

# ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ



**ПРАКТИЧНИЙ  
ПОСІБНИК**

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ  
ПРОФЕСІЙНОЇ  
(ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ**

*Практичний посібник*

ЖИТОМИР «ПОЛІССЯ» 2021

УДК 377:[005:303.687] (07)

П 84

*Друкується за рішенням вченої ради Інституту  
професійно-технічної освіти НАПН України  
(протокол № 5 від від 27 травня 2021 р.).*

### Рецензенти:

**О. І. Локшина**, доктор педагогічних наук, професор;

**Р. А. Колишко**, кандидат юридичних наук.

**Проектний менеджмент у закладах професійної (профе-  
П 84 сійно-технічної) освіти: практич. посіб. / О. В. Бородієнко,  
З.В. Рябова, О. П. Радкевич. – Житомир: «Полісся», 2021. –  
234 с.**

ISBN 978-966-655-991-6

У посібнику розкрито зміст проектного менеджменту та сучасні підходи до планування проектної діяльності закладів професійної (професійно-технічної освіти); представлено технології стратегічного управління та прикладні інструменти проектного менеджменту у закладах професійної (професійно-технічної) освіти.

Для розробників державної політики у сфері професійної освіти, керівників і педагогічних працівників закладів освіти, працівників науково (навчально-методичних) центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти, Державної служби зайнятості України, викладачів і студентів закладів професійної, передвищої та вищої освіти, науковців, аспірантів, докторантів.

УДК 377:[005:303.687] (07)

ISBN 978-966-655-991-6

<https://doi.org/10.32835/>

978-966-655-991-6/2021

© Інститут професійно-технічної  
освіти НАПН України, 2021

## Зміст

ВСТУП.....	5
<i>РОЗДІЛ I. РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ .....</i>	<i>9</i>
1.1. Суть і зміст проєктного менеджменту в системі професійної (професійно-технічної) освіти.....	9
1.2. Зміст управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованою організацією.....	21
1.3. Менеджмент знань в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно- орієнтованою організацією .....	36
1.4. Планування проєктної діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти та управління проєктними діями .....	42
1.5. Управління ризиками в проєктній діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти.....	58
<i>РОЗДІЛ II. ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ .....</i>	<i>78</i>
2.1. Технологія стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно- орієнтованою організацією .....	78
2.2. Технологія маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованою організацією .....	122

РОЗДІЛ III. ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ .....	144
3.1. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у проєктному менеджменті.....	144
3.2. Управління комунікаціями в проєктному менеджменті .....	170
3.3. Інструменти бізнес-планування та інвестиційні проєкти.....	186
3.4. Проєктний консалтинг для закладів професійної (професійно-технічної) освіти .....	198
ВИСНОВКИ.....	205
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	220
ДОДАТКИ .....	229
ДОДАТОК А АНАЛІЗ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ КОНКУРЕНТІВ В ПРОЦЕСІ БЕНЧМАРКІНГУ .....	229
ДОДАТОК Б ОПОРНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗНАТЬ ТА ВОЛОДІННЯ ТЕХНОЛОГІЯМИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ .....	231

## ВСТУП

Основні напрями модернізації професійної (професійно-технічної) освіти базуються на: Цілях сталого розвитку України до 2030 року, затверджених Указом Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722, Програмі діяльності Кабінету Міністрів України, затвердженій постановою Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471, Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р, Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року, схваленої Колегією МОН 21.12.2020 р.

Існування низки проблем (зокрема, низький рівень ефективності багаторівневого управління професійною (професійно-технічною) освітою, невідповідність якості підготовки здобувачів вимогам роботодавців, низький рівень престижності професійної (професійно-технічної) освіти в Україні, недостатнє фінансування галузі та незначні інвестиції у модернізацію матеріально-технічної бази закладів професійної (професійно-технічної) освіти) потребує першочергових інтервенцій на національному та регіональному рівнях.

На національному рівні ключовими стратегічними пріоритетами розвитку професійної (професійно-технічної) освіти було визначено таке: прискорення модернізації системи професійної (професійно-технічної) освіти на рівні регіонів, підвищення спроможності закладів професійної (професійно-технічної) освіти до фінансової, академічної, кадрової та організаційної автономії, створення умов для інтеграції професійної (професійно-технічної) освіти з ринком праці<sup>1</sup>. Очікується, що реалізація цих кроків дасть змогу забезпе-

---

<sup>1</sup> Колегія Міністерства освіти і науки України. (2020). Про проект Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhsivity%20do%202023.pdf> [Дата звернення 21 Березня 2021 року]

чити інноваційний, соціально-економічний і культурний розвиток суспільства через реалізацію права громадян на професійну (професійно-технічну) освіту впродовж життя за принципом рівних можливостей для всіх.

Важливими операційними завданнями модернізації професійної (професійно-технічної) освіти також є<sup>2</sup> продовження децентралізації управління та удосконалення механізму фінансування на державному та регіональному рівнях; підвищення ефективності діяльності регіональних рад професійної освіти; оптимізація мережі та створення закладів професійної (професійно-технічної) освіти (далі – закладів професійної освіти) нової формації, забезпечення їх автономії; формування змісту професійної освіти на компетентнісній основі та впровадження системи внутрішнього і зовнішнього забезпечення якості; модернізація освітнього середовища; створення різнорівневої системи підготовки та безперервного професійного розвитку педагогічних працівників; формування системи професійних кваліфікацій, впровадження механізмів стимулювання роботодавців до участі в освітньому процесі, впровадження дуальної форми здобуття освіти; популяризація професійної освіти серед дітей, молоді та дорослого населення.

Варто зазначити, що сучасне бачення ефективного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, яке відповідає викликам сьогодення (зокрема необхідності тісної інтеграції з локальними та регіональними ринками праці, запровадженню систем забезпечення якості надання освітніх послуг, інтеграції зусиль державного, приватного та громадського секторів у підготовці кваліфікованих фахівців), поєднує такі концептуальні ідеї<sup>3</sup>:

– *перехід до корпоративної моделі управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти* (з урахуванням необхідності пошуку альтернативних джерел фінансування, у

---

<sup>2</sup> Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження від 12.08.2019 № 419-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-p> (дата звернення: 20.08.2020).

<sup>3</sup> Бородієнко О. Методичні рекомендації щодо створення й організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти. / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 197 с.

тому числі й за рахунок комерційної діяльності; впровадження клієнтоорієнтованого підходу у більшість бізнес-процесів; системної роботи над формуванням позитивного іміджу закладу; впровадження багаторівневого управління закладом (у тому числі й аутсайдерської моделі управління);

– *впровадження у закладах концепції орієнтованого на результат управління* (як ключового елементу корпоративної культури, який передбачає розроблення місії та стратегічного бачення розвитку закладу, генерування стратегічних та операційних цілей та завдань, розроблення ключових показників результативності діяльності, роботу над найбільш ефективним використанням ресурсів та створення ефектів синергії від взаємодії заінтересованих сторін);

– *інтеграція кращих управлінських практик* (зокрема, систем забезпечення якості, управління талантами, коучингової моделі управління тощо);

– *широке запровадження ІКТ у процес управління закладом професійної освіти* (зادля оптимізації бізнес-процесів, налагодження ефективної системи внутрішніх та зовнішніх комунікацій закладу, створення спільної інформаційної платформи для взаємодії членів колективу, використання платформ для віртуальної комунікації у режимі реального часу, здійснення процесу управління діяльністю закладу на основі проєктного менеджменту тощо).

Впровадження зазначених концептуальних ідей передбачає низку інновацій, серед яких – впровадження у закладах професійної (професійно-технічної) освіти нової управлінської парадигми – проєктного менеджменту.

У даному виданні представлено концептуальне бачення ефективного управління сучасним закладом професійної (професійно-технічної) освіти шляхом реалізації парадигми проєктного менеджменту; схарактеризовано особливості розвитку проєктного менеджменту у закладах професійної (професійно-технічної) освіти України; визначено особливості технології проєктного менеджменту в закладах професійної (професійно-технічної) освіти; представлено прикладні інструменти проєктного менеджменту у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Зокрема, у розділі і (автор Рябова З. В.) схарактеризовано суть, зміст



та практику проєктного менеджменту в системі професійної (професійно-технічної) освіти України; визначено особливості управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно орієнтованою організацією; визначено напрями розвитку менеджменту знань в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти; визначено алгоритм планування проєктної діяльності закладу П(ПТ)О та управління проєктними діями; схарактеризовано особливості управління ризиками в проєктній діяльності закладів. У розділі II (автори Бородієнко О. В., Рябова З. В.) представлено технологію стратегічного управління розвитку закладами професійної (професійно-технічної) освіти та технологію маркетингово-моніторингового супроводу надання освітніх послуг закладами професійної (професійно-технічної) освіти за технологією проєктного менеджменту. У розділі III (автори Бородієнко О. В., Рябова З. В., Радкевич О. П.) схарактеризовано напрями використання інформаційно-комунікаційних технологій у проєктному менеджменті закладів П(ПТ)О; визначено напрями вдосконалення управління комунікаціями в проєктному менеджменті закладів; схарактеризовано інструменти бізнес-планування та особливості інвестиційних проєктів закладів П(ПТ)О; визначено інструменти проєктного консалтингу закладу П(ПТ)О.

Висловлюємо сподівання, що видання стане у нагоді розробникам державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, керівникам та педагогічним працівникам закладів професійної (професійно-технічної) освіти, працівникам науково-методичних центрів (кабінетів) професійно-технічної освіти МОН України й підрозділів Державної служби зайнятості України, представникам міжнародних організацій, які опікуються питаннями розвитку професійної (професійно-технічної) освіти в Україні.

РОЗДІЛ I

## РОЗВИТОК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

### 1.1. Суть і зміст проєктного менеджменту в системі професійної (професійно-технічної) освіти

Виклики, що стоять сьогодні перед системою професійної (професійно-технічної) освіти П(ПТ)О, вимагають переосмислення форм і методів діяльності закладів П(ПТ)О взагалі й системи управління ними зокрема (рис. 1). В умовах сьогодення, які характеризуються, зокрема, прискоренням процесу глобальної світової цифровізації, відбувається зміна пріоритетів соціального буття людини у сучасному цифровому суспільстві і пошуку нових механізмів забезпечення успішності її життєдіяльності. Зазначене вимагає наукового пошуку дієвих технологій управління в системі освіти, у тому числі в управлінні закладами П(ПТ)О, які сприяли б формуванню цифрових відносин між учасниками освітнього процесу й розвивали б навички успішності життєдіяльності та професійної самореалізації випускників закладів.

Отже, система професійної (професійно-технічної) освіти України буде успішною тільки тоді, коли орієнтуватиметься на сучасні тенденції розвитку суспільства, враховуватиме попит і створюватиме власні освітні послуги (продукти), просуватиме їх на ринку й коригуватиме кількісні та якісні параметри цих послуг, спираючись на актуальні запити стейкхолдерів, та відстежуватиме стан їх задоволення. Зазначене обумовлює використання в управлінні закладом П(ПТ)О проєктного менеджменту, який в умовах сьогодення виступає певною технологією, що сприяє формуванню позитивної репутації закладу та забезпечує успішність позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці.

*Проєктний менеджмент* (від. англ. Project management), за визначенням словників, – це діяльність, спрямована на ініцію-



*Рис. 1. Виклики, що стоять перед системою професійної (професійно-технічної) освіти*

вання, планування та реалізацію проектів. Класично існує два типи тлумачення цього поняття. Перший пов'язаний із управлінням групою роботою виконавців щодо реалізації будь-якого проекту, а другий – із процесом управління організацією, у якій виконуються проекти. Системі освіти притаманне розуміння проектного менеджменту як технології, що сприяє оперативному та ефективному досягненню визначених цілей діяльності системи освіти взагалі й кожного закладу цієї системи зокрема.

Перевагою використання проектного менеджменту в управлінні є те, що умови, в яких функціонують заклади П(ПТ)О, характеризуються невизначеністю, пов'язаною із соціальними, економічними, галузевими або іншими факторами, які впливають на життєдіяльність закладу. Зазвичай такі фактори сприяють тому, що перед закладом освіти постають завдання, які потребують оперативного вирішення. У цьому зв'язку традиційна діяльність закладу перетворюється на принципово інший вид діяльності,

де визначена мета відрізняється від традиційно ухвалені. Така діяльність характеризується оперативним визначенням мети й тим, що її необхідно досягти в умовах певних обмежень – часових, людських, фінансових. Це і складає суть *проектної діяльності*.

*Проектна діяльність* – одна з далекосяжних складових в освітній діяльності закладу, оскільки вона створює умови творчого саморозвитку та самореалізації особистості, формує життєву компетентність<sup>4</sup>. Такі процеси, як навчання протягом життя, систематичне опанування знань, їх систематизація, набуття навичок швидкої орієнтації в інформаційному просторі, визначення проблеми й ухвалення рішення щодо її вирішення відбувається завдяки сформованому проектному типу мислення. Зазначений тип мислення лежить в основі проектної діяльності.

Проектна діяльність розпочинається з визначення сутності певного виклику та його аналізу. Інтерпретуючи наукові розвідки, зокрема роботи Трілленберга Вілфріда<sup>5</sup>, Франца Фрейха<sup>6</sup> та інших науковців, можна зауважити, що зазначений аналіз здійснюється за такими етапами:

1. Усвідомлення сутності виклику й обґрунтування його унікальності та переведення у мету (завдання).
2. Виокремлення складових виклику й класифікація їх за складністю вирішення.
3. Визначення важливості виклику для розвитку (позиціонування на ринку) закладу освіти.
4. З'ясування першоджерел та причин виникнення цього виклику.
5. Розроблення пропозицій щодо відповіді на виклик.

Для успішної реалізації такого процесу можна використати один із трьох методів аналізу: порівняльний (порівняння показників розвитку закладу з показниками інших закладів або

---

<sup>4</sup> Проектна діяльність. URL: <http://ukped.com/skarbnichka/396-.html> (дата звернення: 20.05.2021).

<sup>5</sup> W.Trillenberg. Investieren in der Ukraine – Orientierungen im Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken. Berichte des Forschungsinstituts der IWVWW. Berlin: M?rz, 1999. № 80. S. 54.

<sup>6</sup> Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махия та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.

з середніми показниками галузі); метод аудиту (для виявлення слабких місць діяльності закладу); складання рамки аналітичних запитань й формулювання відповідей на них з метою визначення сутності існуючої проблеми. Після проведеного аналізу визначається механізм відповіді на виявлені виклики, в умовах сьогодення це якраз і може бути ініціювання та реалізація проєкту. *Ознаками проєкту* є: орієнтація на досягнення визначеної мети (мета є рушійною силою проєкту, вона визначає очікуваний результат та є системоутворюючим фактором проєкту); координація дій щодо реалізації завдань (мета декомпозується на завдання, а з метою їх реалізації здійснюється планування як чітка ієрархія дій, що потребують синхронізації виконання); обмеженість у часі, ресурсах (матеріальних, фінансових (бюджет проєкту), людських), стандартах якості; неповторність самого проєкту, унікальність його результату (рис. 2). Крім того, будь-який проєкт характеризується такими показниками як тимчасовість, унікальність продукту (послуг), чітка послідовність здійснення етапів побудови та реалізації проєкту.

Також у процесі ініціювання та реалізації проєкту варто брати до уваги так званий трикутник проєкту, який містить часові межі проєкту, його зміст (який визначає сукупність завдань та

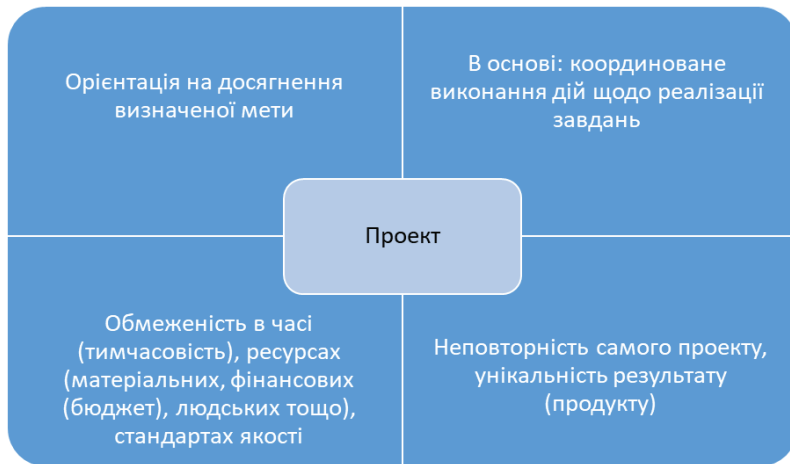


Рис. 2. Ознаки проєкту

послідовність проектних дій щодо їх розв'язання (активності проекту), вартість проекту (який включає фінансовий вимір усіх ресурсів проекту – матеріальних, людських тощо) та якість (яка визначається стандартами або ідеальним уявленням про результат проекту) (рис. 3).

Аналізуючи означений трикутник, можна стверджувати про те, що усі його грані є взаємозалежними й, якщо виникає необхідність у внесенні змін до будь-якої грані, то дві інші також будуть змінені. Наприклад, якщо з певних причин зменшується час на виконання проекту, то необхідно змінити й зміст проекту (оскільки невідворотно зменшиться кількість проектних дій). Якщо ж збільшити кількість проектних дій, то необхідно також збільшити бюджет, додати час або ж зменшити стандарти якості. Саме трикутник наочно демонструє, що проект має обмеження. Вони пов'язані із взаємозалежними характеристиками та ознаками проекту<sup>7</sup>. Управління зазначеними обмеженнями є предметом проектного менеджменту.

Отже, можна стверджувати, що *Проектний менеджмент* – це діяльність з планування проекту, організації його реалізації, визначення та управління ресурсами та часом з метою успішного досягнення цілей та вирішення завдань проекту.

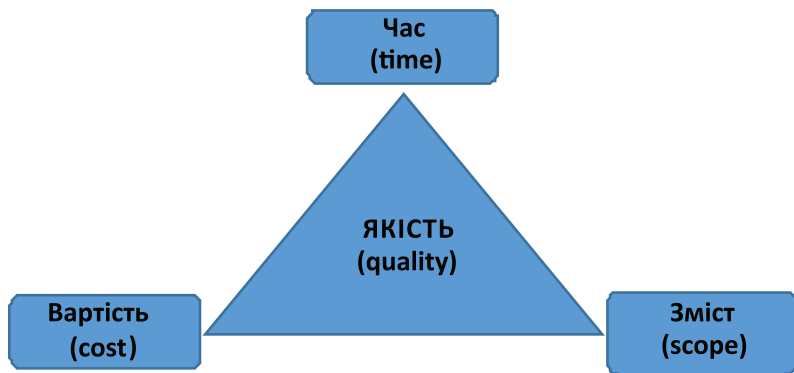


Рис. 3. «Трикутник» проекту

<sup>7</sup> Лекція 2. Що таке проект? Культура і Креативність. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-2> (дата звернення: 20.05.2020).

Спираючись на першоджерела зазначимо, що ознаками вільного володіння методами проектного менеджменту проектного менеджера (або ж особи, яка виконує функції з проектного менеджменту) є:

1. *Знання* сутності проектного менеджменту, принципів, методів та процесу управління проектом (планування, організація, складання графіків виконання, контроль за здійсненням етапів проекту, управління просуванням процесів задля досягнення мети, відстеження результатів тощо);

2. *Навички* управлінської діяльності (розуміння структури та ефективного використання певних управлінських дій, що спрямовані на реалізацію проекту).

При цьому системоутворюючим елементом в проектному менеджменті є феномен «проект». Загальноприйнятим є *розуміння сутності проекту* як комплексу завдань, які виконуються для досягнення унікальної мети в задані терміни, та як тимчасових дій, які виконуються для створення унікального продукту або послуги<sup>8</sup>. Міжнародна професійна організація з проектного менеджменту – Інститут Управління Проєктами (англ. Project Management Institute, PMI), надає таке тлумачення ключового поняття: проєкт – це тимчасове зусилля, яке застосовується для того, щоб створити унікальний продукт або послугу з певною датою початку та закінчення дії, що відрізняється від рутинних, повторюваних дій і вимагає прогресивного вдосконалення характеристик .

Іншими визначеннями поняття «проект» є: будь-що, що планується чи замислюється, велике починання; обмежена за часом і витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів (задум, необхідний для досягнення цілей проекту) на рівні вимог і стандартів якості<sup>10</sup>;

---

<sup>8</sup> Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махия та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.

<sup>9</sup> PMI (Project Management Institute): site. URL: <https://web.archive.org/web/20100624031541/http://www.pmi.org/Pages/default.aspx> (дата звернення: 20.05.2021).

<sup>10</sup> Українська асоціація управління проєктами «УКРНЕТ». URL: <http://upma.kiev.ua/> (дата звернення: 20.05.2021).

певне підприємство із заздалегідь встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проєкту; окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються; певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення); процес, що має визначений початок та кінець, обмежений датою, фінансуванням або досягненням результатів, який здійснюється для досягнення унікальних цілей та завдань з метою вигідних змін або створення доданої вартості<sup>11</sup>.

Нам імпонує тлумачення поняття «проєкт», що наводиться в навчальному посібнику «Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій», на основі якого ми представляємо власне тлумачення поняття: *проєкт* – це унікальний набір скоординованих управлінських дій, спрямованих на досягнення визначеного результату необхідної якості, в умовах обмеженості часу та ресурсів, що використовуються. Відповідно, *проєкти в системі освіти* – це унікальні скоординовані дії проєктної команди (команди педагогів закладу), які спрямовані на досягнення запланованого результату освітньої діяльності закладу, в умовах обмеженості часу, ресурсів, стандартів якості освіти. Для закладів П(ПТ)О особливістю є те, що всі проєкти, що реалізуються в закладі, спрямовуються на формування компетентного робітника й ґрунтуються на вимогах освітньо-кваліфікаційної характеристики випускника закладу.

