

# ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ

зкладами професійної  
(професійно-технічної) освіти



Методичні матеріали  
для учасників тренінгу

“ Методичні матеріали для учасників тренінгу "Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти" підготовлено в рамках діяльності Програми ООН із відновлення та розбудови миру.

Автор – Олександра Бородієнко, доктор педагогічних наук.

Думки, висловлені в цій публікації, належать авторам і не обов'язково відображають офіційну позицію Програми ООН із відновлення та розбудови миру. Будь-яку частину дослідження не можна відтворити або використати в жодний спосіб без відповідного посилання на першоджерело і Програму ООН із відновлення та розбудови миру. Повне відтворення тексту дослідження в будь-якій формі можливе лише з письмової згоди Програми ООН із відновлення та розбудови миру.

Програму ООН із відновлення та розбудови миру реалізують чотири агентства ООН: Програма розвитку ООН (ПРООН), ООН Жінки, Фонд ООН у галузі народонаселення (UNFPA) і Продовольча та сільськогосподарська організація ООН (ФАО).

Програму підтримують десять міжнародних партнерів: Європейський Союз, Європейський інвестиційний банк, а також уряди Данії, Канади, Нідерландів, Норвегії, Польщі, Швеції, Швейцарії та Японії.



**ПРЯМУЄМО  
РАЗОМ**



**UNITED NATIONS  
UKRAINE**



# ЗМІСТ

ВСТУП	4
<hr/>	
РОЗДІЛ I. ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ	10
1.1. Принципи орієнтованого на результат управління	10
1.2. Поняття та структура циклу управління	17
1.3. Цілепокладання в управлінні закладом	20
1.4. Ключові показники результативності	24
1.5. Сучасні інструменти планування діяльності	29
1.6. Ефективні інструменти пріоритезації завдань	33
1.7. Інструменти аналізу результативності персоналу	38
1.8. Поняття й принципи делегування відповідальності в управлінні закладом	42
1.9. Методи підвищення ефективності комунікації та мотивації працівників закладу	47
<hr/>	
РОЗДІЛ II. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ	59
2.1. Методи аналізу зовнішнього середовища функціонування закладу	62
2.2. Методи аналізу діяльності конкурентів в стратегічному плануванні діяльності закладу	64
2.3. Методи цілепокладання в стратегічному управлінні закладом	67
2.4. Інструменти створення дорожньої карти діяльності закладу	71
2.5. Методи стратегічного аналізу	77
2.6. Методи генерування стратегічних ініціатив	81
2.7. Інструменти прогнозування розвитку закладу	84
2.8. Бізнес-планування та інвестиційні проекти у стратегічному управлінні закладом	87
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	95
<hr/>	
ГЛОСАРІЙ	97
<hr/>	
ДОДАТКИ	101
<hr/>	



# ВСТУП

Необхідність модернізації сфери професійної (професійно-технічної) освіти в Україні зумовлена існуванням низки системних проблем, які потребують негайного вирішення. Йдеться про проблеми:

- втрати інтересу молоді та дорослого населення до здобуття робітничих кваліфікацій;
- низької зацікавленості місцевих органів виконавчої влади та роботодавців до співпраці із закладами професійної (професійно-технічної) освіти;
- невідповідності рівня та якості професійної підготовки кваліфікованих робітників запитам роботодавців;
- диспропорції між обсягами підготовки осіб у сфері професійної (професійно-технічної) освіти реальним потребам економіки;
- відсутності інвестицій у модернізацію освітнього процесу та професійну орієнтацію молоді;
- закладами професійної (професійно-технічної) не завжди пропонуються привабливі та затребувані професії;
- недостатнього фінансування професійної (професійно-технічної) освіти та відсутності інвестицій у програми розвитку (із державного бюджету фінансуються тільки кошти освітньої субвенції на здобуття учнями закладів професійної (професійно-технічної) освіти повної загальної середньої освіти, кошти на фінансування підготовки робітничих кадрів за професіями загальнодержавного значення, перелік яких затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 818, субвенції на модернізацію та оновлення матеріально-технічної бази закладів, здійснення методичного та матеріально-технічного забезпечення діяльності закладів освіти (фінансування пілотного профорієнтаційного фінансування, участі у міжнародному конкурсі WORLDSKILLS UKRAINE тощо);
- незавершеної реформи системи управління професійною (професійно-технічної) освітою;
- застарілої матеріально-технічної бази закладів професійної (професійно-технічної) освіти;
- недосконалості системи професійної орієнтації та кар'єрного консультування молоді і дорослих.

Сьогодні система професійної (професійно-технічної) освіти характеризується такими особливостями:

- наявністю розгалуженої мережі закладів освіти державної та інших форм власності (загальна кількість – 754, включаючи професійні ліцеї, вищі професійні училища, центри професійно-технічної освіти, професійно-технічні училища, навчальні центри при кримінально-виконавчій установі закритого типу, навчальні заклади інших типів, що надають професійно-технічну освіту; структурні підрозділи закладів вищої освіти, професійні коледжі);
- забезпеченням можливостей для громадян країни у здобутті професій відповідно до їхніх покликань, інтересів, здібностей, а також допрофесійної підготовки, перепідготовки, підвищення їхньої кваліфікації;
- значною диверсифікацією професій за галузями господарства (зокрема, промисловість - 29,7% від загальної кількості здобувачів, торгівля, громадське харчування, сфера послуг - 24,2%, транспорт – 13,2%, будівництво – 12,3%, сільське господарство – 10,8%, житлово-комунальне господарство – 9,5%, зв'язок – 0,2%).

У розвитку професійної (професійно-технічної) освіти можна визначити такі *тенденції*:

- скорочення контингенту учнів (із 284,8 тисяч у 2017 році до 253,9 тисяч у 2019 році);
- суттєве скорочення кількості учнів, які здобувають професійну освіту на базі повної середньої освіти (що свідчить про зниження її привабливості);
- скорочення (оптимізація) чисельності закладів професійної (професійно-технічної) освіти (із 806 до 754 за аналогічний період);
- децентралізація управління галуззю, перерозподіл функцій та повноважень між центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та закладами освіти;
- недовиконання плану регіонального замовлення у підготовці робітничих кадрів (у 2018 році – на 15% від загального затвердженого обсягу; зокрема за професіями загальнодержавного значення – на 28%);
- зростання розриву між потребою у педагогічних працівниках для закладів професійної (професійно-технічної) освіти та їх фактичною кількістю (за даними Міністерства освіти і науки України не заповненими є понад 3 тис. відповідних вакансій, що становить 9% від штатного розпису);
- створення нових типів закладів професійної (професійно-технічної) освіти (зокрема, було створено 100 навчально-практичних центрів за професіями «Тракторист-машиніст сільськогосподарського виробництва», «Монтажник санітарно-технічних систем та устаткування», «Швачка. Кравець. Закрійник», «Токар. Верстатник широкого профілю. Фрезерувальник. Шліфувальник. Свердлувальник», «Електрозварник ручного зварювання. Електрозварник на автоматичних та напівавтоматичних машинах. Зварник», «Електромонтажник з освітлення та

освітлювальних мереж. Електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування. Електромонтажник силових мереж та електроустаткування»), що забезпечує впровадження в освітній процес новітніх виробничих технологій із застосуванням сучасного обладнання, інструментів і матеріалів, підвищення кваліфікації педагогічних працівників;

- створення регіональних рад професійно-технічної освіти, до складу яких входять представники місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, організацій роботодавців, у тому числі галузевих об'єднань роботодавців і професійних асоціацій, закладів освіти;
- поглиблення державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти (практична реалізація якого втілилась у створенні 19 навчально-практичних центрів за галузевим спрямуванням із залученням інвестицій соціальних партнерів (ТзОВ «Снежка-Україна» – 7, ТОВ «Геберіт Інтернешл Сейз АГ» – 6, по одному ТОВ «Кнауф Гіпс Київ», компанії «СІНІАТ», ТМ «Відарон», ТМ «Тріора», ТДВ «Сініат» та ТОВ «Фомальгаут-Полімін»);
- впровадження елементів дуальної освіти, що уможлиблює здобуття учнями практико орієнтованої підготовки за робітничими професіями (елементи дуальної форми здобуття освіти запроваджено у 210 закладах професійної (професійно-технічної) освіти, охоплено 114 професій, залучено 493 підприємства, навчаються 6060 учнів);
- оновлення змісту освіти шляхом розроблення та впровадження стандартів професійної (професійно-технічної) освіти, заснованих на компетентністному підході (зокрема, за даними Міністерства освіти і науки України протягом 2017-2018 років розроблено та затверджено 78 освітніх стандартів, у тому числі 32 на базі професійних стандартів).

**Сучасна політика** держави щодо розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти актуалізується у низці документів, зокрема:

**1****Указі Президента України “Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року”**

(у якому, зокрема, зазначається, що стратегічними напрямками державної політики у сфері освіти повинні стати: модернізація структури, змісту та організації освіти на засадах компетентнісного підходу; створення та забезпечення можливостей для реалізації різноманітних освітніх моделей; створення навчальних закладів різних типів і форм власності; побудова ефективної системи національного виховання, розвитку і соціалізації дітей та молоді; забезпечення доступності та безперервності освіти протягом усього життя; підвищення якості освіти на інноваційній основі; інформатизація освіти; створення сучасної матеріально-технічної бази системи освіти);

## 2

**Проекті Закону України “Про професійну (професійно-технічну) освіту”**

(у якому, зокрема, зазначається: держава гарантує академічну, організаційну, фінансову і кадрову автономію закладів професійної (професійно-технічної) освіти, що передбачає самостійність у прийнятті рішень стосовно організації освітнього процесу; провадження економічної, фінансово-господарської та іншої діяльності відповідно до законодавства та статуту закладу освіти; незалежність у прийнятті рішень внутрішнього управління; самостійність добору і розстановки кадрів);

## 3

**Концептуальних основах реформування професійної освіти України “Сучасна професійна освіта”**

(де професійна освіта розглядається як основа економічного добробуту держави, складова сталого розвитку суспільства, запорука професійної самореалізації та неперервного професійного розвитку особистості упродовж життя відповідно до її інтересів та потреб економіки України; а завданнями модернізації професійної освіти мають стати задоволення потреб особистості у професійній реалізації та навчанні впродовж життя; визначення правових повноважень суб’єктів професійної освіти і навчання; системний моніторинг ринку праці та оперативне реагування на його потреби; багатоканальне фінансування та залучення інвестицій у розвиток закладів професійної освіти; створення системи різностороннього взаємовигідного соціального партнерства; забезпечення якості та доступності здобуття професійних кваліфікацій для всіх категорій населення з урахуванням гендерної рівності; формування нового іміджу професійної освіти).

Відтак, **пріоритетами державної політики** у сфері професійної (професійно-технічної) освіти є: продовження децентралізації управління та удосконалення механізму фінансування системи професійної (професійно-технічної) освіти на державному та регіональному рівнях; підвищення ефективності діяльності (функціонування) регіональних рад професійної (професійно-технічної) освіти; оптимізація мережі та створення закладів професійної (професійно-технічної) освіти нової формації з урахуванням потреб інклюзивного навчання, забезпечення автономії таких закладів; формування змісту професійної (професійно-технічної) освіти на компетентнісній основі та впровадження системи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості освіти; модернізація освітнього середовища, що забезпечує інноваційність, доступність, прозорість, гнучкість і відкритість освітнього процесу; створення різнорівневої системи підготовки педагогічних працівників професійної (професійно-технічної) освіти із залученням до освітнього процесу висококваліфікованих працівників виробництва чи сфери послуг, запровадження мотиваційних механізмів стимулювання професійного розвитку педагогічних працівників; формування системи професійних кваліфікацій, впровадження механізмів стимулювання роботодавців щодо участі в освітньому процесі, впровадження дуальної форми здобуття освіти; популяризація професійної (професійно-технічної) освіти серед дітей, молоді, дорослого населення, планування професійного розвитку та кар’єри.

Крім пріоритетів державної політики, на розвиток професійної (професійно-технічної) освіти суттєвий вплив мають **економічні чинники**, зокрема (за даними Державної служби статистики та МЕРТ): продовження позитивних економічних тенденцій та головних ознак макроекономічної стабілізації; зростання доходів населення та посилення інвестиційної складової зростання; зростання рівня промислового виробництва (найбільше – у хімічній промисловості, машинобудуванні, металургії) як за рахунок збільшення внутрішнього споживання, так і за рахунок зовнішнього попиту; значне зростання обсягів сільськогосподарського виробництва (в основному за рахунок збільшення обсягів рослинницької продукції, птахівництва); зростання оборотів роздрібної торгівлі, пасажирообороту та оптового товарообороту; зростання обсягів виконаних робіт (за рахунок переважно будівництва інженерних споруд). Зазначені тенденції впливають на розвиток відповідних регіональних ринків, що у свою чергу породжує попит на визначену кількість робітників з відповідною кваліфікацією.

Варто також згадати про **демографічні тенденції**, які здійснюють суттєвий вплив на розвиток професійної (професійно-технічної) освіти: стійке скорочення кількості населення за рахунок переважання смертності над народжуваністю; старішання населення (зростання частки осіб старше 50 років); наявність соціально-демографічних груп населення, які мають найвищий ризик втратити роботу, зниження доходів, негативних соціальних наслідків – жінки, молоді люди та особи старшого віку, а також мігранти; зростання ролі мігрантів у соціально-демографічних процесах; у структурі попиту на робочу силу продовжує поглиблюватись розрив між надлишковою пропозицією низькокваліфікованої робочої сили та зростаючим незадоволеним попитом ринку на висококваліфікованих робітників; зростає рівень зайнятості населення серед осіб старше 65 років; зростає кількість самозайнятих осіб та осіб, які мають понад 1 роботу; збільшується навантаження на трудоактивне населення (на кожну працюючу особу припадає дві особи віком до 14 років або старше 65 років).

Згадані тенденції впливатимуть, з одного боку, на зменшення контингенту учнів закладів професійної (професійно-технічної) освіти, а з іншого – на зростання соціального замовлення на безперервну професійну освіту (зокрема, професійну перепідготовку та підвищення кваліфікації).

Водночас, можна виокремити основні **можливості** для розвитку професійної (професійно-технічної) освіти: продовження тренду до стійкого економічного зростання сприятиме підвищенню рівня попиту на кваліфіковану робочу силу, що позитивно позначиться на сфері; технологізація економіки породжує попит на кваліфікованих фахівців з високим рівнем цифрової компетентності; процес старішання населення та ймовірне збільшення пенсійного віку породжує зростання попиту та соціального замовлення на Continuous vocational training – безперервну професійну освіту, яка в новій якості має забезпечити постійний розвиток актуальних компетентностей впродовж життя; зростаюча кількість внутрішніх та зовнішніх мігрантів породжує необхідність уніфікації освітніх стандартів підготовки кваліфікованих робітників, а також забезпечення гнучких можливостей здобуття професійної освіти та визнання результатів навчання на теренах країни; подолання розривів між високою пропозицією низькокваліфікованої робочої сили та зростаючим попитом на висококваліфікованих робітників лежить у забезпеченні



якості професійної освіти, оновлення її змісту відповідно до найновіших досягнень технологічного прогресу; зростання кількості самозайнятого населення поглиблює необхідність розвитку в учнівської молоді підприємницької компетентності; сучасний технологічний розвиток та інновації, зростання рівня технологічної ємності виробництва породжує необхідність внесення змін у зміст та форми організації навчального процесу й організації взаємодії у закладах професійної освіти (створення технологічних хабів, стартап-інкубаторів тощо).

Потрібно зазначити, що імплементація задекларованої в Концепції реалізації державної політики у сфері професійної освіти «Сучасна професійна освіта» на період до 2027 року мети – проведення системної реформи професійної освіти – передбачає у тому числі й комплексну та системну реалізацію завдань забезпечення якості освіти, децентралізації управління і фінансування, створення ефективних моделей публічно-приватного партнерства. Важливою детермінантою виконання зазначених вище завдань є розвиток у керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти управлінської компетентності, що уможливорює здійснення орієнтованого на результат управління закладом (results-based management).

Саме тому представлені методичні матеріали для учасників тренінгу “Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти” й було розроблено з метою ознайомлення з тематичними напрямками тренінгу, набуття когнітивної основи майбутніх умінь з ефективного управління закладами, поглиблення знань та їх актуалізації. У матеріалах міститься опис ефективних інструментів операційного, маркетингового та стратегічного управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, які уможливають виконання зазначених вище завдань.

Структурно видання містить два розділи. У Розділі I “Операційне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти” приділено увагу принципам орієнтованого на результат управління закладом, технологіям ефективної реалізації керівником циклу операційного управління закладом, представлено ефективні інструменти цілепокладання, планування, пріоритезації, аналізу результативності персоналу, комунікації та підвищення вмотивованості працівників. У Розділі II “Стратегічне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти” висвітлено методи аналізу зовнішнього середовища функціонування закладу, методи конкурентного та стратегічного аналізу, принципи бізнес-планування та аналізу інвестиційних проектів, представлено інструменти стратегічного цілепокладання, створення дорожньої карти, генерування стратегічних ініціатив, прогнозування розвитку закладу.

У тексті методичних матеріалів також виокремлено та візуально представлено такі структурні елементи:



– приклад



– практичний інструмент



– для опрацювання



# ОПЕРАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

## 1.1. Принципи орієнтованого на результат управління

Сучасна ситуація визначає орієнтири професійної (професійно-технічної) освіти, де головною метою всіх суб'єктів освітнього процесу постає необхідність врахування сучасних соціально-економічних реалій ринку праці та трансформування їх у конкретні освітні програми професійної підготовки робітників. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти мають виявити готовність до забезпечення якісної професійної підготовки у тісній взаємодії з регіональними ринками праці. Посилення вимог роботодавців до рівня кваліфікації та професійної компетентності робітників, зокрема до випускників закладів, потребує створення та впровадження механізмів системного вивчення перспективних напрямів у різних галузях та започаткування підготовки за новими професіями. Професійна освіта також повинна бути спрямована на задоволення індивідуальних потреб особистості у здобутті сучасних і затребуваних на ринку праці кваліфікацій, професійний розвиток персоналу підприємств, забезпечення підготовки конкурентоздатних кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів.

Основними **цільми управлінської діяльності** керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти є:

- створення умов для формування професійно компетентної, соціально активної, творчої особистості;
- забезпечення в межах своїх повноважень реалізації рівних прав громадян на освіту, соціального захисту учнівської молоді;
- забезпечення соціального захисту працівників закладу, створення умов для їх розвитку і самовдосконалення;
- забезпечення реалізації безперервної професійної освіти і навчання впродовж життя з урахуванням національно-культурних, соціально-економічних, демографічних та інших особливостей регіону;
- сприяння в реалізації державної політики зайнятості населення;
- задоволення регіональних потреб у кваліфікованих робітничих кадрах.

Поряд із цим, в умовах ринкового середовища з'являються **нові завдання**, вирішення яких сприяє досягненню цілей та мети діяльності закладу:

- моніторинг ринку праці і ринку освітніх послуг, аналіз освітніх уподобань та потреб споживачів (дозволяє здійснювати планування підготовки кваліфікованих робітників і молодших спеціалістів, розробку адаптованих до вимог замовників освітніх продуктів і програм);

- розвиток соціального партнерства (забезпечує тісну співпрацю закладу з місцевою владою, замовниками робітничих кадрів, іншими зацікавленими інституціями, спрямовану на узгодження і реалізацію інтересів усіх учасників цього процесу в питаннях надання якісних освітніх послуг;

- задоволення потреб регіонального ринку праці у кваліфікованих кадрах;

- організація системної профорієнтаційної роботи, спрямованої на формування освітніх потреб споживачів (сприяє досягненню відповідності між можливостями закладу, прагненнями споживачів в отриманні якісних освітніх послуг та потребами ринку праці).

В таких умовах гострою є необхідність впровадження нових підходів та інструментів в управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема - управління результативністю.

**Управління результативністю** - це управлінська система, що представляє собою комплекс процесів і інструментів:

- постановку цілей (від стратегічних цілей закладу і до індивідуальних цілей працівників);
- критерії для оцінювання результативності діяльності;
- модель компетенцій керівника закладу та його працівників;
- контроль за результатами виконання завдань, постійний моніторинг;
- оцінювання результативності діяльності персоналу;
- планування мотиваційних заходів відповідно до результатів роботи співробітників;
- планування кар'єри співробітників.

Реалізація системи управління, спрямованої на досягнення результатів, є можливою завдяки використанню певних методик, зокрема, методики **управління, орієнтованого на результат (Results-Based Management)**. Це стратегія управління, за якої всі задіяні сторони спрямовують свою діяльність та її продукти на досягнення кінцевих результатів. Залучені сторони також використовують інформацію щодо вже досягнутих результатів при прийнятті рішень, їх виконанні та фінансуванні.

Впровадження системи управління результативністю зазвичай має виражені ефекти як на рівні закладу, так і на рівні його співробітників (табл.1).

*Таблиця 1. Ефекти від впровадження системи управління результативністю закладу професійної (професійно-технічної) освіти*

Для закладу	Для співробітників закладу
об'єднання корпоративних, групових та індивідуальних цілей	розуміння очікувань закладу від їхньої роботи
підвищення ефективності та результативності роботи	розуміння власної ролі в реалізації стратегії розвитку закладу
швидке і ефективне впровадження змін та інновацій	внесок у формулювання цілей і планів діяльності закладу
підвищення рівня мотивації співробітників	розуміння критеріїв оцінювання результативності діяльності
вдосконалення процесів навчання і розвитку персоналу	усвідомлення цілей роботи і корпоративних норм поведінки
розвиток кадрового потенціалу	отримання регулярного об'єктивного зворотного зв'язку від керівника
підвищення лояльності співробітників	розуміння того, як вони можуть впливати на власний дохід і кар'єру
підтримка базових цінностей закладу і розвиток корпоративної культури	постановка цілей індивідуального розвитку

Це комплексний підхід, який покликаний досягти конкретних, актуальних та вимірюваних результатів діяльності.

Серед переваг підходу: визначення конкретних результатів діяльності у середньостроковій перспективі, послідовність у реалізації пріоритетів та ефективна координація діяльності структурних підрозділів.

Графічно алгоритм застосування даної методики зображено на рис.1.

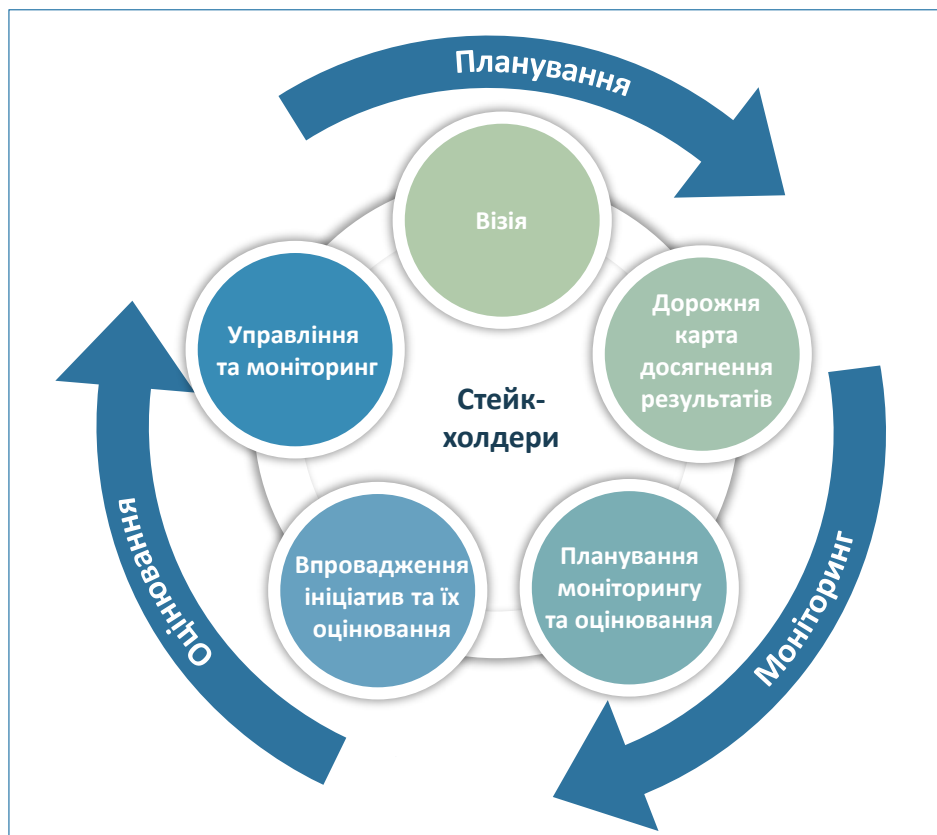


Рис.1. Алгоритм управління, орієнтованого на результат

Таким чином, діяльність керівника закладу із управління результативністю передбачає послідовну реалізацію таких функцій:

- планування діяльності (зокрема, формування візії розвитку закладу, набору стратегічних ініціатив, вибір конкурентних стратегій, формулювання цілей розвитку закладу);
- визначення дорожньої карти діяльності та засобів управління результативністю (за допомогою чого буде забезпечуватись досягнення результату);
- планування моніторингу й оцінювальних заходів (яким чином здійснюватиметься спостереження за прогресом у досягненні цілей та на основі яких показників здійснюватиметься процедура оцінювання результативності);
- здійснення моніторингу прогресу у досягненні цілей;
- здійснення процесу оцінювання прогресу у досягненні цілей.

Саме послідовна, системна й ефективна реалізація елементів даного алгоритму дозволить забезпечити досягнення результату діяльності. В наступних розділах ми ознайомимось із практичними та дієвими інструментами, що уможливають цілепокладання, планування діяльності, пріоритезацію завдань, визначення ключових показників результативності тощо. Розділи 1.4 та 1.5 присвячені принципам та інструментам планування та визначення дорожньої карти діяльності та управління результативністю.

Важливим компонентом управління, орієнтованого на результат, є **моніторинг досягнення цілей** – комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за поточним станом та тенденціями розвитку явища та прогресом у досягненні цілей розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Періодичний моніторинг досягнення цілей дає змогу:

- проаналізувати тенденції розвитку явища;
- порівняти досягнуті показники із плановими;
- за необхідності – спроектувати та здійснити корегуючі процедури;
- уникнути ризиків невиконання завдання.

Моніторинг є невід'ємним та критично важливим процесом методології управління, орієнтованого на результат. Зазвичай, процес моніторингу є елементом більш широкого бізнес-процесу (див.приклад).



**Приклад:** Цикл, який повинен проходити заклад для узгодження процесу навчання з потребами ринку праці:

1. Заклади аналізують доступну інформацію про ринок праці. Якщо даних бракує або вони недостатньо деталізовані, проводять первинний аналіз ринку праці.
2. На основі цих даних розробляються навчальні плани, які визначають вид підготовки, необхідний для заповнення існуючих на регіональному ринку праці вакансій.
3. Заклади розробляють (або пристосовують) програми навчання, які забезпечують випускників знаннями й навичками, необхідними для результативної діяльності на робочому місці, після чого проводять професійне навчання за спеціальностями (професіями).
4. Заклади проводять моніторинг фахового успіху випускників з метою переконатися, що отримана кваліфікація дійсно відповідає потребам регіонального ринку праці.

Для узгодження процесу навчання з потребами ринку праці використовують різноманітні стратегії для розроблення таких програм, які забезпечують випускників знаннями й навичками, що вимагаються на робочому місці. Навчально-тематичні плани і програми базуються на аналізі інформації про державний, регіональний та місцевий ринки праці. Дорадчі комітети закладів надають загальну інформацію щодо видів та рівнів навчання, які вимагаються в регіоні, де функціонує заклад. Ця інформація допомагає закладові визначити перелік спеціальностей та закладає основу для розроблення навчальних планів. Консультативні ради за спеціальностями (професіями) надають закладам детальну інформацію стосовно наповнення програм з урахуванням вимог конкретних професій. Нерідко до аналізу змісту програм долучаються представники місцевих підприємств з метою спрямувати навчання на вирішення потреб місцевого й регіонального ринків праці (в рамках процесу розроблення чи узгодження програми).

Процес моніторингу пов'язаний із встановленням цілей діяльності закладу та включає такі процеси:

*Моніторинг результатів навчальної діяльності* учнів (рівень навчальних досягнень, якість сформованості певних професійних компетентностей, якість опанування вимогами освітніх стандартів тощо);

*Моніторинг якісних та кількісних характеристик учасників освітнього процесу* (викладачів, учнів, майстрів, представників адміністрації закладу, керівників підприємств, де проходить виробнича практика та ін.);

*Моніторинг якості відносин* споживачів освітніх послуг з освітнім середовищем (оточуючим соціумом);

*Моніторинг процесів функціонування й розвитку закладу та управління ним* (управлінський і педагогічний процес у цілому та окремі його складові: процес морального та трудового виховання, процес підготовки учнів до виробничої практики; процес і результати сформованості життєвих принципів та здатності до самостійного подальшого життя після закінчення закладу тощо);

*Моніторинг діяльності* (трудова, навчальна, управлінська та ін.);

*Моніторинг компонентів освітнього процесу:* умови та засоби реалізації (матеріально-технічні, санітарно-гігієнічні, правові, кадрові, фінансові, навчально-методичні умови та ін.); організація (контингент та його диференціація за різними ознаками, режим роботи, розклад навчальних занять); наслідки (результати запровадження освітніх інновацій і нововведень, змін навчальних програм і освітніх стандартів тощо).



Одним із дієвих методів моніторингу процесу досягнення цілей діяльності є **порівняння планових проміжних значень певних показників із фактичними** (табл.2).

Таблиця 2. Порівняння планових проміжних значень показників із фактичними

	Вихідні дані, 11.04.2019	Проміжне значення, 11.04.2021	Проміжне значення, 11.04.2023	Цільове значення, 11.04.2025
Питома вага роботодавців, які задоволені якістю підготовки випускників	74,3%	78,0%	83,0%	90,0%

Для реалізації даного методу потрібно:

- визначити завдання (ціль);
- встановити показники досягнення цілі;
- визначити цільове значення показників;
- встановити цільові проміжні значення;
- порівняти вихідні дані із проміжними значеннями показників, зробити висновки та здійснити коригування (за необхідності).



