ПТ)О.

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.

Наразі ліцей готує фахівців за такими спеціальностями: кравець з пошиття жіночого та чоловічого одягу, швачка, секретар-друкарка (з вивченням ПЕОМ), штукатур, облицювальник-плиточник, маляр, кравець. Заклад також почав підготовку кадрів за новими спеціальностями: бухгалтер, конторський службовець, оператор комп'ютерного набору (бухгалтерія). Партнерами ліцею є великі промислові підприємства, такі як фабрики "Віра", "Біла акація", ПП "Грегори Арбер" та інші.

Для забезпечення навчально-виховного процесу ліцей має необхідну виробничу базу: обладнані спеціалізовані кабінети, майстерні, спортивний зал, кімнати відпочинку та самопідготовки, гуртожиток.

Сьогодні одним з головних завдань професійно-технічної освіти є підготовка фахівців, які будуть конкурентоспроможними на ринку праці.

Був проведений аналіз та оцінка стану ринку праці Одеської області. Встановлено, що станом на 1 лютого 2024 року кількість актуальних вакансій, заявлених роботодавцями до Одеської обласної служби зайнятості становила 2,9 тис. одиниць, 1,1 тис. вакансій за формою 3-ПН та 1,8 тис. вакансій з інших

джерел. За видами економічної діяльності, більшість вакансій налічується на транспорті (14,7%); в освіті (12,8%); у державному управлінні й обороні (12,5%); у охороні здоров'я (12,1%); у переробній промисловості (11,5%); у торгівлі та ремонті (9,6%); у сільському господарстві (7,0%).

За професійними групами: професіоналів – 24,4% (спеціаліст державної служби, вчитель, лікар, агроном, бібліотекар); кваліфікованих робітників з інструментом – 13,7% (електромонтер, слюсар-ремонтник, швачка, слюсарсантехнік, електрогазозварник); фахівців – 13,6% (бухгалтер, сестра медична, вихователь, електрик дільниці, асистент вчителя); працівників сфери торгівлі та послуг – 11,0% (продавець, кухар, молодша медична сестра, охоронник, помічник вихователя); некваліфікованих працівників – 10,9% (підсобний робітник, прибиральник службових приміщень, двірник, прибиральник територій, вантажник); робітників з обслуговування, експлуатації устаткування та машин – 10,6% (тракторист, водій, токар, дорожній робітник); керівників, менеджерів – 7,9% (головний бухгалтер, начальник відділу, менеджер із збуту, завідувач господарства, заступник начальника відділу); технічних службовців - 5,5% (листоноша, тальман, оператор поштового зв'язку, касир торговельного залу, секретар); кваліфікованих робітників сільського господарства - 2,4% (виноградар, робітник з комплексного обслуговування сільськогосподарського виробництва, робітник фермерського господарства, озеленювач, робітник з догляду за тваринами).

Отже для випускників ЗП(ПТ) наявні потенційні вакантні робочі місця не дивлячись на війну, що продовжується.

На основі проведеного аналізу запропоновані шляхи та можливості підвищення ефективності діяльності ЗП(ПТ)О з використанням ситуаційного підходу до управління.

Розвиток на насадах ситуаційного підходу в управлінській діяльності передбачає зміни, які можуть або кардинально змінювати діяльність закладу освіти, або здійснювати поступові перетворення, що найбільшою мірою

забезпечуватиме гнучкість у результаті поступової адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дозволить отримати більший досвід реагування та прийняття відповідних управлінських рішень із врахуванням особливостей кожної ситуації. Тому на сьогодні важливим є узагальнення наукових засад ситуаційного управлінського підходу та його теоретико-методологічного забезпечення у вирішенні проблем розвитку ЗП(ПТ)О.