У науковій літературі можна зустріти різноманітні класифікації проєктів. Класифікаційними ознаками визначено: рівень проєкту; розмір проєкту (масштаб); складність; строки реалізації; вимоги до якості та засобів її забезпечення; вимоги до обмеженості ресурсів для реалізації сукупності проєктів; характер цільового завдання проєкту<sup>12</sup>. Для закладів П(ПТ)О доцільним буде використання такої класифікації освітніх проєктів, яка представлена на *рисунку 4*.

---

<sup>11</sup> Управління проєктами [електронний ресурс]. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_проєктами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_проєктами) (дата звернення: 20.05.2021).

<sup>12</sup> Види проєктів та їхня класифікація. [електронний ресурс]. URL: <https://buklib.net/books/34064/> (дата звернення: 20.05.2021).





Рис. 4. Класифікація освітніх проектів закладів П(ПТ)О

Розглянемо детальніше сутнісні характеристики освітніх проектів у системі П(ПТ)О й наведемо їх приклади.

*Освітні довгострокові проекти.* Сутнісні аспекти таких проектів пов'язані із тим, що вони є пролонгованими й спрямовані на формування у здобувачів освіти загальних професійних компетентностей. Зміст таких проектів відповідає певним вимогам освітньо-кваліфікаційної характеристики випускника закладу П(ПТ)О, як приклад освітнього довгострокового проекту можна навести проект «*Дуальна форма здобуття професійної освіти*»<sup>13</sup>.

*Освітні короткострокові проекти.* Сутність цього типу проектів полягає в тому, що вони також спрямовуються на формування загальних професійних компетентностей випускника. Але основна відмінність від попередніх – це обмеженість в часі, як приклад можна навести проект Європейської комісії – SELFIE. У пілотуванні SELFIE взяли участь 30 закладів професійної освіти. Усього в Україні взяли участь понад 20 тисяч учасників<sup>14</sup>. Іншим

<sup>13</sup> Дуальна освіта. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/dualna-osvita> (дата звернення: 20.05.2020).

<sup>14</sup> <https://thedigital.gov.ua/news/selfie-vpershe-v-ukraini-60-shkil-i-30-zakladiv-profosviti-v-ramkakh-pilotu-proydu-otsinku-vprovadzhennya-tsifrovikh-tehnology>

прикладом також можуть слугувати короткострокові волонтерські проекти в Туреччині<sup>15</sup>.

*Інтегральні (міждисциплінарні) проекти*, спрямовані на комплексний розвиток компетентностей випускників/здобувачів. Прикладами можуть слугувати проекти «Вчимося жити разом»<sup>16</sup>, «Виходь на світло»<sup>17</sup>, «Партнерство у сфері професійної освіти в Україні», а також інші міжнародні проекти<sup>19</sup>.

*Загальні, або спеціальні проекти*. Основна спрямованість цих проектів – формування загальних, спеціальних (фахових) компетентностей випускника П(ПТ)О. Безпосередньо вони пов'язані з організацією освітньо-виробничого процесу в закладі. Такі проекти ще називають навчальними. Прикладами таких проектів можуть слугувати «Нові механізми управління на основі партнерства та стандартизації підготовки викладачів професійної освіти в Україні»<sup>20</sup>, «STEM-освіта»<sup>21</sup>, «EU4Skills: кращі навички для сучасної України», мета якого – покращити якість та привабливість профтехосвіти та її відповідність вимогам ринку праці, провести навчання керівників закладів та викладачів, а також модернізувати обрані заклади профтехосвіти у 7 пілотних областях: Вінницькій, Полтавській, Запорізькій, Рівненській, Львівській, Миколаївській та Чернівецькій<sup>22</sup>.

*Проекти в межах бюджету*. Такі проекти реалізуються в межах бюджетного фінансування, але обов'язково проходять конкурсний відбір й оформлюються у відповідності до визначених шаблонів. Наприклад, «Міський конкурс проектів та програм розвитку місцевого самоврядування-2021»<sup>23</sup>, що проводиться щорічно в м. Києві; конкурс проектів «Бюджет участі Дніпра»<sup>24</sup>, що проводиться в м. Дніпро.

---

<sup>15</sup> <https://unistudy.org.ua/tu-evs/>

<sup>16</sup> <https://mon.gov.ua/ua/news/usi-novivni-novini-2015-12-07-proekt-%C2%ABvchimosya-zhiti-razom%C2%BB>

<sup>17</sup> <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/projekt-derzhpraci-vihod-na-svitlo>

<sup>18</sup> [https://www.bbwi-international.com/fileadmin/user\\_upload/Projekte/Ukraine\\_BBP/Flyer\\_ukrajinska.pdf](https://www.bbwi-international.com/fileadmin/user_upload/Projekte/Ukraine_BBP/Flyer_ukrajinska.pdf)

<sup>19</sup> [http://nmc-ptv.volyn.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=927:mizhnarodni-proekty&catid=93&Itemid=550](http://nmc-ptv.volyn.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=927:mizhnarodni-proekty&catid=93&Itemid=550)

<sup>20</sup> <https://ivet.edu.ua/activity/projects/609536-epp-1-2019-1-de-eppka2-cbhe-sp>

<sup>21</sup> <https://imzo.gov.ua/stem-osvita/>

<sup>22</sup> <https://solidarityfund.org.ua/ua/proiekt/soціальні-послуги---інновації-та-піло-таж-2.html>

<sup>23</sup> <https://dsk.kyivcity.gov.ua/content/misky-konkurs-proektiv-ta-program-rozvytku-miscevogo-samovryaduvannya-2021.html>

<sup>24</sup> <https://dnipro.pb.org.ua/>

*Грантові проекти.* Будь-яка ідея може бути оформлена у вигляді проекту. Реалізація проекту потребує певного фінансування. У зв'язку із цим менеджер проекту шукає фінансування на його реалізацію. Іноді навпаки, оголошуються грантові пропозиції й під них створюються проекти. Прикладом успішного грантового проекту вважається «Грант на навчання для студентів коледжів та ПТУ в рамках проекту Scholarship в Україні»<sup>25</sup>.

Детальна інформація про існуючі пропозиції, методики розроблення проектних заявок міститься на визначених ресурсах<sup>26, 27, 28, 29, 30, 31</sup>.

Підкреслимо, що найважливішою умовою успішної реалізації проекту є чітка орієнтація на досягнення мети, реалізація змісту, чітка координація та послідовність і результативність проектних дій, необхідність розв'язання проектних завдань у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Зазначену умову можливо виконати шляхом використання технології проектного менеджменту.

Проектний менеджмент у закладі П(ПТ)О спрямований на планування освітньої діяльності закладу таким чином, щоб вона була успішно реалізована; на вибудовування структури проекту таким чином, щоб вона була чіткою та зрозумілою; на ефективну й мотивуючу організацію взаємодії учасників проектною команди; на формування життєвої компетентності випускника з урахуванням його освітньо-кваліфікаційної характеристики або кваліфікаційної характеристики за професією.

Проектний менеджмент є цілісною системою знань з чітко визначеними правилами й комплексом стандартів. Найбільш поширеним в глобальному масштабі є так званий комплекс знань з проектного менеджменту (Project Management Body Of Knowledge, РМВОК)<sup>32</sup> – довідник, який містить поради в сфері

---

<sup>25</sup> <https://finance.smr.gov.ua/posts/novivi/grant-na-navchannya-dlya-studentiv-koledzhey-ta-ptu-v-ramkakh-proektu-ssholarship-v-ukraini>

<sup>26</sup> <http://www.chaszmin.com.ua/pro-nas/>

<sup>27</sup> [https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine\\_uk](https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk)

<sup>28</sup> <https://unistudy.org.ua/category/long-term/grants/>

<sup>29</sup> <http://zrda.org/grants/>

<sup>30</sup> <https://gurt.org.ua/news/grants/>

<sup>31</sup> <https://www.science-community.org/uk/grants>

<sup>32</sup> Довідник з управління проектами. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PMВОК> (дата звернення: 20.05.2020).

проектного менеджменту й містить опис фундаментальних та базових практик. Оновлюється цей довідник щонайменше один раз на п'ять років<sup>33</sup>. У довіднику визначено функції та процеси проектного менеджменту. Зокрема, існує чотири основні функції: управління обсягом проекту, управління витратами, управління часом та управління якістю. П'ять інших функцій (управління людськими ресурсами; управління комунікаціями; управління контрактами/постачанням; управління ризиками; управління проектною інтеграцією<sup>34</sup>) є важливими, але, скоріше, допоміжними. Крім того, Проектний менеджмент включає такі процеси: ініціювання, планування, реалізація, контроль та моніторинг, завершення та представлення проекту. Зазначені процеси ґрунтуються на таких галузях знань щодо виконання проектів, як інтеграція управління проектом, управління якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, закупками<sup>35</sup>. Детальніше про це йтиметься у наступних розділах.

*Технологія проектного менеджменту* охоплює такі етапи<sup>36</sup> (рис. 5): підготовка проекту, планування, реалізація та завершення. Змістовними ж характеристиками цих етапів проектного менеджменту в закладах П(ПТ)О є:

1. Підготовка проекту (ініціювання та визначення), що включає обґрунтування змісту проекту, визначення проблеми, аналіз зацікавлених сторін та оточення; визначення мети; формування проектної команди.

2. Планування проекту, що включає обґрунтування та визначення структури проекту, виокремлення робочих пакетів, планування ресурсів та витрат, визначення ризиків, планування маркетингу проекту, укладання угоди про проект.

---

<sup>33</sup> PMI (Project Management Institute): site. URL: <https://web.archive.org/web/20100624031541/http://www.pmi.org/Pages/default.aspx> (дата звернення: 20.05.2021).

<sup>34</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Third Edition, Paperback / Project Management Institute URL: <https://web.archive.org/web/20081104111841/http://www.pmi.org/Marketplace/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00100035801> (дата звернення: 20.05.2021).

<sup>35</sup> Фесенко Т. Г. Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

<sup>36</sup> Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махия та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.

3. Реалізація проєкту, що включає комунікацію в проєктній команді, залучення стейкхолдерів до його реалізації, координація проєктних дій, відстеження прогресу та змін, контроль та моніторинг процесу, управління змінами.

4. Завершення проєкту, що включає презентацію результатів, складання заключного звіту, рефлексію процесів та отриманих результатів.

Отже, нами розглянуто суть і зміст проєктного менеджменту в системі професійної (професійно-технічної) освіти. У наступних розділах буде детальніше описано технологію, розкрито функції й процеси проєктного менеджменту та описано їх особливості у закладі П(ПТ)О.



Рис. 5. Етапи проєктного менеджменту

## 1.2. Зміст управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованою організацією

Провідну роль у реалізації ключового завдання системи освіти щодо розвитку особистості шляхом формування потреби в безперервному навчанні відіграють заклади професійного (професійно-технічної) освіти. У цьому зв'язку постає питання забезпечення якості надання освітніх послуг та формування у абітурієнтів/учнів закладів, їхніх батьків, а також майбутніх роботодавців ставлення до освіти як до соціальної цінності. Актуальність зазначеного підсилюється і тим, що умови, в яких відбувається життєдіяльність зазначених типів закладів, є ринковими, характерною рисою яких є те, що вони базуються на регулярних обмінних операціях між виробниками товарів (послуг) і споживачами. І, у разі вільного доступу до ринку як виробників, так і споживачів, обмін відбувається в умовах конкуренції. Ураховуючи зазначене, підкреслимо, що ринок освітніх послуг та ринок праці, на яких працюють заклади професійної (професійно-технічної) освіти, розвивається в умовах конкуренції. Для того, щоб мати провідну позицію на цих ринках, закладам необхідно орієнтуватися, враховувати та своєчасно реагувати на постійні зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища й забезпечувати перебудову стратегій розвитку закладу на перспективу.

Будь-який заклад професійної (професійно-технічної) освіти за своєю суттю є соціально-педагогічною системою. Управління такою системою підпорядковується загальній теорії управління в цілому й теоріям управління соціальними системами зокрема. Під соціальною системою розуміють цілісну єдність, основним елементом якої є люди, їх взаємодії, відносини і зв'язки<sup>37, 38</sup>. Ці зв'язки, взаємодії і відносини носять стійкий характер і відтворюються в історичному процесі, на основі спільної діяльності людей, переходячи з покоління в покоління. Будь-яка соціальна

---

<sup>37</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

<sup>38</sup> Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна\\_сторінка](https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка) (дата звернення: 20.04.2020).

система має певну структуру (від лат. *structura* – устрій, розташування, порядок), під якою розуміють спосіб взаємозв'язку підсистем, компонентів, елементів системи, які взаємодіють в ній й забезпечують її цілісність<sup>39, 40</sup>. Необхідною властивістю будь-якої соціальної системи є управління. Зазначене обумовлено системною природою соціальної системи, суспільним характером праці, необхідністю спілкування людей у процесі праці та життєдіяльності, обміном продуктами їх матеріальної та духовної діяльності. У цьому контексті використовується таке поняття, як *соціальне управління*, під яким розуміють вплив на соціальну систему з метою його упорядкування, збереження якостей, специфіки, удосконалення та розвитку. Соціальне управління відрізняється від управління в технічних та у біологічних системах тим, що суб'єкт управління впливає на об'єкт за допомогою визначення цілей діяльності, які декомпонуються на менш глобальні цілі або завдання і передбачають їх прийняття об'єктом управління<sup>41</sup>.

За змістовим наповненням *система управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти* є процесом об'єктивного інформування суб'єктів та об'єктів управління про стан функціонування всіх систем життєдіяльності закладу. Провідним завданням цього інформування є те, що, у разі відхилення показників життєдіяльності закладу від запланованих, слід здійснити необхідні коригувальні заходи щодо їх нівелювання/виправлення/усунення<sup>42</sup>. Зазначене й забезпечує відкритість та прозорість системи управління й сприяє ухваленню необхідного рішення для прогнозування подальшого розвитку закладу освіти. Отже, система управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як соціально-педагогічною системою, спрямовується на підтримку його наявного стану і водночас на переведення його у якісно новий стан – стан постійного розвит-

---

<sup>39</sup> Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегические управление: учебник для вузов / 3-е изд., стереотип. Москва: Омега-Л, 2008. 464 с.

<sup>40</sup> Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.; за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2014. 445 с.

<sup>41</sup> Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. Київ: ДАККО, 1999. 303с.

<sup>42</sup> Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.

ку, що забезпечує діяльність закладу як відкритої системи. Отже, управління забезпечує розгортання процесів, що спрямовані на збереження і повернення втраченої рівноваги, яка сталася через певний вплив на систему (як ззовні, так і зсередини). В основному розгортання зазначених процесів відбувається шляхом ухвалення певних управлінських рішень.

Ефективність управлінських рішень цілком залежить від дієвості механізму відстеження, врахування й управління поточними змінами, незалежного визначення задоволеності споживачів та формування запитів. на *рисунку 6* зображено сутнісні складові управління соціально-педагогічними системами взагалі й закладом професійної (професійно-технічної) освіти зокрема. Підкреслимо, що провідною позицією в управлінні соціально-педагогічними системами взагалі й в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти є отримання інформації про внутрішній стан керованої системи та характер зовнішніх впливів на неї, а також ухвалення необхідного та своєчасного управлінського рішення<sup>43, 44</sup>.



*Рис. 6. Сутнісні складові управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти*

<sup>43</sup> Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

<sup>44</sup> Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. Київ: ДАККО, 1999. 303с.



Аналізуючи наведений рисунок, зазначимо, що управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як соціально-педагогічною системою, є процесом, який передбачає певний вплив суб'єкта управління на об'єкт управління; при цьому в основу цього впливу покладена послідовність виконання певних дій (функцій). Тобто сам управлінський процес характеризується відповідними функціями (від лат. *functio* – виконання), під якими розуміють співвідношення двох (групи) об'єктів, де зміни одного супроводжуються змінами іншого<sup>45, 46, 47</sup>.

Зазначені функції можуть виступати і як певний цикл управлінської діяльності, де визначальна роль належить керівникові закладу. Саме для успішного функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти необхідно проаналізувати ситуацію, передбачити розвиток подій, визначити мету діяльності, спланувати її досягнення шляхом розроблення певної програми та порядку взаємодії елементів системи, організувати їх діяльність, для чого створити необхідні умови, виявити в процесі контролю відхилення у діяльності соціально-педагогічної системи й додати певні корективи для забезпечення отримання запланованого результату. Зазвичай виокремлюють такі управлінські функції, як планування, організація, контроль, аналіз, регулювання. Крім того, останнім часом до класичної класифікації управлінських функцій додають і оновлені (сучасні). Зазначене пов'язано із тим, що відбувається перехід від заформалізованих управлінських структур і командно-адміністративного стилю управління до гнучких (проектних) структур та колегіального стилю управління.

Процес управління соціально-педагогічними системами характеризується таким *алгоритмом*: визначення мети; моделювання досягнення мети з урахуванням можливостей об'єкту; організаційна діяльність з питань приведення параметрів об'єкта управління у відповідність з ідеальними (визначеними) параме-

---

<sup>45</sup> Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

<sup>46</sup> Друкер П. Ф. Енциклопедія менеджмента: пер. с англ. Москва: Вільямс, 2004. 432 с.

<sup>47</sup> Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. Київ: ДАККО, 1999. 303с.

трами; контроль; регулювання; облік та аналіз. Разом із тим, деякі вчені зводять його до реалізації певних управлінських функцій. Визначення послідовності здійснення і установлення зв'язків між ними є основою для створення моделі управлінської діяльності, без чого неможливе оптимальне управління в соціальних системах. Ми цілком підтримуємо позицію, що управлінська діяльність є циклічною, тому функції управління об'єднуються в управлінський цикл<sup>48, 49, 50</sup>. Управлінський цикл, за визначенням, є сукупністю періодичних, послідовних етапів (складових) процесу управління. Складовими цього процесу є: отримання керуючою підсистемою (суб'єктом управління) інформації; її переробка з метою вироблення рішення; передача рішення для реалізації; контроль за виконанням<sup>51</sup>. Отже, під *управлінським циклом у закладі професійної (професійно-технічної) освіти* ми будемо розуміти сукупність підпорядкованих одній меті функцій управління (аналіз, планування, організація, контроль, регулювання), які перебувають у постійній взаємодії та послідовній зміні одна одної, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань.

Розпочинається *управлінський цикл* з аналізу отриманої інформації про поточний стан діяльності закладу освіти. Ми підтримуємо точку зору Г. Єльнікової про те, що зазначена послідовність є стадіями управлінського процесу. Це пов'язано із тим, що вони ґрунтуються на знаннях інформатики, кібернетики, тектології, в т.ч. теорії рішень та теорії зворотного зв'язку<sup>52, 53</sup> і мають такий вигляд:

---

<sup>48</sup> Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

<sup>49</sup> Педагогічний консалтинг: навч. посібник / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко, О. О. Почуєва. Луцьк: Терен, 2019. 324 с.

<sup>50</sup> Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.

<sup>51</sup> Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Іршів: Перун, 2005. 1728 с.

<sup>52</sup> Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

<sup>53</sup> Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. Київ: ДАККО, 1999. 303с.

– цілевстановлення, що включає формулювання мети, її формалізацію у вигляді моделі з заданими параметрами і способами її замірювання;

– передача мети низхідним потоком та її адаптація на всіх рівнях управління у місцевих (локальних) умовах та особливостях;

– організація діяльності із досягнення мети, включаючи поточний контроль, з метою спрямування цієї діяльності на запрограмований результат;

– взаємоузгодження та координація суб'єкт-об'єктної взаємодії;

– встановлення поточного зворотного зв'язку в горизонтальних вимірах;

– контроль результату, формулювання висновків про ступінь його відповідності розробленій моделі;

– передача інформації висхідним потоком, встановлення зворотного зв'язку по вертикалі;

– прогнозування подальшого розвитку об'єкта на основі аналізу отриманих результатів та способів його досягнення<sup>54</sup>.

Здійснення зазначених стадій управлінського процесу безумовно забезпечить ефективність взаємодії елементів соціальної системи й сприятиме отриманню запрограмованого результату її діяльності. Схематично ефективність управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти можна відобразити так, яка показано на рисунку 7. Саме те, що заклад професійної (професійно-технічної) освіти є відкритою, динамічною соціально-педагогічною системою й передбачає вільний обмін інформацією її управлінської структури (суб'єкта управління) з внутрішнім і зовнішнім середовищем з метою поточного коригування процесу свого функціонування й розвитку. Ступінь відкритості залежить від взаємодовіри і ступеня психологічного захисту суб'єкта й об'єкта управління. Зниження ступеня психологічного захисту підвищує взаємодовіру і ступінь відкритості,

---

<sup>54</sup> Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. Київ: ДАККО, 1999. 303с.

яка допомагає узгодити цілі взаємодіючих сторін і скооперуватися для досягнення запланованої мети<sup>55, 56</sup>.

Розглянемо *особливості управління* професійною (професійно-технічною) освітою як проектно-орієнтованою організацією. Зазначимо, що метою професійної (професійно-технічної) освіти є формування і розвиток професійних компетентностей особи, які є необхідними для професійної діяльності за певною професією у відповідній галузі, забезпечення її конкурентоспроможності на ринку праці та мобільності, а також перспектив кар'єрного зростання впродовж життя. Згідно із Законом України «Про освіту», заклад освіти – юридична особа публічного чи приватного права, основним видом діяльності якої є освітня діяльність. У відповідності до статті 17 Закону України «Про професійну



Рис. 7. Алгоритм управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

<sup>55</sup> Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

<sup>56</sup> Педагогічний консалтинг: навч. посібник / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко, О. О. Почуєва. Луцьк: Терен, 2019. 324 с.