Іншим методом моніторингу процесу досягнення цілей діяльності є *складання плану моніторингу досягнення цілей та його реалізація* (табл.3).

Таблиця 3. Порівняння планових проміжних значень із фактичними

Збір даних					
Джерело даних	Метод збору даних	Періодичність		Відповідальний	
Фінансовий відділ	Звіти	Один раз на квартал		ПІБ	
Ціль	Показник	Вихідні дані	Проміжні значення		Цільове значення
Зростання доходів від надання послуг неосвітнього характеру	Сума, грн.	34 067 (11.04.2019)	73 867 (11.04.2020)	94 511 (11.04.2021)	128 011 (11.04.2022)

Даний інструмент дозволяє комплексно, на систематичній основі здійснювати процес моніторингу досягнення цілей та є джерелом актуальної інформації для проектування та здійснення коригувальних заходів.





## 1.2. Поняття та структура циклу управління

**Парадигма управління** розвитком сучасного закладу професійної (професійно-технічної) визначається системою певних керуючих норм, дій, суб'єктів управління, які відповідають соціальному замовленню суспільства та ґрунтуються на принципах управління: демократизації, гуманності, педагогічної цілеспрямованості, раціональної організації управлінської праці, стандартизації тощо.

**Нова парадигма управління** розвитком закладу орієнтована на процес формування, організації, впорядкування суб'єкт-суб'єктних відносин через координацію, узгодження позицій та дій керівних педагогічних працівників, а продуктом управлінської діяльності виступає різнобічно обґрунтована стратегія розвитку закладу як необхідна умова його конкурентоздатності, інноваційності, забезпечення цілей розвитку конкурентоздатних кваліфікованих робітників, духовного і професійного становлення особистостей суб'єктів навчання.

**Ефективність управління** закладом визначаються ступенем реалізації:

- стратегії діяльності закладу, його тактичних та стратегічних цілей, що оцінюється за такими показниками, як: частка на ринку освітніх послуг, диверсифікація діяльності, затребуваність у споживачів;
- формування унікальних конкурентних переваг закладу, створення позитивного іміджу, що характеризується: ступенем його впізнавання споживачами, наявністю таких елементів унікальності, як бренд, логотип, ідея іміджу, фірмовий стиль, іміджеві принципи діяльності;
- згуртованості педагогічного колективу з позиції сприйняття педагогічними працівниками цінностей закладу, що визначається за допомогою методів психологічного та соціологічного дослідження, обчислення показників згуртованості в колективі, якості морально-психологічного клімату та обізнаності педагогічних працівників щодо заявлених місії та цінностей закладу;
- спрощення управління внутрішнім середовищем через: ініціювання процесів самоорганізації та самоменеджменту; зберігання, нагромадження, оновлення та трансляції еталонів поведінки; формування почуття впевненості та приналежності до колективу, бажання працювати задля інтересів закладу; поєднання зусиль педагогічних працівників для розв'язання проблем закладу.

Реалізація зазначених завдань є можливою за умови систематичного, комплексного, ефективного виконання керівником закладу так званих функцій управління. Послідовна їх реалізація становить **цикл управління** (рис.2).



Рис. 2. Цикл операційного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Як бачимо, послідовний **алгоритм управлінської діяльності** керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти включає:

- постановку цілей - встановлення чітких, вимірюваних та часо-спрямованих цілей розвитку закладу, які відповідають його стратегії;
- планування - визначення порядку дій, які є необхідними для досягнення визначеної цілі/цілей; спосіб оптимального розподілу ресурсів для цього;
- організація діяльності – забезпечення процесу цільового досягнення визначеної цілі/цілей;
- мотивація - спонукання персоналу до результативного виконання своєї роботи, досягнення визначеної виробничої цілі/цілей;
- контроль – здійснення моніторингу стану явища (закладу, процесу досягнення визначеної цілі) з метою забезпечення оптимального його функціонування (вимірювання досягнутих результатів та співвіднесення із очікуваними);
- аналіз і моніторинг – постійне спостереження за явищами і процесами, які відбуваються у закладі, результати якого служать для обґрунтування управлінських рішень.

Проте, управлінська діяльність сучасного керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти повинна передбачати не тільки ефективне здійснення **операційного управління**, але й діяльність із **стратегічного управління**, яка покликана забезпечити тривалі конкурентні переваги закладу, його місце на ринку освітніх послуг, забезпечення інноваційного поступу тощо. Тому, комплексний підхід до управління передбачає інтеграцію та неперервну реалізацію керівником закладу функцій із операційного і стратегічного управління закладом (рис.3).

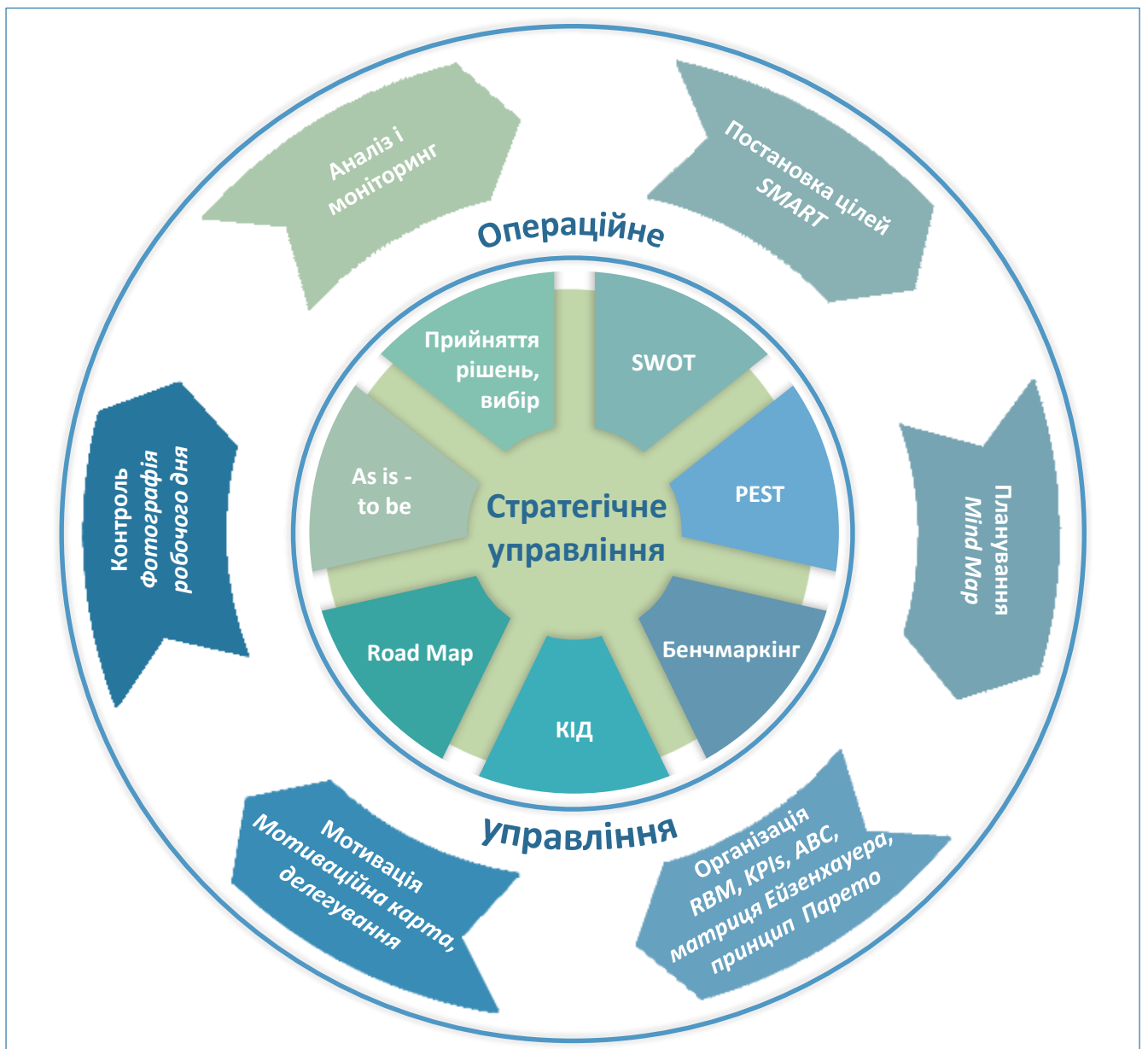


Рис. 3. Повний цикл управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

Як бачимо, стратегічні плани розвитку закладу (визначені на основі аналізу та прогнозування розвитку зовнішнього середовища, аналізу конкурентів, створення дорожньої карти діяльності закладу) визначають специфіку операційного управління (зокрема, конкретизацію цілей, декомпозицію їх на конкретні завдання, визначення специфічних показників результативності персоналу). Розділ II даного видання присвячено розгляду ефективних інструментів стратегічного управління (SWOT-аналіз, PEST-аналіз, бенчмаркінг, Road Map, As is and to be, стратегічні та форсайтні сесії). У Розділі I представлено інструменти, завдяки яким уможливується оптимальне та результативне операційне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти (модель SMART, Mind Map, RBM, KPIs, ABC-аналіз, принцип Парето, матриця Ейзенхауера, алгоритм делегування, фотографування робочого дня тощо). За допомогою зазначених інструментів комплексно реалізується алгоритм операційного управління (рис.4) як логічна послідовність виконання таких функцій: визначення цілей, декомпозиція завдань, пріоритезація, виконання, аналіз і оцінка.

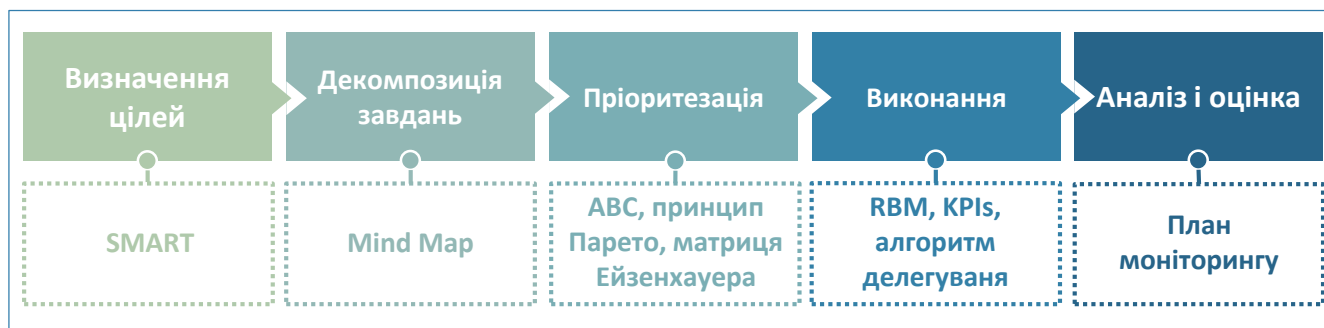


Рис.4. Алгоритм операційного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.

У наступних розділах буде розкрито специфіку використання зазначених інструментів у контексті реалізації ефективних стратегій розвитку закладів.



### 1.3. Цілепокладання в управлінні

**Цілепокладання** є одним із найбільш важливих процесів управлінської діяльності, і, відповідно, компетентність у цілепокладанні є важливою якістю сучасного керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Від того, наскільки адекватно будуть сформульовані цілі діяльності закладу, залежить:

- результативність процесу досягнення цілей;
- вірогідність досягнення саме того результату, який планувався на етапі цілепокладання;
- ефективність залучення ресурсів (часових, людських, матеріально-технічних, фінансових) у процес досягнення цілей;
- вірогідність відхилень, помилок, ризиків у процесі досягнення цілі.

Керівник закладу професійної (професійно-технічної) освіти встановлює цілі в таких напрямках, як:

*впровадження інновацій у навчально-виховний процес* (наприклад, застосування нових технологій навчання);

*зміцнення позицій закладу на ринку освітніх послуг і ринку праці* (зокрема, завоювання лідерства в певному сегменті ринку освітніх послуг в регіоні, освоєння нових сегментів, збільшення кількості абітурієнтів за рахунок частки випускників загальноосвітніх шкіл регіону, наприклад, на 15% за три роки);

*впровадження технологій маркетингу у діяльність закладу* (зокрема, маркетингове управління, створення маркетингової служби, створення іміджу інноваційного навчального закладу) тощо.

Досвід діяльності компаній, які є світовими лідерами у різних сферах за комерційними результатами та рівнем інноваційності, свідчить про те, що застосування результативних технологій є ключовим фактором успіху на етапі цілепокладання. Однією з широко відомих та визнаних є технологія SMART. Підтвердженням цьому є приклад, представлений у таблиці 5.



Дана технологія є сучасним підходом до постановки «працюючих» цілей. Система постановки SMART-цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.

SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Кожна буква аббревіатури SMART по суті є *критерієм* ефективності поставлених цілей (табл.4).

Таблиця 4. Критерії SMART

Критерій	Обґрунтування критерію	Питання для перевірки
<p><b>S</b></p> <p>Specific (Конкретна)</p>	Ціль по SMART повинна бути конкретною, що збільшує ймовірність її досягнення. Це означає, що на етапі постановки мети точно визначено результат, якого ви плануєте досягти.	Якого результату я хочу досягти за рахунок досягнення мети і чому? Хто залучений до процесу в досягнення цілі? Чи існують обмеження або додаткові умови, які є необхідними для досягнення мети?
<p><b>M</b></p> <p>Measurable (Вимірна)</p>	Ціль по SMART повинна бути вимірною. На етапі постановки цілі необхідно встановити конкретні критерії для вимірювання процесу її досягнення.	Коли буде вважатися, що мету досягнуто? Який показник та його значення буде говорити про те, що мету досягнуто?
<p><b>A</b></p> <p>Achievable or Attainable (Досяжна)</p>	Цілі по SMART мають бути досяжними, оскільки реалістичність виконання завдання впливає на мотивацію виконавців. Якщо мета не є досяжною - ймовірність її виконання буде прагнути до 0.	Наскільки дана ціль є досяжною? Чого не вистачає для того, щоб ціль було досягнуто?
<p><b>R</b></p> <p>Relevant (Значуща)</p>	Ціль має бути значимою. Для визначення значущості цілі важливо розуміти, який внесок вона матиме у досягнення глобальних стратегічних завдань закладу.	Які вигоди принесе закладу досягнення поставленої мети? Що у діяльності закладу зміниться, якщо ціль буде досягнуто? Якщо при досягненні цілі в цілому заклад не отримає вигоди - така ціль вважається марною і вказує на марнування ресурсів.
<p><b>T</b></p> <p>Time bound (Обмежена у часі)</p>	Ціль по SMART повинна бути обмеженою в часі, а значить повинен бути визначений фінальний термін, перевищення якого говорить про невиконання цілі. Встановлення часових рамок і границь для досягнення цілі дозволяє зробити процес управління контрольованим.	Протягом якого часу ціль має бути досягнуто?

Важливо! Тільки повна відповідність усім критеріям SMART дасть змогу забезпечити досягнення того результату, який було заплановано на етапі цілепокладання.



Приклади формулювання цілей (для різних галузей господарства) по SMART наведено у таблиці 5.

Таблиця 5. Приклади формулювання цілей

Формулювання цілі	Обґрунтування відповідності критеріям SMART
Збільшити обсяг продажів (в одиницях) квадрату гарячекатаного на території країн ЄС на 25% до кінця 2019 року	Конкретність цілі визначається зазначенням % зростання, регіону продажів і назви товарної категорії. Мета обмежена за часом річним періодом, може бути виміряна за допомогою статистики продажів компанії. Досяжність мети може бути визначена тільки фахівцями компанії. Ціль є значимою, оскільки безпосередньо пов'язана з ефективністю бізнесу.
Досягти рівня впізнаваності послуги «Інтерактивне телебачення» серед молоді аудиторії (віком від 18 до 25 років) на рівні 51% до кінця 2021 року	Ціль є конкретною, оскільки вказана цільова аудиторія і назва послуги. Мета обмежена в часі і може бути виміряна за допомогою опитування. Мета значима, оскільки впізнаваність послуги має пряму кореляцію з продажами продукту.
Завести товари компанії в кількості 3 SKU в ТОП-10 ключових торговельних мереж до липня 2019 року.	Конкретність цілі підтверджується зазначенням кількості позицій і списку мереж. Мета має чіткий термін виконання і може бути виміряна за допомогою перевірки відвантажень компанії в дані мережі. Досяжність мети може оцінити тільки фахівець з продажу, але припустимо, що компанія забезпечить відділ продажів необхідним бюджетом і рекламними матеріалами для лістингу. Ціль є значимою, оскільки дистрибуція в ключові мережі має прямий вплив на зростання продажів компанії.



*Подумайте!* У таблиці 6 наведено приклади формулювання цілей у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Не всі вони сформульовані правильно.

Дайте відповіді на запитання:

1. Які критерії SMART не враховано у формулюванні наведених цілей?
2. Які ризики можливі у випадку, якщо ціль буде сформульовано саме таким чином?
3. Як би ви переформулювали представлені цілі?
4. Чи відповідають сформульовані цілі виокремленим пріоритетним напрямкам діяльності закладів?

Таблиця 6. Приклади формулювання цілей для закладів професійної (професійно-технічної) освіти

Пріоритетний напрямок	Ціль
Організація навчально-виховного процесу	Відкрити нову професію “Ресторанний бізнес та готельне господарство”
	Підвищити відсоток учнів, які успішно закінчують заклад, до 90%
	Підвищити рівень задоволеності учнів якістю навчання до 85%
Система фінансового менеджменту	Збільшити позабюджетні надходження на 15-20% у 2018-2019 навчальному році
Матеріально-технічна база	Відкрити тренажерний зал для оздоровлення працівників училища
	Оснастити майстерню напівавтоматичного зварювання 4 напівавтоматами
	Доукомплектувати газозварювальну майстерню ацетиленовими пальниками, газовими та кисневими шлангами
Виробнича практика	Підвищити загальний рівень задоволеності учнів та слухачів виробничою практикою за професією “Опоряджувальник будівельний” до 90%
Працевлаштування випускників	Підвищити рівень працевлаштування випускників на 5% (порівняно з існуючим)
	Підвищити рівень працевлаштування випускників до 90%
Людські ресурси	Забезпечити 100% стажування майстрів виробничого навчання та викладачів спецпредметів
	Забезпечити 100% володіння викладачами комп’ютерними технологіями (зокрема, пакетом MS Office) на рівні впевненого користувача
Зв’язки з громадськістю	Створити маркетингову службу

Таким чином, цілі закладу професійної (професійно-технічної) освіти мають бути:

- *конкретними*, чітко сформульованими, що дасть змогу керівництву створити основу для прийняття рішення й оцінювання процесу досягнення цілей;
- *однозначно визначеними*, спрямованими на досягнення певної конкурентної переваги, виконання конкретної задачі;
- *досяжними* та *такими*, що не перевищують можливостей закладу, оскільки встановлення недосяжних цілей блокує прагнення педагогічних працівників до успіху і знижує мотивацію професійної діяльності;
- *всеосяжними*, тобто спрацьовувати на досягнення єдиної стратегічної мети, причому всі підрозділи, педагогічні працівники закладу мають знати про свою участь в їх досягненні;
- *пов'язаними з діями* – у поясненні цілей на рівні керівництва і співробітників має чітко вказуватися, що треба зробити для досягнення цілей; необхідно скласти поетапний план досягнення цілей з вказівкою дій, що виконуються в певний період часу;
- *прогнозними* – спрямованими на зміну стану у майбутньому.

## 1.4. Ключові показники результативності

Ключові показники результативності (англ. Key Performance Indicators, KPI) - показники діяльності організації (закладу), які допомагають їй в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників результативності дає організації можливість оцінити поточний стан і прогрес у досягненні цілей та реалізації стратегії.

Основні *особливості показників результативності* (KPIs):

- вони мають чітку прив'язку до встановлених цілей;
- вони вимірюють зміни (прогрес у досягненні цілей). Це інструмент, який дозволяє в числовому вигляді описати стан або зміну, яку планується досягти. Показник вказує на прогрес у досягненні цілі або його відсутність;
- вони “оцифровують” цілі.

*Види показників результативності:*

- кількісні (описують об'єктивні результати досягнення кожної цілі);
- якісні (відображують ставлення до досягнутого результату);
- ті, які вимірюють зміну в кількості (все те, що можна порахувати – рівень зайнятості, кількість випускників, середня заробітна плата випускника тощо);
- ті, які вимірюють зміну в досвіді (сприйняття, думка, судження, усвідомлення, розуміння, задоволеність, якість життя тощо).



Як **вимірювані критерії досягнення мети** можна використовувати такі:

- *відсотки, співвідношення* (цей критерій можна застосувати до ситуацій, в яких є можливість планувати і аналізувати повторювані події. Наприклад, при постановці цілі «збільшити обсяг набору абітурієнтів» вимірником може виступити збільшення цього обсягу на 30 відсотків);
- *зовнішні стандарти* (застосовні у випадках, коли необхідно отримати оцінку з боку. Наприклад, при виконанні завдання «підвищити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників» критерієм її виконання буде позитивний відгук роботодавця);
- *частота того, що відбувається* (припустимо, робота із залучення абітурієнтів буде успішною, якщо кожен другий (третій, п'ятий) випускник середньої школи виявить бажання вступити до закладу);
- *середні показники* (цей вимірник можна використовувати, коли немає необхідності прориву в результатах діяльності, а потрібно лише забезпечити стабільність і підтримати якість роботи. Наприклад, один раз на два (три, п'ять) років майстри виробничого навчання мають підвищувати кваліфікацію);
- *час* (за такий-то термін необхідно досягти певних результатів. Наприклад, збільшити обсяг доходів від надання послуг неосвітнього характеру на 30% за 6 місяців);
- *заборони* (не можна робити те і те, інакше буде покарання; це специфічний критерій, але його іноді можна успішно використовувати, коли, наприклад, метою є знизити кількість запізень);
- *відповідність корпоративним стандартам* (за умови, що в організації існують стандарти діяльності, критерієм відповідності може бути: виконувати роботу за стандартами).



При формулюванні ключових показників результативності потрібно пам'ятати, що структурно вони складаються із трьох частин: одиниці вимірювання, об'єкт аналізу, контекст (табл. 7):

Таблиця 7. Структура ключових показників результативності

Показник =		
Одиниці вимірювання +	Об'єкт аналізу +	Контекст
Кількість	молодих людей віком від 15 до 18 років	які вступили до закладів П (П-Т) О
Рівень впевненості	випускників закладів П (П-Т) О	у можливості працевлаштування у населеному пункті проживання
Частка	випускників 9-11 класів	які вступили до закладів П (П-Т) О
Пропорція	юнаків та дівчат	серед тих, хто вступив до закладів П (П-Т) О

Проте, часто при формулюванні ключових показників результативності не беруться до уваги важливі аспекти, що робить ці показники або помилковими, або даремними. Щоб уникнути цього, рекомендують в процесі формулювання показників дати відповідь на такі питання:

- чи є він достовірним (чи вимірює даний показник досягнення *визначеної* мети?);
- чи є він достатньо чутливим (чи вимірює даний показник *зміну* (стану, навичок, поведінки?));
- чи є він практичним (чи буде зібрана інформація цінною для прийняття рішень?);
- чи є він достатньо простим (чи просто буде збирати та обробляти дані?);
- чи є він надійним (чи буде показник релевантним протягом тривалого періоду часу?);
- чи є він виправданим (чи є у вас ресурси для збору даних?).



У таблиці 8 представлено приклади формулювання ключових показників результативності діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Таблиця 8. Приклади ключових показників результативності

Мета/Ціль/Завдання	Збільшити рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників	Збільшити кількість учнів, які навчаються за професією “Фрезерувальник”
Показник, одиниці вимірювання	Питома вага роботодавців, які задоволені якістю підготовки випускників (у загальній кількості роботодавців)	Кількість учнів, які навчаються за професією “Фрезерувальник”
Вихідне значення, дата	74,3% (11.04.2019)	13 (11.04.2019)
Цільове значення, дата	90,0% (11.04.2025)	95 (11.04.2025)
Джерело даних	Аналітичний звіт	Навчальний відділ
Метод збору даних	Інтерв'ювання	Звіт
Періодичність моніторингу	Один раз на рік	Один раз на рік
Відповідальність за збір даних	ПІБ	ПІБ

Для того, щоб ключові показники результативності були дієвим робочим інструментом підвищення результативності діяльності, а їх впровадження не викликало спротиву у працівників закладу, необхідно брати до уваги *правила і принципи їх впровадження*:

1. *Правило «10/80/10»*. Р. Каплан (Robert S. Kaplan) і Д. Нортон (David P. Norton) рекомендували використовувати не більше 20 ключових показників результативності (KPIs). Дж. Хоуп (Jeremy Hope) і Р. Фрейзер (Robin Fraser) пропонують використовувати не більше 10. Найкращою рекомендацією з існуючої практики є правило «10/80/10». Це означає, що організація/заклад повинна мати близько 10 загальних ключових показників результативності, до 80 виробничих показників і 10 специфічних ключових показників результативності.

2. *Принцип керованості та контрольованості* полягає в тому, що підрозділу/особі, які відповідальні за певний показник, повинні бути виділені ресурси на його реалізацію, а результат виконання має бути проконтрольований.

3. *Принцип партнерства*. Успішна реалізація завдання підвищення результативності діяльності вимагає встановлення ефективного партнерства між усіма зацікавленими особами: спільна розробка стратегії впровадження системи управління результативністю, спільне усвідомлення того факту, що необхідні зміни тощо.

4. *Принцип перенесення зусиль на головні напрямки*. Підвищення результативності діяльності вимагає розширення повноважень співробітників закладу, особливо тих, хто працює безпосередньо на «передовій лінії»: допомога співробітникам полягає у підвищенні їх кваліфікації, забезпечення проведення тренінгів, передачу відповідальності за розроблення власних KPIs, ефективні комунікації (горизонтальні та вертикальні) щодо всіх процесів, пов'язаних із впровадженням та моніторингом виконання показників.

5. *Принцип інтеграції процесів оцінювання ключових показників результативності (KPIs), звітності та підвищення результативності*. Дуже важливо, щоб керівники створили таку інтегровану схему оцінювання показників і звітності, яка стимулювала б конкретні відповідальні дії, спрямовані на результат. Необхідно регулярно проводити звітні наради, стратегічні сесії з планування, давати зворотний зв'язок підлеглим за результатами досягнення ключових показників результативності (KPIs).

6. *Принцип узгодження виробничих показників зі стратегією*. Ключові показники результативності позбавлені будь-якого сенсу до тих пір, поки вони не мають прив'язки до поточних критичних чинників успіху (КЧУ), що становить збалансовану систему показників (ЗСП), і стратегічних цілей закладу.



Таблиця 9. Приклади ключових показників результативності діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Група показників	Ключові показники результативності
Ефективність навчання й працевлаштування	<p>Відсоток випускників, які успішно закінчили навчання й отримали диплом</p> <p>Відсоток випускників, працевлаштованих за отриманою професією</p> <p>Відсоток випускників, які отримали інтегровану професію</p> <p>Відсоток роботодавців, які вважають достатнім рівень професійної підготовки випускників</p>
Зміст навчання й навчально-методичне забезпечення	<p>Відсоток навчальних планів і програм з окремих професій, розроблених за участю роботодавців</p> <p>Відсоток предметів професійно-теоретичної підготовки, що викладаються з використанням сучасного технологічного обладнання, ІКТ та ліцензованих (авторських) програмних засобів навчання</p> <p>Відсоток занять професійно-практичної підготовки (виробниче навчання й виробнича практика), що проводяться з використанням сучасного технологічного обладнання, матеріалів</p> <p>Відсоток забезпечення предметів професійно-теоретичної підготовки сучасними підручниками (виданими за останні 5 років)</p>
Педагогічні працівники	<p>Відсоток педагогічних працівників, які мають педагогічні звання (старші викладачі, викладачі-майстри, майстри виробничого навчання 1 та 2 категорії)</p> <p>Відсоток майстрів виробничого навчання, які мають педагогічні звання</p> <p>Відсоток педагогічних працівників та майстрів виробничого навчання, які є авторами навчально-методичної літератури, програмних засобів навчання, що мають гриф МОН України</p> <p>Відсоток педагогічних працівників, які мають досвід роботи у виробничих структурах</p>
Фінансування й матеріально-технічна база	<p>Відсоток фінансування закладу з програм регіонального розвитку, роботодавців, інших джерел</p> <p>Відсоток фінансування закладів за рахунок спеціальних коштів</p> <p>Відсоток вартості технологічного обладнання, яке відповідає вимогам сучасного виробництва та було придбане за останні 5 років</p>

## 1.5. Сучасні інструменти планування діяльності

Планування є важливою функцією управління, адже адекватно складені плани та заходи щодо їх реалізації забезпечують досягнення попередньо встановлених цілей діяльності.

План дій показує, які заходи або завдання повинні бути виконані для досягнення цілей. Як тільки заклад окреслить пріоритетні напрями розвитку, необхідно здійснити кроки, які й визначають спосіб їх досягнення:

- проаналізувати наявні ресурси, а також провести розрахунок ресурсів, які додатково необхідно залучити для досягнення цілей (працівники, обладнання, матеріали, приміщення);
- розробити попередній фінансовий план (бюджет);
- розробити завдання щодо способу та часу виконання ініціатив;
- визначити, хто виконуватиме завдання;
- визначити, як будуть оцінюватись досягнуті результати.



До процесу планування доцільно застосовувати виважені інструменти; одним із відомих є *інтелект-карти*. Даний інструмент використовується для широкого кола завдань; планування є лише одним із них.

Інтелект-карти (в оригіналі Mind maps) - це інструмент візуального відображення інформації, що дозволяє ефективно структурувати і обробляти її.