Необхідно підкреслити, що ситуаційне управління вносить гнучкість і динамізм в усі елементи системи управління, змушуючи її удосконалюватися та розвиватись. Водночас, необхідно зазначити, що додаткової уваги потребують питання інновативного розвитку із врахуванням того, що в сучасних умовах будь-які зміни необхідно здійснювати, орієнтуючись на якісно новий стан об'єкта змін, що, власне, і можливо за допомогою інновацій.

Аналіз динаміки обсягів набору студентів демонструє від'ємні показники протягом останніх трьох-чотирьох років. Також, спостерігається скорочення обсягів набору в мережах закладів професійної освіти у всіх регіонах країни. Окрім низьких демографічних показників народжуваності, що демонструє загальне скорочення дітей, придатних до навчання у ЗПТО за віком, існує ряд причин які виступають каталізатором погіршення ситуації. Зокрема, окремого реформування потребують політики просування та профорієнтаційної роботи в закладах.

Історично усталені підходи демонструють надзвичайно низьку продуктивність. Персонал ЗПТО, витрачаючи значні людські ресурси, в умовах відсутності стратегій та планів із залучення абітурієнтів не можуть ефективно конкурувати з іншими надавачами освітніх послуг: вищими навчальними закладами, приватними навчальними центрами, коледжами та навіть звичайними школами (що стосується якості викладання загальноосвітніх програм).

Як наслідок, в умовах обмеженого доступу до фінансування, низькопродуктивні заклади потраплять у ситуацію труднощів у виконанні регіонального та державного замовлення на підготовку фахівців та робітничих

кадрів. Відтак, від успішності проведення вступних кампаній залежить рівень фінансування закладів, а також потенціал їх розвитку.

Для ЗПТО вирішення основних проблем розвитку професійно-технічної освіти на сучасному етапі має бути спрямовано на забезпечення регіональних (місцевих) ринків праці в робочій силі з відповідних професій і кваліфікації. З цієї точки зору основним змістом діяльності ЗПТО є освітня діяльність, а її головним критерієм – якість і ефективність підготовки майбутніх робітників. При цьому якість підготовки фахівців має відповідати не тільки вимогам сучасності, а і враховувати перспективний розвиток галузей народного господарства країни. Стратегічне планування розвитку ЗПТО має відповідати державній політиці в галузі профтехосвіти, враховувати передовий вітчизняний і зарубіжний досвід, реальні можливості навчального закладу та регіональні умови, вимоги ринку праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аузіна М.О. Інноваційні процеси в освіті. Львів: ЛБІ НБУ, 2003. 103 с.
2. Кравченко Л.М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти. Полтава: Техсервіс, 2006. 418 с.
3. Крижко В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Запоріжжя: Просвіта. 2003. 272 с.
4. Управління навчальним закладом. О.І. Мармиза та ін. Х.: Ранок, 2003. 151 с.
5. Беновська, Л.Я., Борщевський, В.В., Сторонянська, І.З. (наук. кер.) та ін. (2018). Цілі сталого розвитку для України: регіональний вимір: аналітична доповідь. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України». URL: <https://ird.gov.ua/irdp/p20180702.pdf>
6. Ничкало, Н.Г. Людський капітал у мирний час і в добу російської агресії проти України. Професійна освіта. 4(97). С. 2-4. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734223/>
7. Ничкало, Н.Г. Професійна освіта у 30-літній історії НАПН України. Професійна освіта. 2(95). С. 2-5. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734221/>
8. Ничкало, Н.Г. Українська педагогіка праці у гірку добу війни. Професійна освіта. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/734221/>
9. Грень Л. М. Управління професійно-технічною освітою на державному та регіональному рівнях: зарубіжний досвід. Публічне управління та митне адміністрування. 2019, № 3 (22), С. 47-56. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2019-3-47-56>
10. Гринькевич О. С., Левицька О. О. Інституційне середовище забезпечення якості системи освіти: міжнародний і національний аспекти. Наук. вісн. Ужгород. нац. ун-ту. Сер.: Міжнар. екон. відносини та світове господарство. Ужгород, 2017. Вип. 15(1). С.