(професійно-технічну освіту), заклад професійної (професійно-технічної) освіти – це заклад освіти, що забезпечує реалізацію потреб громадян у професійній (професійно-технічній) освіті, оволодінні робітничими професіями, спеціальностями, кваліфікацією відповідно до їх інтересів, здібностей, стану здоров'я<sup>57</sup>,<sup>58</sup>. У нормативно-правових документах визначено понад 17 типів закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Провідним завданням діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти є здійснення підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації осіб за кошти державного та/або місцевих бюджетів, а також за угодами з підприємствами, установами, організаціями, окремими фізичними та/або юридичними особами. Крім того, необхідно констатувати, що порядок, умови, форми та особливості здобуття професійної (професійно-технічної) освіти визначаються спеціальним законом. Суб'єктами професійної (професійно-технічної) освіти є здобувачі освіти (вихованці, учні, слухачі) закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Зазначено, що керівництво закладом професійної (професійно-технічної) освіти здійснюється керівником; його призначення, повноваження також визначено на законодавчому рівні. Провідним завданням керівника є забезпечення умов щодо функціонування та розвитку закладу, сприяння забезпеченню громадянам України, у тому числі особам з особливими освітніми потребами, а також іноземцям та особам без громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах, права на здобуття професійної (професійно-технічної) освіти відповідно до їх покликань, інтересів і здібностей, перепідготовку та підвищення кваліфікації. У зв'язку із проведеним аналізом виникає завдання щодо визначення особливостей функціонування закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах глобалізаційних викликів та модернізаційних процесів в освіті<sup>59</sup>.

<sup>57</sup> Закон України «Про освіту». Законодавство України / ВР України. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.05.2020).

<sup>58</sup> Проект Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». Міністерство освіти і науки України. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuyedo-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnnu-profesijno-tehnicnu-osvitu> (дата звернення: 20.05.2021).

<sup>59</sup> Проект Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». Міністерство освіти і науки України. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuyedo-gromadskogo-obgovorennya-proekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnnu-profesijno-tehnicnu-osvitu> (дата звернення: 20.05.2021).

Сучасне управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти має певні особливості та ґрунтується на загальній теорії управління соціально-педагогічними системами. Враховуючи виклики сьогодення, зазначимо, що для забезпечення позитивної репутації закладу на ринку освітніх послуг необхідно запроваджувати технологію проєктного менеджменту в системі управління закладом. Аналіз наукових джерел засвідчує, що виклики сьогодення потребують від системи освіти створення умов для інтелектуального розвитку людського капіталу, що є вирішальним фактором конкурентоспроможності держави. Для закладів освіти, у тому числі й закладів професійної (професійно-технічної) освіти, використання технології проєктного менеджменту є запорукою успішного позиціонування на ринку освітніх послуг та ринку праці. Узагальнюючи результати аналізу наукових джерел, ми під проєктно орієнтованою організацією розуміємо таку організацію, в якій її основна діяльність побудована як проєктна. Тобто провідною характеристикою проєктно орієнтованої організації є чітке визначення мети діяльності і орієнтація на результат у визначений проміжок часу в умовах обмеженості ресурсного забезпечення. Порівняння традиційної та проєктно орієнтованої організації наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

### Порівняльна характеристика традиційної та проєктно-орієнтованої організації

Показник	Традиційна організація	Проєктно орієнтована організація
Мета	Системоутворююча, <i>можливий SMART-аналіз</i>	Системоутворююча, <i>обов'язково SMART-аналіз</i>
Структура	Статична, лінійна та функціональна організаційна структура управління. <i>Переважає лінійна</i>	Динамічна, функціональна та дивізійна організаційна структура управління. <i>Переважає дивізійна</i>
Вид діяльності	Процесуальний	Проєктний
Результат	Запланований, <i>Передбачуваний</i>	Запланований, <i>Унікальний</i>

Беручи до уваги особливості проектно-орієнтованої організації у порівнянні з традиційною, можемо представити таке тлумачення: *заклад професійної (професійно-технічної) освіти, як проектно-орієнтована організація* – це організація, освітня діяльність якої побудована на основі реалізації як короткотривалих, так і довготривалих проєктів, реалізація яких спрямована на забезпечення сталого розвитку закладу освіти та його соціального трансформування.

Основними завданнями управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як проектно-орієнтованою організацією, є:

1. Переважна орієнтація на накопичення інтелектуального потенціалу колективу й застосування менеджменту знань в управлінні закладом.

2. Приділення особливої уваги таким позиціям в управлінні, як інформація та персонал, що дозволяє будувати ефективні зв'язки всередині організації.

3. Необхідність формування майбутнього кваліфікованого робітника з новим типом мислення, найважливіші характеристики якого визначаються рівнем розвитку його особистості та широким набором загальних якостей і потреб учасників освітньо-виробничої взаємодії.

4. Спрямованість стратегічної мети діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти не тільки на покращення професійного потенціалу колективу, але й на формування здатності співробітників до новаторства, творчості, раціоналізаторства тобто, створення умов для інноваційного розвитку закладу.

5. Інформаційна природа діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти як проектно-орієнтованої організації, за якої інформація є як ресурсом, так і товаром; формування інформаційної культури закладу освіти.

Для забезпечення діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти, як проектно-орієнтованої організації, необхідно здійснити процес так званого цілеспрямованого управління. Існує чотири загально визначених етапів проєктного менеджменту:

– підготовка до проєктної діяльності закладу П(ПТ)О;

- планування проєктної діяльності П(ПТ)О;
- реалізація проєктної діяльності П(ПТ)О;
- завершення проєктної діяльності П(ПТ)О.

*Підготовка* до проєктної діяльності передбачає ініціалізацію та визначення предметних сфер. А саме: розуміння контексту проєкту шляхом аналізу вихідної ситуації, визначення рамкових умов та підґрунтя, формулювання проєктного завдання, визначення стейкхолдерів, формулювання мети та утворення проєктної команди.

*Планування* проєктної діяльності передбачає описання сутності та структури проєкту, роз'яснення робочих завдань, планування ресурсів та витрат, визначення ризиків, планування маркетингу проєкту тощо.

*Реалізація* проєктної діяльності орієнтована на практичні дії щодо здійснення проєкту. В першу чергу, зазначене пов'язане із менеджментом проєктної діяльності, тобто організацією виконання проєктних дій: розподіл обов'язків у проєктній команді, налагодження зворотного зв'язку, координація командної роботи, створення, за необхідності, мультидисциплінарних команд, моніторинг реалізації проєкту, управління ризиками.

Найвагомішою складовою є завершення проєкту, що передбачає презентацію результатів, складання заключного звіту, рефлексію отриманих результатів та узагальнення висновків за результатами проєктної діяльності.

Разом із тим, *визначальними чинниками* трансформації діяльності закладу у проєктно-орієнтовану організацію є визначені терміни, ресурси та стандарти якості (рис. 8), використання в управлінській діяльності технології менеджменту знань.

Побудова діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти, як проєктно-орієнтованої, є одним з підходів до створення надійної і адаптивної системи діяльності, що визначатиме її як успішну організацію. Підкреслимо, що зміст її полягає в тому, щоб *створити команду найкваліфікованих фахівців* для реалізації місії діяльності закладу (яка реалізується через сукупність проєктів) у встановлений термін із заданим рівнем якості і при цьому не виходити за межі визначеного обсягу ресурсного забезпечення (у тому числі й встановленого кошту-



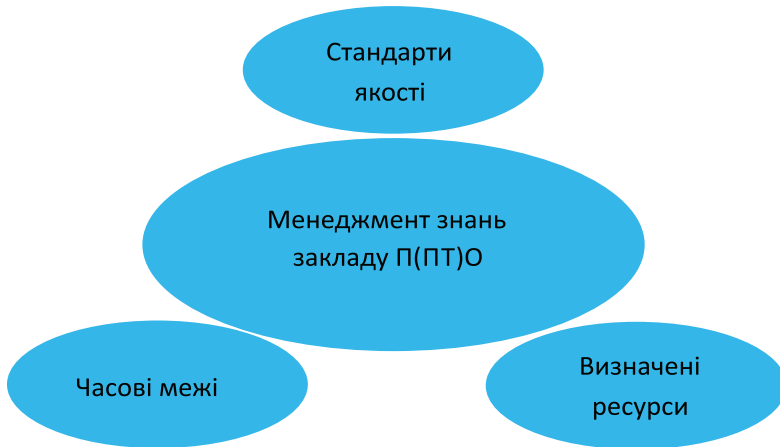


Рис. 8. Чинники побудови діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти як проектно-орієнтованої організації

рису). Орієнтація системи управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти на вищезазначені характеристики забезпечить діяльність закладу як *проектно-орієнтованої організації та сприятиме його соціальному трансформуванню* – процесу певних перетворень, внаслідок яких змінюються кількісні та якісні параметри закладу для формування проектного типу мислення учасників освітнього процесу.

Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як проектно-орієнтованою організацією, передбачає здійснення проектної діяльності, яка має такі *ознаки*:

- наявність мети або цілі, які можна виразити словами або записати;
- етапність: проекти можуть бути довгостроковими, але не можуть бути нескінченними;
- наявність ресурсів – фінансових, трудових, матеріальних або інформаційних.

Використання технології проектного менеджменту надає унікальності управлінській діяльності. Вона за своєю суттю стає проектною діяльністю. Відмінність її від традиційної, яка орієнтована на процес, полягає у тому, що в традиційній можна один

раз вивчити виконання операцій і потім щоразу їх повторювати, а в діяльності, що організована як проєктна, управлінські дії будуть щоразу іншими. Така діяльність є інноваційною. Використання технології проєктного менеджменту потребує постійного оновлення змісту робіт, використання додаткових знань, навичок і засобів для задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб (замовників) проєкту<sup>60, 61</sup>.

Опитування, яке було проведене серед здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, що навчаються за освітньо-професійною програмою «Управління навчальним закладом», показало: керівники закладів освіти обізнані із технологією проєктної діяльністю в управлінні (97 % респондентів). Активно використовують її в управлінні 42 % респондентів. в ситуації форс-мажору перевагу віддають традиційній управлінській діяльності (78 % респондентів). Визначають усі елементи технології проєктного менеджменту 45 % респондентів. Елементи технології проєктного менеджменту використовують в управлінській діяльності 93 % респондентів. За результатами опитування можна констатувати, що керівники закладів освіти (серед них 12 % респондентів – керівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти) достатньо добре обізнані із технологією проєктного менеджменту, але, проте, активно не використовують її в управлінській діяльності. Перевага віддається традиційним методам управління.

Використання технології проєктного менеджменту сприяє певний процес змін, що відбуваються в закладі освіти і характеризуються використанням принципово нових інноваційних технологій як в освітній, так і в управлінській діяльності та забезпечують успішність життєдіяльності цієї організації. Зазначимо, що в основу інноваційного розвитку закладу освіти покладено певну цільову діяльність суб'єктів освітнього процесу, яка відрізняється від усталеної практики й спрямована на створення та запровадження комплексу нововведень для забезпечення якості надання освітніх послуг і конкурен-

<sup>60</sup> Поняття проєкту. Проєктний аналіз (2000). URL: <http://library.if.ua/book/134/9063.html> (дата звернення: 20.05.2021).

<sup>61</sup> Newton R. The Project Manger's Book of Checklists. Everything you need to complete a project successfully, smoothly and on time. Harlow: Pearson, 2008. 208 p.

тоспроможності освітньої організації (закладу професійної (професійно-технічної) освіти). Зазначений процес вимагає чітко спланованих покрокових дій суб'єктів освітнього процесу взагалі й керівника закладу зокрема. за своїм змістом, методами та формами здійснення ці дії відрізняються обґрунтованістю, системністю та є такими, що забезпечують запланований результат. Саме це надає їм ознаки технологічності. Існують певні *ознаки проектної технології в освіті*: спрямованість на розвиток пізнавальних навичок; спрямованість на розвиток умінь самостійно створювати індивідуальний план професійного саморозвитку (конструювати свої знання); орієнтування в інформаційному просторі; уміння узагальнювати й інтегрувати здобуті знання з різних джерел у процесі теоретичного та практичного навчання в практику роботи. Для забезпечення ефективності діяльності проектно-орієнтованих організацій необхідним є використання технологій, які забезпечують інноваційний розвиток закладу освіти, наприклад, технології проектного менеджменту, ключовою дефініцією якого є поняття «проект»<sup>62</sup> – обмежена за часом і витратами система операцій, спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів на рівні вимог і стандартів якості. Проектний менеджмент – це процес управління командою, ресурсами проекту за допомогою спеціальних методів та прийомів з метою успішного досягнення поставленої мети. Класично найважливішими параметрами у процесі управління проектом вважають виконання роботи у заданих обсягах, вчасно і в межах виділених коштів. в умовах бурхливих перетворень та орієнтації суспільного життя на ринкові відносини Проектний менеджмент може забезпечити стабільність інноваційного розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Особливостями діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти як проектно-орієнтованої організації є те, що цілі, завдання, структура, стратегія та інші елементи освітньої діяльності формуються на основі цілей і завдань проекту (проектів), а також створеного середовища їх реаліза-

---

<sup>62</sup> Поняття проекту. Проектний аналіз (2000). URL: <http://library.if.ua/book/134/9063.html> (дата звернення: 20.05.2021).

ції та взаємодії проєктних команд. Найвагомим чинником розвитку закладу освіти як проєктно-орієнтованої організації є своєчасне отримання інформації про перспективи розвитку. Джерелами розвитку закладу освіти є:

- створення освітньої програми закладу, яка включає описання сукупності освітніх послуг, що надає заклад професійної (професійно-технічної) освіти;

- знання особливостей ринку освітніх послуг та ринку праці й врахування цих особливостей під час планування діяльності;

- реалістичність цілепокладання та визначення як стратегічної мети, так і цілей діяльності, які відображені у поняттях виживання та розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти (технологія SMART);

- використання технології, що описує внутрішній стан закладу освіти, зазначаючи його сильні та слабкі сторони (SWOT-аналіз);

- використання технології, що аналізує зовнішні впливи на діяльність закладу професійної (професійно-технічної) освіти (SWOT-аналіз);

- створення системи мотивації в закладі освіти, що зорієнтована на розвиток учасників освітнього процесу (зокрема використання технології менеджменту знань);

- створення внутрішньої концепції закладу: організаційна культура закладу професійної (професійно-технічної) освіти, форми задоволення потреб та запитів учасників освітнього процесу, імідж закладу, його репутація, інфраструктура;

- розбудова зовнішньої концепції закладу (презентаційна діяльність: бренд та статус закладу, його відомча приналежність та позиція у рейтингу закладів професійної (професійно-технічної) освіти регіону, країни).

Система освіти розвиватиметься в необхідному напрямі тільки тоді, коли є попит на її освітні послуги (продукти), а її пропозиція буде орієнтуватися на актуальні запити користувачів освітніх послуг і стан їх задоволення. Такий підхід до організації діяльності закладу освіти забезпечується проєктним менеджментом, який в умовах сьогодення є технологією, яка гарантує інтелектуальний розвиток підростаючого покоління. Спираючись

на наукові джерела, зазначимо, що за результатами досліджень, проведених останнім часом як в Україні, так і за кордоном, більшість сучасних лідерів у політиці, бізнесі, мистецтві, спорті – люди, які володіють проєктним типом мислення. Керівники успішних організацій ефективно використовують технологію проєктного менеджменту. Це підтверджується статистичними даними: технологію проєктного менеджменту використовують в управлінні керівники 74 % організацій, а 37 % використовують її під час організації робочих процесів.

Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як проєктно-орієнтованою організацією, забезпечить реалізацію задоволення потреб економіки держави у кваліфікованих і конкурентоспроможних на ринку праці робітниках, що сприятиме розвитку людського капіталу країни.

### **1.3. Менеджмент знань в управлінні закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованої організації**

Важливою складовою управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як проєктно-орієнтованою організацією, є реалізація *технології менеджменту знань*<sup>63, 64, 65</sup>. Провідним чинником забезпечення успішності діяльності будь-якої організації взагалі й закладу професійної (професійно-технічної) освіти зокрема є людські ресурси<sup>66, 67</sup>. Підкреслимо, що в економічній теорії поняття «людські ресурси» використовують як фактор економічного розвитку організації й під ним розуміють співробітників (фахівців) цієї організації з рівнем їх професійної

---

<sup>63</sup> Кондур О. С. Ідейні та концептуальні засади трансформації менеджменту освіти у систему менеджменту знань. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2018. Вип. 150. С. 66-69.

<sup>64</sup> Олійник В. В. Менеджмент розвитку фахового зростання педагогічних працівників профтехосвіти в сучасних умовах / НАПН України; Ун-т менеджменту освіти. Київ, 2009. 112 с.

<sup>65</sup> Островська Г. Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Економічний форум. 2019. № 1. С. 104-110.

<sup>66</sup> Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: учебник для вузов / 3-е изд., стереотип. Москва: Омега-Л, 2008. 464 с.

<sup>67</sup> Інноваційний тип розвитку. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний\\_тип\\_розвитку](http://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку) (дата звернення: 20.05.2021).

компетентності й спроможністю щодо його покращення. Отже, розвиток організації має лінійну залежність від розвитку професійної компетентності її співробітників. Зазначене передбачає створення команди кваліфікованих та компетентних фахівців, що можливо здійснити за допомогою технології менеджменту знань – (від англ. knowledge management). Технологія менеджменту знань виступає системою дій, що пов'язані із формуванням нових знань, їх зберіганням, використанням та поширенням в організації<sup>68, 69, 70</sup>. Вона є процесом, що забезпечує збереження, розподіл та використання інтелектуального капіталу (інтелектуальних активів) організації, який необхідний для забезпечення її успіху, ефективності та продуктивності діяльності. Провідною метою менеджменту знань є створення конкурентних переваг організації, а це, у свою чергу, пов'язано з розвитком інтелектуального потенціалу організації та запровадженням інновацій<sup>71, 72</sup>. Зазначене обов'язково передбачає навчання персоналу. Тобто процес формування професійної команди фахівців закладу освіти полягає у постійному їх навчанні та підвищенні професійної компетентності.

Процеси управління сучасним закладом професійної (професійно-технічної) освіти в своїй основі мають концепцію розвитку людського капіталу як основного ресурсу, що забезпечує йому необхідні конкурентні переваги на ринках освітніх послуг та праці, а також успішність його життєдіяльності. Об'єктом менеджменту знань виступають так звані «знання організації». У Національному стандарті України<sup>73</sup> зазначається, що знання організації – це

---

<sup>68</sup> Друкер П. Ф. Енциклопедія менеджмента: пер. с англ. Москва: Вільямс, 2004. 432 с..

<sup>69</sup> Системи управління якістю: Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009. [Чинний від 2009-09-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 33 с. (Національний стандарт України)

<sup>70</sup> Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.; за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2014. 445 с.

<sup>71</sup> Кондур О. С. Ідейні та концептуальні засади трансформації менеджменту освіти у систему менеджменту знань. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2018. Вип. 150. С. 66-69.

<sup>72</sup> Островська Г. Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Економічний форум. 2019. № 1. С. 104-110.

<sup>73</sup> Системи управління якістю: Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009. [Чинний від 2009-09-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 33 с. (Національний стандарт України).

знання, специфічні для організації; їх зазвичай набувають через досвід. в основному, це є інформацією, яку використовують та якою обмінюються задля досягнення цілей організації. Основою знань організації є внутрішні ресурси (наприклад, інтелектуальна власність; знання, набуті через досвід; уроки, які були засвоєні з невдалих і успішних проєктів; отримання та спільне використання незадокументованих знань і досвіду; результати поліпшень у процесах, продукції та послугах); зовнішні ресурси (наприклад, стандарти, наукова чи професійна спільнота, конференції, знання, отримані від замовників або зовнішніх постачальників тощо).

Аналізуючи наукові джерела, можна зробити певний висновок, що *менеджмент* знань складається з таких компонентів, як:

- формування нових знань та стимулювання їх приросту;
- аналіз зовнішніх джерел, відбір й акумулювання необхідних для організації знань;
- збереження, класифікація, трансформація, забезпечення доступності знань;
- створення системи обміну знаннями (досвідом) в межах організації;
- використання знань під час ухвалення рішень;
- втілення знань у продуктах, послугах, документах, базах даних та ін.;
- оцінювання знань, вимірювання і використання нематеріальних активів організації;
- захист знань.

Менеджмент знань, як технологія розвитку персоналу закладу освіти, характеризується орієнтацією на майбутнє, що передбачає створення гнучкого освітнього середовища закладу освіти, яке складається із сукупності освітніх мереж. Крім того, саме середовище закладу освіти базується на процесі вільного обміну інформацією про методи, прийоми, інновації щодо освітнього процесу. Ключовою позицією також є стимулювання професійного розвитку працівників закладу освіти шляхом їхнього постійного навчання, вдосконалення з метою оновлення навичок організації взаємодії зі здобувачами освіти. Необхідною умовою ефективного використання менеджменту знань є творчий підхід та використання емоційно-ціннісного досвіду учасників освіт-

нього процесу. Задля реалізації зазначеного використовується креативний підхід та створюється такий клімат у колективі, який сприятиме відкритому позитивному обміну професійними напрацюваннями та сприяє навчанню на власному досвіді та досвіді колег. Причому, такий досвід може бути як позитивним, так і негативним.

Наочно зміст технології менеджменту знань організації відображено на *рисунку 9*.