Інтелект-карта являє собою деревоподібну схему, на якій зображені слова, ідеї, завдання або інші поняття, пов'язані гілками, що відходять від центрального поняття або ідеї. Вони дають змогу:

- простіше працювати з інформацією: запам'ятовувати, розуміти, відновлювати логіку, унаочнювати структуру;
- зручно використовувати для презентації матеріалу і наочного пояснення своєї позиції співрозмовникам;
- простіше приймати рішення, створювати плани, розробляти проекти;
- можливість системно побачити всю картину з сукупністю елементів та взаємозв'язків між ними.

Графічно інтелект-карта має такий вигляд, як зображено на рис. 5.

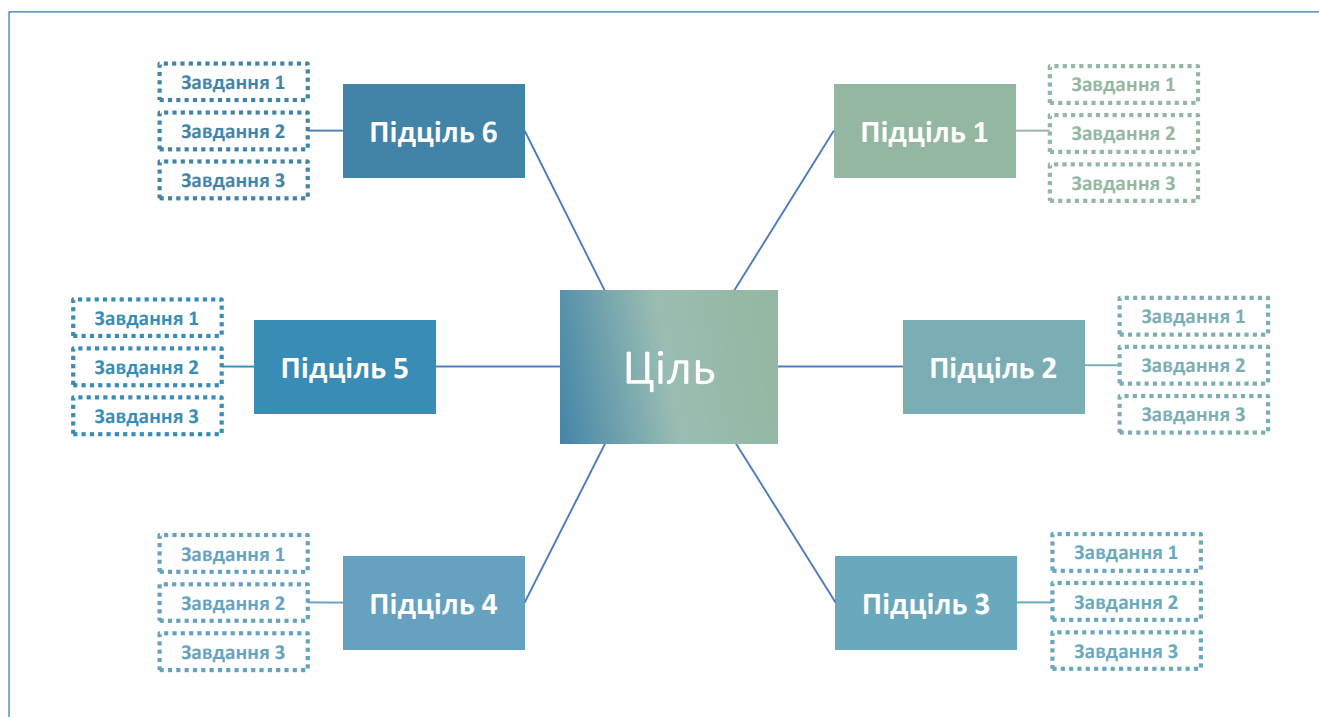


Рис. 5. Інтелект-карта діяльності закладу



#### Приклади застосування інтелект-карти:

*У плануванні проектів:* розбиття проекту на основні етапи та підетапи. Візуалізація цих етапів на карті.

*У плануванні часу:* складання плану на день, тиждень, місяць, рік. Розстановка пріоритетів у справах. Розуміння того, наскільки план збалансований і зачіпає різні аспекти діяльності.

*У плануванні бюджету:* коли бюджет промальований у вигляді карти - видно всю картину. Легко розставити пріоритети за важливістю витрат. Легко коригувати бюджет. Легко відслідковувати його виконання.

План діяльності закладу у вигляді інтелект-карт має ряд переваг:

- дозволяє легко відслідковувати, що вже зроблено, а що ще потрібно виконати;
- дозволяє легко доповнювати план. Якщо потрібно додати новий крок - просто створюється нова гілка і план стає більш деталізованим;
- дозволяє усвідомити найбільш пріоритетні завдання та першочерговий фронт робіт. Коли всі необхідні елементи перед очима - то менше шансів, що виконавці сконцентруються на дрібних, другорядних кроках.

Інтелект-карта зазвичай має радіальну структуру:

*Центр* – містить основну ідею/ціль/тему.

*Перший рівень* – містить ключові категорії, цілі, завдання, які стосуються центральної ідеї/завдання/цілі.

*Другий рівень* – це рівень розвитку: тут містяться ідеї/підцілі та завдання, виконання яких приведе до реалізації основної мети.

*Третій і кожен наступний рівні* – це рівень конкретизації. Тут зазвичай містяться конкретні неподільні дії, які в сукупності сприятимуть досягненню основної цілі.

Процес створення інтелект-карт планування діяльності закладу можна реалізувати самостійно, із залученням представників колективу, із використанням програмних продуктів. Переваги й недоліки кожного методу представлено у табл.10.

Таблиця 10. Методи створення інтелект-карт

Назва методу	Переваги методу	Недоліки методу
Індивідуальне планування	Скорочення часу на реалізацію процесу планування Створений план повністю відповідає баченню керівника закладу План передбачає врахування всієї повноти інформації та граничних умов	Низька вірогідність застосування незвичних креативних рішень Співробітники закладу можуть чинити спротив створеному плану Члени колективу можуть не брати на себе відповідальність за реалізацію плану
Планування із залученням представників колективу за методом мозкового штурму	Члени колективу відчують свою причетність до планування діяльності закладу Зростання мотивації співробітників до виконання плану Збільшується вірогідність генерування нових ідей Можливість розглянути план під різними кутами зору Члени колективу беруть на себе відповідальність за реалізацію плану	Значний обсяг часу на реалізацію процесу планування Необхідність володіти навичками фасилітації процесу планування Створений план може не зовсім відповідати баченню керівника
Планування із використанням програмних продуктів	Є можливість як індивідуального, так і групового планування діяльності із залученням співробітників закладу Гнучкість, можливість оперативного внесення коректив Створений план є доступним для всіх співробітників	Необхідність затратити додатковий час на опанування програмними продуктами



Одним із інструментів створення інтелект-карт є використання спеціально створених програмних продуктів (табл. 11).

Таблиця 11. Програмні продукти для створення інтелект-карт

Назва	Особливості програмного продукту	Логотип
Coogle	Є безкоштовним онлайнним додатком, що підтримує спільну роботу над проектами. У цій програмі можна розробляти зручні й естетичні інтелект-карти. Інтерфейс програми простий, але в той же час має безліч функцій. Програма підтримує використання зображень, індивідуальні колірні схеми і можливість перегляду історії документа. Зберігання історії змін дозволяє повернутися до попередніх версій створеної карти. Mind-тар, створені в програмі Coogle, можуть експортуватися в форматі PNG або PDF.	
XMind	Є популярною крос-платформеною програмою для складання інтелект-карт, працює на платформах Windows / Mac / Linux. У програмі є кілька версій: безкоштовна з урізаними можливостями і платна з розширеним функціоналом. Однією з основних переваг програми є її підтримка і сумісність з пакетом Microsoft Office. Важливим доповненням є можливість програми працювати з діаграмами Ганта.	
Freemind	Є відкритим безкоштовним додатком, який працює на будь-якій платформі, що підтримує Java. В цілому програма має весь необхідний набір функцій для створення якісних mind maps. Єдиний мінус програми - несучасний дизайн інтелект-карт.	
WiseMapping	Є безкоштовним онлайнним додатком для створення інтелект-карт, який працює на відкритому коді HTML5. Програмою можна користуватися прямо на сайті розробників, а можна скачати відкритий код програми і встановити її на власний веб-сервер. Додаток має весь набір функцій для роботи з технологією інтелект - карт.	



## 1.6. Ефективні інструменти пріоритезації завдань

Здатність до пріоритезації є одним із ключових чинників результативної діяльності будь-якого керівника. В умовах обмеженості ресурсів (насамперед часових) керівник закладу має чітко визначати пріоритети власної діяльності (завдання, які йому необхідно виконати першочергово та самостійно) та пріоритети діяльності персоналу.

Процес пріоритезації – це визначення пріоритету дій/завдань/цілей та порядку їх виконання у часі.

У процесі пріоритезації найважливіше завдання – визначення відповідних критеріїв, на основі яких і здійснюється даний процес. Такими критеріями є:

- *фінансовий результат*. Навіть у випадку закладів професійної (професійно-технічної) освіти важливим критерієм для визначення пріоритетів є те, наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на фінансові результати діяльності (у широкому сенсі – збільшення обсягів фінансування, залучення додаткових джерел фінансування, генерування доходів від комерційної діяльності тощо). Навіть якщо процес/завдання/ціль прямо не впливає на фінансовий результат, варто розглянути опосередковані критерії (збільшення ефективності бізнес-процесів, які впливають на фінансовий результат, оптимізація взаємодії між підрозділами та процесами тощо);
- *додана цінність*. Цей критерій показує, наскільки даний процес/завдання/ціль впливатиме на створення так званої доданої цінності, спрямованої на задоволення клієнтів (зокрема, стейкхолдерів). Це може матеріалізуватись у зростанні рівня лояльності учнів та персоналу, їхньої задоволеності якістю продукту або послуги, покращенні рівня позитивного сприйняття закладу зовнішніми контрагентами, зростанні рівня обізнаності суспільства щодо закладу тощо.

Основними інструментами пріоритезації в управлінській діяльності є принцип Парето, АВС-аналіз, матриця Ейзенхауера.



### Принцип Парето

Принцип Парето (закон Парето; закон малої кількості причин) – це правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин (рис. 6).

Цей принцип діє для більшості соціальних та економічних явищ:

20% робочого часу зазвичай витрачається на виконання 80% роботи;

20% клієнтів генерують 80% доходів компанії;

20% персоналу організації виконує 80% роботи тощо.

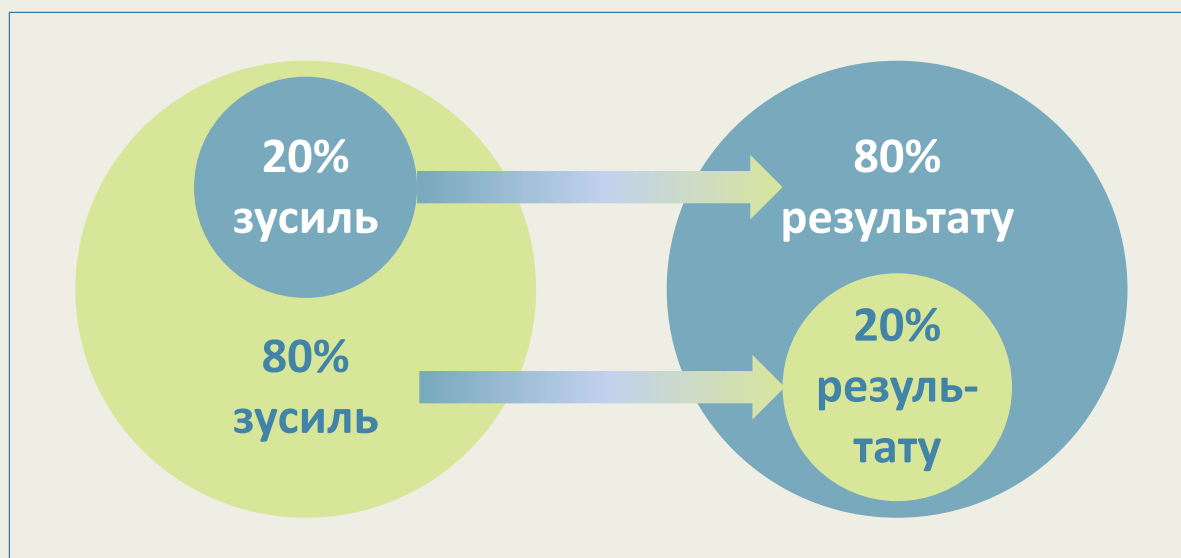


Рис. 6. Графічне зображення принципу Парето

Завдяки цьому правилу з'являється можливість підвищення ефективності досягнення цілей як на виробництві та в бізнесі, так і в повсякденному житті. Виявивши ресурси з найбільшою віддачею, можна досягти максимум результату при мінімальних витратах ресурсів.

Для організації/закладу *важливими висновками* є:

1. Досягнення бажаних результатів спричинене незначною кількістю факторів чи дій, так само, як і більшість успішних справ чи невдач обумовлені незначною дією конструктивних чи деструктивних чинників.
2. Більша частина вкладених зусиль не приводить до бажаного результату.
3. Не потрібно витратити весь час і всі ресурси для отримання бажаного результату; натомість потрібно знайти «ключові завдання», куди вкласти 20% зусиль, щоб отримати 80% результату.

Для керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти принцип Парето корисний тим, що налаштовує його на слідування *таким важливим принципам*:

1. Не слід прагнути надто ретельно виконувати всі завдання. Якщо правильно визначити пріоритети - то список першорядних справ буде невеликим. Ця група завдань має виконуватися на 100%, оскільки від ретельності їх виконання залежить досягнення основних цілей закладу. Всі інші справи не обов'язково детально опрацьовувати самостійно; їх також можна делегувати.
2. У кожній справі необхідно визначити момент, коли вона буде вважатися завершеною. В управлінській роботі важко «створити завершеність». Керівник закладу постійно перебуває в пошуку нових ідей, засобів підвищення ефективності діяльності закладу, й іноді все нові й нові ідеї, розпорядження мають ефект нескінченності роботи. Щоб уникнути цього, керівнику необхідно уявляти собі конкретний практичний результат. Й за умови досягнення результату, роботу відразу ж потрібно припинити, оскільки подальші зусилля, витрачені на її виконання, згідно правила Парето, будуть використовуватися непродуктивно.



### ABC – аналіз

Це метод, який дозволяє класифікувати об'єкти, процеси та явища залежно від їхньої значущості. В основі такої класифікації лежить принцип Парето, який трансформується у наступне: надійний контроль 20% позицій дозволяє на 80% контролювати всю систему. Саме ці позиції відносяться до категорії А.

Інший спосіб використання принципу ABC – це поділ всіх завдань на категорії:

категорія А – 10% завдань, виконання яких дозволить на 70% досягти результату діяльності;

категорія В - 20% завдань, виконання яких дозволить на 20% досягти результату діяльності;

категорія С - 70% завдань, виконання яких дозволить лише на 10% досягти результату діяльності.

Таким чином, керівнику закладу професійної (професійно-технічної) освіти варто з'ясувати, які саме завдання/процеси/цілі можна віднести до категорії А та на виконанні яких потрібно сконцентрувати зусилля та ресурси (табл.12).



Таблиця 12. Приклад ABC-аналізу для моніторингу обсягів виручки від продажів послуг неосвітнього характеру закладом професійної (професійно-технічної) освіти

№ п/п	Назва послуги	Виручка, тис.грн.	Частка у загальній виручці, %	Виручка, частка наростаючим підсумком	Категорія (ABC)
1.	Послуга 1	4 400.00	23,2	17,2	A
2.	Послуга 2	4 000.00	21,1	32,9	A
3.	Послуга 3	3 400.00	17,9	46,2	A
4.	Послуга 4	3 000.00	15,8	57,9	B
5.	Послуга 5	2 200.00	11,6	66,5	B
6.	Послуга 6	2 000.00	10,5	74,3	C
		19 000,00	100%		

Відповідно, виконання функції контролю теж доцільно організувати, взявши до уваги категорії цілей/завдань/процесів:

- завдання категорії А контролюються на постійній основі;
- завдання категорії В – на періодичній основі;
- завдання категорії С контролюються час від часу.



### Матриця Ейзенхауера

Дану матрицю створив Дуайт Девід Ейзенхауер – американський державний і військовий діяч, 34-й президент США. Ідея матриці Ейзенхауера полягає у розстановці пріоритетів за двома критеріями: за ступенем важливості та за терміновістю. Необхідно відрізнити важливі справи від термінових і відкидати справи, які не приносять жодної користі.

Матриця Ейзенхауера складається із 4-х квадратів, які мають різний пріоритет (рис. 7). Кожну заплановану справу у залежності від важливості та терміновості потрібно записати у відповідний квадрат.

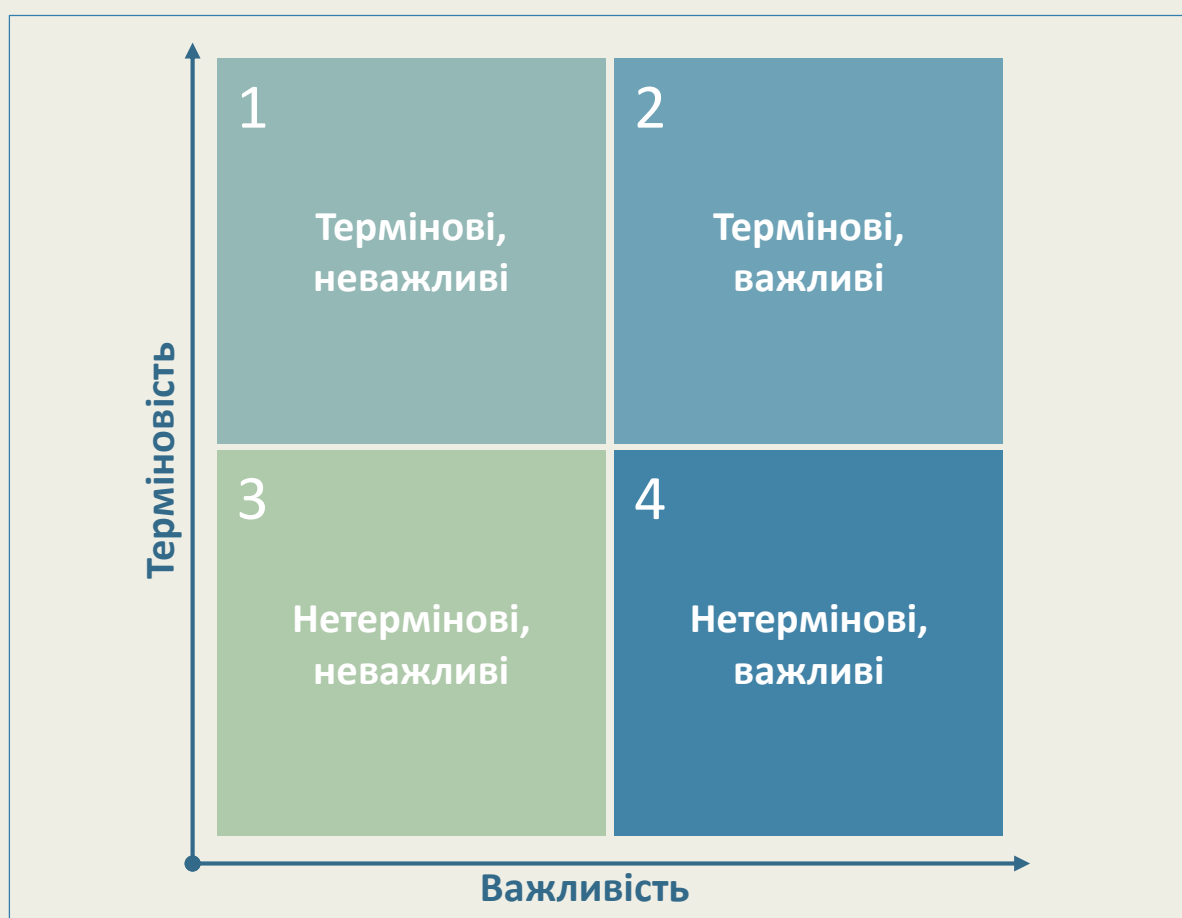


Рис. 7. Матриця Ейзенхауера

Всі справи/завдання/цілі підрозділяються на 4 групи:

- 1) термінові та важливі справи – їх необхідно виконувати самостійно;
- 2) термінові, але менш важливі справи – їх потрібно делегувати;
- 3) менш термінові та важливі завдання – не обов'язково їх виконувати відразу, але виконувати їх необхідно самостійно;
- 4) менш термінові та менш важливі завдання – від їх виконання можна утриматися.

У таблиці 13 представлено короткий опис різних категорій справ та принципи їх реалізації.

Таблиця 13. Характеристика матриці Ейзенхауера

Категорія справ	Опис квадрату	Приклади справ
<p><b>1</b></p> <p>Термінові і неважливі справи</p>	<p>Такі справи рідко наближають до поставленої цілі. Здебільшого вони відволікають від робочого процесу та заважають зосередитися на справді важливих речах. Через свою терміновість такі справи можуть на перший погляд видатися важливими. Саме тому важливо не помилитися та не віднести їх до квадрату 2. Наприклад, до цієї категорії належать справи, які не відносяться до ваших безпосередніх обов'язків, але ви змушені їх виконувати на прохання керівника. Таке завдання хоч повинно бути виконане швидко, але до квадрату 2 його не можна віднести, бо воно ні на крок не наближає вас до основної цілі.</p>	<p>Довгі розмови по телефону, випадкові зустрічі, виробничі формажори, термінові завдання керівництва, збори й наради, громадська діяльність</p>
<p><b>2</b></p> <p>Термінові і важливі справи</p>	<p>В ідеальному варіанті даний квадрат мав би бути пустим. Виконання важливих справ поспіхом може відобразитися на якості роботи. Найчастіше важливі справи стають терміновими через відтермінування. Тому, щоб уникнути появи важливих і термінових справ, намагайтеся вчасно виконувати справи із інших квадратів. Як відомо, проблеми легше попередити, ніж вирішувати.</p>	<p>Невідкладні завдання, проекти, в яких наближаються терміни здачі</p>
<p><b>3</b></p> <p>Нетермінові і неважливі справи</p>	<p>Найчастіше виконання таких справ не приносить жодної практичної користі. Тому підручники з тайм менеджменту та управлінської ефективності рекомендують взагалі не виконувати їх. Але більшість таких справ є легкими та приємними у виконанні. У такому випадку потрібно приступати до завдань із цієї групи в останню чергу та планувати на їх виконання обмежену кількість часу.</p>	<p>Неважливі розмови по телефону, перегляд новин, розважальних порталів, спілкування у соціальних мережах</p>
<p><b>4</b></p> <p>Нетермінові і важливі справи</p>	<p>Саме ця категорія справ зможе принести найбільшу користь у майбутньому. Керівники, які виділяють достатньо часу на виконання завдань із даного квадрату, найчастіше досягають успіху. Крім того, у цих справах ви можете якнайкраще показати всі свої здібності: відсутність обмежень по часу дозволяє вибирати найкращі шляхи розв'язання задач. Варто бути обережним, оскільки, якщо вчасно не виконати завдання із цього квадрату, вони стають терміновими і переходять у квадрат 2. В цьому квадраті знаходяться найбільш продуктивні справи. Тут мова йде про розумне стратегічне і тактичне планування.</p>	<p>Наприклад, аналіз результативності проекту із створення маркетингової служби закладу</p>

Таким чином, правильне застосування інструментів пріоритезації дозволяє:

- обрати завдання/цілі/процеси, які в найбільшій мірі впливають на результат діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти;
- сконцентрувати ресурси на реалізації завдань/цілей/процесів, які в найбільшій мірі сприяють досягненню стратегічної мети розвитку закладу;
- уникнути неефективного використання ресурсів;
- підвищити особисту ефективність керівника закладу та запровадити культуру результативної діяльності у закладі.



## 1.7. Інструменти аналізу результативності персоналу

Управління результативністю персоналу - це процес, який сприяє ефективному управлінню окремими співробітниками і командами і спрямований на досягнення найвищого рівня результативності діяльності організації/закладу.

Основними *складовими управління результативністю працівників* закладу професійної (професійно-технічної) освіти є:

- узгодженість стратегічної мети, місії, цінностей закладу та його стратегічних ініціатив;
- обізнаність усіх співробітників із критеріями та показниками результативності, а також тим, яким чином вони мають демонструвати вміння, знання та поведінку, які очікуються від них;
- усвідомлення кожним співробітником його функції та механізму її реалізації;
- узгодженість між професійними та особистими цілями співробітників та цілями закладу, його пріоритетами, планом діяльності;
- постійний моніторинг та порівняння реальних результатів і компетентностей з цільовими показниками для забезпечення максимального внеску кожного співробітника в досягнення корпоративних цілей;
- конструктивний зворотний зв'язок співробітникам для досягнення кращих результатів;
- ретельний моніторинг навчання та розвитку співробітників, що є складовою частиною системи управління результативністю;
- оперативне виявлення незадовільних результатів і негайна допомога підлеглим у подоланні відставання.

Відповідно для успішного впровадження інструментів підвищення результативності керівник закладу професійної (професійно-технічної) освіти має періодично здійснювати низку *заходів*:

- доносити бачення цілей діяльності закладу до співробітників;
- встановлювати цільові показники результативності підрозділів і окремих співробітників, узгоджені із загальними цілями;
- здійснювати формалізований контроль проміжних результатів;
- використовувати процес оцінювання для виявлення досягнутих результатів співробітників;
- оцінювати хід процесу в цілому з точки зору підвищення його ефективності;
- використовувати регулярні процедури атестації для інформування співробітників про цільові показники результативності та їх досягнення.

Відповідно циклічність діяльності керівника із управління результативністю персоналу закладу упорядковується у алгоритм (рис.8).

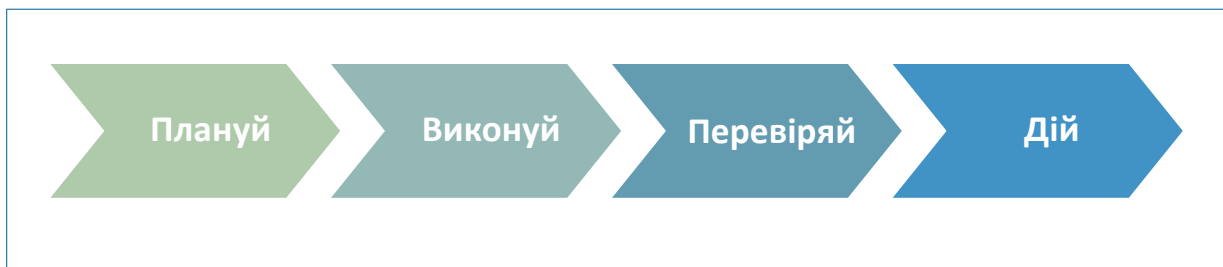


Рис. 8. Алгоритм управління результативністю працівників закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Розглянемо складові цього алгоритму:

- **плануй**: узгодження цілей співробітників і необхідних для їх реалізації компетентностей; з'ясування того, яка поведінка співробітників потрібна закладу; складання планів діяльності із виконання поставлених завдань і підвищення результативності роботи; розробка індивідуальних планів розвитку співробітників (з метою вдосконалення знань, навичок, компетентностей і мотивації);
- **виконуй**: виконання робіт, необхідних для вирішення поставлених завдань відповідно до узгоджених. Функцією керівника закладу у цьому процесі є планування діяльності, встановлення ключових показників результативності співробітників та їх граничних значень, організація діяльності персоналу;
- **перевірй**: моніторинг ходу виконання робіт; ставлення до управління результативністю як до безперервного процесу - «управління результативністю впродовж цілого року», на відміну від проведення щорічних заходів із відзначення співробітників;

- **дій**: періодичні зібрання з метою критичного розбору проміжних результатів і досягнень, відповідей на питання про шляхи підвищення результативності. Це є основою для завершення циклу управління результативністю шляхом переходу до стадії планування.

Відтак, основними правилами управління результативністю є візуалізація, тайм-калькуляція, постановка цілей, встановлення планів і пріоритетів, складання розкладів, моніторинг, аналіз (рис. 9).

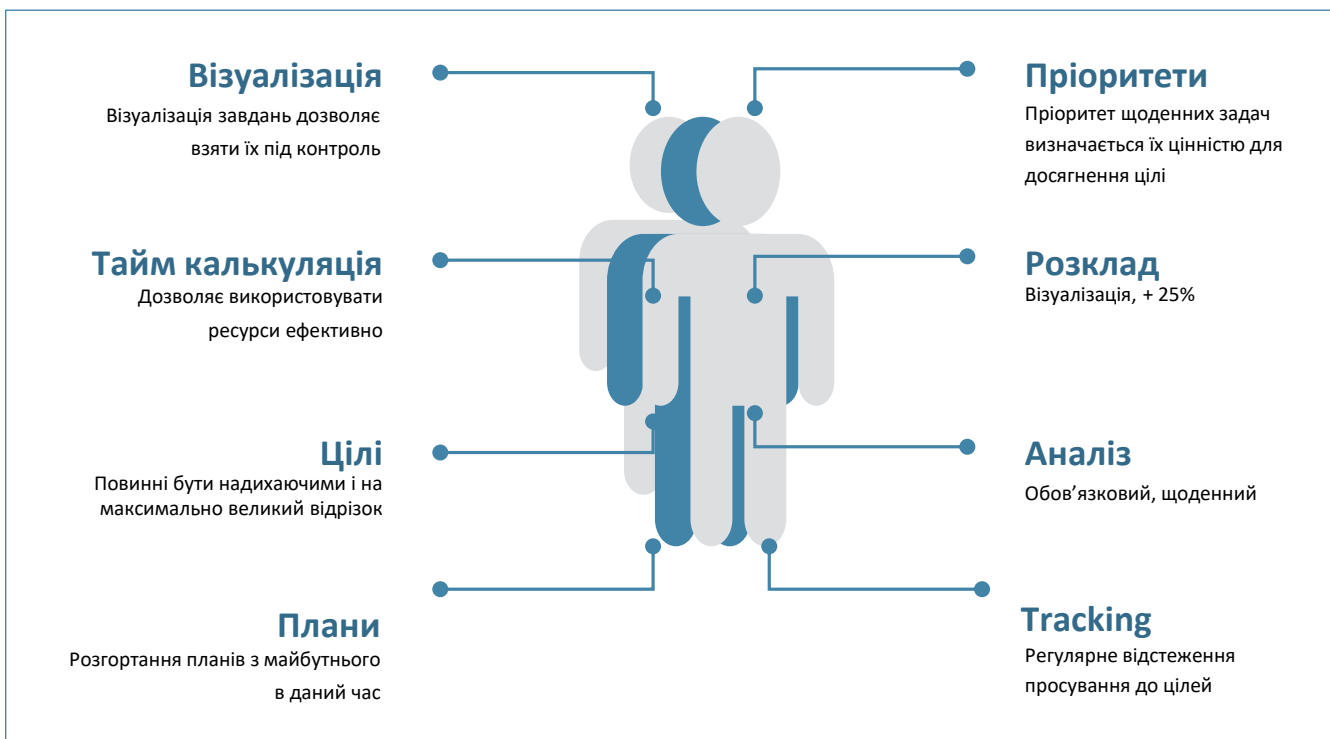


Рис. 9. Принципи управління результативністю.