- 84-90. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_1\\_2017ua/21.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_1_2017ua/21.pdf)
11. Децентралізація професійно-технічної освіти (ПТО) в Україні – поштовх до дій. Зелена книга для спрямування обговорень щодо реформ та здібностей, необхідних для побудови досконалої та привабливої системи ПТО в Україні (січень 2017 р.) / Європейський фонд освіти, Міністерство освіти і науки України, 2017. 88 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/materialy/06/1-zelena-knigaukr.pdf>
12. Савченко І. М., Волкова Т. В. Зарубіжний досвід інноватики в сфері взаємодії професійно-технічних навчальних закладів з роботодавцями та науковими установами: методичні рекомендації. К.: ПТО НАПН України, 2011. 60 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/8026/1/ZAR\\_DOSVID.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/8026/1/ZAR_DOSVID.pdf)
13. Аналіз діяльності регіональних систем професійної освіти. URL: [https://vrc.rv.ua/case\\_study/analiz-diialnosti-rehionalnykh-system-profesijnoi-osvity/](https://vrc.rv.ua/case_study/analiz-diialnosti-rehionalnykh-system-profesijnoi-osvity/)
14. Забезпечення якості у системі професійної освіти і навчання. URL: [http://ipq.org.ua/upload/files/files/03\\_Novyny/2015.03.18\\_Twinning\\_final\\_conference/Quality%20assurance-%20UKR%20.pdf](http://ipq.org.ua/upload/files/files/03_Novyny/2015.03.18_Twinning_final_conference/Quality%20assurance-%20UKR%20.pdf)
15. Колісник Н. Особливості стандартизації професійно-технічної освіти в Україні та за кордоном: порівняльний аспект. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/714853/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA.PDF>
16. Tadeusz W. Nowacki. Leksykon pedagogiki pracy. – Instytut Technologii Eksploatacji. Wyższa Szkoła pedagogiczna TWP. Wyższa Szkoła pedagogiczna ZNP. Radom, 2004. 343 p. P.229.
17. Радкевич В. Компетентнісний підхід до розроблення державних стандартів професійно-технічної освіти. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32305042.pdf>

18. Модульно-компетентнісний підхід у підготовці кваліфікованих робітників будівельної та машинобудівельної галузей : монографія / П. Г. Лузан, В. В. Ягупов, Г. І. Лук'яненко, Т. В. Пятничук, М. І. Михнюк. Київ : 2015. 255 с.
19. Бородієнко О. Наглядів ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти : Практичний посібник. Програма ООН із відновлення та розбудови миру, 2020. 188 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/722862/1/Posibnuk\\_Verstka\\_Final.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/722862/1/Posibnuk_Verstka_Final.pdf)
20. Супрун В. В. Модернізація професійної освіти як управлінська умова підготовки компетентних фахівців нової формації. Вісник післядипломної освіти. Серія : Управління та адміністрування. 2017. Вип. 3. С. 104-124, с. 109.
21. Бандурка О., Рябченко О. Державне управління вищою освітою в Україні. Проблеми. Шляхи вдосконалення. Новий Колегіум. 2000. № 1. С. 18-20.
22. Легенький М. Адміністративно-правове забезпечення пріоритетних напрямів в управлінні освітою. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія : Юридичні науки. 2017. № 865. С. 257-266, с. 260.
23. Оцінка та прогноз потреби в кадрах для підприємств Закарпатської області: Звіт про виконання наукового проекту на замовлення Львівської ОДА / У.Я. Садова, О.С. Гринькевич, О.З. Сорочак, О.В. Махонюк, О.М. Вільчинська та ін. Львів 2017, 48 с.
24. Формування підходу до забезпечення якості у відповідності до системи EQAVET. Рекомендації для закладів професійно-технічної освіти / Секретаріат EQAVET, Дублін, 2012. 8 с.