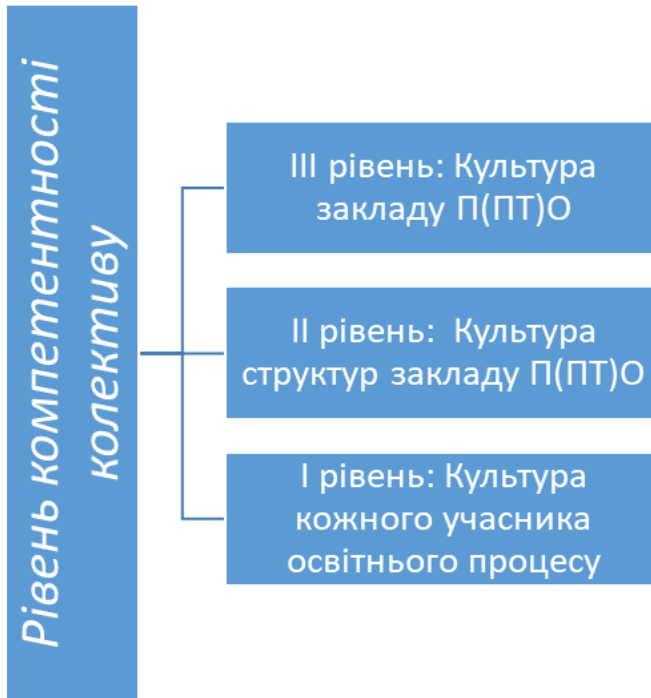
Забезпеченню конкурентоспроможності закладу професійної (професійно-технічної) освіти сприяють стратегії результативного формування та використання знань, які мають на меті: підвищення ефективності використання ресурсів організації,



*Рис. 9. Структура технології менеджменту знань закладу професійної (професійно-технічної) освіти*



впровадження інновацій та забезпечення якості продукції та послуг. Крім того, одним із завдань використання будь-якої стратегії є зниження ризиків від невикористаних інтелектуальних активів. Саме це забезпечує розвиток людського капіталу закладу професійної (професійно-технічної) освіти й сприяє отриманню вигідної позиції на ринках праці й освітніх послуг. На *рисунку 10* відображено сутність організаційної культури закладу професійної (професійно-технічної) освіти, яка формується шляхом розвитку професійної компетентності колективу<sup>74</sup>.



*Рис. 10. Ієрархія організаційної культури закладу професійної (професійно-технічної) освіти*

<sup>74</sup> Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядиплом. пед. освіти, керівників закладів загальної серед. освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навч. закладом» та «Управління проектами» / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та ін. Київ, 2018. Ч. 5. С. 63-74.

У науковій літературі розкривається зміст та наводяться характеристики таких стратегій результативного формування та використання знань у закладі: стратегія, в основі якої лежить формування та використання знань в межах індивідуальної компетенції (досвід); стратегія, у основі якої лежить формування та використання знань в межах внутрішньої стратегії організації (обмін досвідом, організація, яка самонавчається); стратегія, в основі якої лежить формування та використання знань у межах зовнішньої структури (комунікації); стратегія, в основі якої лежить обмін знаннями у межах індивідуальної компетенції і зовнішнього середовища (взаємодія зі споживачами); стратегія, в основі якої лежить обмін знаннями в межах індивідуальної компетенції і внутрішньої структури; стратегія, в основі якої лежить обмін знаннями між елементами внутрішньої та зовнішньої структури організації; стратегія, що спирається на рух знань одночасно між усіма видами інтелектуального капіталу<sup>75, 76</sup>. Досягнення успіху закладу професійної (професійно-технічної) освіти забезпечується шляхом використання всіх зазначених стратегій. Для визначення доцільності використання будь-якої стратегії необхідно проводити такі види аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища закладу, як SWOT- та PEST- аналіз. Крім того, необхідно чітко уявляти місію закладу, знати мету його діяльності, мати план її реалізації та окреслювати індикатори (показники) результативності.

Ураховуючи зазначене, можна констатувати, що управління розвитком закладу освіти, як проєктно-орієнтованою організацією, буде успішним за умов визначення стану середовища – зовнішнього (PEST-аналіз) та внутрішнього (SWOT-аналіз) середовища закладу освіти; вивчення попиту та освітніх потреб споживачів послуг, що надає заклад; врахування запитів стейкхолдерів щодо діяльності закладу освіти; аналізу доцільності існуючих і планування майбутніх послуг (розроблення і формування нових

---

<sup>75</sup> Кондур О. С. Ідейні та концептуальні засади трансформації менеджменту освіти у систему менеджменту знань. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2018. Вип. 150. С. 66-69.

<sup>76</sup> Островська Г. Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Економічний форум. 2019. № 1. С. 104-110.

освітніх програм, введення оновлених навчальних дисциплін, планування спецкурсів, факультативів, що формують новий спектр освітніх послуг тощо); планування навчання та супроводу розвитку професійної компетентності педагогів для забезпечення якості надання освітніх послуг закладом; відстеження стану конкурентоспроможності закладу на ринку<sup>77, 78</sup>.

#### **1.4. Планування проєктної діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти та управління проєктними діями**

Планування є системоутворюючою функцією для забезпечення успішності управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Планування спрямовується на формування та прогнозування основних напрямків діяльності закладу освіти у відповідності до його місії з урахуванням наявних ресурсів щодо їх здійснення.

Процес планування забезпечує отримання відповідей на такі запитання:

- Яким є стан позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці?
- Які дії необхідно здійснити для покращення цього стану?
- Якими є можливості та ресурси розвитку закладу?
- Якими є слабкі сторони діяльності закладу та яких загроз потенційно можна очікувати?

Процес планування доцільно розпочинати зі SWOT-аналізу, PEST-аналізу та SMART-аналізу для визначення стану позиціонування закладу та перспективних напрямів змін. SWOT-аналіз із позицій маркетингових підходів можна використовувати для зіставлення позицій закладу П(ПТ)О із позицією конкурентів. У процесі визначення слабких сторін закладу та загроз можна уникнути негативних результатів діяльності, а, вивчаючи слабкі

---

<sup>77</sup> Лук'янова Л. Технологія організації проєктної діяльності. Імідж сучасного педагога. 2009. № 10. С. 16-21.

<sup>78</sup> Проєктний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махия та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.

сторони конкурентів, можна перетворити їх на свої переваги. PEST-аналіз як маркетинговий інструмент призначений для виявлення певних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність закладу. SMART-аналіз, у свою чергу, є технологією встановлення конкретних завдань і цілей, яких можна досягнути у визначений проміжок часу.

Процес планування забезпечує закладу освіти окреслення перспективних напрямів розвитку, покращення стану позиціонування на ринку та зростання попиту на послуги й визначає необхідні ресурси для успішності життєдіяльності. У практичній діяльності, як правило, використовують загальноприйняті (за А. Файолем та Р. Акоффом) принципи планування, які й забезпечують його ефективність:

- *єдності або системності*, який пов'язаний із тим, що під час планування необхідно враховувати специфіку усіх напрямів діяльності закладу П(ПТ)О, що забезпечить їх інтеграцію та сприятиме реалізації місії закладу;

- *безперервності*, який обумовлює те, що новостворюваний план діяльності закладу повинен базуватися на результатах реалізації попереднього плану з урахуванням сучасних викликів та запитів стейкхолдерів;

- *гнучкості*, який пов'язаний із безперервністю й гарантує те, що сформований план діяльності закладу може бути коригованим з огляду на непередбачувані обставини, тобто план має передбачати оптимальні резерви планування;

- *точності*, який передбачає максимальну конкретизацію та деталізацію. Саме цей принцип визначає дії колективу закладу щодо реалізації запланованого. Зазначене може також вважатися інструкцією щодо виконання плану, яка забезпечує успішність його реалізації та сприяє формуванню позитивної репутації закладу;

- *участі*, що забезпечує позитивну мотивацію кожного працівника щодо реалізації плану діяльності закладу П(ПТ)О.

Дотримання зазначених принципів сприятиме ефективному плануванню та забезпечить реалізацію запланованого.

Проектна діяльність закладу П(ПТ)О також підлягає плануванню. Він також підпорядковується загальним принципам

планування та класичним підходам до цього процесу. Сутність *планування проєктної діяльності* розкривається через створення системи управління проєктом як сукупності взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів змісту, засобів, ресурсів (матеріальних, людських, фінансових), які взаємодіють між собою з урахуванням заданих термінів, етапів та ресурсів, яка зорієнтована на досягнення визначеної мети<sup>79</sup>.

В основу планування проєктних дій покладено розуміння життєвого циклу проєкту (Project Life Cycle) як проміжку часу від визначення ідеї (задуму) проєкту до його завершення. Зазначений проміжок часу є часовими межами реалізації проєкту; він характеризується моментом здійснення перших витрат за проєктом (поява проєкту) й отриманням остаточної вигоди (ліквідація проєкту)<sup>80</sup>. Життєвий цикл проєкту можна розглядати і як концепцію, що описує проєкт як послідовність фаз, подій та етапів, визначених в певних часових межах.



Рис. 11. Фази життєвого циклу проєкту

Визначають чотири фази життєвого циклу проєкту: розроблення концепції проєкту, планування проєкту та організація виконання проєктних дій, реалізація проєкту, завершення проєкту. Наочно фази життєвого циклу проєктів представлено на *рисунку 11*.

Перша фаза – підготовки (ініціювання) проєкту – характеризується концептуальною діяльністю, яка передбачає розроблення як концепції проєкту,

<sup>79</sup> Проєктний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махіяна та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.

<sup>80</sup> Бородієнко О. Організаційні аспекти реалізації проєктів розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти України. Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 жовтня 2020 р.) / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2020.

так і створення проектної команди. Друга фаза – планування та організації виконання проектних дій – характеризується організаційною діяльністю й спрямована на визначення структури проекту та планування усіх життєво необхідних показників проекту. Третя фаза – реалізації проекту – характеризується превалюванням виконавчої, контролюючої та координаційної діяльності, яка передбачає налагодження ефективної комунікації в проектній команді, відстеження та коригування стану виконання проектних дій. Четверта фаза – звітна – характеризується презентаційною діяльністю й передбачає представлення унікального результату проекту та документування досвіду, набутого під час реалізації проекту.

Для забезпечення досягнення визначеної мети здійснюється управління цим процесом з урахуванням фаз життєвого циклу проекту. Управління проектом є процесом, який передбачає отримання унікального результату, що відповідає визначеним показникам якості; отриманий в обмежений термін та має визначену вартість. Процес управління проектом є інтегрованим і, у свою чергу, передбачає п'ять етапів, кожен із яких підлягає плануванню (рис. 12).

Процеси ініціації проекту тісно пов'язані із питаннями ініціювання проектної діяльності та ухвалення рішення щодо його виконання. Процеси планування розкривають цілі проекту, окреслюють робочі схеми реалізації та критерії його успішності. Процеси виконання спрямовані на координацію проектних дій



Рис. 12. Основні групи процесів управління проектами

та ресурсів для виконання запланованого. Процеси моніторингу та управління, у свою чергу, визначають відповідність реального стану процесу реалізації проєкту до запланованого та коригування цього стану. Процеси завершення орієнтовані на підбиття підсумків проєктної діяльності, презентацію отриманого результату та розкриття його унікальності.

Група процесів планування вважається ключовими факторами, які забезпечують успішність реалізації проєкту й отримання унікального результату (рис. 13). Процеси планування охоплюють професійні знання, відомі як Project Management Body of Knowledge (PMBOK)<sup>81</sup>.

Планування проєктної діяльності закладу П(ПТ)О зорієнтовується на реалізацію будь-якого освітнього проєкту. Для забезпечення успішності його реалізації необхідно здійснити планування цього процесу за певними напрямками (рис.13). Це такі напрями, як:

– Управління інтеграцією проєкту (Project Integration Management);

Планування проєктної діяльності (Освітній проєкт, що реалізується в закладі П(ПТ)О)	Project Integration Management
	Project Scope Management
	Project Time Management
	Project Cost Management
	Project Quality Management
	Project Human Resource Management
	Project Communications Management
	Project Risk Management
	Project Procurement Management
	Project Stakeholder Management

Рис. 13. Напрями планування проєктної діяльності закладу П(ПТ)О

<sup>81</sup> Довідник з управління проєктами. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PMBOK> (дата звернення: 20.05.2020).

- Управління змістом проєкту (Project Scope Management);
- Управління часовими межами проєкту (Project Time Management);
- Управління вартістю проєкту (Project Cost Management);
- Управління якістю проєкту (Project Quality Management);
- Управління людськими ресурсами проєкту (Project Human Resource Management);
- Управління комунікаціями проєкту (Project Communications Management);
- Управління ризиками проєкту (Project Risk Management);
- Управління закупівлями проєкту (Project Procurement Management);
- Управління зацікавленими сторонами проєкту (Project Stakeholder Management).

Планування вищезазначених аспектів має свої особливості. Так, *планування управління змістом проєкту* розкриває, яким чином буде визначатися, декомпозиватися й перевірятися зміст проєкту, як буде конструюватися ієрархічна структура робіт. Ієрархічна структура робіт (Work Breakdown Structure, WBS) передбачає декомпозицію змісту робіт, які необхідно виконати проєктній команді для досягнення визначених цілей проєкту і отримання запланованих результатів. Існує два способи визначення ієрархії робіт<sup>82</sup>. Перший спосіб передбачає декомпозицію завдань «зверху-донизу». Перший рівень – це загальна мета проєкту й вибір критерія для її декомпозиції на другому рівні. На підставі обраного критерію відбувається виокремлення завдань, що передбачає розподіл проєкту на часткові проєкти (так звані міні проєкти), оформлення мініпроєктів у список на другому рівні й вибір критерію для декомпозиції кожного елемента на другому рівні. Оформлення робочих пакетів на третьому рівні наочно відображено на *рисунку 14*. Робочі пакети характеризуються сукупністю конкретних умов та визначених показників, дотримання яких забезпечує реалізацію цього пакету.

---

<sup>82</sup> Проєктний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махиня та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.



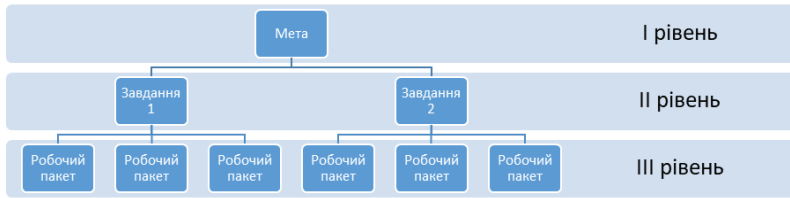


Рис. 14. Ієрархічна структура робіт проекту

Під робочими пакетами (Work Package) розуміється деталізована на завдання мета й оформлення цих завдань у частковий мініпроект. Робочий пакет складається із заходів, що сприятимуть отриманню проміжних результатів проекту, чіткі терміни їх реалізації, а також ресурси, необхідні для вирішення завдань й отримання конкретного результату. Головне призначення робочого пакету – це зменшення складності реалізації загального проекту. Робочий пакет включає планові дії і контрольні заходи, що є необхідними для досягнення визначеного результату. Ним легко управляти та контролювати процес реалізації його завдань. Крім того, робочі пакети мають своїх проектних лідерів, які підпорядковуються лідеру загального проекту. Проектні лідери несуть відповідальність за управління діяльністю проектною командою в межах виконання конкретного робочого проекту.

Другий спосіб розроблення ієрархії робіт – це спосіб «знизу-вгору», який передбачає проведення мозкового штурму членами проектною командою для визначення усіх видів робіт на всіх рівнях та їх оформлення у відповідні робочі пакети у вигляді ієрархічного списку (табл. 2).

Під час розроблення робочих пакетів необхідно звернути увагу на цілі, кінцеві результати та їх відповідність стандартам якості, терміни виконання, оформлення звітної документації, а також те, хто несе персональну відповідальність за реалізацію робочого пакету (лідер пакету). Під час реалізації проекту формою проектних структур є матрична організаційна структура. Вона передбачає підпорядкованість членів проектною командою як лідеру загального проекту, так і лідеру мініпроекту. У зв'язку із цим необхідно створити матрицю відповідальності, що пов'язує робочі пакети і відповідальність членів проектною команди. Ключовим

## Створення робочих пакетів під час планування змісту робіт

Проект (назва)			
	Робочий пакет № 1	Робочий пакет № 2	Робочий пакет № 3
Лідер			
Проектна команда			
Термін виконання			
Стандарти якості			
Ресурси			
Бюджет			
Звіт (результат)			
Контрольні заходи			

у цьому процесі є формулювання відповіді на такі запитання: «Хто що робить?», «Хто за що відповідає?» і «Хто кому звітує?».

*Управління часовими межами проекту* передбачає використання інструментів календарного планування шляхом складання сіткових графіків із обов'язковим обчисленням їх параметрів. Зазвичай використовується метод критичного шляху, що завершується розробленням діаграми Ганта, яка використовується для ілюстрування плану, графіка робіт за будь-яким проектом. Вважається, що вона є одним із засобів планування та управління проектами. Діаграма Ганта являє собою відрізки, розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає робочому пакету, які в своїй сукупності складають загальний план та розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості виконання робочих пакетів. За кожним робочим пакетом у графіку визначаються ресурси, які поєднуються в ресурсні гістограми. Крім того, затрати, що оцінені в грошовому еквіваленті, подаються в часі у вигляді бананоподібної кривої. В умовах сьогодення активно використовуються онлайнві конструктори для побудови діаграми Ганта під час управління проектами. Наприклад,

«Бітрікс 24» (<https://www.bitrix24.ua/>), що являє собою набір з п'яти важливих та корисних інструментів, які допомагають у реалізації проекту (рис. 15).

Управління вартістю проекту передбачає певні процеси, які є необхідними для оцінювання робіт, розділення бюджету та контролю витрат, що забезпечує виконання проекту в межах затвердженого бюджету<sup>84</sup>. Оцінювання вартості робіт може бути здійснено або шляхом експертного оцінювання (залучення експертів), або шляхом встановлення відповідності з вартістю виконання схожих проектів, або є іншими доступними методами, що забезпечують об'єктивне оцінювання вартості виконання операцій<sup>85</sup>. У наукових джерелах рекомендують використовувати такий підхід: на кожен фазу життєвого циклу проекту визначати

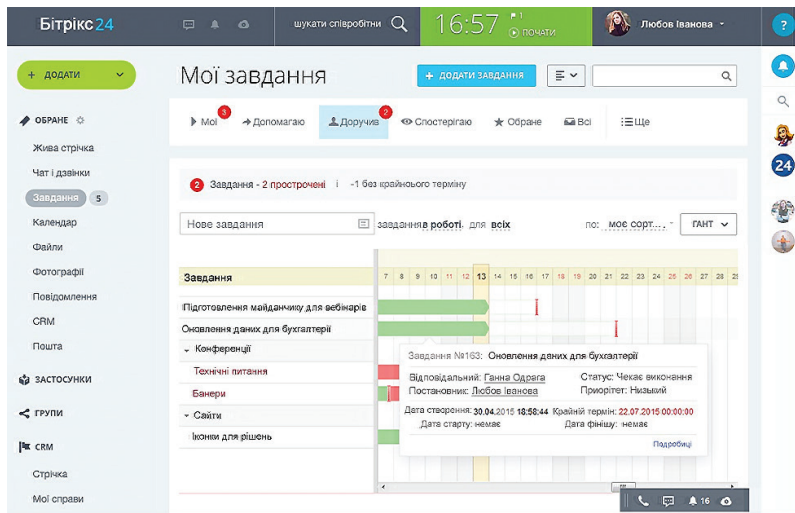


Рис. 15. Приклад побудови діаграми Ганта за допомогою програмного ресурсу «Бітрікс 24»<sup>83</sup>

<sup>83</sup> <https://nbc.ua/article/1668>

<sup>84</sup> A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Third Edition, Paperback / Project Management Institute URL: <https://web.archive.org/web/20081104111841/http://www.pmi.org/Marketplace/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00100035801> (дата звернення: 20.05.2021).

<sup>85</sup> Методичні рекомендації з управління проектами URL: [https://www.mil.gov.ua/content/oboron\\_plans/Metod\\_recomendacii\\_z\\_upravlinnia\\_proektamy.pdf](https://www.mil.gov.ua/content/oboron_plans/Metod_recomendacii_z_upravlinnia_proektamy.pdf)

вартість та джерело фінансування. Наприклад, на фазі «ініціювання» визначається, що необхідно провести декілька засідань творчої групи та розробити методологію проєкту. Необхідно обрахувати витрати на дану фазу проєкту за такими напрямками, як витрати на роботу учасників проєктної групи, оренду приміщення, де буде проходити засідання, використання обладнання, а також включити до загального кошторису ймовірні витрати на розроблення методології проєкту.

Планування процесу управління бюджетом проєкту відбувається за трьома напрямками: бюджетування проєкту, управління фінансами на етапі впровадження проєкту, фінансова звітність. Усі ці напрями тісно пов'язані між собою й передбачають визначення джерел та обсягів фінансування. Користуючись матеріалами міжнародного стажування<sup>86</sup> (під керівництвом М. Журби), можна навести таку узагальнюючу таблицю розрахунку бюджету (табл. 3). Для забезпечення успішності процесу розрахунку бюджету можна використовувати як онлайнві конструктори, у які інтегровано табличний редактор Excel, так і автономний режим з використанням зазначеного редактора для полегшення процедури розрахунку бюджету.