Одним із ефективних інструментів моніторингу, аналізу діяльності працівників і генерування на основі цього зворотного зв'язку є **фотографія робочого дня** – послідовне фіксування часу, який витрачається співробітником впродовж робочого дня на виконання операцій певного технологічного процесу або завдань керівництва.

Така діяльність є джерелом інформації про витрати робочого часу працівника, якість та ефективність виконання завдань, принципи розподілу робочого часу і вплив цього фактора на загальну результативність працівника.

Фотографія робочого дня може виконуватись як керівником, так і безпосередньо співробітником. В такому випадку даний процес не носить контрольних функцій, проте, є джерелом інформації для самоаналізу та самокорекції.





Візуалізувати отриману інформацію можна у формі таблиці, приклад якої наводимо (табл.14).

Таблиця 14. Фотографія робочого дня

Час	Завдання	Час, що було затрачено, хвилини	Результат виконання	Умовна частка від загального результату дня
9:00 - 9:30	Проведення робочої наради	30	Працівники ознайомлені із завданнями на день	
9:30 - 9:50	Розмова по телефону з постачальниками	20	Обговорено умови постачання покрівельних матеріалів	
9:50 - 10:20	Розмова із працівником	30	Ознайомлений із ситуацією, що склалась у відділі	
10:20 - 10:40	Перерва на каву	20	Короткий відпочинок. Переглянуто кореспонденцію	
10:40 - 11:00	Розмова із прорабом	20	Ознайомлений із ходом виконання робіт з перекривання даху	
11:00-12:30	Педрада	90	Обговорено питання підготовки навчальних планів і програм за новою спеціальністю; видано розпорядження щодо термінів	
12:30 - 12:50	Телефонна розмова із представником компанії «АВС»	20	Домовленість про підписання угоди про проходження учнями виробничої практики	
12:50 - 13:30	Обідня перерва	40		
13:30 - 14:15	Присутність на відкритому уроці	45	Ознайомлений із якістю проведення практичних занять для учнів спеціальності «Кухар-кондитер»; надав зворотний зв'язок викладачу	

Аналіз отриманої інформації є корисним для розуміння результативності діяльності працівників, усвідомлення їхнього ставлення до ідеї результативної діяльності, розуміння їхніх цінностей та способів діяльності.

## 1.8. Поняття й принципи делегування відповідальності в управлінні закладом

*Делегування* є ключовою функцією керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

*Делегування повноважень* - це процес передачі частини функцій керівника іншим керівникам або співробітникам для досягнення конкретних цілей організації/закладу.

Делегування використовується для підвищення результативності й оптимізації робочого часу керівника закладу. Передача завдання чи діяльності може здійснюватися на тривалий термін чи обмежуватися разовими дорученнями. Відмова від делегування призводить до перевантаження керівника та скорочує час, необхідний для виконання своїх безпосередніх обов'язків. Делегування допомагає керівнику вивільнити час для виконання більш важливих завдань і знизити рівень завантаженості, а також сприяє використанню професійних знань і навичок працівників, позитивно впливаючи на мотивацію їх діяльності. Таким чином, делегування повноважень має на меті:

1. Вивільнення часу керівника для вирішення тих завдань, у процесі виконання яких його складніше або неможливо замінити;
2. Підвищення рівня мотивації тих, кому повноваження делеговані;
3. Підвищення рівня довіри в робочому колективі;
4. Перевірка співробітників на старанність, відповідальність, лояльність тощо.

Для того, щоб успішно здійснювати делегування, необхідно визначити відповідних співробітників, чітко розподілити сфери відповідальності, координувати виконання дорученого завдання та здійснювати контроль робочого процесу і результатів, припиняти спроби зворотного або наступного делегування. Не менш важливим є стимулювання і консультування підлеглих. Делегувати слід рутинну, підготовчу роботу, а також вузько спеціалізовану діяльність. Не можна делегувати такі завдання як визначення мети діяльності, управління персоналом, а також завдання високого ступеня ризику (табл. 15).

Існують дві протилежні концепції процесу делегування, за допомогою якого передаються повноваження:

- *класична концепція;*
- *концепція прийняття повноважень.*

Таблиця 15. Бізнес-процеси та делегування

Підлягають делегуванню	Не підлягають делегуванню
<ul style="list-style-type: none"> <li>- рутинна робота;</li> <li>- спеціалізована діяльність (тобто та, яку ваші співробітники можуть виконати краще, ніж ви);</li> <li>- вирішення приватних питань;</li> <li>- підготовча робота (проекти і т. д.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- постановка цілей, остаточне рішення щодо стратегічних питань, контроль результатів;</li> <li>- мотивація співробітників;</li> <li>- завдання особливої важливості;</li> <li>- завдання високого ступеня ризику;</li> <li>- незвичайні, виняткові справи;</li> <li>- актуальні, термінові справи, які не залишають часу для пояснень чи повторного огляду;</li> <li>- конфіденційні завдання.</li> </ul>

Відповідно до класичної концепції, повноваження передаються від вищих до нижчих рівнів організації/закладу (від керівників до підлеглих). Однак, як зауважив представник «адміністративної» школи управління Честер Барнард (Chester Barnard), підлеглий має право відхилити вимоги керівника.

На основі цього Ч. Барнард сформулював концепцію прийняття повноважень. Він визначив повноваження як «інформацію (наказ), на основі якої працівник організації визначає, що саме він зобов'язаний або не повинен робити в рамках завдань організації». Таким чином, на думку Барнарда, якщо підлеглий не приймає повноважень від керівника, то передачі повноважень не відбувається. Концепція прийняття повноважень визнає існування такої влади, яка часто зменшує можливості керівників застосовувати свої повноваження.

Для того, щоб процес делегування був результативним, необхідно брати до уваги його основні *принципи*:

*1. Конкретний кінцевий результат.*

Потрібно чітко уявляти той результат, який ви хочете отримати від виконавця. Чітке розуміння мети і її важливості - це головна передумова в питанні делегування. Але для того щоб результат, якого ви очікуєте, не суперечив бажанням виконавця, ви повинні врахувати і його особисту вигоду, а також детально уточнити для нього суть завдання і його важливість.

## *2. Всебічність делегування.*

Потрібно ясно і однозначно визначити умови для виконання завдання виконавцем. Потрібно встановити правила, нормативи і ресурси, які будуть у розпорядженні виконавця та регламентуватимуть його діяльність. Крім того, потрібно чітко встановити межі ініціативи виконавця (наприклад, виконавець має очікувати додаткових вказівок та плану дій, самому дізнаватися про такий план, виконувати завдання й одразу звітувати про результат, виконувати завдання й доповідати за планом тощо). В будь-якому випадку потрібно точно розуміти, який рівень ініціативи ви можете надати виконавцю.

## *3. Участь виконавця в процесах делегування.*

З огляду на те, що в більшості випадків немає можливості надати виконавцю повний вибір, можна дати можливість йому самому вирішити, коли саме буде виконана робота, за яку він готовий взяти на себе відповідальність, коли саме він приступить до її виконання, яким чином буде це робити і якими ресурсами оперувати. Це дозволить розширити сферу впливу виконавця. Варто забезпечити співучасть виконавця у процесі делегування також у тому випадку, якщо це допускає сама суть завдання, а також тоді, коли результат роботи може вплинути на особистісне й професійне зростання співробітника.

## *4. Робота в рамках конкретної структури.*

Якщо у виконанні розпорядження задіяні кілька виконавців, то ви можете делегувати повноваження на найнижчий рівень, тобто тій людині, яка займається безпосереднім виконанням завдань. Такі люди володіють актуальною інформацією з даного питання, тому за рахунок цього можна скоротити трудові та інформаційні витрати, а також вплинути на зростання ефективності. Якщо ви, як фахівець, розглядаєте завдання під широким кутом, то компетентний виконавець може побачити її більш конкретно і відразу ж знайти прийнятні способи реалізації задуманого.

## *5. Паритет між відповідальністю і правами.*

Даний принцип є одним із ключових. Щоб виконавець зміг домогтися успіху, його потрібно забезпечити правами, відповідними дорученням. Але ви ні в якому разі не повинні давати виконавцю надлишкових прав, тобто надмірну інформацію, ресурси і владу, адже це може призвести до зловживання повноваженнями і зниження відповідальності. Варто при цьому покласти на виконавця тільки первинну відповідальність за короткострокові результати.

## *6. Адекватна підтримка при виконанні завдання.*

Делегуючи повноваження, ви повинні гарантувати повну підтримку виконавцю, тому вам може знадобитися проведення коротких нарад і консультацій. Крім того, ви повинні регулярно постачати виконавця ресурсами та інформацією, яка може знадобитися для виконання завдання. Виконавець може мати доступ до новин, звітних даних, статей тощо. Така підтримка буде сприяти успішному виконанню завдання і буде свідчити про ваш інтерес до роботи виконавця і турботу про нього. Ви також повинні навчити виконавця самостійно шукати інформацію і ресурси.

### 7. Відповідальність за результати.

Як тільки ви передали повноваження і наділили виконавця правами, ви повинні негайно відмовитися від постійного контролю ходу виконання доручення. Важливо пам'ятати про те, що суть делегування полягає в успішному виконанні завдання, а не у відпрацюванні вами своїх робочих стратегій. Вам потрібно сфокусуватися на результаті роботи, а не на тому, яким чином він був досягнутий.

Варто також брати до уваги необхідність врахування **критеріїв успішного делегування** (табл. 16).

Таблиця 16. Критерії успішного делегування

Критерій	Коментар
Завчасність	Рішення про те, що і кому ви хочете або повинні доручити, приймайте відразу після складання робочого плану на день
Відповідність	Делегуйте, враховуючи здібності і можливості своїх співробітників
Мотивація	Потрібно пам'ятати - делегування без мотивації і стимулювання не є можливим. Мотивуйте співробітників під час делегування. Переконайтеся в тому, що співробітник може і хоче взятися за роботу
Цілісність	Делегувати завдання або роботу потрібно цілком, а не у вигляді часткових ізольованих завдань
Обізнаність	Кожного разу при делегуванні потрібно пояснювати, про що йде мова: про одиничний випадок чи про постійне делегування. Забезпечте доступ до будь-якої необхідної інформації. Про важливість завдання співробітники судять багато в чому з того, наскільки повно і своєчасно вони отримують інформацію
Індивідуалізм	Вирішення однорідних завдань краще доручати одному і тому ж співробітнику. Остерігайтеся того, щоб «для надійності» доручати одну і ту ж роботу двом співробітникам, які не знають про це
Інструктування	Як можна більш точно і повно інструкуйте співробітників в процесі делегування. Переконайтеся в тому, що доручене завдання співробітник зрозумів правильно. Пам'ятайте, що підлеглий може зробити тільки те, що ви йому скажете, а не те, що ви собі уявляли або мали на увазі в процесі формулювання завдання. В процесі інструктування важливо чітко пояснювати суть завдання
Компетенція	Передавайте разом із завданням також повноваження і компетенцію (включно із правом підпису документів у разі необхідності)
Невтручання	Уникайте того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес
Звітування	Домовтеся зі співробітником про те, коли, як часто і в якій формі він буде повідомляти вам інформацію, яка стосується виконання дорученого завдання
Зворотній зв'язок	Контролюйте кінцеві результати дорученого завдання і негайно інформуйте співробітника про результати контролю. Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки у виконуваній роботі

Потрібно також пам'ятати про основні *правила делегування*, виконання яких слугуватиме ефективності даного процесу:

1. Передавайте свої повноваження не з міркувань престижу, а виключно для користі справи. Основним критерієм делегування є те, наскільки цей процес сприятиме кращому виконанню завдань.
2. Використовуйте делегування як засіб посилення впевненості підлеглих у своїх силах.
3. Будьте готові підтримати того, кому ви делегували завдання. Навіть найбільш самостійний і компетентний співробітник потребує підтримки керівника.
4. Враховуйте те, що, отримавши завдання, підлеглий може прийняти не найбільш вдалі, а часом і помилкові рішення.
5. Делегуйте безпосередньо, не використовуючи посередників, інакше це може призвести до ефекту «зіпсованого телефону».
6. У випадках, коли співробітники роблять помилки у виконанні делегованих функцій, об'єктивно розбирайте суть справи, суть помилки, а не особистісні якості, недоліки і прорахунки підлеглого. Критикуйте обережно, з поясненнями причин, які призвели до помилки, і конструктивних пропозицій щодо виправлення становища.
7. Передавши підлеглому завдання і відповідні повноваження, не втручайтеся в хід його виконання без досить вагомих підстав.
8. Беріть на себе відповідальність за всі рішення підлеглих, які отримали від вас необхідні повноваження.

Важливо пам'ятати, що *лінгвістична конструкція* під час делегування повинна:

- бути індивідуалізованою під особливості співробітника, якому ви делегуєте завдання;
- містити всі необхідні компоненти алгоритму делегування;
- містити всю необхідну інформацію, яка може знадобитись виконавцю під час виконання делегованого завдання;
- не містити надмірної інформації;
- ступінь деталізації інформації залежить від: рівня професіоналізму співробітника, його досвіду у виконанні аналогічних завдань, його метапрограми «глобальність-детальність»;
- містити мотиваційну складову;
- містити спонукання до зворотнього зв'язку.



Робочим інструментом здійснення процесу делегування є його *алгоритм* (рис.10).



Рис. 10. Алгоритм делегування.

## 1.9. Методи підвищення ефективності комунікації та мотивації працівників закладу

Сучасному керівникові закладу професійної (професійно-технічної) освіти доводиться виконувати функції, які суттєвим чином впливають на результативність діяльності:

- ретрансляція (трансляція місії, цінностей, стратегії розвитку закладу на індивідуальний рівень);
- лідерство (коли керівник є зразком кращої рольової моделі для наслідування, підтримує персонал у процесі декомпозиції стратегії закладу в індивідуальні показники діяльності, створює середовище для постійного розвитку та вдосконалення);

- делегування (делегування відповідальності разом із забезпеченням автономності у прийнятті рішень персоналом, підтримка встановлення цілей-викликів, забезпечення індивідуальної відповідальності виконавців за довірену роботу; забезпечення зворотного зв'язку підлеглим);
- управління результативністю працівників (делегування рольових функцій, які тотожні компетентностям персоналу, відповідальності; облік часу та ресурсів, необхідних для виконання операцій; обговорення показників діяльності, ступеня досягнення цілей; регулярний зворотний зв'язок та коучинг персоналу; підтримка неординарних і ризикованих рішень);
- побудова довіри (прозорість комунікацій та прийняття рішень; створення середовища діяльності та взаємодії без засудження й обструкції; забезпечення необхідного рівня прозорості та конфіденційності інформації);
- прийняття рішень (ідентифікація ключових чинників, які призвели до виникнення ситуації; збір та аналіз релевантної інформації перед прийняттям рішення; комплексний аналіз наслідків прийнятого рішення).

Для ефективної реалізації зазначених функцій доцільним є використання керівником закладу *результативних комунікативних інструментів*, зокрема: створення метапрограмного профілю партнера зі спілкування; управління за рівнями зрілості підлеглих; коучингове спілкування.



### *Створення метапрограмного профілю партнера*

Метапрограмами прийнято вважати внутрішні характеристики, способи мислення партнера, на основі яких будується його поведінка. Вони формуються протягом життя, використовуються несвідомо, при цьому їх практично неможливо «симулювати». Метапрограми можна розглядати в якості оціночних шкал, що мають два полюси.



Найпростіший і надійний спосіб оцінити тип мислення і сприйняття дійсності людиною - це слухати його мову, в першу чергу звертаючи увагу не на зміст, а на форму, тобто структуру побудови фраз.

Існує **7 метапрограм**, знання та вміння ідентифікувати які є необхідною передумовою ефективного ділового спілкування:

1. Тип референції.
2. Процес-результат.
3. Активність – аналітизм – пасивність.



4. Процедури – можливості.
5. Глобальність – детальність.
6. Способи прийняття рішень.
7. Прагнення – уникнення.

Найбільш важливими є метапрограми «Тип референції», «Прагнення-уникнення», «Процес-результат», оскільки саме вони визначають спосіб мотивування співробітника до результативної роботи.

*Метапрограма «Тип референції»* показує, як співвідносяться власна думка, зовнішні фактори та думки сторонніх людей в процесі прийняття людиною рішення. Дана метапрограма суттєвим чином визначає тактику взаємодії з партнером та тактику аргументації.

Існує два протилежних типи референції:

*внутрішня референція* – означає, що людина схильна приймати рішення переважно на основі власного досвіду, бачення та пріоритетів;

*зовнішня референція* – означає, що людина керується порадами, думками та досвідом інших людей, зовнішньою експертною оцінкою.



Правила взаємодії із партнерами з вираженою внутрішньою референцією представлені у таблиці 17.

Таблиця 17. Особливості та тактика взаємодії з партнерами (внутрішня референція)

Індикатори внутрішньої референції	Правила взаємодії з партнером з вираженою внутрішньою референцією
<ul style="list-style-type: none"> <li>– превалюють формулювання типу «я вважаю», «я думаю», «я бачу», «я впевнений»;</li> <li>– чітко висловлює власну думку («мені подобається/мені не подобається»);</li> <li>– може заперечувати думки визнаних експертів;</li> <li>– часто посилається на власний досвід та враження («мені важливо переконатися», «я буду приймати рішення на основі...» тощо).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– важливо створити у партнера ілюзію, що він сам додумався до того, до чого ми його хотіли підвести;</li> <li>– ефективними є фрази: «вам вирішувати», «я тільки надаю інформацію, а вирішувати Вам», «мене цікавить Ваша думка», «саме Ви можете вирішити це питання»;</li> <li>– ні в якому випадку не посилається на чийсь досвід, рекомендації, давати поради.</li> </ul>

Правила взаємодії із партнерами з вираженою зовнішньою референцією представлені у таблиці 18.

Таблиця 18. Особливості та тактика взаємодії з партнерами (зовнішня референція)

Індикатори зовнішньої референції	Правила взаємодії з партнером з вираженою зовнішньою референцією
<ul style="list-style-type: none"> <li>– партнер приводить в якості доказів досвід інших людей (підрозділів, компаній);</li> <li>– потребує детальної інформації від Вас, питає Вашої поради («як Ви гадаєте», «яка Ваша думка...»);</li> <li>– посилається на рекламу, моду, статистику;</li> <li>– говорить про думки та враження інших людей («мої колеги вже підключились», «на думку аналітиків...»).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– як можна більше посилянь на зовнішні фактори та думки (проте, слід пам'ятати про його (партнера) референтну групу, інакше Ваші слова не будуть вагомим аргументом).</li> </ul>

**Метапрограма «Прагнення – уникнення»** - це мовна характеристика, яка виражається в появі заперечення (наприклад, неконфліктний), слів «нормальний», «прийнятний» (вказує на уникнення) або позитивного формулювання (вказує на прагнення). У ситуації, коли ви задаєте людині відкриті питання або просите описати що-небудь, зверніть увагу на співвідношення «прагнення - уникнення» у відповідях (таблиця 19).

Люди, у яких переважає метапрограма уникнення, орієнтовані на пошук помилок і/або негативу. Вони бувають дуже успішні в контролюючих видах робіт, схильні багаторазово перевіряти і уникати ризиків. Як правило, вони зазнають суттєвих труднощів при спілкуванні з людьми, особливо якщо це є важливою складовою їх роботи. Уникнення як переважаюча характеристика абсолютно неприйнятна для тих, хто постійно працює з клієнтами або в умовах мінливого середовища.

Уникнення в цілому - менш ефективна життєва позиція, тому для людей уникнення треба додавати мотиватори і формулювання прагнення, але робити це поступово, чергуючи з більш близькими їм формулюваннями уникнення.

Для людей, у яких домінує прагнення, більш ефективною є висока планка цілей. Для людей уникнення завищена планка цілей неприйнятна, так як вони починають уникати ситуацій, де не можуть домогтися успіху.

Для людей, у яких уникнення проявляється точково, дуже важливо не завищувати планку цілей і не використовувати по можливості критику і покарання там, де проявлялося уникнення: це больові точки, від яких позбутися можна тільки поступово.

Таблиця 19. Характерні особливості метапрограми «Прагнення-уникнення»

Метапрограма «Прагнення»	Метапрограма «Уникнення»
<p>Партнери прямо говорять про те, до чого вони прагнуть (чого потребують), які характеристики їм потрібні:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– «мені важливо, щоб товар добре продавався»;</li> <li>– «мені потрібен гарний гарантійний сервіс»;</li> <li>– «я маю впевнитись в результатах навчання».</li> </ul>	<p>Приділяйте увагу тому, чого прагне уникнути партнер:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– причиною може бути негативний аналогічний досвід (потрібно про це коректно розпитати, щоб в ході взаємодії звернути увагу саме на ці аспекти);</li> <li>– партнер може не мати негативного аналогічного досвіду, проте, з певних причин саме до цих моментів буде відноситись більш прискіпливо (увага! Зона уникнення може перерости в зону найбільш вірогідних конфліктів чи претензій з боку партнера).</li> </ul>

### **Метапрограма «Процес-результат»**

У реальному житті більшість видів робіт передбачає поєднання процесу і результату. Наприклад, до робіт з мотивацією на результат відноситься більшість посад, пов'язаних з управлінням закладом, залученням абітурієнтів, взаємодією зі стейкхолдерами. На таких місцях і потрібні працівники, які більшою мірою орієнтовані на результат і вмотивовані на його швидке досягнення. Натомість, робота секретаря передбачає значно більше процедур і процесів; тому для виконання такої роботи більше підходять співробітники з орієнтацією на процес.

Найпростіший спосіб визначення орієнтованості на процес або результат такий: ми задаємо питання типу «Що вам найбільше подобається в роботі?», «Що вам найбільше сподобалося в цьому проекті?», а потім оцінюємо співвідношення результату (зробити, переконати, угода) і процесу (робити, переконувати, переговори).

З точки зору мотивації важливо враховувати наступні моменти (табл.20).

Таблиця 20. Характерні особливості метапрограми «Процес-результат»

Метапрограма «Процес»	Метапрограма «Результат»
<ul style="list-style-type: none"> <li>– важливою для співробітників є стабільність і відпрацьованість процесів, чітке уявлення про те, що саме потрібно робити в даний момент часу;</li> <li>– контроль повинен бути періодичним або вибіркоким; причому більш важливо контролювати саме дотримання технологій (процесів), ніж досягнення цілей;</li> <li>– систему варто будувати таким чином, щоб дотримання технологій (процесів) саме по собі приводило до досягнення результату (результат сам по собі для людей процесу не є самостійним мотиваційним фактором).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– співробітники мотивовані високою планкою цілей;</li> <li>– важливою є чітка вимірність мети і результату, а також більша самостійність;</li> <li>– оптимальним є контроль за результатами;</li> <li>– значимими для співробітника є пояснення того, заради чого робиться та чи інша робота (ключовим словом буде навіщо);</li> <li>– значущим фактором мотивації є змагання, порівняння свого результату з результатами інших співробітників або власними в інші відрізки часу.</li> </ul>

Для побудови ефективного процесу комунікації та мотивації співробітника необхідно створити його метапрограмний профіль (рис.11) та розробити тактику взаємодії з ним.



### Створення метапрограмного профілю партнера (приклад)

Метапрограма			
1. Тип референції	Внутрішня	Зовнішня	☺
2. Процес-результат	Процес	Результат	☺
3. Активність – аналітизм – пасивність	Активність	Аналітизм	Пасивність
4. Процедури – можливості	Процедури	Можливості	☺
5. Глобальність – детальність	Глобальність	Детальність	
6. Тип прийняття рішень	Імпульсивний	Інтервальний	Повторний
7. Прагнення – уникнення	Прагнення	Уникнення	

### Управління за рівнями зрілості співробітників

*Рівень зрілості* – здатність та готовність людини приймати рішення та брати відповідальність за прийняті рішення. Від рівня зрілості співробітника залежить те, яким чином ставити йому завдання, наскільки потрібно його контролювати і багато іншого. Крім того, знання рівнів зрілості підлеглих дозволяє керівнику закладу розуміти - яких саме людей не вистачає в колективі, що необхідно зробити для його подальшого розвитку.

Перший параметр, який дозволяє оцінити рівень професійної зрілості співробітника - це компетентність. Її складовими є схильність, досвід і знання. Базовий рівень компетентності - це володіти знаннями про те, що потрібно робити, розуміти, як це робити і вміти застосовувати знання на практиці. Максимальна ж кваліфікація, майстерність - це аналізувати свої знання і досвід, поступово покращувати їх і з часом трансформувати в щось нове.

Другий параметр, що дозволяє оцінити рівень зрілості співробітника, - це його готовність брати на себе відповідальність. На практиці діє правило Парето: приблизно 80% співробітників організацій не готові ризикувати і тільки 20% - готові брати на себе відповідальність.

Існує чотири *рівні зрілості співробітників*:

*Низька зрілість.* Підлеглий ще мало знає і вміє для того, щоб ефективно включитися в роботу. Причиною може бути як дефіцит знань і умінь в даному виді діяльності, так і невпевненість в своїх силах. Найчастіше в цю категорію працівників потрапляють новачки. Вони потребують чітких і послідовних інструкцій, вказівок і розпоряджень. Характерна риса цього рівня - вживання фраз: «ви не сказали», «ви не навчили», «не вийшло». У такого підлеглого мінімальний рівень професійної компетентності і він не схильний приймати на себе відповідальність. Делегувати повноваження такому співробітнику неможливо, а взаємодіяти з ним потрібно, чітко формулюючи завдання. Такий співробітник може застосовувати відомі йому технології і методи роботи; в нетипових, складних ситуаціях «губиться», шукаючи підтримки у колег або керівника.

*Зрілість від низької до помірної.* Маркери цього рівня - застосування в професійному лексиконі фраз: «давайте пробувати», «давайте робити». І працівник не просто говорить так, а дійсно виходить за рамки стандартів. Нарощуючи досвід, такий підлеглий починає покращувати елементи своєї професійної діяльності, пробувати щось нове - і поступово переходить на наступний рівень професійної зрілості.

*Зрілість від помірної до високої.* Основний поведінковий маркер співробітника на даному рівні зрілості - позиція «я кращий». Також такі працівники - свого роду «пожежники», які гарно дають раду з авралами і проблемами. Тому наявність таких співробітників - це завжди плюс для організації. Однак керівникові слід пам'ятати, що з кожним переходом з одного рівня зрілості на інший працівник може почати передчасно «старіти», тобто так і не зуміти максимально реалізувати свій професійний потенціал. У гіршому варіанті розвитку підлеглий може зайняти позицію «я все знаю, але робити нічого не буду». А якщо і буде робити, то з мінімальною віддачею. Таких підлеглих слід вчасно розпізнавати і або позбавлятися від них, або спробувати дати їм стимул для переходу на наступний рівень професійної зрілості.

**Висока зрілість.** Такі співробітники працюють на випередження, заздалегідь продумують те, що потрібно буде робити у майбутньому. Вони, як і інші працівники, стикаються з проблемами. Однак кількість їх проблем стабільно зменшується, оскільки вони намагаються їх попереджати, виправляючи недоліки системи управління, які породжують ці проблеми. Їм вже не потрібно «гасити пожежі» - вони їх попереджають.



В залежності від визначеного рівня зрілості доцільно диференціювати тактику взаємодії керівника та підлеглого (табл. 21).

Таблиця 21. Тактика взаємодії з підлеглими з різними рівнями зрілості

Рівень зрілості	Стиль управління	Рівень завдання	Рівень відносин
Низький	Авторитарний (жорсткий) стиль спілкування, уникати дружніх та емоційних відносин.	Високий (максимально деталізуємо розпорядження)	Низький (підтримка сприймається як співчуття за погані результати).
Від низького до помірного	Наставництво (деталізуємо завдання, розписуємо разом з ними плани, навчаємо, даємо поради, допомагаємо зробити правильно)	Високий (деталізуємо завдання, при цьому підвищуємо їх складність – допомагаємо зростати)	Високий (підтримуємо, навчаємо, включаємо емоції, підпускаємо ближче до себе, навчаємо).
Від помірного до високого	Демократичний (даємо право самостійно приймати рішення, контролюємо за результатом)	Низький (обмальовуємо проблемне поле і співробітник сам вирішує всі питання). Як варіант - спільне прийняття рішень	Середній, якщо все гаразд. Жодних відносин у випадку спротиву. Мотивація – стратегічні завдання високого рівня відповідальності.
Високий	Делегування	Низький	Низький

### Коучингове спілкування зі співробітниками

**Коучинг** - це підтримання розвитку особистості з допомогою іншої особи (педагог, керівник, методист, психолог тощо) – через спостереження, постановку цілей і завдань, зворотний зв'язок та формування нових моделей поведінки; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її результативності; усвідомлення людиною власних можливостей (прихований потенціал, що дає змогу, за умови грамотного застосування інструментів і технологій досягати найвищих результатів).