Таблиця 3

### Планування процесу управління бюджетом проєкту

Статті видатків	Загальна сума за статтями бюджету	Наявне фінансування	Фінансування
1. Оплата праці			
2. Обладнання			
3. Проведення заходів			
4. Оренда приміщень, логістика			
5. Інші види витрат			
<b>РАЗОМ:</b>			

<sup>86</sup> Розрахунок бюджету проєкту URL: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1w93dRaaQRATDAjggOjH3e-CI5sdFSrYn8s7pioRFVhI/edit#gid=1161601581>

Отже, планування вартості проєкту передбачає аналіз інвестиційних, операційних та фінансових витрат. У процесі планування необхідно звернути увагу також на структуру витрат кошторису.

*Планування процесів управління якістю* проєкту передбачає аналіз очікувань замовника та урахування стандартів якості до очікуваного продукту проєкту. Зазвичай зазначений процес ґрунтується на політиці якості, що існує в закладі П(ПТ) О, та на стандартах, які існують у сфері забезпечення якості, зокрема освіти. Безпосередньо у процесі планування процесів управління якістю проєкту використовують такі інструменти вимірювання, оцінювання, контролю та покращення якості виробничих процесів: контрольний листок; метод стратифікації; діаграма розсіювання; діаграма Ішिकाва (причинно-наслідкова діаграма); гістограма; діаграма Парето. Останнім часом в освіті використовують і такий інструмент, як кваліметричне (факторно-критеріальне) моделювання якості освітніх процесів чи об'єктів. Розглянемо основні характеристики деяких з цих інструментів.

Контрольний листок, як засіб реєстрації даних, містить оформлені у вигляді списку параметри оцінювання якості продукту проєкту. Основне призначення контрольних листків – це збір даних для автоматичного їх впорядкування з метою полегшення подальшого використання зібраної інформації щодо забезпечення якості. Він може бути автоматизованим і розташованим у мережі або мати вигляд паперового бланку.

Метод стратифікації (розташування даних) передбачає визначення певних закономірностей у масиві даних за рахунок їх поділу. Застосування цього інструменту є доцільним у тому випадку, коли неможливо оцінити якість відповідних факторів якості без розподілу цілого на групи (підгрупи). Метод стратифікації передбачає послідовне здійснення таких етапів: визначення факторів, за якими проводиться стратифікація, формується кількість страт (груп, шарів), які залежать від числа факторів, що будуть використані для аналізу; обрання інструментарію якості для графічного представлення статистичних даних; визначення процедури відстеження страт (кількість спостережень); здійснення аналізу даних для кожної страти окремо; узагальнення даних, генерування висновків.

Близьким до методу стратифікації є метод факторно-критеріального моделювання. за його допомогою оцінюється стан продукту проекту. Наприклад, внаслідок реалізації певного проекту буде сформована професійна компетентність майбутнього фахівця. Для планування процесу управління якістю розроблюються показники (стандарт) стану професійної компетентності майбутніх фахівців. Зазначений стандарт створюється за допомогою факторно-критеріального моделювання, де ключовим системоутворюючим фактором є розуміння сутності професійної компетентності майбутнього фахівця. Зазначимо, що *під професійною компетентністю майбутніх фахівців* ми розуміємо здатність та готовність особистості здійснювати професійну діяльність на належному рівні на основі певної єдності теоретичної та практичної підготовки. Для встановлення рівня її сформованості здійснюється факторно-критеріальне моделювання, унаслідок якого створюється відповідна кваліметрична модель (стандарт), яка в ідеалі повинна відповідати рівню сформованості професійної компетентності майбутнього фахівця.

У процесі факторно-критеріального моделювання стану професійної компетентності фахівця нами було визначено два параметри: готовність до професійної діяльності та складові професійної компетентності. Кожний з параметрів розкривається через фактори та критерії. Наприклад, готовність до професійної діяльності розкривається через такі фактори, як мотивація, цілепокладання, здійснення професійних дій та їх моніторинг, рефлексія. Кожний з цих факторів розкривається через критерії. Усього нами було визначено два параметри, дев'ять факторів та тридцять два критерії.

Використовують кваліметричну модель професійної компетентності майбутнього фахівця таким чином: відбувається порівняння даної моделі з існуючим станом рівня сформованості професійної компетентності й на основі отриманих даних здійснюються оціночні судження (кількісний опис якості об'єкта). Здобуті оціночні судження (кількісні показники) виконують функцію зворотного зв'язку між станом розвитку професійної компетентності та впливами, які здійснюються педагогами для формування цієї компетентності. Дані, які отримують педагоги,

дають їм можливість ретельніше планувати свою діяльність та передбачати її наслідки. Повторні зрізи можуть вказати на ефективність застосованих заходів і допомогти відстежити динаміку розвитку професійної компетентності як кожного здобувача освіти, так і навчальної групи в цілому, а також з'ясувати причини відставання деяких здобувачів освіти з метою коригування процесу навчання. Для полегшення оброблення отриманих показників використовують табличний редактор Excel. Кваліметрична модель професійної компетентності майбутніх фахівців оформлюється у відповідну таблицю, яка заповнюється автоматично, за допомогою зведених даних, що унаочнюються у вигляді діаграм, можна відстежити динаміку розвитку професійної компетентності майбутніх фахівців. Оцінювання (з використанням методу експертного оцінювання) здійснюється за визначенням рівнів сформованості професійної компетентності: високий (4 бал, достатній (3 бали), середній (2 бали), низький рівень (1 бал). Кожен експерт виставляє відповідний бал за кожним критерієм. У відповідності з принципами кваліметрії загальна оцінка формується в частках одиниці<sup>87</sup>. Оцінка в частках одиниці вираховується за таким принципом: наприклад, усього було 4 експерти, тому максимально вони могли виставити 16 балів. Суму балів, яка утворилася за кожним фактором, необхідно розділити на 16. У результаті отримуємо оцінку, яка виражена в частках одиниці. У процесі аналізу отриманих результатів робляться висновки: до 0,5 – рівень сформованості професійної компетентності майбутнього фахівця не відповідає вимогам освітньої програми; 0,51–0,55 – початковий рівень сформованості професійної компетентності майбутнього фахівця; 0,56–0,65 – середній рівень; 0,66–0,75 – достатній рівень; 0,76?1 – високий рівень. Використання описаної кваліметричної моделі сприятиме успішному плануванню процесу управління якістю, зокрема освітніх проєктів<sup>88</sup>.

Діаграма Ішікави (причинно-наслідкова діаграма) є широко відомою як діаграма «риб'ячої кістки» (англ. Fishbone Diagram)

---

<sup>87</sup> Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

<sup>88</sup> Рябова З. В. Моніторинг професійної компетентності майбутніх фахівців. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal/issue/view/20/55>

або «причинно-наслідкова» діаграма (англ. Cause and Effect Diagram), а також як діаграма аналізу кореневих причин<sup>89</sup>. Сутність її полягає в тому, що, завдяки зазначеному методу, можна визначити суттєві причинно-наслідкові взаємозв'язки між чинниками (факторами) та наслідками у досліджуваній ситуації чи проблемі. Перевагою цього методу є те, що він надає «...можливість виявити ключові взаємозв'язки між різними факторами та більш достеменно зрозуміти досліджуваний процес. Діаграма сприяє визначенню головних чинників, які роблять найзначніший внесок до проблеми, що розглядається, та попередженню або усуненню їх дії»<sup>90</sup>.

Діаграма Парето є графічним відображенням закону Парето як кумулятивної залежності розподілу певних ресурсів. Зазначений закон, або правило Парето, правило 80 на 20 чи принцип малої кількості причин, є емпіричним правилом, яке стверджує, що для багатьох явищ 80 відсотків наслідків спричинені 20 відсотками причин<sup>91</sup>.

Використання зазначених вище інструментів у процесі планування управління якістю проекту встановлює відповідність продукту проекту та усіх процесів (в умовах робочих пакетів) до вимог замовника проекту, стандартів якості (зразкам-еталонам). Отримана інформація про характеристику продукту забезпечує стабільність реалізації проекту.

*Планування управління людськими ресурсами проекту* передбачає створення проектної команди проекту, яка є тимчасовою групою фахівців з унікальними знаннями в предметній галузі проекту, що володіють необхідними вміннями для його реалізації. У відповідності до бюджету проекту визначається кількість членів проектної групи, плануються тренінги для формування їх психологічної сумісності й створення активної стимулюючої «внутрішньопроектної» культури.

Планування управління людськими ресурсами проекту передбачає декілька напрямів:

---

<sup>89</sup> Діаграма Ішिकाви. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма\\_Ішिकाви](https://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма_Ішिकाви)

<sup>90</sup> Діаграма Ішिकाви. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма\\_Ішिकाви](https://uk.wikipedia.org/wiki/Діаграма_Ішिकाви)

<sup>91</sup> Принцип Парето. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Принцип\\_Парето](https://uk.wikipedia.org/wiki/Принцип_Парето)



– визначення, обґрунтування й документальне оформлення ролей, відповідальності і підзвітності, а також створення плану управління персоналом проєкту;

– планування процесу розвитку проєктної команди через підвищення кваліфікації з відривом від виробництва чи корпоративне навчання без відриву від виробництва, проведення тренінгів з метою зміцнення взаємодії між членами проєктної команди з метою забезпечення ефективності виконання проєкту;

– проведення контрольних заходів.

Планування процесу управління людськими ресурсами проєкту є ключовим фактором забезпечення якості реалізації проєкту. Для виконання цього процесу використовують такі методи: ієрархічні діаграми (для документування розподілу ролей та відповідальності), текстові формати для детального опису ролей та відповідальності (матрична діаграма ролей та відповідальності в проєкті для відображення зв'язків між роботами в проєкті).

*Планування процесу управління комунікаціями проєкту* є основним процесом у системі забезпечення якості реалізації проєкту. Процес комунікації – це процес обміну інформацією між членами проєктної команди з використанням загальної системи символів, знаків або поведінки. Планування цього процесу передбачає визначення каналів зв'язку для взаємодії членів проєктної групи, схем їх функціонування і засобів використання з метою передавання інформації, необхідної для досягнення цілей проєкту. Члени проєктної команди є учасниками комунікації; вони обмінюються інформацією через визначені канали комунікацій. Під час планування необхідно описати зазначені канали та форми зворотного зв'язку.

*Планування процесу управління ризиками проєкту.* Невизначеність, яка пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації проєкту несприятливих умов, ситуацій та наслідків, що може загрожувати його реалізації, називається ризиком. Управління ризиками в проєктній діяльності – це процес реагування на події та зміни в умовах перебігу цієї діяльності. Задля успішності процесу планування необхідно усвідомити те, які ризики є можливими в проєктній діяльності, та класифікувати їх. Після цього необхідно визначитися з відповідальною за процес відсте-

ження стану реалізації проєкту особою та ризиків, які виникають (ризик-менеджер). У цьому зв'язку необхідно *запланувати* контрольні точки щодо збору інформації та ідентифікації ризиків, визначити те, яку документацію потрібно підготувати (наприклад, картка ризиків, графічна карта ризиків, план управління ризиками, матриця реагування та ін.). Крім того, необхідно запланувати фінансування управління ризиками, додати таку позицію в кошторис проєкту й визначити резерви ресурсів на нівелювання дії непрогнозованих ризиків.

Під час планування проєктної діяльності особливу увагу необхідно приділити питанням *управління процесом постачання*. Зазначений аспект описує процеси залучення послуг, які надаються поза межами закладу освіти, та ресурсів (у т. ч. людських), що не передбачені на початку реалізації проєкту. Необхідність їх залучення визначається шляхом аналізу потреб проєкту й ухвалення рішення щодо їх задоволення шляхом залучення зовнішніх ресурсів.

*Планування процесів управління заінтересованими сторонами проєкту*. Стейкхолдери є ключовими фігурами під час реалізації проєктної діяльності закладу П(ПТ)О. Існує три групи заінтересованих щодо реалізації проєктів сторін. Перша – це група людей, яка безпосередньо залучена до реалізації проєкту й активно працює щодо виконання його завдань (проєктна команда). Друга – це група людей, на чий інтерес впливає процес реалізації проєкту і ті, хто є замовником та споживачем результатів проєкту. Третя – це група людей, яких не залучали до реалізації проєкту, але вони мають вплив на нього. Для планування процесів управління заінтересованими сторонами створюють певну матрицю<sup>92</sup> (табл. 4).

Отже, планування проєктної діяльності доцільно здійснювати поетапно, використовуючи певний алгоритм:

1. Інноваційність проєкту та його користь (які переваги ми отримаємо від реалізації проєкту).

---

<sup>92</sup> Проєктний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махия та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.

### Матриця заінтересованих сторін

№	Відносини Заінте- ресовані сторони	Інтереси	Влада	Потен- ціал	Конфлікт	Заходи
1.	Роботодавці	+++	+	+++	-	
2.	Учні закладу	++	-	+++	-	

2. Результат (який результат буде отримано під час реалізації проєкту й у чому його унікальність).

3. Напрями діяльності, які забезпечують успішність проєкту, та їх планування.

4. Складання структурного плану проєкту.

5. Планування контрольних точок проєкту.

Планування проєктної діяльності закладу П(ПТ)О сприятиме успішному виконанню проєкту взагалі й забезпечить позитивну репутацію закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці.

#### 1.5. Управління ризиками в проєктній діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти

Забезпечення якості надання освітніх послуг є пріоритетним питанням в діяльності закладу П(ПТ)О. В умовах сьогодення, зокрема глобальної цифровізації освіти та запровадження освітніх онлайн-послуг, актуальним є питання організації освітньої такої діяльності закладу, яку можна визначити як проєктну. Проєктна діяльність закладу П(ПТ)О здійснюється через низку проєктів. Задля успішності реалізації проєктів, крім іншого, необхідно визначити ризики, які можуть завадити цьому процесу, запланувати кроки щодо їх упередження, нівелювання їх дії або ж усунення. Розглянемо детальніше сутнісні аспекти ризиків та управління ними.

Реалізація проєктів відбувається в умовах невизначеності, які формуються внаслідок зовнішніх та внутрішніх впливів на діяль-

ність закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Така невизначеність пов'язана із тим, що за її наслідками виникають несприятливі умови та ситуації. Тобто з'являються ризики, які в умовах ринкових відносин є невід'ємним атрибутом будь-якої діяльності, у тому числі й проектної. Під *ризиками в проектній діяльності* розуміють певну подію, що сталася й може завадити досягненню запланованого результату. У разі ж позитивного впливу зазначеної ситуації на проектну діяльність вона може бути віднесена до категорії «можливість». Іноді під ризиком розуміють і ступінь невпевненості в досягненню поставленої мети унаслідок певної ситуації, що склалася. Задля зменшення впливу таких ситуацій на перебіг проектної діяльності здійснюється процес управління ризиками.

*Управління ризиками* в проектній діяльності – це процес передбачення, реагування та нейтралізації наслідків негативного впливу на процес реалізації проекту.

Провідним аспектом під час управління ризиками в проектній діяльності є проведення моніторингу життєдіяльності проекту. Цей процес сприятиме отриманню своєчасної інформації про стан внутрішнього та зовнішнього середовища проекту, що визначає ухвалення рішень задля запобігання негативних явищ ще до настання ризикових подій. Зазначений процес передбачає здійснення таких кроків: постійна ідентифікація ризиків, їх оцінювання, зниження ризиків та визначення заходів на випадок непередбачуваних обставин, постійне відстеження перебігу проекту за визначеними параметрами, вимірювання ефективності ідентифікації ризиків<sup>93</sup> (рис. 16).

Для забезпечення успішності як проектної діяльності взагалі, так і процесу моніторингу життєдіяльності проекту необхідно

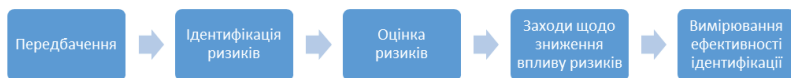


Рис. 16. Процес управління ризиками проектної діяльності закладу

<sup>93</sup> Lavanya, N. & Malarvizhi, T. (2008). Risk analysis and management: a vital key to effective project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2008-Asia Pacific, Sydney, New South Wales, Australia. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

бути обізнаним щодо типів проєктних ризиків та вміти виокремлювати їх.

На сьогодні єдиної класифікації ризиків проєктної діяльності немає. Проте низка науковців визначає наступні типи ризиків: зовнішні та внутрішні ризики; непередбачувані та передбачувані ризики; глобалізаційні, політичні, господарські, технологічні, форс-мажорні тощо (які виокремлюються у відповідності до джерела виникнення ризиків)<sup>94</sup>. Усі три типи ризиків тісно пов'язані між собою. Разом із тим, існує низка ризиків, які обов'язково виникають незалежно від спрямування та масштабу проєкту і мають певний вплив (позитивний чи негативний) на ключові характеристики проєкту: час реалізації, ресурси, якість. Задля уникнення таких впливів на початку проєктної діяльності необхідно ретельно планувати процес управління ризиками. Наприклад, можна ідентифікувати ризики проєктної діяльності закладу П(ПТ)О таким чином: управлінські ризики (недосконала система управління проєктом, низький рівень відповідальності та координації між керівниками проєктних робіт, фінансові питання, питання кадрового забезпечення процесу реалізації проєкту); ризики процесу реалізації проєкту (недотримання часу виконання, низька якість виконання робіт за проєктом, недотримання стандартів, недостатній рівень співпраці зі стейкхолдерами тощо).

Ключовим інструментом процесу ідентифікації ризиків є кількісно-якісний аналіз, причому для ідентифікації ризиків, як правило, використовується якісний аналіз, а для їх оцінювання – кількісний аналіз. За результатами якісного аналізу визначаються фактори, типи та види ризиків, сфера їх впливу. Унаслідок проведеного кількісного аналізу отримують число та розміри ризиків, що впливають на окремі складові проєкту або ж на певний етап його життєдіяльності.

Проведення якісного аналізу ризиків доцільно здійснювати з використанням таких видів аналізу, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні факторів впливу

---

<sup>94</sup> Управління ризиками в проєктах. URL: [https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija\\_8.pdf](https://www.oa.edu.ua/download/Lektsija_8.pdf); Ризики проєкту: приклад, оцінка ризиків, аналіз можливих подій. URL: <https://ukr.agromassidayu.com/riski-proekta-primer-ocenka-riskov-analiz-vozmozhnih-sobitij-page-009909>; The Project Risk Management& Process. 5 Tips for Success. URL: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/project-risk-management/>

макросередовища (у т. ч. тих чинників, які породжують ймовірні ризики) на результати проєктної діяльності закладу П(ПТ)О. Метою PEST-аналізу є відстеження змін макросередовища закладу освіти за чотирма критеріями і виявлення тенденцій, подій, які не є підконтрольними закладу, але мають суттєвий вплив на перебіг проєктної діяльності й можуть завадити її успішності. Такими критеріями є: політичні чинники, економічні, соціальні, технологічні чинники<sup>95</sup>. Стан економіки держави взагалі й регіону зокрема впливають на систему освіти через рівень добробуту населення. Саме завдяки цьому фактору відбувається або зростання, або ж зниження освітніх потреб споживачів послуг, що надає заклад П(ПТ)О. У процесі аналізу економічних чинників здійснюється аналіз поточного і прогнозованого стану економіки як окремого регіону, так і держави, здійснюється збір інформації про ключові економічні показники, у результаті проведеного аналізу робляться висновки щодо економічних загроз проєктній діяльності закладу.

Соціальні чинники здатні створювати для закладу П(ПТ)О сприятливі або негативні умови. Наприклад, у результаті зміни уявлення населення щодо ведення підприємницької діяльності формується ставлення до бізнесу як до суспільного механізму економічного зростання і, як наслідок, зростає потреба населення в отриманні базової освіти щодо ведення власної справи. Реалізація освітніх проєктів у закладі П(ПТ)О, результатом яких буде створення соціального підприємства або ж отримання унікального продукту у вигляді програми розвитку підприємницької компетентності, ймовірно буде затребуваною послугою закладу. Для ефективного реагування на соціальні зміни управлінська система закладу П(ПТ)О повинна їх діагностувати, оцінювати й на цій основі ухвалювати рішення щодо ініціювання проєктів, трансформування організаційної структури, її модифікації у проєктно-орієнтовану, сприяти оновленню змістового наповнення проєктної діяльності, що сприятиме пристосуванню

---

<sup>95</sup> Бородієнко О. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2019. 120 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/vocational-education-institutions-management.html> (дата звернення: 20.04.2021).

до макросередовища закладу. Аналіз ринку використовується в процесі планування проєктної діяльності закладу П(ПТ)О з метою забезпечення аналізу конкурентних переваг закладу на ринку освітніх послуг, визначення ризиків впливу ринкових викликів на перебіг проєктів та усунення їх ймовірних негативних наслідків. У процесі такого аналізу беруться до уваги такі показники, як демографічний стан, характер позиціонування закладу на ринку освітніх послуг, діяльність конкурентів тощо. Демографічний чинник визначає ймовірний контингент здобувачів закладу, як наслідок – кадрове забезпечення реалізації проєктів закладу та опосередковано – конкурентоспроможність випускників на ринку. В процесі аналізу конкурентів здійснюється аналіз майбутніх цілей конкурентів, оцінювання поточної стратегії, здійснюється поглиблене вивчення сильних і слабких сторін конкурентів.

Політичні чинники безпосередньо впливають на законодавчу і нормативну базу сфери освіти, на напрямок здійснення реформ. Закони, постанови, нормативні акти, накази, листи, рекомендації Міністерства освіти і науки України необхідно враховувати у процесі організації проєктної діяльності закладу П(ПТ)О, у процесі визначення стратегічних орієнтирів його розвитку. Ураховуючи важливість політичних процесів у суспільстві та їх впливу на освітню галузь, керівнику закладу П(ПТ)О необхідно відстежувати появу нових законодавчих та нормативних документів національного та місцевого рівня й враховувати їх у своїй діяльності; знати ставлення політиків до економічної діяльності; вміти користуватися можливостями отримання грантів і залучати інвестиції для реалізації проєктів, що здійснюються в закладі.