Важливим є усвідомлення керівником закладу професійної (професійно-технічної) освіти основних *філософських засад коучингу*:

- найвищі результати досягаються тоді, коли співробітник на основі власного потенціалу усвідомлено робить вибір, що уможливорює високий рівень мотивованості до професійної діяльності;
- результативність співробітника буде вищою, якщо відбуватиметься постійне вдосконалення власного потенціалу та зменшуватимуться обмеження (негативний досвід, страхи, невпевненість, перфекціонізм тощо);
- траєкторія розвитку співробітника пов'язана з його вмінням генерувати значущі цілі, досягати їх та усвідомлювати у зв'язку з цим свою успішність);
- результативність професійної діяльності співробітника буде набагато вищою, якщо він добровільно ставить цілі, розробляє план щодо їх реалізації та бере на себе відповідальність за їх досягнення

*Ефекти* від впровадження управління в стилі коучинг та коучингового спілкування зі співробітниками полягають у зростанні їхньої продуктивності, оптимізації індивідуальної та командної результативності, покращення бізнес-стратегій, розширення кар'єрних можливостей (за даними Міжнародної федерації коучингу, ці показники становлять 39%, 38%, 30% та 29% відповідно).

Управління персоналом закладів на основі підходів коучингу є тим підходом, який забезпечить поряд із зростанням рівня професійної компетентності, зростання виробничої результативності персоналу, його саморозвиток, зростання рівня особистої відповідальності за процес і результати діяльності тощо.

Коучинг може бути «вбудований» в управлінську діяльність як стиль управління співробітниками; як модель (стиль) керівництва й лідерства, інструмент розбудови організації, що навчається. Управління закладом на засадах коучингового підходу сприяє не лише підвищенню результативності співробітників (ці зміни зазвичай мають тривалий ефект, оскільки відбуваються шляхом самоусвідомлення й самодетермінації), а й здатності до розвитку й своєчасній адаптації в середовищі, що швидко змінюється. Крім того, коучинг сприяє усвідомленню персоналом значення своєї діяльності, її нерозривності з цілями діяльності закладу, що посилює мотивацію працівників та підвищення рівня їх відповідальності.

*Сутнісними ознаками* коучингової діяльності керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти є:

- сприяння у підвищенні ефективності й результативності індивідуальної та командної професійної діяльності;
- робота над усвідомленням працівниками власного потенціалу (зокрема, через актуалізацію прихованого потенціалу, що дає змогу, за умови грамотного застосування інструментів і технологій досягати найвищих результатів);
- реалізація шляхом коучингової взаємодії *освітньої* (сприяння інтенсифікації процесу навчання, зростанню його результативності), *мотиваційної* (уможливлення

зближення індивідуальних, навчальних та виробничих цілей працівників, що посилює їх мотивацію до професійної діяльності), *демонстраційної* (приклад коучингової управлінської взаємодії, що може бути адаптованим у безпосередню управлінську взаємодію учасників, створивши певний ефект синергії та сприяючи запровадженню філософії управління у стилі коучинг в межах закладу) функцій.

Для ефективного коучингового спілкування зі співробітниками закладів доцільно використовувати специфічні інструменти (табл. 22).



Таблиця 22. Інструменти коучингу

Назва інструменту	Сутність інструменту, специфіка його використання
Модель GROW	Акронім від англ. G – goal (ціль), R – reality (реальний стан), O – options (можливості), W – will to do (намір до діяльності). Дана модель використовується як основна під час проведення коучингової взаємодії. Суб'єкт самостійно визначає мету діяльності, з'ясовує рівень власної вмотивованості, ресурси й обмеження щодо її досягнення, усвідомлено інвентаризує наявні та потенційні компетентності, необхідні для досягнення мети, алгоритмізує процес реалізації цілі.
Модель «Т»	Взаємодія із суб'єктом, в результаті якої відбувається поглиблення рівня усвідомлення феномену (цілі, мотиви, завдання, алгоритми), що дає змогу окреслити професійно та особистісно значущі цілі й згенерувати високий рівень вмотивованості до діяльності.
Піраміда логічних рівнів Р. Ділтса	Модель взаємодії, яка дає можливість уникнути нетривалих ефектів змін у поведінці, ставленні, вмотивованості й забезпечує тривалий ефект, а, отже, суттєві якісні зміни у поведінці суб'єкта.
Техніки візуалізації	Інструменти індивідуальної та групової коучингової взаємодії, використання візуальних образів для поглиблення розуміння власних здібностей, ресурсів, потенціалу, особистісно значущих цілей.
Техніки модерації	Інструменти групової коучингової взаємодії, які використовуються для групового генерування ідей, їх групування, ранжування, пріоритетизації з метою колективного прийняття рішення із проблеми, що розглядається.
Постановка «сильних» запитань	Використання у коучинговій взаємодії особливого типу відкритих запитань, мета яких - стимулювати усвідомлення суб'єктом професійно та особистісно значущих феноменів (мета, цінності, ресурси, потенціал, здібності тощо) з метою їх корекції.
Шкалування	Робота з умовною шкалою, в ході якої відбувається оцінювання суб'єктом коучингової взаємодії відхилення поточної ситуації від бажаної, що дає можливість генерувати алгоритм досягнення значущих цілей.



Застосування зазначених інструментів уможлиблює реалізацію технології коучингової взаємодії, розширена версія якої представлена у таблиці 23.

Потрібно пам'ятати, що реалізовувати коучингову взаємодію доцільно лише зі співробітниками закладу, які мають професійну зрілість на рівні від помірного до високого.



Таблиця 23. Алгоритм реалізації коучингової взаємодії з працівниками закладу

Етап коучингової взаємодії	Запитання для учасника коучингової взаємодії
Домовленості	<p>Яких цілей Ви хочете досягти в ході цієї коучингової сесії?</p> <p>Яким буде найкращий результат коучингової сесії?</p>
Визначення мети (цілі)	<p>Визначення мети (цілі) за критеріями SMART:</p> <p>Specific (точна, конкретизована): уточніть формулювання Вашої цілі. Конкретизуйте її.</p> <p>Measurable (вимірна): як Ви зрозумієте, що ціль досягнуто? Якими будуть кількісні та якісні критерії досягнення цілі?</p> <p>Attractive (приваблива): що Ви отримаєте в результаті досягнення цілі? Як це вплине на Вас (Ваше життя, оточення, інші сфери життя, інші цілі)? Що Ви втратите, якщо ціль не буде досягнуто?</p> <p>Realistic (реалістична): наскільки Ви впевнені у тому, що ціль може бути досягнута? Що дає Вам підстави думати, що досягти цієї цілі Вам вдасться?</p> <p>Time-bound (визначена у часі): коли саме ця ціль має бути досягнута? Які проміжні цілі та часові рамки її досягнення?</p>
Аналіз поточної ситуації	<p>Як ситуація з порушеного питання виглядає сьогодні?</p> <p>Які кроки вже здійснені? Яких результатів вдалося досягти?</p> <p>Які можливості та ресурси Ви вже маєте для досягнення цілі?</p> <p>Яким є досвід у розв'язанні цього питання?</p> <p>Завдяки чому Вам це вдається? Хто допомагає?</p> <p>З ким співпрацюєте?</p> <p>Які компетентності дають можливість цього досягти?</p> <p>Що Ви особисто маєте від розв'язання цієї ситуації?</p> <p>Чому це важливо?</p> <p>Що конкретно Ви вже зробили в цьому напрямі?</p> <p>Що працювало, а що – ні?</p> <p>Що може Вам допомогти в досягненні мети? Що може завадити?</p>

Етап коучингової взаємодії	Запитання для учасника коучингової взаємодії
Пошук рішень	<p>Як виглядає ситуація досягнення цілі?  Що Ви особисто отримуєте, коли ціль буде досягнута?  Що Ви відчуєте?  Яку користь особисто Ви можете привнести в проект?  У чому Ваша сильна сторона, яка стане внеском у проект?  Що Вам потрібно з'ясувати для того, щоб зрозуміти, яким має бути Ваш перший крок?  До чієї допомоги Ви можете вдатися в досягненні цілі?  Якби Ви задіяли усі свої можливості, що б Ви зробили?  Що робив би в цьому напрямі експерт у даному питанні?  Що Ви б порадили зробити своєму найкращому другові, якби він опинився в аналогічній ситуації?  Що той, хто Вас надихає/захоплює, зробив би в цій ситуації? Якби у Вас був вибір, що б Ви робили?  Якби у Вас не було часових обмежень, що б Ви робили?  Якби у Вас не було обмежень у фінансових ресурсах, що б Ви робили?  Уявіть, що Ви цілком впевнені у своїх можливостях, що б Ви робили?  Про які інші можливості Ви ще не думали?  Якого рішення Ви уникаєте? Що станеться, коли Ви це зробите?  Що не трапиться, якщо Ви цього не зробите? Які можуть бути ризики?  Яка з цих альтернатив є найбільш прийнятною/  результативною/цікавою/важливою/приведе до мети?</p>
Складання плану	<p>Які кроки Ви маєте зробити для досягнення мети?  Яким би був найлегший або найпростіший перший крок для Вас?  Як би Ви могли зробити виконання завдань більш захоплюючим? Хто ще міг би Вам допомогти закінчити справу?  Що Ви змогли б зробити в цьому напрямі в наступні 10 хвилин?  Які дії в цьому напрямі має сенс зробити протягом тижня?  Коли точно Ви будете робити ті чи інші кроки? Напишіть точну дату й час. На шкалі від 1 до 10 відзначте свою впевненість у реалізації свого плану. Якщо оцінка нижче 8 – визначте, що Вас зупиняє в діях. І зробіть це своєю першою дією!  Що зазвичай Вас зупиняє/гальмує – і як Ви зараз вчините по-іншому?  Кому Ви розповідатимете про свої успіхи (хто Вас може підтримати)?</p>
Завершення	<p>Який цінний досвід Ви здобули під час сесії?  Якого результату досягли?  Як він співвідноситься з цілями, які були визначені на сесію?</p>



## СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

*Стратегічне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до його діяльності, що надає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями закладу та приводити їх у відповідність шляхом розроблення й реалізації системи стратегій («стратегічного набору»).*

*Концепція стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти можлива лише тоді, коли він у своїй діяльності є стратегічно орієнтованим.*

*Переваги стратегічно орієнтованих закладів професійної (професійно-технічної) освіти полягають в:*

- зменшенні до мінімуму негативних наслідків змін, що відбуваються в зовнішньому оточенні;
- можливості вивчати і враховувати об'єктивні (внутрішні та зовнішні) фактори, що формують зміни в діяльності закладу;
- можливості отримати необхідну інформацію для прийняття керівниками відповідних стратегічних і тактичних рішень;
- можливості зробити заклад більш керованим, оскільки за наявності стратегічних планів є змога порівнювати досягнуті результати з поставленими цілями, конкретизованими у вигляді планових завдань і показників діяльності;
- можливості встановлення більш гнучкої системи стимулювання педагогічного персоналу та зростання його адаптивності до змін;
- забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи координування, контролю й аналізу.

В основі вибудовування стратегії розвитку закладу лежить *інституційний аналіз*, метою якого є оцінювання можливостей закладу в існуючому політичному, економічному та правовому полі, впливу зовнішнього середовища на реалізацію навчального процесу та здатність його здійснювати на належному рівні.

*Інституційний аналіз* передбачає:

- характеристики політичних та економічних факторів, які впливають на функціонування закладу;
- оцінка нормативно-правового забезпечення діяльності закладу;
- визначення конкретних стратегій розвитку закладу (стратегічного набору);
- визначення оптимальних форм організації навчального процесу;
- вибір організаційної структури закладу;
- оцінювання сильних та слабких сторін діяльності закладу, людських ресурсів, кваліфікації персоналу, управлінських та адміністративних можливостей всіх учасників навчального процесу.

Внаслідок інституційного аналізу формується *стратегія* розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти – це загальний комплексний план досягнення його цілей. Вона характеризується:

- довгостроковістю;
- впровадженням інновацій у діяльність закладу. Інноваційний розвиток при цьому забезпечується за рахунок розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, координації функціонування закладу, передбачення майбутніх змін у діяльності.

Процес розроблення стратегії включає:

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

В обґрунтуванні стратегії доцільно брати до уваги можливі *шляхи формування конкурентних переваг* закладу:

- лідерство в спеціалізації (коли закладом пропонується унікальна послуга, яка не має альтернатив на відповідному ринку; в такому випадку потрібно сконцентруватись на унікальних програмах, професіях, зокрема інтегрованих);
- лідерство в ціні (коли вартість освітньої послуги є нижчою, ніж в середньому по ринку регіону; в даному випадку потрібно сконцентрувати зусилля на скороченні витрат закладу);

- лідерство в індивідуалізації (коли освітні послуги є максимально індивідуалізованими, пристосованими до індивідуальних освітніх потреб різних груп населення; в такому випадку потрібно концентруватись на модульних програмах, часткових кваліфікаціях, індивідуальних, дистанційних та змішаних формах навчання; документами про опанування кваліфікаціями може бути не тільки диплом державного зразка, а й сертифікати, свідоцтва про підвищення кваліфікації; окремим напрямом діяльності може бути також сертифікація спеціаліста від компаній-вендорів (щодо експлуатації обладнання, надання послуг тощо).

Процес реалізації стратегії розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти включає такі елементи (рис. 11).

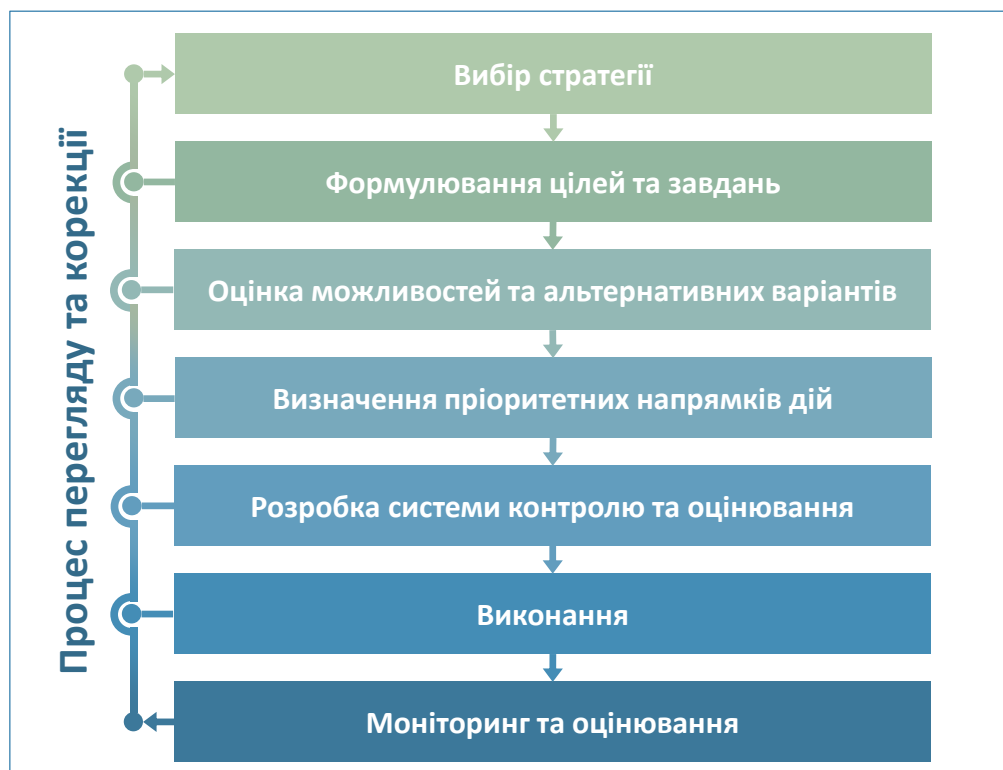


Рис. 11. Алгоритм стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

У Розділі II представлено інструменти, завдяки яким уможлиблюється оптимальне та результативне стратегічне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти:

- SWOT-аналіз – інструмент аналізу сильних та слабких сторін діяльності закладу;
- PEST-аналіз – інструмент аналізу особливостей зовнішнього середовища закладу;
- бенчмаркінг – інструмент конкурентного аналізу та шляхів покращення діяльності;
- дорожня карта (Road Map) – інструмент стратегічного планування;
- «Як є і як має бути» (As is and to be) – інструмент стратегічного цілепокладання;
- стратегічні та форсайтні сесії – інструменти генерування стратегічних ініціатив та прогнозування.

За допомогою зазначених інструментів комплексно реалізується алгоритм стратегічного управління (рис. 12) як логічна послідовність виконання таких функцій: здійснення макро- та мікро-аналізу середовища функціонування закладу, конкурентний аналіз, прогнозний аналіз, стратегічне цілепокладання, реалізація стратегічних ініціатив.

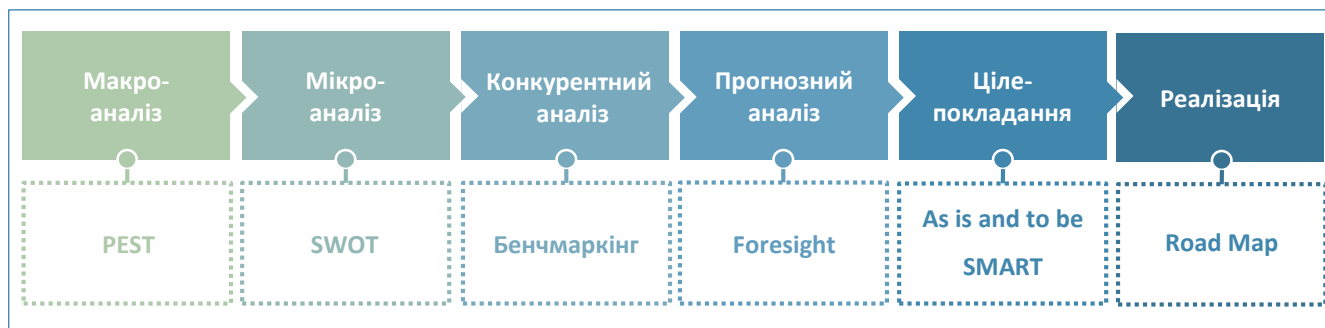


Рис. 12. Алгоритм стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти.



## 2.1. Методи аналізу зовнішнього середовища функціонування закладу

Для усвідомлення ретроспективи та сучасного стану розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, вибудовування стратегічних ініціатив щодо такого розвитку та ключових стратегічних пріоритетів важливим є аналіз загального контексту (зовнішнього середовища), в якому відбувається розвиток закладу, та який, у свою чергу, визначає закономірності та внутрішню логіку цього розвитку.

Для комплексної характеристики сукупності найбільш значущих чинників впливу зовнішнього середовища на заклад доцільно використовувати такий інструмент, як **PEST-аналіз**. У процесі вибудовування стратегії розвитку закладу береться до уваги також аналіз SWOT (де, S – strength (сильні сторони) та W – weaknesses – (слабкі сторони) визначаються відносно самого закладу, а O – opportunities (можливості) та T – threats (загрози) визначаються для зовнішнього середовища). Відтак, призмою аналізу зовнішнього середовища (та окремих його факторів) є те, які можливості та загрози воно породжує для конкретного закладу професійної (професійно-технічної) освіти.



**PEST-аналіз** - це такий вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток закладу.

Таким чином, PEST охоплює комплексний аналіз 4 груп чинників: P (political) – політичних, E (economic) – економічних, S (social) – соціальних, T (technological) – технологічних (табл. 24).

PEST-аналіз дозволяє комплексно оцінити те середовище, у якому розгортається явище (у даному випадку – розвиток закладів професійної (професійно-технічної) освіти); виокремити у тенденціях розвитку зовнішнього середовища ті явища, які найбільшим чином впливають на розвиток закладу, вибудувати стратегічні ініціативи розвитку закладу у відповідності із цим.

Важливо усвідомити: SWOT-аналіз досліджує становище навчального закладу на ринку освітніх послуг – його можливості та загрози розвитку, а PEST-аналіз досліджує самі ринки: освітніх послуг і праці.

Таблиця 24. Вплив зовнішніх чинників на розвиток сфери професійної (професійно-технічної) освіти в Україні

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

**Важливо!** У процесі здійснення PEST-аналізу необхідно:

- дуже чітко виокремлювати чинники та формулювати їх:

*Не правильно:* зростання ринку праці.

*Правильно:* зростання попиту з боку машинобудівного підприємства «ABC» на висококваліфікованих токарів (у 2018 році – на 45 осіб).

- розуміти, які чинники здійснюють суттєвий вплив на розвиток закладу і саме їх визначати як такі, які формують подальші стратегічні ініціативи (тут доцільно використати вже відомий вам принцип Парето);
- диференціювати фактори з точки зору того, чи вони породжують загрози для розвитку закладу, чи створюють відповідні можливості;
- у виокремленні стратегічних ініціатив доцільно пам'ятати, що вони мають бути спрямовані або на нівелювання дії негативних факторів, або на використання позитивних можливостей.



## 2.2. Методи аналізу діяльності конкурентів в стратегічному плануванні діяльності закладу

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

- моніторинг конкурентного середовища та оцінювання конкурентної позиції закладу на ринку освітніх послуг регіону;
- діагностування конкурентоспроможності закладу та його основних суперників;
- конкурентне позиціонування закладу – вибір стратегічних підрозділів і структур із перевагами у конкурентній боротьбі;
- розробка концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю закладу;
- реалізація конкурентної стратегії закладу.

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

- маркетинговий інструментарій (бенчмаркінг) як неперервний процес покращення процесу надання освітніх послуг;
- впровадження механізмів інформаційної логістики в освітньому менеджменті закладу;



- основи освітнього реінжинірингу і мерчендайзингу як модернізуючий механізм управління організаційними змінами;
- технології створення позитивного іміджу закладу;
- технологізація професійної діяльності педагогічних працівників;
- інформатизація як технологічна основа ефективного управління розвитком закладу.

Основне завдання дослідження конкурентів закладу професійної (професійно-технічної) освіти полягає у тому, щоб отримати необхідні дані для забезпечення конкурентної переваги на ринку. З цією метою аналізуються сильні й слабкі сторони конкурентів, вивчається їх ринкова ніша та сегмент, реакція споживачів на маркетингові дії тощо.



Одним з найбільш ефективних інструментів такого аналізу є бенчмаркінг.

**Бенчмаркінг** – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію (заклад) до досконалішої форми. Це дієвий інструмент для визначення становища закладу порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями/закладами.

В управлінській діяльності бенчмаркінг розглядається як особлива процедура введення в практику роботи закладу технологій, стандартів і методів роботи кращих організацій/закладів. Це ефективний метод покращення діяльності закладу, заснований на творчому ставленні до досвіду лідерів.

Вперше цей метод був розроблений у 1972 р. для оцінювання ефективності бізнесу Інститутом стратегічного планування в Кембриджі (США), а з 1992 р. його почали використовувати в управлінській діяльності вищої школи. В Європі він набув поширення з 1995 р.

В корпоративному секторі вперше цілеспрямовано бенчмаркінг був використаний компанією Rank Xerox у 1972 році для аналізу витрат та якості власних продуктів у порівнянні з японськими.

Для більшості українських керівників «бенчмаркінг» – це незнайоме слово, а еталонне порівняння сприймається не як метод управління, а як простий аналіз (копіювання) конкурентів чи маркетингове дослідження.

Термін “бенчмаркінг” виник від англійського слова benchmark (“початок відліку”, “зарубка”). В найбільш загальному значенні – це дещо, що має певну якість, кількість та здатність бути використаним як еталон у порівнянні з іншими предметами.

В сучасному значенні бенчмаркінг означає:

- безперервний, систематичний процес вдосконалення різних аспектів діяльності організації/закладу;

- безперервний, систематичний процес співставлення бізнес-процесів організації/закладу з бізнес-процесами світових лідерів з метою отримання інформації, яка допоможе застосувати дії, що допоможуть вдосконалити діяльність, процеси та результат;
- основний інструмент підвищення конкурентоздатності організації/закладу.

Бенчмаркінг дозволяє:

- виявити, що саме інші організації/заклади можуть робити краще;
- чому саме та за рахунок чого вони це роблять краще;
- які зі сфер діяльності організації/закладу більш за все потребують покращення;
- які зміни необхідно внести, щоб діяльність організації/закладу була покращена;
- якими мають бути пріоритети в програмі змін.

Існує декілька видів бенчмаркінгу, кожен із яких має свої сильні сторони, ефекти та недоліки (таблиця 25).

Таблиця 25. Класифікація видів бенчмаркінгу

Вид бенчмаркінгу	Суть	Сильні та слабкі сторони
Конкурентний	Порівняння себе з прямими конкурентами	+ можливість використовувати підходи у веденні подібної діяльності, легка адаптація - збір необхідної інформації дуже складний; постійне відставання від лідерів
Бенчмаркінг латентних конкурентів	Порівняння з організаціями/закладами із суміжних галузей, які потенційно можуть стати прямими конкурентами	+ інформація більш доступна, керівники обмінюються ідеями, що і як слід вдосконалювати, інформація не приховується, легка адаптація - еталонна практика, яка склалася в галузі, трансформується в стандарт, «офіційне мислення», яке обмежує пошук новаторських підходів у покращення діяльності
Неконкурентний	Порівняння з організаціями/закладами/компаніями з інших галузей	+ адаптація «найкращої практики» може виявитися дуже ефективним інструментом вдосконалення діяльності та швидкого її зростання - невміння побачити та використати підходи компанії іншої галузі у реальну практику
Внутрішній	Порівняння діяльності споріднених підрозділів організації/закладу	+ узгодженість роботи в межах організації/закладу, яка дозволяє заощаджувати витрати на збір інформації; робота на спільний результат

Для ефективної реалізації конкурентного аналізу за допомогою методу бенчмаркінгу варто послідовно реалізувати його етапи (рис. 13).

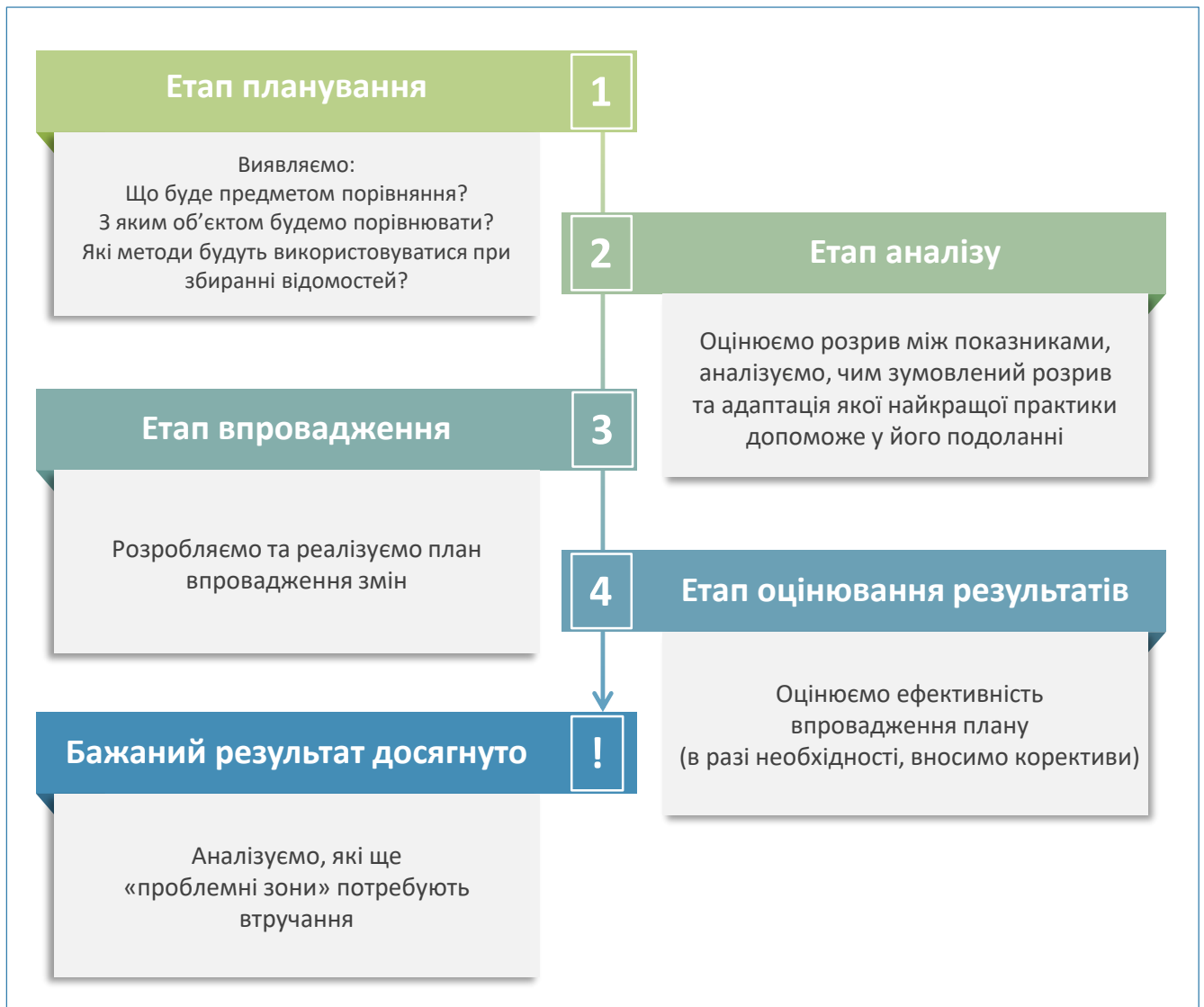


Рис. 13. Етапи бенчмаркінгу

У Додатку 2 представлено алгоритм здійснення процедури бенчмаркінгу закладу професійної (професійно-технічної) освіти та форми для заповнення.

### 2.3. Методи цілепокладання в стратегічному управлінні закладом

Стратегічне цілепокладання в управлінні закладами має враховувати такі змінні:

- нестабільність ситуації на регіональних ринках праці і, відповідно, на ринках освітніх послуг;
- обумовленість пропозиції освітніх послуг (у кількісному та якісному вимірі) регіональним попитом (зокрема, затребуваність професій з широкою кваліфікацією, можливість навчання за індивідуальними планами та екстернатом, можливість сертифікації кваліфікацій, набутих шляхом неформального навчання);
- наявність конкуренції на регіональних ринках освітніх послуг.

**Важливо!**

У стратегічному цілепокладанні потрібно брати за основу необхідність забезпечення конкурентоспроможності закладу, що включає наступні складові:

- сучасна матеріально-технічна база;
- студентське самоврядування;
- зв'язки з громадськістю;
- зв'язки з закладами вищої освіти;
- зв'язки з роботодавцями;
- співпраця з центром зайнятості;
- співпраця із торгово-промисловою палатою;
- міжнародна співпраця;
- проектна діяльність;
- результативність участі у Всеукраїнських конкурсах фахової майстерності, предметних олімпіадах, спортивних змаганнях;
- впровадження інноваційної технології – «незалежне експертне оцінювання» рівня професійно-практичної підготовки студентів за участі роботодавців;
- працевлаштування випускників.

Відтак, стратегічні ініціативи формулюються на підставі аналізу зовнішнього середовища та передбачають виявлення засобів стратегічного управління розвитком закладів (табл. 26).

Таблиця 26. Засоби управління стратегічним розвитком закладу

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

Стратегічне цілепокладання передбачає встановлення стратегічних цілей (стратегічних ініціатив). Для цього доцільно використовувати модель цілепокладання SMART, про яку йшла мова у розділі 1.3. Проте, часто для встановлення доцільних ініціатив керівникам закладів бракує певної інформації.

Такою інформацією може стати, з одного боку, інформація про поточний стан розвитку закладу, а з іншого – інформація про бажаний стан. У такому випадку доцільно використовувати модель “As is and to be” (буквально “як є зараз і як має бути”).



**Модель As is** - це модель «як є», тобто модель вже існуючого процесу/функції/стану. Обстеження процесів є обов'язковою частиною будь-якого проекту створення або розвитку системи. Побудова функціональної моделі As is дозволяє чітко зафіксувати, які процеси здійснюються у закладі, які інформаційні об'єкти використовуються при виконанні функцій різного рівня деталізації. Графічно модель можна представити у вигляді схеми (рис. 14) (як частину моделі as is and to be).

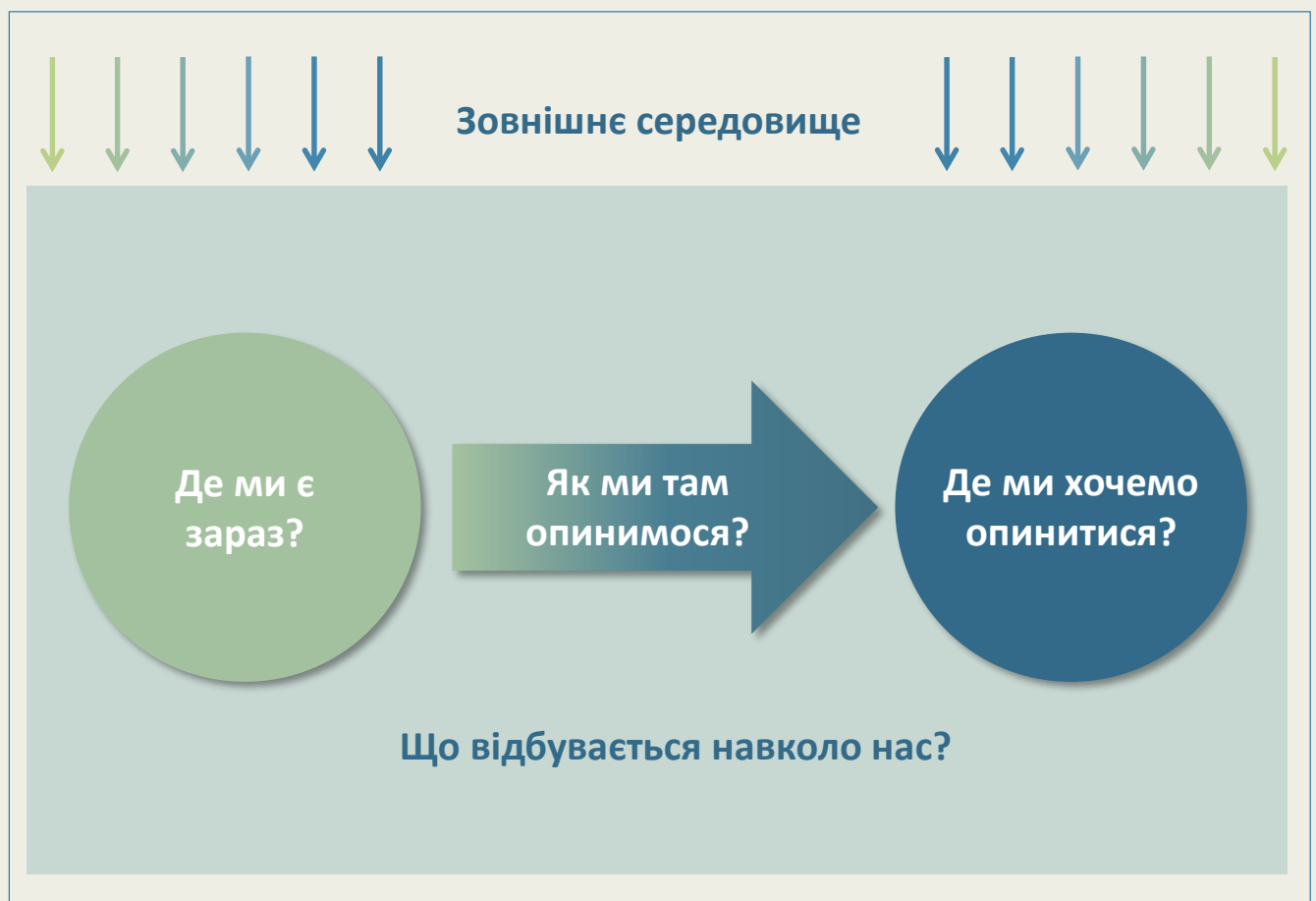


Рис. 14. Графічне відображення моделі “As is and to be”

Функціональна модель As is є відправною точкою для аналізу потреб закладу, виявлення проблем і "вузьких" місць і розроблення проекту вдосконалення бізнес-процесів. Вона дозволяє з'ясувати, «що і як ми робимо зараз» перед тим, як визначити те, «що і як буде робитися завтра». Аналіз функціональної моделі As is дозволяє зрозуміти, де знаходиться проблемна ситуація, в чому полягатимуть переваги нових процесів і яким змінам піддається існуюча структура організації процесу.

Дослідження необхідності реструктуризації (виявлення і ліквідація недоліків) в існуючих процесах досягається за рахунок застосування декомпозиції (аналізу). Так, наприклад, ознаками неефективності існуючих процесів можуть бути:

- даремні, некеровані і дублюючі функції;
- неефективний документообіг (потрібний документ не виявляється в потрібному місці в потрібний час);
- відсутність зворотних зв'язків з управління (на реалізацію функції не впливає її результат), входу (об'єкти або інформація використовуються нераціонально) і т. д.

Алгоритм використання моделі “As is and to be” передбачає послідовну реалізацію таких кроків (рис. 15):



Рис. 15. Алгоритм застосування моделі “As is and to be”

Таким чином, керівнику закладу необхідно реалізувати такі кроки:

**1. Визначення стратегічних векторів змін.**

Джерело інформації: Результати PEST-аналізу, аналізу конкурентів, визначення можливостей і загроз розвитку закладу, визначення стратегічних ініціатив із нівелювання ризиків та використання можливостей.

**2. Аналіз поточного стану за виокремленими векторами.**

У процесі такого аналізу доцільно дати відповіді на такі запитання: як цей процес відбувається зараз? чи є він ефективним? чи в повній мірі у реалізації цього процесу використовуються наявні ресурси? якби ви зараз започатковували цей процес, який вигляд він би мав?

**3. Визначення бажаного стану за виокремленими векторами.**

У процесі визначення бажаного стану розвитку явища доцільно дати відповіді на такі запитання: як має виглядати процес у майбутньому для того, щоб він забезпечував потреби закладу? Як би міг виглядати цей процес у “ідеальній” організації? які кількісні показники доцільно використати для аналізу результативності даного процесу? якби ви не мали обмежень щодо реалізації процесу, яким він міг би бути?

У процесі визначення бажаного стану розвитку явища потрібно пам'ятати такі правила:

- формулювання мають бути у теперішньому часі (навіть якщо мова йде про майбутній стан розвитку явища): рівень знань випускників стабільно задовольняє поточні потреби роботодавців на регіональному ринку;
- формулювання мають бути чіткі й конкретизовані: навчальні програми підготовки кваліфікованих робітників за професією “Токар” створюються за участю представників компаній ABC та XYZ та оновлюються один раз на 2 роки або у випадку зміни технологічних умов у компаніях.

У результаті застосування моделі “As is and to be” отримують набір стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти, який:

- відображує вплив зовнішнього середовища;
- враховує позитивний досвід діяльності конкурентів;
- базується на чіткому уявленні про поточний стан розвитку процесів і явищ у закладі;
- є конкретизованим, що забезпечить від ризиків невиконання стратегії.

## 2.4. Інструменти створення дорожньої карти діяльності закладу

Плануючи свою діяльність, керівники закладів мають брати до уваги ті граничні умови, у яких функціонує заклад, розглядаючи його як *бізнес-одиницю*, що орієнтована на надання освітніх послуг. У зв'язку із цим потрібно осмислити такі питання:

*Що ми пропонуємо ринку?* Потрібно проаналізувати, які саме освітні послуги мають чи будуть мати попит на ринку, визначати професії, фахівці з яких користуються попитом на регіональному ринку праці, професійні уподобання споживачів освітніх послуг, види та терміни професійної підготовки, вартість освітнього продукту тощо.

*Яким чином ми надаємо послуги?* Необхідно визначити, які можливості, переваги має заклад для надання відповідних освітніх послуг (наявність необхідної матеріально-технічної бази, навчально-методичного і кадрового забезпечення, педагогічних і виробничих технологій; визначення оптимальних форм навчання та видів підготовки).

*Кому ми надаємо послуги?* Враховуючи, що заклад функціонує одночасно на двох основних ринках: праці та освітніх послуг, необхідно визначити, для яких саме категорій споживачів будуть призначатися відповідні освітні послуги та в яких галузях, на яких підприємствах зможуть працевлаштуватись випускники.

Відповідно, цінним є врахування у стратегічному розвитку закладу маркетингового підходу, який має такі особливості (таблиця 27):

Таблиця 27. Порівняння виробничо-збутового й маркетингового підходів у стратегічному управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти

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



У визначенні стратегії розвитку закладу потрібно брати до уваги також *особливості маркетингового управління закладом*, а саме:

- навчальний процес має орієнтуватися на споживачів робочої сили – роботодавців. Це передбачає виявлення їх можливостей щодо реального найму робітників, оцінювання їхніх вимог до структури необхідних професій, виходячи з чого і повинні здійснюватися заходи з підготовки відповідних категорій працівників;
- має враховуватися орієнтація на цілі, що висувуються іншими суб'єктами ринкових відносин – найнятими робітниками: формування їх кваліфікаційного і професійного складу, здатності адаптуватися до умов змінного попиту; вимог, що пред'являються ними до рівня оплати праці, умов виробництва, режиму роботи і відпочинку; психологічні потреби, мотиви поведінки тощо;
- має реалізовуватися орієнтація на системний підхід. Усі види діяльності, пов'язані з виявленням потреб роботодавців і вступників, повинні забезпечуватися системою зворотного зв'язку, тобто корекції навчальних планів, форм і методів проведення інформаційної кампанії тощо;
- базовим принципом маркетингу має бути його орієнтація на довгострокову перспективу. Його прийоми і методи повинні забезпечувати суб'єктам ринку праці можливість бути більш інформованими про тенденції зміни ринку праці, виробляти ефективні способи ринкової поведінки, які розраховані на успішність не тільки в поточній ситуації, але й на перспективу. Для реалізації цього принципу необхідні регулярні маркетингові дослідження, прогнозування ситуації на ринку праці та відповідне планування.

У зв'язку із зміною стратегічних орієнтирів змінюються також функції закладів, який має:

- ретельно дослідити поведінку потенційних абітурієнтів, їхні побажання, запити, стан і динаміку попиту та пропозиції, умови здійснення освітньої діяльності;
- створити умови для максимального пристосування навчального закладу до вимог ринку праці, до структури попиту та пропозиції, виходячи з довгострокової перспективи;
- інформувати потенційних споживачів та впливати на них за допомогою інструментів маркетингу (кількість спеціальностей, вартість навчання, статус навчального закладу, можливість отримання практичних навичок, соціально-побутові умови окремого навчального закладу тощо).

Відтак, керівник закладу має налагодити такі додаткові процеси: дослідження регіонального ринку праці та ринку освітніх послуг; сприяння розвитку комунікацій із соціальними партнерами; планування переліку професій та рівнів кваліфікацій, за якими буде здійснюватись підготовка робітничих кадрів; формування попиту на освітні та інші

послуги; дослідження й аналіз попиту і пропозицій на ринку праці; забезпечення виробничої практики учнів та працевлаштування випускників; аналіз працевлаштування та закріплення на робочих місцях випускників; підготовка рекомендацій щодо виробничо-збутової діяльності, номенклатури продукції, що виробляється під час професійно-практичної підготовки; визначення економічної ефективності надання освітніх та інших послуг; розвиток співпраці з соціальними партнерами; стратегічне цілепокладання щодо обсягів і структури підготовки кваліфікованих робітників; створення освітніх продуктів і програм; надання пропозицій щодо коригування змісту, форм і методів навчання; управління попитом через формування освітніх потреб споживачів; аналіз результатів діяльності закладу та чинників, що на них впливають.

Для ефективної реалізації всіх функцій та виконання визначених стратегічних ініціатив необхідні інструменти, які дозволяють *системно* представити всі вектори розвитку, відповідні їм стратегічні ініціативи, системно розробити план із їх реалізації. Одним із ефективних інструментів є створення дорожньої карти діяльності закладу (*Road Map*).



**Road Map** - візуальне представлення процесу реалізації стратегії діяльності закладу. По суті, це генеральний план, який охоплює основні віхи розвитку проекту (чи стратегічної ініціативи), дозволяє заощадити час на обдумування дій і рухатися планомірно. Цей інструмент застосовується в першу чергу для того, щоб команда діяла злагоджено, відповідно до чітко визначених завдань, а також для конкретизації напрямків роботи та їх послідовності: паралельне або послідовне виконання завдань.

Дорожня карта є інструментом, з одного боку, реалізації стратегічних завдань розвитку закладу, а з іншого – інструментом управління результативністю (табл. 28):

Таблиця 28. Особливості дорожньої карти

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



Приклад структури дорожньої карти з реалізації проекту покращення впізнаваності закладу на ринку освітніх послуг регіону (табл. 29):

Таблиця 29. Дорожня карта з реалізації стратегічної ініціативи

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

Створення дорожньої карти доцільно реалізувати шляхом колективної спільної діяльності, у ході якої з'ясовуються стратегічні цілі, завдання, ключові показники результативності виконання, план діяльності. Іншим важливим завданням є візуалізація дорожньої карти (рис. 16), яка є можливою:

1. *За допомогою електронних таблиць.* Це найбільш простий і доступний спосіб візуалізації. В програмі Excel можна скласти таблицю, яка містить стратегічну ініціативу, завдання, терміни їх виконання. Таку таблицю потрібно буде час від часу оновлювати. Проте, недоліком такого методу є недостатній функціонал щодо необхідної візуалізації і представлення стратегії. Крім того, виникає складність у процесі контролю і синхронізації документу.
2. *За допомогою презентації.* У цьому випадку кращими є можливості щодо візуалізації, проте, виникає складність у процесі контролю, постійного оновлення та синхронізації документу.
3. *За допомогою спеціальних сервісів (програмного забезпечення).* В цьому випадку уможливується якісна візуалізація, спільна робота членів команди над документом, його синхронізація, прив'язка процесів до глобальної стратегії, налагодження співпраці із цільовою аудиторією і інтеграція з іншими системами. Найбільш популярними сервісами для створення дорожніх карт є Roadmunk, Hygger, Proofhub, Roadmap planner.

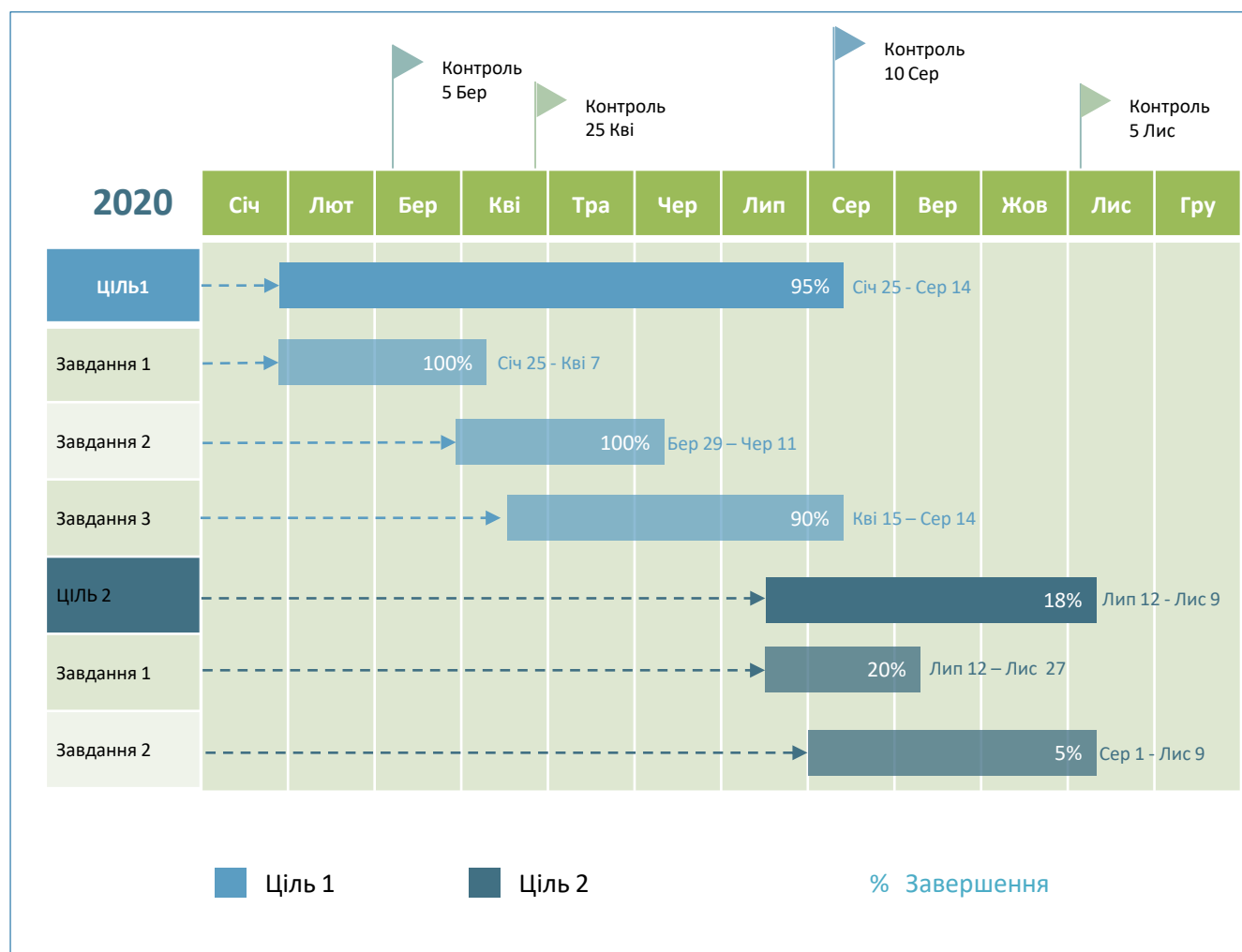


Рис. 16. Візуалізація типової дорожньої карти

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



## 2.5. Методи стратегічного аналізу

Стратегічне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти передбачає: визначення й ранжування довгострокових цілей управлінського й навчально-виховного процесів, які відповідають закономірностям розвитку регіональних ринків праці та освітнього ринку; формулювання стратегії розвитку закладу на короткострокову та середньострокову перспективи; оцінювання й критичний аналіз можливих шляхів досягнення цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників; оцінювання можливих ризиків та відхилень від виконання стратегії.

У рамках стратегічного управління доцільно застосовувати такі методи:

- методи системного аналізу;
- методи стратегічного діагностування;
- методи експертного оцінювання (зокрема, метод аналізу ієрархій, метод попарного порівняння);
- методи оцінювання привабливості (зокрема, методи виокремлення стратегічних зон діяльності (СЗД));
- методи стратегічного аналізу;
- статистичні методи;
- метод побудови сценаріїв;
- методи портфельного аналізу (оцінювання результатів діяльності закладу, пов'язані із диверсифікацією).



Одним із визнаних та широко відомих методів стратегічного аналізу є *SWOT-аналіз*, який використовують в процесі стратегічного планування будь-якої організації, зокрема, у числі й закладу професійної (професійно-технічної) освіти. *SWOT* - аналіз має широкий спектр використання.

Суть його полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток закладу, на чотири категорії:

***strengths*** (сильні сторони)

***weaknesses*** (слабкі сторони)

***opportunities*** (можливості)

***threats*** (загрози) (табл. 30).

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і йому подібних навчальних закладів. SWOT-аналіз не має на меті виявлення усіх чинників, що характеризують слабкі та сильні сторони і впливають на діяльність закладу. За результатами проведеного SWOT-аналізу визначаються мета й завдання діяльності закладу та розробляється його стратегія.

Таблиця 30. Структура SWOT-аналізу

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

Потрібно пам'ятати, що *Сильні й слабкі сторони* – це оцінка внутрішніх чинників, які належать до сфери компетенцій самого закладу:

- людських ресурсів;
- навчальних програм;
- матеріально-технічного забезпечення;
- процедур та процесів.

*Можливості й загрози* – це оцінка зовнішніх чинників, які не залежать від закладу:

- соціальних (етнічні, демографічні зміни, міграції населення);
- технологічних (інформаційні технології, нові технології виробництва, потреба постійного навчання для опанування технологіями, що оновлюються);
- економічних (розвиток національного та регіонального ринків, структурні та територіальні зрушення в господарстві, структура попиту тощо);
- політичні (децентралізація, європейський вектор розвитку тощо).

Дані SWOT-аналізу вказують на критичні для розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти сфери чи обставини, які потребують впливу в першу чергу.

Наприклад, SWOT-аналіз може виявити необхідність в:

- першочерговому налагодженні результативних зв'язків з соціальними партнерами;
- проведенні агресивної маркетингової кампанії із залучення абітурієнтів;
- ліцензуванні програм підготовки за певними спеціальностями;
- впровадженні системи менеджменту якості у закладі;
- удосконаленні системи управління закладом тощо.

**Важливо!** Ці та інші критичні питання доцільно згрупувати в декілька пріоритетних напрямів. За вже вивченими принципами пріоритезації (зокрема, принципом Парето) потрібно визначити обмежену кількість пріоритетних напрямів, на яких варто сконцентрувати зусилля щодо покращення (табл. 31). Такими пріоритетами можуть стати:

- працевлаштування випускників;
- людські ресурси закладу та їх якість;
- методики та технології викладання;
- виробнича практика;
- програми підготовки кваліфікованих робітників;
- адміністративно-інформаційна система;
- фінанси і контроль;
- зв'язки з соціальними партнерами;
- матеріально-технічна база;
- управління.



Приклад.

Таблиця 31. SWOT – аналіз Рівненського центру професійно-технічної освіти державної служби зайнятості

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



За результатами проведених SWOT-аналізу та PEST-аналізу здійснюється формулювання місії закладу.

*Місія закладу* – найважливіший елемент організаційної культури, загальна ідея, яка виражає сенс існування, загальновизнане призначення закладу. Грамотно сформульована й ефективно представлена педагогічному колективу і громадськості, місія закладу сприяє ефективному вирішенню низки управлінських проблем, оскільки є:

- важливим інструментом стратегічного управління, способом виокремлення закладу серед конкурентів і впізнаваності серед споживачів освітніх послуг;
- задає основний напрям розвитку закладу на перспективу;
- спонукає керівництво закладу систематично аналізувати сильні і слабкі сторони діяльності закладу, можливості й ризики, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень;
- мотивує педагогічних працівників і ефективно впливає на взаємодію керівників та підлеглих.

*Наприклад: Місія закладу полягає у створенні умов для одержання учнями якісної професійної освіти за допомогою індивідуалізації навчального процесу і впровадження нових освітніх технологій.*



## 2.6. Методи генерування стратегічних ініціатив

Характерними особливостями сучасного етапу розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти є необхідність бути відкритими соціальними системами, які мають враховувати постійні зміни, що відбуваються в соціальному середовищі, адаптуватися до нових підходів у суспільному розвитку та трансформувати їх в оновлений зміст навчання, нові освітні та інформаційні технології, релевантні стратегії взаємодії між учасниками управлінського та навчально-виховного процесу; розвиватися у відповідності до соціальних змін; а методи управління закладом мають характеризуватися стратегічним мисленням, баченням, вільним обміном інформації, вмінням працювати командою тощо.

Поряд із необхідністю побудови ефективної організаційної структури закладу, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього необхідно, щоб: виконавці добре розуміли, яких результатів необхідно досягти і коли їх очікувати; вони були зацікавлені в їх досягненні; вони отримували задоволення від своєї роботи; соціально-психологічна атмосфера в колективі була сприятливою для продуктивної роботи. Таку ефективність можна забезпечити у тому числі й залучаючи співробітників до спільного прийняття рішень, спільного вибудовування стратегії розвитку закладу.

До позитивних характеристик *колегіального прийняття рішень* можна віднести:

- зростання інтелектуального, творчого потенціалу учасників взаємодії;

- підвищення ймовірності розкриття нових аспектів, ракурсів аналізу проблеми та альтернативних способів її розв'язання;
- забезпечення більшої зваженості прийняття рішень;
- активізація ініціативності співробітників;
- зростання відповідальності працівників за виконання рішень.

При прийнятті виважених управлінських рішень, особливо на етапі генерування стратегічних ініціатив розвитку закладу, варто пам'ятати, що заклад є *відкритою* соціально-економічною системою, вплив на яку мають різноманітні чинники не тільки внутрішнього, але й зовнішнього середовища. Тому логіка стратегічного розвитку закладу має в обов'язковому порядку враховувати вплив середовища. Саме тому до процесу колегіального прийняття рішень варто залучати також і *стейкхолдерів* – представників фізичних та юридичних осіб, які зацікавлені у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, мережі або окремих закладів освіти та можуть впливати на систему або ж самі зазнають її впливу. Іншими словами, стейкхолдери – це соціальні партнери.

Застосування теорії стейкхолдерів до аналізу діяльності закладів передбачає визначення всіх зацікавлених сторін і виявлення їх інтересів та очікувань. З погляду теорії стейкхолдерів, організації існують для задоволення потреб усіх зацікавлених сторін, і в цьому полягають їх основні, фундаментальні цілі. Якщо організація не орієнтується у своїй діяльності на інтереси стейкхолдерів, вона навряд чи може розраховувати на сталий розвиток. Інтереси стейкхолдерів не залишаються незмінними. Тому важливим завданням менеджменту є постійний моніторинг цих інтересів і адаптація діяльності закладу до їх змін. Застосовуючи цю теорію до аналізу закладів професійної (професійно-технічної) освіти, дослідники вважають, що до числа стейкхолдерів мають бути віднесені (рис. 17):

- «клієнти» – учні, студенти та їхні батьки;
- «зовнішні партнери» – інші навчальні заклади всіх рівнів підготовки та професійна спільнота;
- «бізнес-спільнота» – комерційні організації як «споживачі» фахівців-випускників, професійні асоціації;
- «суспільство» – державні та регіональні органи влади, «споживачі» культурних цінностей, фонди-грантодавці, громадські організації, громадянське суспільство в цілому;
- «співробітники» – менеджмент, викладачі та інші співробітники закладів.

Баланс інтересів стейкхолдерів є ключовим для будь-якої організації. Для вдалого проведення діалогу зі стейкхолдерами потрібно усвідомлювати:

- мету залучення зацікавлених сторін;
- сферу охоплення – предмет проведення діалогу;
- критерії вибору «правильних» стейкхолдерів.

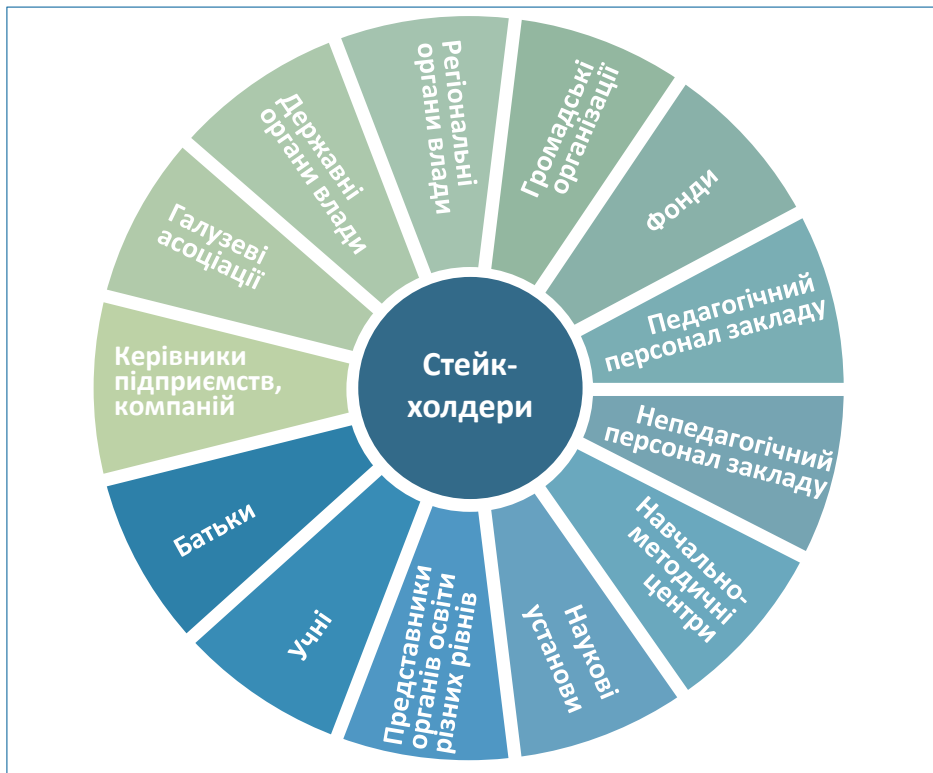


Рис. 17. Структура стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної освіти).