Технологічний фактор залежить від рівня науково-технічного прогресу і має значний вплив на розвиток проєктної діяльності закладу П(ПТ)О. в умовах розвитку і прискорення науково-технічного прогресу до системи освіти взагалі й до кожного закладу П(ПТ)О зокрема висуваються вимоги щодо забезпечення високого рівня надання освітніх послуг із використанням наукових та технологічних досягнень. Зміни, які відбуваються у зв'язку із цифровізацією суспільства, активним використанням месенджерів та інших застосунків для передачі та оброблення інформації,

вже є традиційними і такими, які трансформують не тільки виробничий базис суспільства, але й всю структуру економічних відносин. Надзвичайна швидкість, з якою відбуваються технологічні зміни, зумовлює і надзвичайну швидкість їх поширення в світі. У зв'язку із цим, система управління проектною діяльністю закладу П(ПТ)О повинна швидко реагувати на ці зміни й враховувати їх під час реалізації проєкту. Як зазначає В. Радкевич, в умовах сьогодення необхідно створити сприятливі умови для якісної підготовки конкурентоспроможних робітників і фахівців, що відповідають вимогам сучасного ринку праці<sup>96</sup>. Саме такий підхід обумовлює використання в освітньому процесі технологічних надбань суспільства для забезпечення рівного доступу до професійної освіти та позитивної репутації закладу П(ПТ)О.

Екологічний чинник є важливим щодо формування заходів із забезпечення найбільш сприятливих, з точки зору інтересів здоров'я учасників освітнього процесу закладу, природних умов життя, максимального оздоровлення навколишнього середовища, профілактичної роботи тощо. Заклад освіти може сприяти покращенню екологічного стану навколишнього середовища шляхом реалізації як окремих екологічних проєктів, так і екологічної складової у більш глобальних проєктах. Безпосередньо участь здобувачів освіти в реалізації таких проєктів сприятиме забезпеченню їх участі в природоохоронній діяльності, підготовці їх до здорового способу життя тощо.

Для успішності реалізації проєктів, що реалізуються в закладі П(ПТ)О, важливим є те, наскільки участь здобувачів у проєктній діяльності закладу підготує їх до життя у складному, взаємозалежному і дуже мінливому світі. Професійна (професійно-технічна) освіта сьогодні спрямована на те, щоб надати не тільки кваліфікаційний рівень випускнику і сформувати у нього професійну компетентність, але й навчати його бути здатним до адаптації в мінливому середовищі, бути мобільним та гнучким і вміти і підлаштуватися під нові вимоги виробничої чи суспільної життєдіяльності. Саме технологічний чинник орієнтований на

---

<sup>96</sup> Радкевич, В. О. (2017) Ринкові основи реформування професійної освіти в Україні. Освіта для майбутнього у перспективі орієнтації на ринок праці: дебати, зариси, польсько-українські рефлексії, 1. стор. 144-154.



аналіз стану науково-технічного прогресу, на аналіз та виокремлення нових технологій та аналіз можливостей їх апробації в проєктній діяльності закладу П(ПТ)О.

З метою ефективного розвитку закладу П(ПТ)О необхідним є постійне порівняння його діяльності зі змінами у сфері освіти в світовому контексті. Стратегія розвитку закладу повинна спрямовуватися на розширення його міжнародної активності. Аналізуватись має тематика проєктів (міжнародного та всеукраїнського рівня), їх масштаб, джерела фінансування та отримані результати. Крім того, доцільною буде й інформація про участь в них закладів П(ПТ)О і те, яким чином ця участь сприяла формуванню позитивної репутації закладу та впровадження педагогічних, управлінських та технологічних інновацій.

Елементом аналізу зовнішнього середовища також може слугувати аналіз різного роду інституцій (розгалуженої мережі спеціалізованих соціальних інститутів, організацій), з якими взаємодіє заклад й водночас виступає елементом соціального середовища. Здатність закладу П(ПТ)О встановлювати зовнішні зв'язки із різними інституціями підвищує його загальний потенціал, сприяє формуванню позитивного іміджу. У процесі здійснення такого аналізу приділяється увага стану зовнішніх зв'язків закладу, механізмам залучення до проєктної діяльності різних стейкхолдерів та динаміці розвитку таких зв'язків.

Описані нами чинники зовнішнього впливу на життєздатність проєкту та виокремлення ризиків його перебігу забезпечує інформацією систему управління проєктом щодо стану макросередовища закладу П(ПТ)О.

Інструментом аналізу зовнішнього середовища є згаданий вище PEST-аналіз, результати якого доцільно візуалізувати у вигляді матриці, яка наповнюється інформацією у розрізі чотирьох чинників (*табл. 5*) – політичного, економічного, соціально-демографічного та технологічного. Аналіз здійснюється за схемою «чинник – заклад освіти». Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, підметом якої є фактори макросередовища, присудком – сила їх впливу, що оцінюється в балах, рангах та інших одиницях виміру. Результати PEST-аналізу дозволяють оцінити стан макросередовища закладу П(ПТ)

О<sup>97</sup>. Наведемо фрагмент заповнення матриці у розрізі аналізу політичних чинників, які впливають на проєктну діяльність закладу (табл. 5).

Таблиця 5

### Матриця PEST-аналізу

Політичні фактори	Вплив економічної ситуації на національному та регіональному рівнях
Тенденції соціально-демографічного розвитку	Технологічні інновації

Наведемо фрагмент заповнення матриці у розрізі аналізу політичних чинників, що впливають на проєктну діяльність закладу (табл. 6).

За результатами проведеного PEST-аналізу були встановлені фактори зовнішнього впливу на заклад освіти та виокремлені ймовірні ризики проєктної діяльності. Це дало підставу для висновку, що макросередовище закладу П(ПТ)О в майбутньому буде складним, а тому необхідно буде постійно вживати заходів щодо усунення ризиків функціонування закладу взагалі й забезпечення успішності проєктної діяльності зокрема. Ураховуючи той факт, що вірогідним є посилення тенденцій переходу на європейські стандарти (що ймовірно буде причиною ускладнення вимог до позиціонування на ринку освітніх послуг та ринку праці) на тлі ймовірного звуження ринку освітніх послуг та посилення тиску з боку держави та стейкхолдерів, необхідно буде спрямовувати зусилля на виконання вимог та зобов'язань щодо організації діяльності закладу, у т. ч. й проєктної. У зв'язку зі встановленим можливим впливом визначених ризиків макросередовища пріоритетними напрямками подальшої діяльності є пошук соціальних партнерів та активізація участі закладу в реалізації міжнародних проєктів.

<sup>97</sup> Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.

**Фрагмент PEST-аналізу макросередовища закладу П(ПТ)О  
(на прикладі політико-правового чинника)**

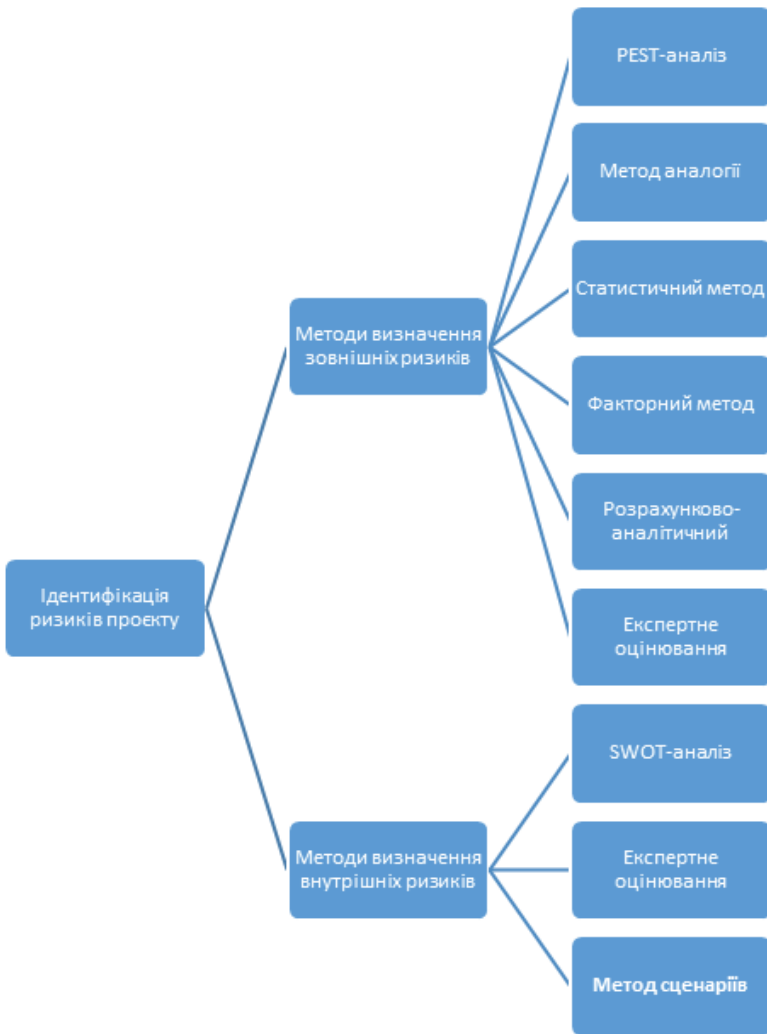
Фактори	Вірогідність виникнення ризику	Особливості впливу
<p>1. Нормативно-правове регулювання сфери освіти (наприклад, ухвалення рішення щодо пілотування інституційного аудиту в закладах професійної освіти)</p> <p>ден-контин-дич-</p>	Висока	<p>Переорієнтація діяльності закладу й проведення самооцінювання стану надання освітніх послуг за чотирма сферами інституційного аудиту: управлінські процеси, освітнє середовище, педгоги, оцінювання здобувачів. Потребує додаткового вивчення та реагування. Включення вимог інституційного аудиту до умов перебігу проєкту. Зростають вимоги до рівня професійної компетентності педагогів, навчально-методичного, матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу, посилення конкуренції на ринку навчальних послуг, збільшення витрат на утримання кваліфікованих спеціалістів, проведення заходів із залучення нового генту, підготовку навчально-методичного забезпечення та технологічне переозброєння на інноваційних засадах</p>
<p>2. Модернізаційні процеси у сфері П(ПТ)О в напрямі налагодження державно-приватного та соціального партнерства на засадах співфінансування і спільного управління закладами.</p>	Висока	<p>Розроблення стратегії діяльності закладу з урахуванням стратегічних напрямів розвитку сфери освіти, зокрема, створення навчально-практичних центрів за галузевим спрямуванням й виділення їх як осередків реалізації проєктної діяльності</p>

Фактори	Вірогідність виникнення ризику	Особливості впливу
3. Активізація співробітництва з країнами ЄС	Висока	Аналіз потреб та виокремлення професійних навичок (у відповідності до європейських стандартів), аналіз можливостей працевлаштування в ЄС. Посилення вимог до організації діяльності закладу й перехід на нові (оновлені) стандарти підготовки випускників

Для забезпечення об'єктивності отриманої інформації внаслідок проведеного PEST-аналізу та під час її оброблення іноді використовуються такі методи: метод аналогії, статистичний метод, метод експертного оцінювання, факторний аналіз, метод сценаріїв, розрахунково-аналітичний метод (рис. 17).

Вважається, що зазначені методи можна використовувати й як автономні (без проведення PEST-аналізу) для ідентифікації ризиків проєктної діяльності. На рисунку 17 відображено методи ідентифікації ризиків проєктної діяльності закладу П(ПТ)О. Метод аналогій в своїй основі спирається на використання даних (виділених ризиків) за іншими проєктами, які вже виконуються. Це найбільш простий метод, оскільки у процесі дослідження використовується накопичена раніше інформація щодо ризиків й розроблених шляхів їх подолання. Статистичний метод, або метод статистичних випробувань, передбачає імітацію з метою приблизного відтворення реальних явищ. Перевагами його вважається можливість виокремлення та оцінювання різних шляхів реалізації проєкту в залежності від змодельованої ситуації. Різновидом цього методу є метод Монте-Карло<sup>98</sup>. Метод факторного аналізу зорієнтований на обчислення планових

<sup>98</sup> Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Метод\\_Монте-Карло](https://uk.wikipedia.org/wiki/Метод_Монте-Карло)



*Рис. 17. Методи кількісного та якісного аналізу ризиків проектної діяльності закладу П(ІТ)О*

показників шляхом обрахунку їх фактичних величин у проєктах, що завершилися, але з урахуванням впливів зовнішніх та внутрішніх факторів діяльності закладу. Даний метод ви-

значає роль визначених факторів у зміні планових показників (може здійснюватись і як регресійний аналіз). Метод сценаріїв передбачає моделювання різних моделей перебігу проєкту, їх аналіз та визначення ризиків, які можуть заважати успішності проєктної діяльності закладу. Розрахунково-аналітичний метод, як метод ухвалення планових рішень, передбачає аналіз показників за минулий період з метою виявлення тенденцій і проблем майбутнього стану проєктної діяльності. Розрахунок показників базується на експертному оцінюванні можливих змін, що можуть статися під час перебігу проєкту й визначення оптимальних шляхів їх усунення.

В системі професійної (професійно-технічної) освіти провідним методом, завдяки якому здійснюється підтвердження достовірності інформації й вироблення оціночних суджень щодо її ґрунтовності, є метод експертного оцінювання. Цей метод являє собою комплекс логічних і математичних процедур, спрямованих на отримання інформації від фахівців (експертів), її аналіз і узагальнення. Провідним завданням методу є використання експертного оцінювання й отримання висновку про стан проблеми (ступінь впливу ризику) й визначення можливих шляхів подолання негативного впливу ризику на перебіг проєктної діяльності закладу П(ПТ)О. Метод експертних оцінок – це процедура визначення кількісних або якісних характеристик процесу чи явища. Експертне оцінювання здійснюють експерти (від лат. *expertus* – досвідчений) на основі власних професійних знань і досвіду та генерують результати роботи у вигляді висновку, описової інтерпретації, ранжування, рейтингу. Цей метод найчастіше використовують тоді, коли процеси чи явища мають невизначений, вірогідний характер, не можуть бути (або взагалі, або за існуючих умов) чітко виміряні методами точних наук чи нормативними інструментами, коли інші методи є менш достовірними або більш працемісткими<sup>99</sup>. Визначають два види експертних оцінок: індивідуальні оцінки (засновані на використанні думок окремих експертів, які є незалежними один від одного) та колективні оцінки (засновані на використанні колективної

---

<sup>99</sup> Енциклопедія сучасної України. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18826](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=18826)

думки експертів; даний вид експертних оцінок застосовують для отримання якісних характеристик і властивостей досліджуваного об'єкта; використання цього виду оцінок потребує створення додаткових умов для роботи експертів й передбачає узагальнення колективної точки зору).

Використання методу експертних оцінок є необхідним для оцінювання ступеня ризику проєкту, а його використання повинно забезпечити визначення комплексної оцінки показників впливу на проєкт для забезпечення успішності цього процесу. Основою ідентифікації ризиків проєкту та виокремлення шляхів їх подолання має стати об'єктивний висновок про стан прогнозованої ситуації реалізації проєкту. Це можливо здійснити тільки шляхом узагальнення думок експертів.

Одним з різновидів методу експертних оцінок є метод Дельфі (англ. Delphi technique) як один з провідних методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування<sup>100</sup>, а у нашому випадку – здійснити ранжування ризиків й ухвалити рішення щодо послідовності їх подолання чи усунення наслідків їхнього впливу.

Дослідження та виокремлення ризиків мікросередовища закладу П(ПТ)О здійснюється за допомогою SWOT-аналізу. Загальновідомими чинниками, що впливають на мікросередовище закладу П(ПТ)О, є наступні: стан задоволеності освітніх потреб стекхолдерів, зміст освіти, кадрове забезпечення, технології навчання, матеріально-технічна база закладу (обладнання майстерень, навчальних кабінетів, засоби навчання тощо), фінансування закладу, система управління, кадрове забезпечення, система організації навчально-виробничого процесу, зміст навчання з точки зору урахування освітніх потреб споживачів послуг закладу, рівень викладання та стан освітньої діяльності суб'єктів навчання, результат навчання (рівень навчальних досягнень та рівень затребуваності випускників на ринку праці). по суті,

---

<sup>100</sup> Гриценко О. А. Експертна оцінка // Енциклопедія Сучасної України / гол. редкол.: І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2006. URL: [https://esu.com.ua/search\\_articles.php?id=18826](https://esu.com.ua/search_articles.php?id=18826)

згадане вище є певними ресурсами та умовами, що створені в закладі освіти.

SWOT-аналіз є універсальним методом, який використовують як під час стратегічного планування діяльності закладу П(ПТ)О, так і під час планування проєктної діяльності й реалізації проєкту. Сутність цього методу полягає в розподіленні чинників і явищ, які впливають на успішність проєктної діяльності закладу, на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози)<sup>101, 102</sup>. Для визначення сильних та слабких сторін зазвичай здійснюється аналіз за такими напрямками: управління закладом П(ПТ)О (організаційна культура, філософія, мета, стратегія, мотивація колективу), маркетинговий аспект (запити стейкхолдерів, освітні потреби споживачів, пропозиції конкурентів, сегмент ринку, репутація закладу на ринку праці чи освітніх послуг, конкурентоспроможність закладу, методи та стратегії просування освітніх послуг, комунікації), проєктна основа організації освітньої діяльності (участь у проєктах різного рівня, запровадження інноваційних технологій управління та організації освітнього процесу, запровадження ІКТ тощо), кадровий потенціал (вік, стаж, досвід, освіта, кваліфікація, мотивація, система неперервної освіти), матеріально-технічна база (приміщення, обладнання та інструменти), фінансування (бюджетне, позабюджетні надходження, грантове тощо).

Для визначення можливостей та загроз здійснюють аналіз стану ринку освітніх послуг регіону (його обсяг, рівень насиченості пропозиціями, сегментація, розподіл ринку між конкурентами), стан позиціонування закладу П(ПТ)О (рівень розвитку комунікацій, стратегії просування освітніх послуг, структура потреб споживачів, мотиви використання освітніх послуг, засоби отримання інформації споживачами тощо). Для здійснення SWOT-аналізу використовують матрицю (табл. 7).

<sup>101</sup> Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті : монографія / З. В. Рябова. – К. : Педагогічна думка, 2013. – 268 с.

<sup>102</sup> Бородієнко О. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2019. 120 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/vocational-education-institutions-management.html> (дата звернення: 20.04.2021).



**Фрагмент заповнення матриці SWOT-аналізу мікро-  
та макросередовища закладу професійної (професійно-  
технічної) освіти**

<b>Тип середовища</b>	<b>Позитивний вплив</b>	<b>Негативний вплив</b>
Внутрішнє середовище	Сильний, згуртований колектив. Налагоджена система неперервної освіти. Задоволеність стейкхолдерів. Високий рівень навчальних досягнень здобувачів освіти	Низький рівень позиціонування закладу на ринку. Відсутність презентаційної діяльності. Старіння кадрів
Зовнішнє середовище	Поява нових освітніх потреб. Використання нових технологій. Запровадження додаткових послуг. Налагодження зв'язку зі стейкхолдерами	Постійно оновлюване нормативно-правове забезпечення діяльності закладу. Економічний спад в регіоні. Несприятливі демографічні тенденції. Слабка фандрайзингова діяльність. Зростання зовнішніх вимог до якості освіти

Кінцевою метою здійснення SWOT-аналізу, з одного боку, є ідентифікація ризиків проєктної діяльності, з іншого – узагальнення ситуації щодо умов, в яких функціонує заклад П(ПТ)О, зокрема, ситуації, що склалася на ринку праці й ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз щодо успішності реалізації проєкту та здійснення проєктної діяльності через виявлення сильних та слабких сторін як самого закладу освіти, так і конкурентних закладів. Зазвичай під час реалізації SWOT-аналізу не ставиться

мета виявлення усіх чинників, що характеризують слабкі та сильні сторони і впливають на діяльність закладу. Він спрямовується на визначення об'єктивно провідних тенденцій макро- та мікросередовища й аналізу їх впливів на заклад. Детальніше про методику використання SWOT-аналізу йтиметься нижче.

У процесі ідентифікації ризиків проєктної діяльності закладу П(ПТ)О необхідно пам'ятати, що серед усіх видів та типів ризиків в соціально-педагогічних системах провідним є соціальні ризики. Це пов'язано із тим, що ця група ризиків спричиняється людським фактором. Реалізація освітньої та проєктної діяльності закладу П(ПТ)О здійснюється в умовах невизначеності та відсутності повної і достовірної інформації про умови цієї діяльності. Тому ця невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення в ході реалізації освітнього процесу несприятливих умов, ситуацій та наслідків, і називається ризиком. Саме ці ризики створюють несприятливі умови перебігу проєктної діяльності в закладі й потребують певного реагування з боку керівників проєкту, зокрема в напрямі передбачення процедур їх усунення.

За етапом ідентифікації ризиків слідує етап їх кількісного аналізу або оцінювання. Метою цього етапу є вимірювання ризиків з метою отримання числових визначень як окремих ризиків (внутрішніх чи зовнішніх), так загальних ризиків проєкту. Вимірювання в абсолютних величинах застосовується, як правило, тільки для окремих видів ризиків, у той час як відносні величини зазвичай застосовуються для порівняння прогнозованого рівня ризиків з реальним. У цьому контексті використовується така послідовність дій: розрахунок ризиків та наслідків від них; оцінювання ризиків; встановлення їх допустимого рівня; облік ризиків<sup>103</sup>. До уваги беруться ті ризики, які впливають на основні характеристики проєкту: ризики, що впливають на зміст чи унікальність результату проєкту; ризики, що впливають на час реалізації проєкту; ризики, що впливають на ресурси проєкту; ризики, що впливають на якість результату проєкту.

Під час здійснення кількісного аналізу ризиків, які впливають на ресурси проєкту, аналізують кадрове забезпечення (людські ресурси) та бюджет проєкту за такими напрямками:

---

<sup>103</sup> Верес О. М., Катренко А. В., Рішняк І. В., Чаплига В. М. Управління ризиками в проєктній діяльності. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8638/1/04.pdf>

- фактичні витрати закладу П(ПТ)О, обумовлені наданням освітніх послуг;
- витрати на утримання матеріально-технічної бази (зокрема парку ПК, навчально-методичних лабораторій (центрів) та ін.);
- витрати на комунальні платежі;
- витрати на утримання персоналу закладу П(ПТ)О (як основного, так і допоміжного);
- зміни у витратах, пов'язані зі зростанням мінімальної (середньої) заробітної плати;
- врахування неформальних або специфічних витрат, які можуть виникнути під час реалізації проєкту.

Для проведення зазначеного виду аналізу доцільно використати такий показник, як частка видатків на освіту в межах зведеного бюджету України, регіону, району тощо. Для цього можна використати офіційну інформацію, що розміщена на сайті «Державна казначейська служба України» (розділ «Файлове сховище»). Корисним буде аналіз річних звітів про виконання Державного бюджету України, зокрема «Інформація про виконання показників міжбюджетних трансферів (освітня та медична субвенції, базова та реверсна дотації»<sup>104</sup>. Разом із тим, аналізуючи дані, що наведені у статистичному збірнику Державної служби статистики України<sup>105</sup> щодо закладів професійної (професійно-технічної) освіти, можна зрозуміти динаміку фінансування галузі й визначити напрями, за якими можна отримати відповідне фінансування. Так, у відповідності із опублікованими даними, протягом останніх трьох років має місце негативна динаміка показників функціонування закладів П(ПТ)О (*табл. 8*).

Для забезпечення успішності реалізації проєкту необхідно отримувати та аналізувати інформацію з різних джерел, враховувати цю інформацію для зниження рівня ризиків. Для здійснення фінансових розрахунків за проєктом корисно використовувати автоматизовані програмні продукти, наприклад, автоматизовану систему фінансового моделювання й аналізу Project Expert, яка дозволяє розробити стратегію фінансування проєкту, створити

<sup>104</sup> <https://www.treasury.gov.ua/ua/file-storage/richnij-zvit-pro-vikonannya-derzhavnogo-byudzhetu-ukrayini-za-2020-rik?page=4>

<sup>105</sup> Державна служба статистики України. Заклади професійної (професійно-технічної) освіти. URL: [https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/osv\\_rik/osv\\_u/ptu\\_u.html](https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2005/osv_rik/osv_u/ptu_u.html)

**Фрагмент статистичної інформації щодо стану  
функціонування закладів професійної (професійно-  
технічної) освіти<sup>106</sup>**

Показник Роки	Кількість закладів П(ПТ)О	Кількість учнів, слухачів у закладах П(ПТ)О	Кількість осіб, прийнятих на навчання до закладів П(ПТ)О	Кількість осіб, випущених із закладів П(ПТ)О
2018	736	255,0	136,6	133,5
2019	723	245,8	131,0	124,0
2020	711	246,9	127,9	114,1

та обрати оптимальний план фінансового забезпечення проєкту та здійснити оцінку інвестиційних проєктів. Також цей програмний продукт допомагає ухвалювати інвестиційні рішення під час оцінки фінансових ризиків та створювати фінансову звітність як для потенційних інвесторів та грантодавців, так і для внутрішнього використання.

Корисним в процесі управління ризиками проєктної діяльності закладу П(ПТ)О може бути також програмний пакет Sure Trak Project Management 1.5, який був розроблений ще в 1996 році компанією Primavera Systems, Inc. У цьому програмному пакеті автоматизовано описаний нами вище метод оцінки та аналізу ризиків – Monte-Carlo for Primavera. Зазначений продукт Sure Trek Project Manager дозволяє оцінити ймовірність завершення проєкту в заплановані терміни і в межах запланованого бюджету. Також за його допомогою можна змоделювати різні сценарії реалізації проєкту на основі таких показників, як наявність та доступність ресурсів проєкту, процедура змінення їхньої вартості тощо.

Отже, процес кількісного та якісного аналізу ризиків може забезпечити як успішність реалізації проєкту, так і успішність діяльності закладу П(ПТ)О в цілому. Наступним кроком під

<sup>106</sup> У відповідності із даними, наданими Міністерством освіти і науки України

час управління ризиками є планування процесу реагування на ризики та розроблення відповідних заходів щодо усунення їх негативних впливів на проєкт. Для забезпечення ефективності цього процесу необхідно провести ідентифікацію та оцінювання ризиків; у цьому процесі ключовим аспектом є побудова ієрархічної структури (дерева) ризиків. в цій структурі елементи групуються за двома критеріями – значущість та характер ризиків. Визначають такі типи ризиків проєкту<sup>107</sup>: «чисті» ризики, вплив яких не відчувається; спекулятивні ризики (з можливими як позитивними, так і негативними наслідками; комерційні ризики; транспортні ризики; політичні ризики; екологічні та природні ризики. за критерієм джерела виникнення ризиків вони можуть бути внутрішніми та зовнішніми. за критерієм передбачуваності ризики можуть бути передбачуваними та непередбачуваними. Відповідно і заклади П(ПТ)О можна класифікувати за ступенем ризику. Так, віднесення закладу до високого, середнього або незначного ступеня ризику здійснюється з урахуванням суми балів, нарахованих за критеріями, що затверджені постановою Кабінету Міністрів України від 6 березня 2019 р. № 253<sup>108</sup>. Це такі критерії, як термін провадження господарської діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та кількість порушень вимог законодавства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти, виявлених за результатами заходів державного нагляду (контролю) (проведених протягом останніх п'яти років, що передують плановому періоду). Візуалізацію ідентифікованих ризиків та їх якісних характеристик доцільно здійснити у формі таблиці, яка містить такі блоки: ризик настання негативних наслідків від провадження господарської діяльності; подія, що містить ризик настання негативних наслідків; негативний наслідок; дії, які необхідно виконати для попередження та усунення негативних наслідків ризику.

---

<sup>107</sup> Ризики проєкту: приклад, оцінка ризиків, аналіз можливих подій. URL: <https://ukr.agromassidayu.com/riski-proekta-primer-ocenka-riskov-analiz-vozmozhnih-sobitij-page-009909>

<sup>108</sup> Критерії, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері професійної (професійно-технічної) освіти та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) Державною службою якості освіти. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/253-2019-%D0%BF#Text>

Наступним кроком процесу ризик-менеджменту є розроблення заходів з реагування на ідентифіковані ризики. Це може бути проєктування можливих подій та розроблення стратегії поведінки як керівника проєкту, так і учасників проєктної команди, вибір та реалізація оптимальної стратегії. на цьому етапі доцільним є використання будь-яких методів розроблення стратегій реагування, зокрема методів та технологій стратегічного управління (про що йтиметься нижче). Останній кроком в управлінні ризиками проєкту є нейтралізація ризику та подальший контроль.

Отже, процедура процесу управління ризиками проєкту складається з етапів планування процесу управління ризиками, виявлення та ідентифікації ризиків, оцінювання ризиків, планування процесу реагування на ризики, нейтралізації ризиків, моніторингу та контролю ризиків.

РОЗДІЛ II

## ТЕХНОЛОГІЇ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ

### 2.1. Технологія стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проектно-орієнтованої організації

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

Реалізація *концепції стратегічного управління* закладом професійної (професійно-технічної) освіти є можливою лише тоді, коли він (заклад) у своїй діяльності є стратегічно орієнтованим. Така орієнтація закладу дає йому ряд переваг, які полягають у:

- 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.

Стратегічне управління розвитком закладу професійної (професійно-технічної) освіти передбачає врахування загально-національної стратегії розвитку цієї сфери, існуючі аналітичні дослідження, регіональні стратегії, а також стратегії розвитку територіальних громад, в межах яких знаходяться заклади П(ПТ)О. Це дозволить закладу вибудувати таку довгострокову стратегію власного розвитку, яка забезпечить його сталість та конкурентоспроможність на регіональних ринках освітніх послуг та послуг неосвітнього характеру.

Результати аналізу концептуальних положень стратегічних документів (затвердженої Кабінетом Міністрів України «Стратегії розвитку професійно-технічної освіти на період до 2023 року»<sup>109</sup>, Концепції «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта на період до 2027 року»<sup>110</sup>, Указу Президента України «Про пріоритетні заходи щодо розвитку професійної (професійно-технічної) освіти»<sup>111</sup>, проєкту «Концепції державної цільової соціальної програми професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки»<sup>112</sup>) дозволяють виокремити основні стратегічні вектори розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на найближчі роки: створення ефективної системи управління та фінансування, забезпечення відповідності змісту і якості професійної (професійно-технічної) освіти потребам ринку праці, розвиток державно-приватного партнерства, популяризація професійної (професійно-технічної) освіти. Визначені пріоритети декомпонуються у стратегічні завдання, серед яких – створення інформаційної системи управління професійною (професійно-тех-

---

<sup>109</sup> МОН. Стратегія розвитку професійно-технічної освіти до 2023 року. (2021). URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/kolegiya-mon-shvalila-strategiyu-rozvitku-profesijno-tehnichnoyi-osviti-do-2023-roku> (дата звернення: 20.08.2021).

<sup>110</sup> Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта» на період до 2027 року: розпорядження від 12.08.2019 № 419-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-p> (дата звернення: 20.08.2020).

<sup>111</sup> Президент України. Указ «Про пріоритетні заходи щодо розвитку професійної (професійно-технічної) освіти». (2021). URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1302021-38149> (дата звернення: 20.08.2021).

<sup>112</sup> МОН. Проєкт концепції державної цільової соціальної програми розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на 2022-2027 роки. (2021). URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-dlya-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-konceptsiyi-derzhavnoyi-cilovoyi-socialnoyi-programi-rozvitku-profesijnoyi-profesijno-tehnichnoyi-osviti-na-2022-2027-roki> (дата звернення: 20.08.2021).



нічною) освітою, затвердження регіональних програм розвитку професійної (професійно-технічної) освіти, які корелюються з відповідними програмами регіонального розвитку, забезпечення фінансової, організаційної, академічної автономності закладів, створення навчально-практичних центрів та центрів досконалості, формування інклюзивного та гендерно чутливого середовища закладів, розроблення/оновлення професійних стандартів на компетентнісній основі, забезпечення функціонування внутрішньої системи забезпечення якості закладів професійної (професійно-технічної) освіти, організація стажування педагогічних працівників на виробництві, розроблення з участю роботодавців стандартів професійної освіти, поширення практики здобуття професійної освіти за дуальною формою, підвищення якості інформаційних продуктів закладів професійної (професійно-технічної) освіти тощо.

Крім іншого, керівництво закладів професійної освіти у процесі стратегічного управління має враховувати затверджені стратегічні плани та програми регіонального розвитку<sup>113</sup>, а також регіональні стратегії реформування систем професійної (професійно-технічної) освіти<sup>114</sup>. Важливими документами, які мають братись до уваги, також є стратегічні плани розвитку відповідних територіальних громад<sup>115</sup>. Отже, здійснення стратегічного управління передбачає комплексну аналітичну роботу із врахуванням стратегічних завдань національного, регіонального розвитку та розвитку територіальних громад.

Визначення стратегічного бачення та перспективної траєкторії розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти має базуватись також на результатах інституційного аналізу (який варто здійснювати із допомогою SWOT-аналізу), результатах проведення стратегічних сесій із стейкхолдерами,

---

<sup>113</sup> Міністерство розвитку громад та територій України. Регіональні стратегії розвитку до 2027 року. (2021). URL: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/> (дата звернення: 20.08.2021).

<sup>114</sup> Запорізька облдержадміністрація. Стратегічний план розвитку регіональної системи професійної (професійно-технічної) освіти Запорізької області на 2021-2027 роки. (2020). URL: [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000151/151313.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000151/151313.pdf) (дата звернення: 20.08.2021).

<sup>115</sup> Для прикладу, <https://krm.gov.ua/strategiya-rozvitku-m-kramatorska/>

опитування учасників освітнього процесу та роботодавців, а також на основі врахування низки особливостей соціально-економічного розвитку регіону, територіальної громади та системи П(ПТ)О, зокрема: трансформації структури економіки регіонів, що зумовлює зміну структури зайнятості населення та визначає особливості попиту на робітничі кадри; оновлення технологічних процесів та обладнання в реальному секторі економіки та в закладах сфери послуг; зростання вимог роботодавців до якості підготовки випускників закладу, до їхніх професійних компетентностей; потреби у зміні філософії навчання, переході від стратегії викладання до стратегії навчання, формування базових компетентностей; формування гнучких підходів до термінів, програм навчання різних категорій населення, зокрема соціально вразливих категорій громадян; концептуального усвідомлення необхідності розвитку комерційної діяльності закладів П(ПТ)О шляхом надання додаткових освітніх та інших послуг, виробництва й реалізації товарів; відсутності моніторингу та достовірних даних щодо потреб у кваліфікованих кадрах на ринку праці в розрізі окремих професій; необхідності реалізації ідеї організаційної, фінансової, академічної автономності закладів П(ПТ)О; визнання проблеми низького рівня престижності професійної (професійно-технічної) освіти та негативного іміджу її закладів на ринку освітніх послуг, недостатнє розуміння її ролі в економічному розвитку регіону, громади та самореалізації особистості<sup>116</sup>.

Процес виокремлення стратегії розвитку закладу включає:

- аналіз і оцінювання зовнішнього середовища, у якому функціонує заклад;
- 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;

---

<sup>116</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти» / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 123 с.

- визначення альтернативних шляхів (або ж найбільш ймовірних сценаріїв) розвитку закладу;
- власне обґрунтування стратегії<sup>117</sup>.

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

- характеристику політичних та економічних факторів, які впливають на функціонування закладу (у розрізі макро-, мезо- та мікрорівня);
- оцінювання нормативно-правового забезпечення діяльності закладу;
- визначення конкурентних стратегій розвитку закладу (так званого стратегічного набору);
- визначення оптимальних форм організації освітнього процесу;
- вибір організаційної структури закладу;
- оцінювання сильних та слабких сторін діяльності закладу, людських ресурсів, кваліфікації персоналу, управлінських та адміністративних можливостей всіх учасників освітнього процесу.

Внаслідок інституційного аналізу формується стратегія розвитку закладу професійної (професійно-технічної) освіти як загальний комплексний план досягнення його цілей. Вона характеризується довгостроковістю та впровадженням певних 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).

*Технологія стратегічного управління* закладом професійної (професійно-технічної) освіти включає етапи виокремлення стратегії, формулювання цілей і завдань, оцінювання можливостей

---

117 Бородієнко О. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2019. 120 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/vocational-education-institutions-management.html> (дата звернення: 20.04.2021).

та альтернативних варіантів, визначення пріоритетних напрямів дій, розроблення системи контролю та оцінювання, власне виконання, моніторинг і оцінювання, перегляд та корекція (рис. 18). Інструментами, завдяки яким уможливилось оптимальний та результативний процес реалізації технології стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, є:

- 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 фортсайтні сесії – інструменти генерування стратегічних ініціатив та прогнозування.

За допомогою зазначених інструментів комплексно реалізується процес стратегічного управління як логічна послідовність виконання таких функцій: здійснення макро- та мікроаналізу середовища функціонування закладу, конкурентний аналіз, прогнозний аналіз, стратегічне цілепокладання, реалізація стратегічних ініціатив. Нижче будуть розглянуті основні інструменти, за допомогою яких реалізується кожен із етапів.

### **Інструменти 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 (табл. 9).

Для комплексної характеристики сукупності найбільш значущих чинників впливу зовнішнього середовища на заклад



Рис. 18. Технологія стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти

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<sup>118</sup>.

У процесі здійснення PEST-аналізу необхідно:

- чітко виокремлювати чинники та формулювати їх;
- розуміти, які чинники здійснюють суттєвий вплив на розвиток закладу і саме їх визначати як такі, які формують подальші стратегічні ініціативи (тут доцільно використати принцип Парето);

<sup>118</sup> Бородієнко О. В. Європейський контекст розвитку професійної освіти і навчання: сучасні чинники // 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. С. 7-24.

### Вплив зовнішніх чинників на розвиток сфери професійної (професійно-технічної) освіти в Україні

Група чинників	Зріз аналізу
<b>Р</b> політичні (political)	<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>
<b>Е</b> економічні (economic)	<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 конкурентоспроможності;</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>• прогностичні вектори економічного розвитку, специфіка економічного середовища, в якому розгортатимуться процеси розвитку сфери у майбутньому</li> </ul>

Група чинників	Зріз аналізу
<b>S</b> соціальні (social)	<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>
<b>T</b> технологічні (technological)	<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>

– 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<sup>119</sup>.

<sup>119</sup> Бородієнко О. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2019. 120 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/vocational-education-institutions-management.html> (дата звернення: 20.04.2021).

Важливим чинником, який впливає на стратегічний розвиток закладу, є особливості регіонального ринку праці, зокрема, співвідношення попиту на фахівців з певного напрямку економічної діяльності/професії та відповідної пропозиції робочої сили. Ринок праці відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку системи професійної (професійно-технічної) освіти. з одного боку, він є «споживачем» випускників закладів, з іншого – його особливості визначають напрямки та спеціальності підготовки робітників, обсяги державного замовлення тощо. Оптимальним варіантом взаємодії системи професійно-технічної освіти та ринку праці має бути відповідність між потребами останнього та кількістю випускників з різних професій. в Україні наразі існує доволі чітко виражена невідповідність між потребами ринку праці та напрямками підготовки майбутніх кваліфікованих робітників. Для прикладу, у відповідності до результатів дослідження «Комплексний аналіз регіонального ринку праці Донецької області»<sup>120</sup>, у найближчій перспективі на відповідних ринках відчуватиметься дефіцит робітників за такими професіями, як «Продавець продовольчих товарів», «Продавець непродовольчих товарів», «Продавець-консультант», «Водій автотранспортних засобів», «Адміністратор», «Підсобний робітник», «Кухар», «Гірник підземний». на думку авторів дослідження, практично за всіма вакансіями у розрізі професій зафіксовано дефіцит, тобто пропозиція (чисельність безробітних) перевищує попит. У найбільшій мірі не заповнюються вакансії за професіями підсобного робітника, водія автотранспортних засобів, продавця продовольчих товарів, продавця непродовольчих товарів, кухаря. Беручи до уваги ці факти, закладам професійної (професійно-технічної) освіти регіону варто у стратегічній перспективі започатковувати підготовку майбутніх кваліфікованих робітників за вказаними професіями, а також пропонувати на ринку освітніх послуг відповідні програми перепідготовки/підвищення кваліфікації.

---

<sup>120</sup> Барановський М. (2019). Комплексний аналіз системи професійно-технічної освіти Донецької області URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/analysis-of-the-vocational-education-and-training-system-in-done.html> (дата звернення: 20.04.2021).



## **Інструменти аналізу діяльності конкурентів у 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;
- розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю закладу;
- реалізація конкурентної стратегії закладу.

Складовими процесу забезпечення конкурентних переваг закладу професійної (професійно-технічної) освіти є маркетинговий інструментарій (зокрема, бенчмаркінг) як неперервний процес покращення процесу надання освітніх послуг.

У 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.

Поняття «бенчмаркінг» походить 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 закладу стала більш результативною;
  - якими мають бути пріоритети в програмі змін.
- Існує декілька видів бенчмаркінгу, кожен із яких має свої сильні сторони, ефекти та недоліки (табл. 10).

Таблиця 10

### Види 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

Вид бенчмаркінгу	Суть	Сильні та слабкі сторони
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. 19).



Рис.19. Етапи бенчмаркінгу

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

В обґрунтуванні стратегії розвитку закладу також 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). Прикладом такої спеціалізації може бути, наприклад, Маріупольський професійний ліцей автотранспорту, який має спеціалізацію, що є унікальною не тільки для регіону, але й для країни в цілому. Так, заклад є єдиним в Україні, який здійснює підготовку газорятівників; єдиним в області, що готує машиністів автовишки та автогідроцидмача, машиністів бульдозера, машиністів екскаватора, складальників корпусів металевих суден, слюсарів-ремонтників суднових<sup>121</sup>;

– 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). Наприклад, Маріупольський професійний ліцей автотранспорту проводить професійно-технічне навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовку дорослого населення за 28 професіями. за кожним видом підготовки по кожній про-

---

<sup>121</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Маріупольського професійного ліцею автотранспорту / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 118 с.

фесії розроблені, погоджені з підприємствами-замовниками та затверджені програми, робочі навчальні плани у відповідності до Типової базисної структури навчальних планів для підготовки кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах (наказ МОН України № 947 від 13.10.2010 р.), Державного стандарту професійно-технічної освіти. Навчання проводиться як за договорами з підприємствами (ТОВ «МЕТІНВЕСТ-ПРОМСЕРВІС», ТОВ «ДП «Ілліч – Агро Донбас», ТОВ «ПФК «УКРАЗОВ-ВМ», ТОВ «Росія», ТОВ «ТЕХНОСЕРВІС», ТОВ «ТЕХНОМАШСТРОЙ», ТОВ «ПРЕСТ КОМПАНІ», ТОВ «ЕНЕРГОНАЛАДКА», ТОВ «АЗОВТРАНСГРУП», ТОВ «АзовЕлектроСталь», ТОВ «СПЕЦМАШИНА», ТОВ «МЕТИД'А», ПрАТ «ВКФ УНІПРОМ» та іншими), так і за договорами з фізичними особами<sup>122</sup>. Програми перепідготовки та підвищення кваліфікації є кастомізованими та враховують бачення замовників щодо тривалості, змісту та якості освітнього процесу.