Тому до процесу колегіального прийняття рішень на етапі генерування стратегічних ініціатив доцільно залучати представників стейкхолдерів.

**Важливо!** Кінцевим результатом процесу взаємодії стейкхолдерів має стати *визначення стратегічної мети* діяльності закладу та основних стратегічних ініціатив. У стратегічній меті потрібно лаконічно викласти відповіді на такі питання:

- Якою є наша мета? Чому ми робимо те, що робимо?
- Для чого ми працюємо? Як ми це робимо?
- Чому наші послуги потрібні людям, для яких ми працюємо?
- Які цінності та пріоритети нашого закладу?



Реалізувати дане завдання доцільно із використанням такого інструменту колективної інтелектуальної діяльності, яким є *методика номінальних груп*. Її використовують задля генерування експертами переліку стратегічних ініціатив, виокремлення найбільш суттєвих, ранжування й отримання схвалених усіма експертами результатів.

*Методика номінальних груп* – структурований процес прийняття колективних рішень групою експертів (номінальною групою), який передбачає етапи генерування ідей, їх невпорядковане перерахування, структурування й систематизацію, ранжування та дає змогу уникнути тиску й суб'єктивності в прийнятті рішень. Доцільність застосування саме такої методики визначається її *специфікою*: завдяки використанню методики номінальних груп є можливість мінімізувати або навіть уникнути процесуальних втрат, які зазвичай мають місце в інших видах колективної інтелектуальної діяльності (КИТ).

Сценарій проведення стратегічної сесії із виокремлення стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти представлено у Додатку 5.

Для успішного проведення стратегічної сесії *потрібно пам'ятати*, що:

- успішність проведення сесії залежить від якості її організації (вчасне повідомлення учасників про дату, час та місце проведення; підготовка приміщення; підготовка технічних засобів (комп'ютер, проектор); підготовка допоміжних матеріалів (роздатковий матеріал, таблиці для голосування, конверти, фломастери тощо);
- валідність та повнота отриманих результатів залежать від майстерності модератора, який: пояснює мету і завдання кожного етапу стратегічної сесії; слідує за дотриманням регламенту; дає змогу висловитись всім бажаним; не нав'язує свою думку, проте, спонукає учасників до генерування ідей; не вступає в суперечки з учасниками;
- рівень вмотивованості учасників до взаємодії під час стратегічної сесії залежить від рівня представництва: у сесії мають брати безпосередню участь усі керівники закладу.



## 2.7. Інструменти прогнозування розвитку закладу

Необхідність безперервного вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти породжує необхідність постійного пошуку та впровадження кращих практик (вітчизняних та зарубіжних) управління закладом, забезпечення якості навчального процесу, випереджаючого розвитку в учнів актуальних компетентностей. В умовах *rapidly changing world* – світу, що швидко змінюється, є необхідність не тільки забезпечувати процес вдосконалення як відповідь на актуальні виклики сьогодення, але й враховувати перспективні вірогідні сценарії розвитку зовнішнього середовища (ринку, соціально-економічних умов, технологічного та суспільного розвитку, законодавчих ініціатив), які й породжуватимуть новий ландшафт функціонування закладів професійної (професійно-технічної) освіти.

Використання традиційних методик стратегічного планування з метою вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної освіти) дає змогу лише зафіксувати існуючі умови та на їх основі створити відповідну дорожню карту. Проте, практика показує, що між етапом ідентифікації умов та чинників, створення дорожньої карти вдосконалення діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти та її імплементацією об'єктивно існує певний часовий лаг, який часто робить вдосконалення неактуальними, а витрати ресурсів на забезпечення даного процесу – невиправданими.

Тому актуальною є проблема пошуку таких підходів, інструментів та управлінських технологій, які дали б змогу не тільки зафіксувати, але й спрогнозувати найбільш оптимальні стратегічні ініціативи, що сприяли б ефективному розвитку та вдосконаленню діяльності закладів професійної (професійно-технічної освіти). Для вирішення такого завдання у практиці стратегічного управління часто використовують методiku *форсайт*.



**Форсайт** – це процес конструювання майбутнього сценарію вирішення завдань середньо- та довгострокової перспективи, що заснований на методах оцінювання, інструментах формування та коригування пріоритетів соціального й економічного розвитку, результатом якого має стати інтегроване впровадження ініціатив і досягнення поставлених цілей.

Форсайт як специфічна методика застосовується для прогнозування розвитку явища, зокрема його (розвитку) ймовірних сценаріїв. У західній практиці під форсайтом прийнято розуміти: роботу з аналізу перспектив розвитку та передбачення майбутніх тенденцій і процесів; процес вироблення державної політики і планування; процес залучення експертів з різних сфер не тільки до обговорення, але й до конструювання майбутнього, формування з них т.з. «адвокатів впливу».

*Принципами форсайту є:*

- принцип довгострокової орієнтації;
- принцип використання усталених методик та аналізу, що дає змогу спрогнозувати довгострокові тенденції;
- принцип залучення широкого кола експертів та стейкхолдерів;
- інтер-дисциплінарний характер форсайтних досліджень;
- орієнтація на формування державної політики, що уможливлює уникнення невизначеності в майбутньому.

Для реалізації форсайту використовуються такі *методики*: бізнес-симуляції, написання есе та сценаріїв, SWOT, мозковий штурм, PEST-аналіз, метод Делфі, створення дорожньої карти, морфологічний аналіз, ключові/критичні технології, мульти-критеріальність, аналіз стейкхолдерів, структурний аналіз тощо.

Історично форсайт використовується *на макрорівні* – для вироблення державної політики, передбачення тенденцій технологічного розвитку, з'ясування того, на чому потрібно сконцентрувати увагу в дослідженнях, насамперед, у сфері високих технологій. Крім того, в останній час ідея зближення наукових досліджень та реального сектора економіки знаходить свої відображення в застосуванні форсайту для вирішення саме такого кола питань.

Сценарій проведення форсайтної сесії із виокремлення ймовірних прогнозних сценаріїв розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти представлено у Додатку 6.

Для успішного проведення форсайтної сесії *потрібно пам'ятати*, що:

- форсайтна сесія має проходити в інтерактивному режимі і передбачати низку активностей, кожна з яких має на меті реалізацію певної функції та генерування певного інтелектуального продукту;
- доцільно використовувати такі методи створення ймовірних прогнозних сценаріїв розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти на рівні регіону:
  - ✓ ретроспективний аналіз – дає змогу проаналізувати явища в ретроспективі та на основі екстраполяції зробити припущення щодо тенденцій в майбутньому;
  - ✓ PEST-аналіз – дає змогу проаналізувати умови зовнішнього середовища (політичні, економічні, соціальні, технологічні), які визначають ті чи інші досліджувані явища; проаналізувати характер і силу впливу кожної групи факторів на досліджуване явище. Використання PEST-аналізу дає можливість об'єктивізувати його та уникнути інтуїтивних результатів;
  - ✓ методика номінальних груп – структурований процес прийняття колективних рішень групою експертів (номінальною групою), що включає етапи генерування ідей, невпорядкованого перерахування, структурування, систематизації та ранжування і дає змогу уникнути тиску та суб'єктивності в прийнятті рішень. Включення до експертної групи фахівців різних напрямів дає змогу проаналізувати існуючу проблему (в даному разі, вдосконалення управління та діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти), з точки зору різних стейкхолдерів – органів законодавчої та виконавчої влади, громадського сектора, представників роботодавців, керівників закладів професійно-технічної та фахової передвищої освіти, науки.
- критеріями створення можливих сценаріїв розвитку закладу професійної (професійно-технічної освіти) можуть бути: *рівні освіти* (зокрема, базова освіта чи програми розвитку компетентності та підвищення кваліфікації з наданням часткових кваліфікацій) та *ступінь регулювання* (повна автономія навчального закладу на противагу жорсткому регулюванню з боку державних органів та органів місцевого самоврядування). На основі перерахованих критеріїв створюється карта ймовірних сценаріїв розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти (рис. 18).

Таким чином, *сценарій I* знаходиться в квадранті “Надання закладами базової підготовки – жорстке регулювання з боку державних органів та органів місцевого самоврядування”; *сценарій IV* - в квадранті “Надання закладами базової підготовки – автономія навчальних закладів”; *сценарій II* - в квадранті “Надання закладами і базової освіти, і програм розвитку компетентності та підвищення кваліфікації із наданням часткових кваліфікацій - жорстке регулювання з боку державних органів та органів місцевого самоврядування”; *сценарій III* - в квадранті “Надання закладами і базової освіти, і програм розвитку компетентності та підвищення кваліфікації із наданням часткових кваліфікацій - автономія навчальних закладів”.

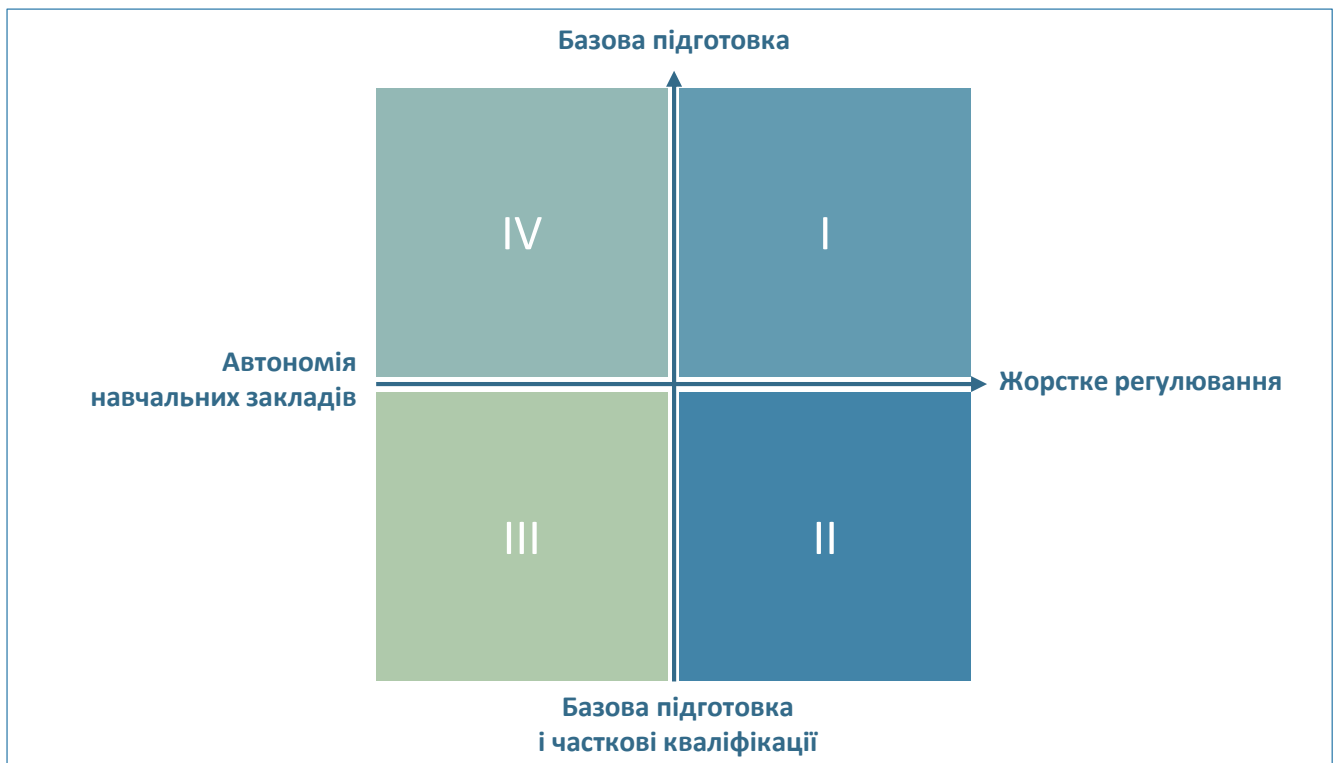


Рис. 18. Карта ймовірних сценаріїв розвитку закладів професійної (професійно-технічної освіти)

З-поміж виокремлених сценаріїв необхідно обрати *найбільш ймовірний* та на основі цього сформулювати стратегічні ініціативи розвитку закладу. Наприклад, для *Сценарію III* такими стратегічними ініціативами можуть бути: створення багатофункціональних поліфункціональних закладів з метою забезпечення повноцінного використання їхніх ресурсів та активів для підвищення кваліфікації, перенавчання безробітних, мігрантів, внутрішньо переміщених та інших осіб, професійної підготовки людей з особливими потребами, надання базової освіти дорослому населенню та профільної середньої освіти за професійним спрямуванням; введення до штатної структури закладу професійної (професійно-технічної) освіти фахівців з освітою маркетолога/комерційного директора тощо, або додаткову штатну одиницю (з відповідною освітою) з метою налагодження на професійному (не аматорському) рівні співпраці навчального закладу з підприємствами, роботодавцями, приватними особами й навчальними закладами регіону відповідно до потреб сьогодення.

## 2.8. Бізнес-планування та інвестиційні проекти у стратегічному управлінні закладами

Розроблення бізнес-планів діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти є необхідним процесом, оскільки:

- нові економічні реалії потребують нових управлінських підходів до ведення господарської та навчально-виховної діяльності, вимагають розглядати заклад як

комерційну одиницю, яка створює продукт (надає освітні послуги, виробляє товари), що мають бути затребуваними на ринку;

- зростання конкуренції на регіональних ринках, лібералізація процесу виходу на ринок нових провайдерів ставить керівника закладу перед необхідністю планувати майбутні кроки, беручи до уваги необхідність конкурентної боротьби; такі плани мають бути адекватними, підкріпленими економічним підґрунтям;
- бізнес-план є інтегруючою ланкою між керівництвом та колективом. Необхідність диверсифікації джерел фінансування, залучення джерел додаткових доходів актуалізує необхідність співробітникам закладу виконувати нехарактерні для них функції. Якщо ця необхідність буде комуніційована та аргументована – співробітники стануть важливим ресурсом для досягнення цілей;
- бізнес-план дозволить виразно побачити перспективи закладу, оцінити існуючу ситуацію й можливості, визначити ефективні напрями розвитку та дії, які є необхідними для досягнення цілей. Тому надзвичайно цінним є сам процес розроблення бізнес-плану (особливо якщо він колегіальний), оскільки в результаті учасники отримують новий досвід та набувають нових актуальних компетентностей;
- бізнес-план служитиме для педагогічних працівників свого роду стандартом, бенчмарком для порівняння досягнутих результатів діяльності. Він дозволить їм чітко зрозуміти свої завдання, функції, оцінити свій особистий внесок у досягнення цілей діяльності закладу.

Зазвичай бізнес-планування відносять до процесів короткострокового планування (горизонт планування – до 2 років). Бізнес-план може бути або плановим, або інвестиційним документом, у якому представлено та обґрунтовано відповіді на такі запитання:

- якими є напрямки вдосконалення діяльності закладу;
- у яких напрямках при мінімальних затратах ресурсів можна досягти найбільшого ефекту;
- як досягти очікуваних змін та встановлених цілей, як мінімізувати ризики, як управляти процесом розвитку закладу;
- які інвестиції на впровадження інновацій потрібні, які додаткові джерела фінансування потрібно залучити.

Бізнес-план діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти – це документ (зазвичай обсягом від 20 до 40 сторінок) із визначеною структурою. У ньому формалізується уявлення про такі складові:

- усвідомлення ступеня вашої дієздатності на даний момент, що є відправною точкою «А»;
- чітке уявлення про мету, якої ви хочете досягти - точка «В»;
- послідовність кроків, які приведуть від точки «А» до точки «В».



Зазвичай бізнес-план має визначену структуру (табл. 32):

Таблиця 32. Структура бізнес-плану

Назва розділу	Структурні компоненти
Основні положення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Загальний опис закладу (загальна інформація про заклад: кількість учнів, відсоток працевлаштованих випускників, кількість педагогічних працівників на одного учня, перелік професій, середня академічна успішність, бюджет закладу тощо).</li> <li>2. Стратегічна мета діяльності закладу (лаконічна, зрозуміла, конкретна, орієнтована на майбутнє).</li> <li>3. Ключові цінності закладу (наприклад, якість навчальних програм, доступність навчання, гнучкість, прозоре прийняття рішень, орієнтація на клієнта тощо).</li> <li>4. Аналіз галузей регіонального ринку щодо потреби у професіях (опис тенденцій на ринку праці, аналіз даних обласних управлінь освіти та обласних центрів зайнятості).</li> <li>5. Маркетинговий аналіз (аналіз здатності закладу пропонувати ту кількість послуг необхідної якості, яка затребувана ринком. Тут доцільно використовувати інформацію щодо рівня задоволеності випускників якістю навчання та рівня задоволеності роботодавців якістю підготовки кваліфікованих робітників).</li> <li>6. Огляд цільової аудиторії (зокрема, характеристики ймовірних вступників, випускників, роботодавців; профілювання цільових груп, створення їхніх портретів, аналіз потреб).</li> <li>7. Аналіз конкурентів (прямих, непрямих, латентних) за такою структурою: назва закладу, масштаби підготовки за аналогічними та подібними професіями, конкурентні переваги і недоліки, ставлення роботодавців до випускників цих закладів.</li> <li>8. Навчально-виховний процес (аналіз сильних і слабких сторін навчального процесу у розрізі: навчальних програм (відповідність потребам роботодавців, наявність методичних розробок та підручників), педагогічного персоналу, матеріально-технічної бази (приміщень, обладнання, сировини, витратних матеріалів), процедур забезпечення та контролю якості навчального процесу).</li> </ol>

Назва розділу	Структурні компоненти
Виклики й можливості	Представляються прогнози сценарії розвитку середовища та стратегічні ініціативи, які їм відповідають. Вибір стратегічних ініціатив ґрунтується на проведеному PEST-аналізі, прогнозуванні за методом форсайт, пріоритизації за принципом Парето, ABC-аналізі.
Пріоритети і завдання	Представляються пріоритети розвитку закладу на відповідний операційний період та план реалізації кожного пріоритетного напрямку. Такими пріоритетами можуть бути: оновлення та узгодження спеціальностей, капітальні інвестиції, посилення впізнаваності закладу на ринку тощо.
Фінансовий аналіз	Представляється бюджет на період, що розглядається (перелік надходжень, структура витрат, баланс (дефіцит), потреби у капітальних вкладеннях.
План досягнення цілей закладу	План показує, які заходи та завдання мають бути виконані для досягнення цілей розвитку закладу. Планування має передбачати: визначення додаткових ресурсів (працівників, обладнання, матеріалів), розроблення попереднього фінансового плану, визначення відповідальних за виконання та часові рамки виконання кожного завдання, способу оцінювання результатів.

У *інвестиційному* бізнес-плані у свою чергу повинні бути представлені відповіді на такі запитання щодо нових напрямків розвитку закладу:

- яку нову послугу або продукт планується представити на ринок?
- яку цільову аудиторію може зацікавити новий продукт/послуга?
- яким є бажаний обсяг продажів, набору абітурієнтів або виробництва?
- які плануються фінансові показники від ведення цієї діяльності?
- якими будуть витрати на реалізацію проекту?
- яку кількість людей планується залучити до цього проекту?
- які можливі джерела фінансування проекту?
- який прогнозний загальний прибуток за конкретний період?
- яка швидкість окупності інвестицій?

Структурними елементами *інвестиційного* бізнес-плану закладу є (табл. 33):

Таблиця 33. Структура інвестиційного бізнес-плану

Назва розділу	Структурні компоненти
Резюме проекту	Включає такі складові: назва проекту, назва закладу, дані керівника проекту, інформація про розробника, дата складання, основна ідея проекту, найважливіші дані про фінансові розрахунки проекту.
Опис проекту	У цьому розділі відображується основна мета, завдання, ризики і список точних дій, які допоможуть розробникам в найкоротші терміни досягти поставлених завдань. У цьому ж розділі виконується SWOT-аналіз. Його головна мета - оцінювання сильних і слабких сторін закладу, перспектив і можливих загроз.
Маркетинговий аналіз	Динаміка затребуваності продукту/послуги на регіональному ринку, темпи зростання попиту, оцінка конкурентоспроможності продукту/послуги, особливості ціноутворення, дані щодо переваг та потреб споживачів, перспектив розвитку ринку. Тут доцільно використовувати інформацію щодо рівня задоволеності випускників якістю навчання та рівня задоволеності роботодавців якістю підготовки кваліфікованих робітників.
Маркетинговий план	У маркетинговому плані потрібно зазначити, які саме завдання із просування продукту/послуги має виконувати персонал закладу і в які терміни. У маркетинговому плані мають бути відображені одночасні або послідовні кроки, спрямовані на залучення споживачів: аналіз майбутніх споживачів (цільової аудиторії), аналіз конкурентоспроможності продукту/послуги, можливості реалізації, методи залучення споживачів.
Організаційний план	Розкриваються особливості стратегічного управління закладом: найменування організаційно-правової форми, система управління закладом у вигляді схеми, дані про засновників, керівники, взаємодія з персоналом закладу, матеріально-технічна база закладу, його місцезнаходження.
Фінансовий план	Розкриваються питання інвестиційної привабливості проекту: динаміка курсу валют, податки і процентна ставка за ними, джерела формування капіталу, план прибутків і збитків, балансова відомість, розрахунок чистого дисконтованого доходу (ЧДД) і терміну окупності інвестицій, індекс прибутковості, аналіз беззбитковості, показник норми прибутковості.
Аналіз ризиків	Представляються потенційні загрози, які можуть стати причиною зниження доходів. Тут враховуються не тільки фінансові, а й галузеві, соціальні, природні ризики. Потрібно також приділити увагу розробленню ефективного плану їх запобігання з мінімізацією впливу на заклад.

У процесі створення бізнес-плану варто також брати до уваги основні *вимоги* до даного документу:

- бізнес-план повинен бути написаний чітко, зрозумілою мовою без складних формулювань;
- приблизний обсяг 20-40 сторінок;
- інформація, яка є необхідною для інвестора, повинна бути висвітлена в повному обсязі;
- весь документ повинен бути побудований на реальних фактах;
- в плані повинен бути стратегічний фундамент з чіткими цільовими установками;
- всі пункти повинні бути логічно взаємопов'язані і систематизовані;
- інвестор повинен побачити перспективи розвитку проекту.

У процесі фінансово-господарської діяльності керівнику закладу професійної (професійно-технічної) освіти доводиться здійснювати інвестиції у програми, результати яких можуть бути отримані не одразу, а після завершення певного періоду. Прикладами довгострокових проектів може бути придбання обладнання, капітальний ремонт приміщень, підвищення кваліфікації працівників, організація семінарів та конференцій. Результати фінансування скоріш за все виявляться у майбутньому. Тому керівнику закладу потрібно, з одного боку, розглядати такого роду витрати як інвестицію, яка має мати окупність, а з іншого – володіти механізмами оцінювання ефективності інвестиційних програм.

Метою оцінювання інвестиційних проектів є отримання вичерпної відповіді на такі питання: яка рентабельність інвестиції; які терміни окупності проекту; які ризики проекту.

У процесі ухвалення інвестиційної програми *потрібно пам'ятати* про таке:

- інвестиційна програма має відповідати стратегічній меті та цілям закладу;
- оптимальність програми визначається показниками досягнення мети закладу;
- цільовою настановою при ухваленні інвестиційної програми має стати відповідь на запитання: як ця програма сприятиме підвищенню якості навчально-виховного процесу; яким чином ця програма впливатиме на рівень конкурентоздатності закладу;
- результатом реалізації інвестиційної програми має стати: збільшення контингенту учнів, кількості укладених угод про надання послуг/поставку товарів, підвищення рівня задоволеності роботодавців якістю підготовки кваліфікованих робітників, збільшення прибутків закладу.

Нерідко рішення повинні прийматися в умовах, коли є ряд альтернативних чи взаємозалежних проектів. У цьому випадку необхідно зробити вибір одного чи декількох проектів, опираючись на певні критерії. Два аналізованих проекти називаються *незалежними*, якщо рішення про прийняття одного з них не впливає на рішення про прийняття іншого. Два аналізованих проекти називаються *альтернативними*, якщо вони не можуть бути реалізовані одночасно, тобто погодження одного з них автоматично означає, що другий проект має бути відхилений.

Оцінка ефективності інвестиційного проекту здійснюється або на етапі його ініціювання або на етапі аналізу альтернатив та складається з таких кроків:

Крок 1. *Визначення цілей і призначення інвестиційного проекту.* У загальному випадку мета інвестиційного проекту полягає у визначенні загальних інвестиційних і виробничих витрат, визначенні привабливості проекту з точки зору інвесторів, виявленні фінансової спроможності закладу, оцінці ризику інвестицій і обґрунтуванні доцільності участі в проекті інвесторів і партнерів.

Крок 2. *Аналіз витрат.* Цей етап складається з двох груп заходів, спрямованих на аналіз як інвестиційних витрат, так і витрат виробництва, включаючи їх розрахунок і складання кошторисів, розподіл фінансування за стадіями проекту і порівняльний аналіз рентабельності.

Крок 3. *Оцінювання ефективності інвестицій.* У першій частині етапу проводиться розрахунок показників ефективності проекту в цілому, а в другій - аналіз ефективності участі в проекті, що включає визначення складу учасників і вибір схеми фінансування проекту.

Крок 4. *Формування стратегії фінансування.* Підрозділяється на кілька підетапів, включаючи виявлення джерел фінансування, складу потенційних інвесторів, умов їх залучення, обґрунтування вибору схеми інвестування, виявлення наслідків його реалізації, розрахунок зведеного потоку грошей для фінансування всіх витрат за проектом.

Прийняття рішень інвестиційного характеру, як і будь-який інший вид управлінської діяльності, ґрунтується на використанні різних формалізованих та неформалізованих методів та критеріїв (табл. 34).

Основними показниками, які використовуються для оцінювання ефективності інвестиційних проектів, є:

*Термін окупності інвестицій* (Payback period, PP). Це період, за який заклад буде здатним відшкодувати вкладені в нього інвестиції за рахунок прибутку, одержуваного від його господарської діяльності, або той час, який необхідно, щоб доходи від експлуатації дорівнювали початковим інвестиціям. Економічний зріз цього показника полягає у визначенні терміну, за який інвестор зможе повернути вкладений капітал.

*Коефіцієнт ефективності інвестицій* (Account rate of return, ARR). В умовах ринку за нормативний коефіцієнт капітальних вкладень зазвичай беруть процентну ставку за довгостроковий банківський кредит. Інвестор, вкладаючи свої гроші, розраховує отримати прибуток на одну гривню інвестицій не менше, ніж становить така процентна ставка. Розрахувати ARR можна декількома способами: шляхом ділення середньорічного прибутку на середню величину інвестицій (у відсотках); шляхом ділення середньорічного прибутку на середню величину інвестицій з урахуванням залишкової або ліквідаційної їх вартості.

Також необхідно пам'ятати про *правила прийняття інвестиційних рішень*:

1. Інвестувати кошти має сенс тільки в тому випадку, якщо рентабельність інвестицій перевищує темпи росту інфляції;
2. Інвестувати має сенс тільки у найбільш рентабельні з урахуванням дисконтування проекти.

Таблиця 34. Критерії прийняття інвестиційних рішень

Групи критеріїв	Перелік критеріїв
Критерії, які дозволяють оцінити реальність проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нормативні критерії (правові), тобто норми національного, міжнародного права, вимоги стандартів, конвенцій, патентного права тощо;</li> <li>– ресурсні критерії за видами;</li> <li>– науково-технічні критерії;</li> <li>– технологічні критерії;</li> <li>– виробничі критерії;</li> <li>– обсяг та джерела фінансових ресурсів.</li> </ul>
Кількісні критерії, які дозволяють оцінити доцільність реалізації проекту	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відповідність мети проекту на довгу перспективу цілям розвитку закладу;</li> <li>– ризики та фінансові наслідки (чи ведуть вони додатково до інвестиційних видатків чи зниження очікуваного обсягу освітніх послуг, виробництва, ціни продажу) ;</li> <li>– ступінь стійкості проекту;</li> <li>– ймовірність проектування сценарію та стану інвестиційного середовища.</li> </ul>
Кількісні критерії (фінансово-економічні)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вартість проекту;</li> <li>– чиста поточна вартість;</li> <li>– прибуток;</li> <li>– рентабельність;</li> <li>– внутрішня норма прибутку;</li> <li>– період окупності;</li> <li>– чутливість прибутку до горизонту (строку) планування, змін у діловому середовищі, помилки в оцінці даних.</li> </ul>

Таким чином, рішення про інвестування в проект приймається, якщо він відповідає таким критеріям:

- дешевизна проекту;
- мінімізація ризику інфляційних втрат;
- короткий строк окупності;
- стабільність чи концентрація надходжень;
- висока рентабельність;
- відсутність більш вигідних альтернатив.



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бородієнко О. В. Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: монографія / О. В. Бородієнко; за наук. ред. Радкевич В. О. Біла Церква : Видавець Пшонківський О. В., 2017. – 422 с.
2. Гриценко І.А. Основи інституційного розвитку навчального закладу в умовах децентралізації професійної освіти: Конспект лекції з курсу підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів професійно-технічних навчальних закладів за очно-дистанційною формою навчання. – К.: ТОВ «Етіс Плюс», 2008. – 144 с.
3. Інноваційні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ: посібник / В. І. Свистун, Г. В. Єльнікова, Л. М. Петренко, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич. – К.: ІПТО НАПН України, 2015. – 188 с.
4. Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки: метод. посіб. / Кол. автор. : В. І. Свистун, П. І. Помаран, Ю. С. Палькевич, Г. Г. Чернобук та ін. / за ред. В. О. Радкевич, В. І. Свистун. – Ромни: Роменське ВПУ, 2015. – 102 с.
5. Міністерство освіти і науки України (2019). Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему: «Збалансований розвиток людського капіталу в Україні: завдання освіти і науки».
6. Міністерство освіти і науки України (2018). Сучасна професійна освіта. Концептуальні засади реформування професійної освіти в Україні.
7. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25 червня 2013 року № 344/2013/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
8. Про освіту: Закон від 05.09.2017 № 2145-VIII/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
9. Про професійно-технічну освіту: Закон від 10.02.1998\_№ 103/98-ВР/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр>
10. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 р. №5/2015/ База даних «Законодавство України»/ ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

11. Професійні навчальні заклади в країнах Європейського Союзу : практич. посіб. / Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, С. О. Леу, О. В. Мельник, Шимановський М.М., Кравець Ю.І. ; за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ: ІПТО НАПН України, 2017. – 219 с.
12. Сергеева Л. М. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади : навч. посібн. / За наук. ред. Л. М. Сергеевої, Т. О. Лукіної. / Л. М. Сергеева, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник, О. В. Пащенко, Т. І. Стойчик, В. О. Купрієвич. – Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. – 124 с.
13. Сучасні моделі професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу: порівняльний досвід: монографія / В. О. Радкевич, Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелюк, Н. М. Корчинська, С. О. Леу, В. В.Артемчук ; за заг. ред. В. О. Радкевич. – Київ: ІПТО НАПН України, 2018. – 223 с.
14. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: навчально-методичний посібник / Кол. автор.: Даниленко Л.І., Сергеева Л.М. та ін. За заг. ред. В. В. Олійника – К.: ТОВ «Етіл Плюс», 2007. – 104 с.





## ГЛОСАРІЙ

Поняття	Відповідник поняття (англійською мовою)	Визначення поняття
Аналіз “Як є і як має бути”	As is and to be	Функціональна модель As is and to be є відправною точкою для аналізу потреб закладу, виявлення проблем і "вузьких" місць і розроблення проекту вдосконалення бізнес-процесів. Вона дозволяє з'ясувати, «що і як ми робимо зараз» перед тим, як визначити те, «що і як буде робитися завтра». Аналіз функціональної моделі As is and to be дозволяє зрозуміти, де знаходиться проблемна ситуація, в чому полягатимуть переваги нових процесів і яким змінам піддасться існуюча структура організації процесу.
Бенчмаркінг	Benchmarking	Безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію (заклад) до досконалішої форми. Це дієвий інструмент для визначення становища закладу порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями/закладами.
Делегування повноважень	Delegation	Процес передачі частини функцій керівника іншим керівникам або співробітникам для досягнення конкретних цілей організації/закладу.
Дорожня карта	Road Map	Візуальне представлення процесу реалізації стратегії діяльності закладу; генеральний план, який охоплює основні віхи розвитку проекту (чи стратегічної ініціативи), дозволяє заощадити час на обдумування дій і рухатися планомірно.

Поняття	Відповідник поняття (англійською мовою)	Визначення поняття
Інтелект-карта	Mind Map	Ефективний інструмент планування діяльності. Являє собою деревоподібну схему, на якій зображені слова, ідеї, завдання або інші поняття, пов'язані гілками, що відходять від центрального поняття або ідеї. Вони дають змогу: простіше працювати з інформацією (запам'ятовувати, розуміти, відновлювати логіку, унаочнювати структуру); зручно використовувати для презентації матеріалу і наочного пояснення своєї позиції співрозмовникам; простіше приймати рішення, створювати плани, розробляти проекти; системно побачити всю картину з сукупністю елементів та взаємозв'язків між ними.
Ключові показники результативності	Key Performance Indicators, KPI	Показники діяльності організації (закладу), які допомагають їй в досягненні стратегічних і тактичних (операційних) цілей. Використання ключових показників результативності дає закладу можливість оцінити поточний стан і оцінити прогрес у досягненні цілей та реалізації стратегії.
Коучинг	Coaching	Це підтримування розвитку особистості з допомогою іншої особи (педагог, керівник, методист, психолог тощо) – через спостереження, постановку цілей і завдань, зворотний зв'язок та формування нових моделей поведінки; розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її результативності; усвідомлення людиною власних можливостей (прихований потенціал, що дає змогу досягати найвищих результатів).
Матриця Ейзенхауера	Eisenhower Matrix	Візуалізація розстановки пріоритетів за двома критеріями: ступенем важливості та терміновості. Складається із 4-х квадратів, які мають різний пріоритет: термінові та важливі справи; термінові, але менш важливі справи; менш термінові та важливі завдання; менш термінові та менш важливі завдання.

Поняття	Відповідник поняття (англійською мовою)	Визначення поняття
Метапрограма	Metaprogram	Внутрішня характеристика, спосіб мислення партнера, на основі яких будується його поведінка. Є важливим джерелом інформації для ефективної комунікації та мотивації підлеглих.
Методика номінальних груп	Nominal group technique	Структурований процес прийняття колективних рішень групою експертів (номінальною групою), який передбачає етапи генерування ідей, їх невпорядковане перерахування, структурування й систематизацію, ранжування та дає змогу уникнути тиску й суб'єктивності в прийнятті рішень.
Стейкхолдер	Stakeholder	Представник фізичних та юридичних осіб, який зацікавлений у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти, мережі або окремих закладів освіти та може впливати на систему або ж сам зазнає її впливу.
Принцип Парето	Pareto principle	Принцип Парето (закон Парето; закон малої кількості причин) – це правило, яке стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин. Один із основних критеріїв пріоритезації.
Управління, орієнтоване на результат	Results-Based Management	Стратегія управління, за якої всі задіяні сторони спрямовують свою діяльність та продукти на досягнення кінцевих результатів. Залучені сторони також використовують інформацію щодо вже досягнутих результатів при прийнятті рішень, їх виконанні та фінансуванні.
Форсайт	Foresigt	Процес конструювання майбутнього сценарію вирішення завдань середньо- та довгострокової перспективи, що заснований на методах оцінки, інструментах формування та коригування пріоритетів соціального й економічного розвитку, результатом якого має стати інтегроване впровадження ініціатив і досягнення поставлених цілей.

Поняття	Відповідник поняття (англійською мовою)	Визначення поняття
Фотографія робочого дня	Snapshot of the working day	Послідовне фіксування часу, який витрачається співробітником впродовж робочого дня на виконання операцій певного технологічного процесу або завдань керівництва. Така діяльність є джерелом інформації про витрати робочого часу працівника, якість та ефективність виконання завдань, принципи розподілу робочого часу і вплив цього фактора на загальну результативність працівника.
ABC – аналіз	ABC - analysis	Метод, який дозволяє класифікувати об'єкти, процеси та явища залежно від їхньої значущості. В основі такої класифікації лежить принцип Парето.
PEST–аналіз	PEST-analysis	Вид аналізу, за допомогою якого здійснюється оцінювання політичних, економічних, соціокультурних та технологічних чинників, що впливають на розвиток закладу. PEST охоплює комплексний аналіз 4 груп чинників: P (political) – політичних, E (economic) – економічних, S (social) – соціальних, T (technological) – технологічних
SMART	SMART	SMART є аббревіатурою, розшифровка якої: Specific (конкретна), Measurable (вимірна), Achievable (досяжна), Relevant (значуща), Time bound (вимірна у часі). Кожна буква аббревіатури SMART є критерієм ефективності поставлених цілей. Система постановки SMART-цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання.
SWOT-аналіз	SWOT-analysis	Суть SWOT-аналізу полягає в поділі чинників і явищ, які впливають на функціонування та розвиток закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існування через виявлення сильних та слабких сторін як його самого, так і йому подібних закладів.



## ДОДАТКИ

### Модель компетенцій керівника закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Цінності, вмотивованість	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вмотивованість до діяльності</li> <li>- керування у своїй діяльності інтересами закладу</li> <li>- демонстрація лояльності до сфери та закладу</li> <li>- уважне ставлення до персоналу, учнів, партнерів</li> <li>- налаштованість на результативну діяльність</li> <li>- налаштованість на побудову взаємодії в колективі</li> <li>- налаштованість на співробітництво з партнерами та стейкхолдерами</li> </ul>
Організаційно-управлінські знання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розуміння особливостей управління діяльністю закладу</li> <li>- знання щодо ефективних інструментів управління результативністю підлеглих</li> <li>- знання технологій системного операційного та стратегічного управління закладом</li> </ul>
Психологічні знання	<ul style="list-style-type: none"> <li>- знання психології поведінки</li> <li>- знання психології ефективних комунікацій</li> <li>- знання психології управління персоналом, методів підвищення вмотивованості до діяльності</li> </ul>
Комунікативні уміння	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння налагодити взаємодію з партнерськими організаціями</li> <li>- вміння переконувати колег та підлеглих, впевнено відстоювати свою позицію</li> <li>- навички активного слухання (вислуховування точки зору партнера зі спілкування, постановки запитань з метою виявлення його потреб, активізації бесіди, здатність почути та зрозуміти глибинні/справжні потреби партнера зі спілкування)</li> <li>- вміння працювати з негативним емоційним станом партнера зі спілкування</li> <li>- вміння взаємодіяти зі «складними» партнерами</li> <li>- вміння встановлювати контакт з партнерами зі спілкування з метою налагоджування результативної взаємодії</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- володіння комунікативними інструментами, які дають змогу партнеру відчуту довіру та впевненість</li> <li>- вміння керувати розмовою</li> <li>- володіння комунікативними інструментами, які спонукають партнера до прийняття рішення</li> </ul>
<p>Організаційно-управлінські вміння</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здатність до структурованої управлінської діяльності (визначення завдань, планування та контроль виконання, визначення чітких кількісних та якісних індикаторів оцінювання результативності роботи підлеглих)</li> <li>- володіння інструментами управління результативністю підлеглих</li> <li>- вміння спланувати виконання завдань та розподілити повноваження між підлеглими, чітко визначити терміни виконання завдань та кількісні й якісні параметри якості їх виконання</li> <li>- володіння інструментами поточного та кінцевого контролю діяльності підлеглих</li> <li>- вміння організувати роботу закладу відповідно до чинної нормативно-правової бази</li> <li>- володіння методами активізації роботи підлеглих</li> <li>- вміння визначати пріоритети у діяльності підрозділів та працівників</li> <li>- володіння технологіями впровадження інновацій у діяльність закладу</li> <li>- вміння приймати управлінські рішення на основі аналізу об'єктивних показників (фінансові, аналітичні)</li> <li>- вміння вибудовувати стратегію діяльності закладу та організовувати роботу відповідно до актуальної кон'юнктури локального ринку</li> <li>- вміння вирішувати складні, нетипові ситуації/завдання з високим рівнем невизначеності, які потребують нестандартних, інноваційних підходів</li> <li>- володіння методами згуртування колективу</li> <li>- вміння нівелювати можливий спротив персоналу введенню нових процедур</li> <li>- індивідуальний підхід до взаємодії з підлеглими</li> <li>- здатність мотивувати підлеглих до виконання складних завдань та досягнення результатів</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення високого рівня залученості персоналу у виконання завдань та відповідальності за результати</li> <li>- постійне інформування підлеглих про стратегічні цілі закладу, місце кожного структурного підрозділу в їх виконанні, активна комунікація з підлеглими, постійний зворотний зв'язок щодо результатів діяльності та якості виконання завдань</li> </ul>
<p>Особистісні якості</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наполегливість</li> <li>- впевненість</li> <li>- активність</li> <li>- ініціативність</li> <li>- адаптивність (уміння перебудувати роботу в змінюваних умовах)</li> <li>- стійкість до стресу (здатність контролювати свої емоції, зберігаючи працездатність незалежно від наявності стресових факторів)</li> <li>- неконфліктність (здатність перевести розмову з підлеглим, колегою, партнером з емоційного рівня на конструктивний з метою уникнення конфлікту)</li> <li>- вміння керувати власними емоціями</li> <li>- володіння методами саморегуляції</li> <li>- високий рівень саморегуляції</li> <li>- здатність до самостійної організації роботи, визначення пріоритетів виконання завдань, чітке планування власної діяльності</li> <li>- структурованість діяльності</li> <li>- спрямованість на результат (здатність знаходити оптимальне рішення)</li> <li>- витривалість, висока працездатність (здатність витримувати робоче навантаження протягом тривалого часу при збереженні якості виконання роботи)</li> <li>- здатність до прискороного навчання та засвоєння великого обсягу інформації.</li> </ul>



## ДОДАТОК 2

### Аналіз передового досвіду конкурентів в процесі бенчмаркінгу

**Крок 1.** Визначення функцій, які необхідно аналізувати з позицій бенчмаркінгу («слабкі» місця діяльності закладу).

**Застереження:**

- обирайте ті функції для покращення, які можуть суттєво вплинути на результат діяльності
- обирайте ті функції для покращення, за якими заклад дійсно суттєво відстає від конкурентів
- обирайте ті функції для покращення, які мають найбільшу можливість щодо вдосконалення
- обирайте ті функції для покращення, які є в рамках Вашої компетенції.

**Визначте зміст функцій, які необхідно покращити:**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

**Крок 2.** Відбір лідерів (еталонних компаній/організацій/закладів) за обраними функціями (в галузі професійної (професійно-технічної) освіти та поза нею).

**Застереження:**

- обмежте список 4-6 компаніями/організаціями/закладами
- відбирайте дійсних лідерів за показниками частки на ринку, обсягів продажів, прибутковості тощо
- відбирайте найбільш гнучкі та креативні компанії/ організації/заклади.

Заповніть таблицю:

Функція для покращення	«Еталонні» компанії/організації/заклади		
	Прямі конкуренти	Латентні конкуренти	Компанії поза сферою
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

**Крок 3.** Порівняння показників лідерів (еталонних компаній/організацій/закладів) з показниками закладу

Заповніть таблицю:

Функція для покращення	Позначити (за 10-бальною шкалою) місце Вашого закладу та компанії/організації/закладу, які було обрано вами для порівняння
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**Крок 4.** Розробка програм дій для ліквідації розривів з обраними компаніями/організаціями/закладами

**Застереження:** ви можете обрати 1 з 3 стратегій

- імітація (копіювання) конкурентів
- програма прямого випередження конкурентів
- зміна принципових правил гри на ринку (наприклад, вихід на ринок з новою послугою, зміна сегменту ринку, зміна цільової групи клієнтів тощо).

**Заповніть таблицю:**

Функція для покращення	Програма дій з ліквідації розриву з конкурентами (на основі бенчмаркінгу)
1.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.
4.	1. 2. 3.
5.	1. 2. 3.



## ДОДАТОК 4

## Створення метапрограмного профілю партнера

Завдання: проаналізуйте метапрограми одного із співробітників, сконцентрувавшись на таких: “Тип референції”, “Прагнення-уникнення”, “Процес-результат”. Візуалізуйте метапрограмний профіль. Визначте тактику взаємодії зі співробітником на основі його метапрограмного профілю.

Метапрограма			
1. Тип референції	Внутрішня		Зовнішня
2. Процес-результат	Процес		Результат
3. Активність – аналітизм – пасивність	Активність	Аналітизм	Пасивність
4. Процедури – можливості	Процедури		Можливості
5. Глобальність – детальність	Глобальність		Детальність
6. Тип прийняття рішень	Імпульсивний	Інтервальний	Повторний
7. Прагнення – уникнення	Прагнення		Уникнення

**Специфіка тактики взаємодії зі співробітником:**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

4. \_\_\_\_\_

5. \_\_\_\_\_

## PEST–аналіз діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

### Завдання:

Здійсніть аналіз зовнішнього середовища функціонування закладу за допомогою PEST-аналізу (використайте таблицю нижче).

Визначте фактори, які найбільш суттєвим чином впливають на розвиток закладу. Подумайте, які загрози або можливості породжують ці фактори.

Подумайте, які стратегічні ініціативи доцільно реалізувати, щоб або знівелювати дію цих факторів, або використати їх можливості.

Група чинників	Чинники зовнішнього середовища	Характер впливу чинника на розвиток закладу	Ймовірні стратегічні ініціативи
<p><b>Р</b></p> <p>політичні (political)</p>			
<p><b>Е</b></p> <p>економічні (economic)</p>			
<p><b>С</b></p> <p>соціальні (social)</p>			
<p><b>Т</b></p> <p>технологічні (technological)</p>			


## ДОДАТОК 6

**SWOT – аналіз діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти****Завдання:**

1. Здійсніть аналіз *сильних сторін* діяльності закладу. Для виокремлення сильних сторін дайте відповідь на запитання: Чим наш заклад кращий за інші? Що він робить краще? За рахунок чого це вдається? Заповніть таблицю (інформація у ній має бути максимально конкретизованою):

 Що є сильними сторонами закладу?	На що впливають виокремлені сильні сторони?

2. Здійсніть аналіз *слабких сторін* діяльності закладу. Для виокремлення слабких сторін дайте відповідь на запитання: Чим наш заклад гірший за інші? Що він робить гірше? Чому так відбувається? Заповніть таблицю (інформація у ній має бути максимально конкретизованою):

 Що є слабкими сторонами закладу?	На що впливають виокремлені слабкі сторони?

3. Здійсніть аналіз *можливостей* для діяльності закладу. Для виокремлення можливостей дайте відповідь на запитання: Які фактори зовнішнього середовища є сприятливими для розвитку закладу сьогодні? Які фактори ймовірно сприятимуть розвитку закладу у майбутньому? Заповніть таблицю (інформація у ній має бути максимально конкретизованою):

O Що є можливостями для розвитку закладу?	Як впливають/впливатимуть виокремлені можливості на діяльність закладу?

4. Здійсніть аналіз *загроз* діяльності закладу. Для виокремлення загроз дайте відповідь на запитання: Які фактори зовнішнього середовища не сприяють/перешкоджають розвитку закладу сьогодні? Які фактори ймовірно перешкоджатимуть розвитку закладу у майбутньому? Заповніть таблицю (інформація у ній має бути максимально конкретизованою):

T Що є загрозами розвитку закладу?	Як впливають/впливатимуть виокремлені загрози на діяльність закладу?



**Сценарій стратегічної сесії**  
із визначення стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
1	5		Висловити подяку учасникам за участь у стратегічній сесії		Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на їх експертній ролі, важливості їх експертизи
2	5	Вступна частина	Ознайомити учасників з організацією роботи, специфікою роботи у відповідності із методикою номінальних груп	Фліп-чарт	Висвітлити питання організації роботи у стратегічній сесії, етапи роботи, перерви.
3	20	Презентація учасникам мети сесії, ознайомлення із суттю явища «стратегічне управління»	Ознайомити учасників із метою стратегічної сесії, очікуваними результатами «стратегічне управління», «стратегічні ініціативи», необхідності їх визначення для формування стратегії розвитку закладу, яка відповідає сучасним реаліям	Ноутбук, проектор, фліп-чарт, презентація	Ознайомити учасників із метою стратегічної сесії, очікуваними результатами; поняттями «стратегічне управління», «стратегічні ініціативи», необхідності їх визначення для формування стратегії розвитку закладу, яка відповідає сучасним реаліям.

4	20	Етап генерування ідей	Учасникам пропонується дати відповідь на запитання «Як підвищити ефективність функціонування закладу?»	Кольорові таблички, скотч	Спонукає учасників до генерування ідей щодо найбільш ефективних дій, які уможливають максимально результативний розвиток закладу
5	20	Систематизація та обговорення ідей	Учасникам пропонується розмістити згенеровані ідеї на дошці, ознайомитись із ними, систематизувати, усунути повтори, обговорити	Кольорові таблички, скотч	Ознайомити учасників із згенерованими ідеями, разом з учасниками систематизувати їх, об'єднавши у гомогенні групи, усунути повтори ідей, запропонувати кожному із учасників виступити «адвокатом» лише однієї ідеї, яка на його думку є найбільш продуктивною
6	20	Ранжування ідей	Учасникам пропонується висловити власну думку щодо цінності ідей	Конверти, бланки для голосування	Організувати процес голосування (таємного та відкритого), візуалізації голосування, підрахунку голосів, виокремлення ідей-лідерів
7	5	Підведення підсумків	Ознайомлення із результатами, обговорення	Фліп-чарт	Ознайомити учасників із результатами роботи із виокремлення найбільш суттєвих стратегічних ініціатив розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти

**Сценарій форсайтної сесії**  
із визначення прогностичних сценаріїв розвитку професійної (професійно-технічної) освіти у регіоні

№ етапу	Таймінг	Назва етапу	Мета етапу	Необхідні матеріали, технічні засоби	Функції модератора
1	5	Вступна частина	Висловити подяку учасникам за участь у форсайтній сесії	Фото- та відеозапис сесії	Висловити подяку учасникам за відвідування заходу; акцентувати увагу на їхній експертній ролі, важливості їх експертизи
2	5		Ознайомити учасників з організацією роботи		Питання таймінгу форсайтної сесії, етапи роботи, перерви
3	10	Проінформувати учасників про формат роботи – форсайтну сесію	Проінформувати учасників про формат роботи – форсайтну сесію	Фліп-чарт	Ознайомити учасників із форматом зустрічі – форсайтною сесією, її специфікою, моделлю, методами, що використовуються, інтерактивними технологіями, очікуваними результатами
4		Думка експертного середовища	Ознайомитися з точкою зору стейкхолдерів, які представляють різні вектори впливу на сферу професійної (професійно-технічної) освіти в регіоні	Фото- та відеозапис	Представлення експертів, забезпечення виконання регламенту

			(законодавчі та виконавчі органи влади, роботодавці, громадські організації, заклади професійно-технічної та фахової передвищої освіти, науку) про: існуючі тенденції у розвитку сфери, укрупнену ймовірну картину майбутнього (ідеї, технології, вектори розвитку)			
5	5	Формування міні-груп	Сформувати міні-групи для подальшої роботи		Сформувати 4 міні-групи (фінансування закладу, управління закладом, забезпечення якості, зміст програм), локалізувати їх географічно	
6	5	Інструктаж	Провести інструктаж щодо етапів робота в міні-групах	Листи формату А1, кольорові маркери	Інструктує учасників про роботу в міні-групах, таймінг, презентацію групової роботи, формулює завдання кожній групі. Завдання групам: створення сценаріїв розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти у відповідності до обраних векторів; визначення найбільш ймовірного сценарію з урахуванням горизонту планування до 2020 року; формулювання рекомендацій до стратегічних ініціатив; візуалізація результатів на листах формату А1.	

7	40	Робота в міні-групах	Створення сценаріїв розвитку сфери професійної (професійно-технічної) освіти у відповідності до обраних векторів; визначення найбільш ймовірного сценарію з урахуванням горизонту планування до 2020 року; формулювання рекомендацій до стратегічних ініціатив розвитку закладу	Листи формату А1, кольорові маркери	Слідкує за часом, надає консультації, спонукає до візуалізації
8	40	Презентація роботи в міні-групах	Ознайомитися з роботою груп, обговорити отримані результати	Фліп-чарт	Модерує презентації, організує обговорення, задає запитання, підсумовує отримані результати, робить акцент на ретроспективному аналізі отриманих результатів
9	15	Підведення підсумків	Систематизувати отримані дані та обговорити результати	Фліп-чарт	Організовує обговорення отриманих результатів, здійснює дебрифінг; висловлює подяку за участь експертів у форсайтній сесії

<p>Кінцева мета</p> <p>Конкурентоспроможна професійна освіта стабільно задовольняє потреби ринку праці та потреби особистості в професійній реалізації</p>	<p>Стратегічні цілі</p> <p>Зміст і якість освітніх послуг задовольняють потреби ринку праці та замовників</p> <p>Освітній процес забезпечено кваліфікованим та вмотивованим персоналом</p> <p>Професійна освіта є привабливою, престижною та доступною для здобувачів</p> <p>Створено умови для ефективної співпраці закладів ПО, місцевої влади та роботодавців</p>	<p>Операційні цілі</p> <p>Оновлено зміст (стандарты та програми) ПО на основі компетентнісного підходу</p> <p>Сформовано сучасне освітнє середовище</p> <p>Внутрішня та зовнішня системи забезпечення якості ПО забезпечують достримання стандартів</p> <p>Ефективну роботу закладів ПО забезпечують професійні менеджери</p> <p>Підготовлений персонал вмотивований та активно використовує різні форми підвищення кваліфікації</p> <p>Здобувачі вмотивовані отримувати ПО</p> <p>Заклади системи П(ТТ)О є привабливими та доступними</p> <p>Роботодавці залучені до освітнього процесу</p> <p>Роботодавці залучені до прийняття рішень на місцевому та національному рівні</p> <p>Мережа закладів ПО відповідає ринку праці на рівні країни</p>	<p>Завдання</p> <p>Разом з роботодавцями регулярно проводиться skills analysis</p> <p>Створено платформу електронних засобів навчання</p> <p>Створено центри незалежного оцінювання кваліфікацій</p> <p>Працює школа керівника закладу П(ТТ)О</p> <p>Майстри/викладачі проходять регулярне стажування за новітніми технологіями</p> <p>Майстер/викладач вибирає, де підвищувати кваліфікацію</p> <p>Працює система наставництва / резерву</p> <p>Зaproваджена акредитація освітніх програм</p> <p>Зaproваджена система забезпечення якості в закладах П(ТТ)О</p> <p>Створено систему забезпечення якості в закладах П(ТТ)О</p> <p>Удосконалено процедуру конкурсного відбору</p> <p>Оновлено програми підвищення кваліфікації</p> <p>Профориєнтація спрямована на демонстрацію престижності робітничих професій</p> <p>Мережа закладів є доступною для здобувачів освіти</p> <p>Роботодавці мають податкові преференції при залученні до ПО</p> <p>Місцеві органи влади сприяють залученню роботодавців до прийняття управлінських рішень...</p> <p>Передано майно закладів ПО у комунальну власність</p>	<p>Завдання</p> <p>Разом з роботодавцями регулярно проводиться skills analysis</p> <p>Створено платформу електронних засобів навчання</p> <p>Створено центри незалежного оцінювання кваліфікацій</p> <p>Працює школа керівника закладу П(ТТ)О</p> <p>Майстри/викладачі проходять регулярне стажування за новітніми технологіями</p> <p>Майстер/викладач вибирає, де підвищувати кваліфікацію</p> <p>Працює система наставництва / резерву</p> <p>Зaproваджена акредитація освітніх програм</p> <p>Зaproваджена система забезпечення якості в закладах П(ТТ)О</p> <p>Створено систему забезпечення якості в закладах П(ТТ)О</p> <p>Удосконалено процедуру конкурсного відбору</p> <p>Оновлено програми підвищення кваліфікації</p> <p>Профориєнтація спрямована на демонстрацію престижності робітничих професій</p> <p>Мережа закладів є доступною для здобувачів освіти</p> <p>Роботодавці мають податкові преференції при залученні до ПО</p> <p>Місцеві органи влади сприяють залученню роботодавців до прийняття управлінських рішень...</p> <p>Передано майно закладів ПО у комунальну власність</p>	<p>Завдання</p> <p>Разом з роботодавцями регулярно проводиться skills analysis</p> <p>Створено платформу електронних засобів навчання</p> <p>Створено центри незалежного оцінювання кваліфікацій</p> <p>Працює школа керівника закладу П(ТТ)О</p> <p>Майстри/викладачі проходять регулярне стажування за новітніми технологіями</p> <p>Майстер/викладач вибирає, де підвищувати кваліфікацію</p> <p>Працює система наставництва / резерву</p> <p>Зaproваджена акредитація освітніх програм</p> <p>Зaproваджена система забезпечення якості в закладах П(ТТ)О</p> <p>Створено систему забезпечення якості в закладах П(ТТ)О</p> <p>Удосконалено процедуру конкурсного відбору</p> <p>Оновлено програми підвищення кваліфікації</p> <p>Профориєнтація спрямована на демонстрацію престижності робітничих професій</p> <p>Мережа закладів є доступною для здобувачів освіти</p> <p>Роботодавці мають податкові преференції при залученні до ПО</p> <p>Місцеві органи влади сприяють залученню роботодавців до прийняття управлінських рішень...</p> <p>Передано майно закладів ПО у комунальну власність</p>	<p>Завдання</p> <p>Разом з роботодавцями регулярно проводиться skills analysis</p> <p>Створено платформу електронних засобів навчання</p> <p>Створено центри незалежного оцінювання кваліфікацій</p> <p>Працює школа керівника закладу П(ТТ)О</p> <p>Майстри/викладачі проходять регулярне стажування за новітніми технологіями</p> <p>Майстер/викладач вибирає, де підвищувати кваліфікацію</p> <p>Працює система наставництва / резерву</p> <p>Зaproваджена акредитація освітніх програм</p> <p>Зaproваджена система забезпечення якості в закладах П(ТТ)О</p> <p>Створено систему забезпечення якості в закладах П(ТТ)О</p> <p>Удосконалено процедуру конкурсного відбору</p> <p>Оновлено програми підвищення кваліфікації</p> <p>Профориєнтація спрямована на демонстрацію престижності робітничих професій</p> <p>Мережа закладів є доступною для здобувачів освіти</p> <p>Роботодавці мають податкові преференції при залученні до ПО</p> <p>Місцеві органи влади сприяють залученню роботодавців до прийняття управлінських рішень...</p> <p>Передано майно закладів ПО у комунальну власність</p>
--	--	---	---	---	---	---



**Програма розвитку Організації  
Об'єднаних Націй в Україні**

Кловський узвіз, 1,

Київ 01021, Україна

Тел.: +380 44 253 93 63

[www.ua.undp.org](http://www.ua.undp.org)

[www.facebook.com/UNDPUkraine](https://www.facebook.com/UNDPUkraine)

[twitter.com/UNDPUkraine](https://twitter.com/UNDPUkraine)

[www.instagram.com/undpukraine](https://www.instagram.com/undpukraine)