### **Інструменти 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.

У стратегічному цілепокладанні потрібно брати за основу необхідність забезпечення конкурентоспроможності закладу, що передбачає вплив на:

- модернізацію матеріально-технічної бази;

---

<sup>122</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Маріупольського професійного ліцею автотранспорту / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 118 с.

- поглиблення учнівського самоврядування;
- посилення зв'язків з громадськістю;
- поглиблення зв'язків з закладами вищої освіти;
- розширення зв'язків з роботодавцями та центрами зайнятості;
- поглиблення співпраці з професійними асоціаціями та торгово-промисловими палатами;
- створення умов для міжнародної співпраці;
- здійснення проектної діяльності;
- результативну участь у Всеукраїнських конкурсах фахової майстерності, предметних олімпіадах, спортивних змаганнях;
- впровадження інноваційної технології – «незалежне експертне оцінювання» рівня професійно-практичної підготовки студентів за участі роботодавців;
- зростання рівня працевлаштування випускників.

Відтак стратегічні ініціативи формулюються на підставі аналізу зовнішнього середовища та передбачають виявлення засобів стратегічного управління розвитком закладів (табл. 11).

Таблиця 11

### Засоби управління стратегічним розвитком закладу

№ з/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

№ з/п	Ознаки ситуації, яка має вплив на розвиток сфери	Засоби управління стратегічним розвитком закладів
3.	Гнучкість здобуття кваліфікації	Забезпечення гнучкості освітніх 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 напряму лідерства на регіональному ринку (за ціною, за витратами, за якістю, за унікальністю послуг)

Статегічне цілепокладання передбачає встановлення стратегічних цілей (стратегічних ініціатив). Для цього доцільно використовувати модель цілепокладання SMART. 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 проєкту 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. 20) (як частину моделі *as is and to be*).

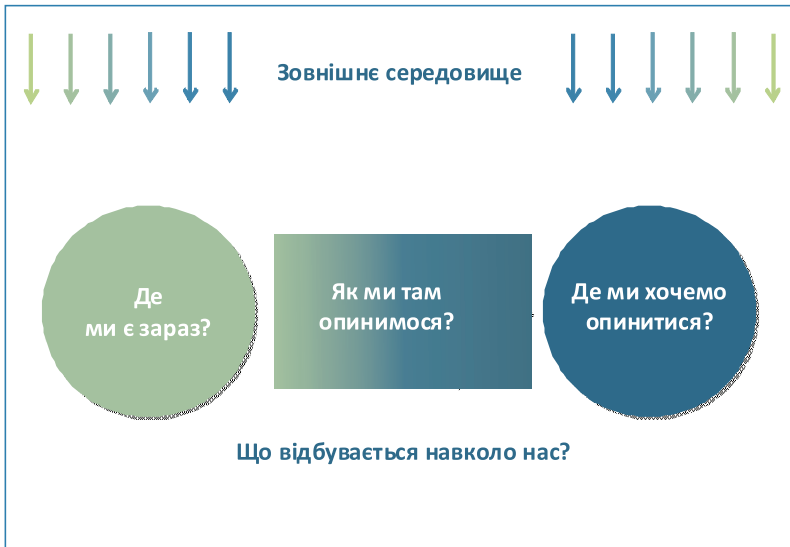


Рис. 20. Графічне відображення моделі «As is and to be»

Функціональна модель As is є відправною точкою для аналізу потреб закладу, виявлення проблем і «вузьких» місць і розроблення проєкту 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 є проблемна ситуація, в чому полягатимуть переваги нових процесів і яких змін зазнає 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. 21): визначення стратегічних векторів змін, аналіз існуючого стану за виокремленими векторами, визначення бажаного стану за виокремленими векторами.

Отже, керівнику закладу необхідно реалізувати такі кроки:

1. *Визначення стратегічних векторів змін.*

Джерелами інформації для цього є: результати PEST-аналізу, аналізу конкурентів, аналіз 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: який вигляд матиме 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;

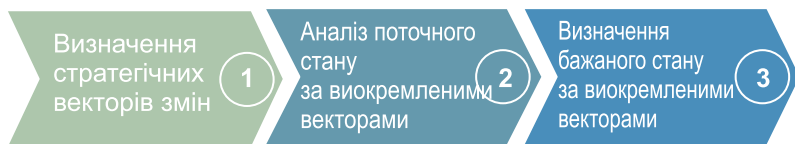


Рис. 21. Алгоритм застосування моделі «As is and to be»

– формулювання мають бути чіткі й конкретизовані: освітні 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 (табл. 12) 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.

Таблиця 12

### Структура стратегічних та операційних цілей Слов'янського багатопрофільного регіонального центру професійної освіти імені П. Ф. Кривоноса<sup>123</sup>

Стратегічні цілі	Операційні цілі
1. Зміцнити потенціал і посилити конкурентоспроможність Слов'янського багатопрофільного регіонального центру професійної освіти імені П. Ф. Кривоноса	1.1. Оптимізувати та покращити інфраструктуру закладу
	1.2. Осучаснити матеріально-технічну базу закладу
	1.3. Забезпечити рівний доступ до професійної освіти для різних категорій населення
	1.4. Збільшити спроможність закладу надавати платні послуги
	1.5. Покращити імідж закладу та професійної освіти в цілому
	1.6. Розпочати проєктну діяльність закладу
	1.7. Підвищити управлінську спроможність керівників закладу

<sup>123</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Слов'янського багатопрофільного регіонального центру професійної освіти імені П. Ф. Кривоноса. Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 12 с.

Стратегічні цілі	Операційні цілі
2. Забезпечити високу якість надання освітніх послуг	2.1. Осучаснити зміст професійно-технічної освіти на засадах компетентнісного підходу
	2.2. Підвищити професійну спроможність колективу
	2.3. Покращити рівень цифровізації закладу та використання сучасних технологій у навчальному процесі
	2.4. Створити систему безперервного професійного розвитку викладачів та майстрів виробничого навчання
3. Забезпечити ефективне партнерство закладу з роботодавцями та іншими зацікавленими сторонами	3.1. Розширити партнерство закладу з роботодавцями регіону
	3.2. Забезпечити співпрацю з підрозділами Державної служби зайнятості та іншими заінтересованими сторонами
	3.3. Посилити спроможність закладу до співпраці з потенційними інвесторами

### 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 той факт, 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 працевлаштуватися випускники.

Відповідно цінним є врахування у стратегічному розвитку закладу маркетингового підходу, який має такі особливості (табл. 13).

Таблиця 13

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

<b>Виробничо-збутовий підхід</b>	<b>Маркетинговий підхід</b>
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 затверд-	Ціни на освітні послуги формуються під впливом ринку, конкурентів, величини платоспроможного попиту. При цьому стрижневим компонентом цінової політики уста-

Виробничо-збутовий підхід	Маркетинговий підхід
<p>женого плану прийому і фактичних обсягів фінансування. Поняття прибутку або відсутнє, або лише вводиться в обіг з орієнтиром на собівартість освітніх послуг. Все це, втім, не заважає освітнім установам довільно визначати ціни на окремі освітні послуги</p>	<p>нови 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</p>
<p>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</p>	<p>Комунікаційна діяльність ведеться активно, направлена на конкретні цільові групи споживачів освітніх послуг, на можливих посередників. Просування і продажі освітніх послуг децентралізовані</p>
<p>Дослідження мало пов'язані з потребами і особливостями конкретних груп потенційних споживачів освітніх послуг</p>	<p>Дослідження ведуться у сфері прогнозування кон'юнктури ринку освітніх послуг, ринків та вимог роботодавців</p>
<p>Функції керівництва комерційними відносинами закладу з іншими учасниками ринку часто покладені на працівників, далеких від основного профілю діяльності закладу</p>	<p>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</p>

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

– освітній 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. Наприклад, у результаті проведення опитування роботодавців Донецької області було виявлено, що не завжди, навіть попри існуючу взаємодію із закладами професійної (професійно-технічної) освіти регіону, підприємства працевлаштовують їх випускників. Однією з причин може бути складність адаптації випускників на робочих місцях та брак у них певних професійних компетентностей та особистісних якостей, розвитку яких мали б приділяти увагу у процесі первинної професійної підготовки у закладах. Так, на думку роботодавців, випускникам закладів у значній мірі бракує практичної підготовки (на це вказали майже 37 % респондентів), досвіду (близько 21 % респондентів), фахової підготовки (15,3 %), вмотивованості до роботи (9 %). Дефіцитами також є відповідальність, самостійність, цілеспрямованість, низький рівень кваліфікації. Слід зазначити, що лише 10 % респондентів відзначили свою задоволеність рівнем підготовки випускників закладів<sup>124</sup>. Очевидно, що зазначені проблеми мають вирішуватись у процесі первинної професійної підготовки майбутніх кваліфікованих робітників;

- має враховуватися орієнтація на цілі, що висуваються 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

---

<sup>124</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Маріупольського професійного ліцею автотранспорту / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 118 с.

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 зі 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*). *Дорожня карта* – 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. 14*).

Таблиця 14

### 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 *проєкту покращення впізнаваності закладу на ринку освітніх послуг регіону* (табл. 15).

Таблиця 15

### Дорожня карта з реалізації стратегічної ініціативи

Елемент дорожньої карти	Складові, документи
Ціль проєкту (чи стратегічної ініціативи)	Короткий опис; конкурентні переваги; позиціонування на ринку освітніх послуг та ринку праці; особливості, які можуть вплинути на реалізацію проєкту
Завдання проєкту (чи стратегічної ініціативи)	Способи оцінювання ефективності: ROI – окупність інвестицій, KPI – досягнення ключових показників результативності тощо; поточні показники; заплановані показники
Цільова аудиторія проєкту (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 поширення 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 у соцмережах, формат спілкування з представниками ЦА, редакційна політика
План реалізації проєкту (стратегічної ініціативи)	Контент-план (форми контенту, рубрики, план публікацій)
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. 22), 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 документа.

2. *За допомогою презентації.* У цьому випадку кращими є можливості щодо візуалізації, проте виникає складність у процесі контролю, постійного оновлення та синхронізації документу.

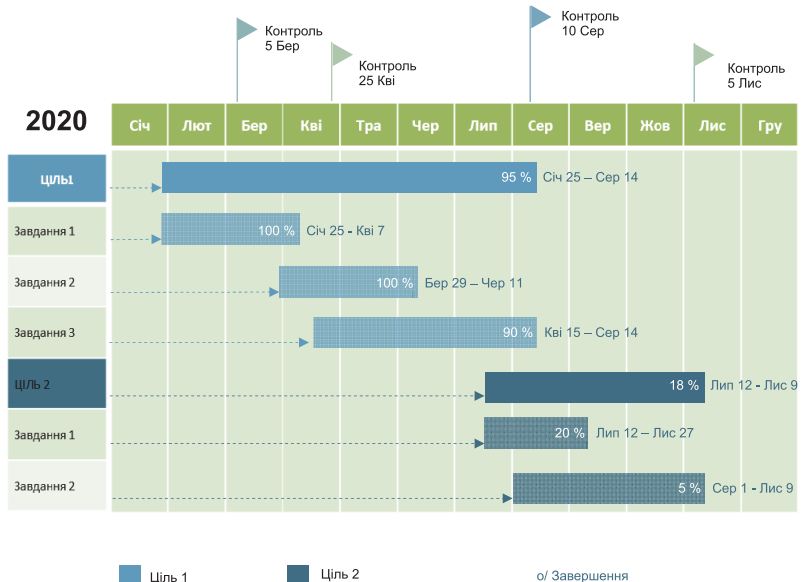


Рис. 22. Візуалізація типової дорожньої карти виконання проекту закладу

3. За допомогою спеціальних сервісів (програмного забезпечення). в цьому випадку уможлиблюється 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, Hugging, Proofhub, Roadmap planner.

Отже, дорожня карта візуалізується як матриця, у якій міститься інформація про 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.

### Інструменти 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 перспективу; оцінювання й критичний аналіз можливих шляхів досягнення цілей з урахуванням внутрішніх та зовнішніх чинників; оцінювання можливих ризиків та відхилень від виконання стратегії.

Одним із визнаних та широко відомих методів стратегічного аналізу є *SWOT-аналіз*, який використовують у процесі стратегічного планування діяльності будь-якої організації, у тому 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. 16).

Метою SWOT-аналізу є узагальнення ситуації у закладі та на ринку освітніх послуг, з'ясування шансів і загроз його існуван-

ню 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 16

### Структура SWOT-аналізу

<b>Strengths</b> (сильні сторони)	<b>Weaknesses</b> (слабкі сторони)
<p>Сильні сторони 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 сфери, 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 вигіршне становище закладу в порівнянні з конкурентами. Сильні сторони необхідно постійно зміцнювати, покращувати, використовувати в спілкуванні з цільовою аудиторією</p>	<p>Слабкі сторони 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 сфери, в яких заклад не досить сильний, покращувати їх, розробляти спеціальні програми для мінімізації ризиків впливу слабких сторін на його ефективність</p>

Opportunities (можливості)	Threats (загрози)
<p>Можливості 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 із залученням сильних сторін закладу</p> <p>загроза повинна бути оцінена</p>	<p>Загрози 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.</p> <p>Значення ринкових загроз для закладу в стратегічному плануванні: загрози означають можливі ризики для діяльності закладу в майбутньому. Кожна</p> <p>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, освітніх програм, матеріально-технічного забезпечення, процедур та процесів тощо.

*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 технологій, що оновлюються); економічних (розвиток національного та регіонального ринків, структурні та територіальні зрушення в господарстві, структура попиту тощо); політичних (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.

Ці та інші критичні питання доцільно згрупувати в декілька пріоритетних напрямів, за вже вивченими принципами пріоритетизації (зокрема, принципом Парето) потрібно визначити обмежену кількість пріоритетних напрямів, на яких варто сконцентрувати зусилля щодо покращення (табл. 17). 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; взаємодія з соціальними партнерами; матеріально-технічна база; управління.

### **Інструменти 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 інформацією, вмінням працювати командою тощо.

Поряд із необхідністю побудови ефективної організаційної структури закладу, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього необхідно, щоб виконавці добре розу-

**SWOT-аналіз ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти»<sup>125</sup>**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Наявність ліцензій на підготовку робітничих кадрів із 16 відокремлених та інтегрованих професій, значні ліцензійні обсяги на підготовку робітничих кадрів	Підготовка за професією «Верстатник широкого профілю. Оператор верстатів із програмним керуванням» здійснюється на застарілому обладнанні, що утруднює процес адаптації випускників на робочому місці
Потужний майновий комплекс, наявність об'єктів соціальної інфраструктури (їдальня, гуртожиток, спортивна зала)	Невиконання плану прийому здобувачів
Досвід співпраці з центром зайнятості, підприємствами, громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування	Низький рівень працевлаштування випускників
Велика кількість одиниць устаткування (зокрема металообробного)	Незначна кількість здобувачів, які проходять перепідготовку та підвищення кваліфікації на базі закладу
Належний рівень забезпеченості навчальними кабінетами, лабораторіями, майстернями, навчально-методичними матеріалами.	Брак у здобувачів навичок практичної роботи на сучасному устаткуванні, досвіду роботи
Великий досвід та потенціал навчання різних груп населення, включаючи перепідготовку, адаптацію та соціалізацію внутрішньо переміщених осіб та осіб, постраждалих від збройного конфлікту	Заклад не використовує у повній мірі можливість надання додаткових освітніх послуг підприємствам регіону (зокрема послуг із перекваліфікації та підвищення кваліфікації дорослого населення)

<sup>125</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДПТНЗ «Краматорський центр професійно-технічної освіти» / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 123 с.

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
Якісний склад педагогічного колективу (вікова структура, наявність педагогічних звань та категорій)	
Тенденція до зростання кількості здобувачів, які проходять підготовку за напрямом економічної діяльності «Торгівля і громадське харчування»	
Тенденція до зростання контингенту здобувачів	
Широке коло соціальних партнерів, із якими співпрацює заклад	
Досвід у залученні додаткових джерел фінансування (за рахунок підготовки кваліфікованих робітників за професією загальнодержавного значення «Верстатник широкого профілю», реалізації продукції і надання послуг населенню, доходів від проходження виробничої практики учнями Центру на підприємствах міста та плати за оренду приміщень	
Системна співпраця з підприємствами регіону	
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
Отримання ліцензії на підготовку робітничих кадрів для професій «Слюсар-ремонтник», «Адміністратор офісу»	Зменшення контингенту здобувачів, падіння попиту на ринку праці на професії, за якими ліцей здійснює підготовку кадрів
Створення навчально-практичних центрів із професій «Кухар. Кондитер», «Верстатник широкого профілю»	Погіршення економічної ситуації в регіоні та територіальній громаді



Можливості	Загрози
Впровадження елементів дуальної форми навчання за професіями «Електрогазоварник», «Верстатник широкого профілю», «Слюсар зі складання металоконструкцій; електрогазоварник»	Збереження низької привабливості професійно-технічної освіти для випускників загальноосвітніх навчальних закладів
Оновлення освітніх і професійних стандартів, навчальних планів і програм (у відповідності із наданими роботодавцями рекомендацій у розрізі кожної професії)	Продовження збройного конфлікту в регіоні
Створення єдиного сучасного навчального середовища за професією «Перукар-модельєр»	Низький рівень зацікавленості роботодавців у випускниках ліцею, у створенні сучасної матеріально-технічної бази
Оновлення матеріально-технічної бази закладу (придбання обладнання для газозварювання та різання, ремонт даху над зварювальною майстернею, модернізація лабораторії за професією «Кухар. Кондитер», придбання техніки та програмного забезпечення для роботи з відео та візуалізації	Розширення співпраці з роботодавцями та службою зайнятості, диверсифікація форм співпраці (залучення партнерів до перегляду навчальних планів і програм та визначення базових компетентностей працівників, участь партнерів у покращенні матеріально-технічної бази, поновленні бібліотечного фонду, реалізація спільних проєктів)

міли, 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. 23*):

- «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. 23. Структура стейкхолдерів закладу професійної (професійно-технічної) освіти

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

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, проєктор); підготовки 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 бажаючим; 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.

У процесі стратегічної сесії учасники генерують стратегічні ініціативи (табл. 18), кількість яких не обмежується, з-поміж яких шляхом голосування відбираються найбільш пріоритетні (табл.19).

Таблиця 18

### Перелік стратегічних ініціатив, виокремлених учасниками стратегічної сесії<sup>126</sup>

№ з/п	Формулювання напрямів вдосконалення (стратегічних ініціатив)
1.	Посилення несучих стін будівлі
2.	Заміна системи опалювання
3.	Капітальний ремонт санвузлів навчального корпусу № 1 і № 2 та заміна системи каналізації
4.	Заміна вікон у приміщеннях навчального корпусу № 1 і № 2
5.	Збільшення рівня заробітної плати викладачів
6.	Придбання нових учбових автомобілів
7.	Навчання майстрів та учнів на спеціалізованих сертифікованих станціях ТО (поза межами України)
8.	Обов'язкове відпрацювання випускниками закладу на підприємствах не менше 1 року
9.	Огородження території ліцею парканом
10.	Проведення уроків теоретичного навчання на розсуд викладача
11.	Зниження рівня оподаткування підприємств у випадку, якщо учні закладу проходять виробничу практику на його потужностях

<sup>126</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Маріупольського професійного ліцею автотранспорту / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 118 с.

№ з/п	Формулювання напрямів вдосконалення (стратегічних ініціатив)
12.	Проживання в гуртожитку ліцею випускників, які розпочали трудову діяльність
13.	Укомплектувати електромонтажну майстерню новим обладнанням
14.	Придбання комп'ютера для роботи з 3D сканером
15.	Придбання сучасних токарних верстатів (5) та верстату з ЧПУ
16.	Придбання наочних посібників, устаткування та стендів
17.	Під час профорієнтаційних заходів організувати екскурсії на підприємство
18.	Підготовка лабораторії (майстерні) для навчання слюсарів-ремонтників, облаштування її сучасним обладнанням
19.	Проведення ремонту у майстерні перукарів
20.	Можливість опанування учнями, які навчаються за професіями «Водій категорії С» та «Тракторист», суміжної професії «Стропальник»
21.	Придбання трактора для проходження виробничої практики у закладі
22.	Запровадження дуальної форми навчання
23.	Включення у навчальний план нових дисциплін – «Основи навігаційної техніки», «Програмування», «Інформаційні технології»
24.	Укомплектування груп кількістю менше 25 осіб
25.	Проведення ремонту у кабінеті спецдисциплін

### 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, який випереджає розвиток 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.

Таблиця 19

### **Перелік пріоритетних стратегічних векторів, обраних учасниками стратегічної сесії**

Місце в рейтингу	Формулювання напрямів вдосконалення (стратегічних ініціатив)	Кількість голосів, відданих учасниками
I	Посилення несучих стін будівлі	28
II	Заміна системи опалювання	17
III	Капітальний ремонт санвузлів навчального корпусу № 1 і № 2 та заміна системи каналізації	14
IV	Заміна вікон у приміщеннях навчального корпусу № 1 і № 2	12
V	Збільшення рівня заробітної плати викладачів	12
V	Придбання нових учбових автомобілів	12

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.

<sup>127</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку Маріупольського професійного ліцею автотранспорту / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 118 с.

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 методику 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 таке: 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 уможливило 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 технологіч-



ного 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.

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 прогностичних 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 сектору, 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 протидію 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. 24).

Отже, *сценарій I* міститься 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».

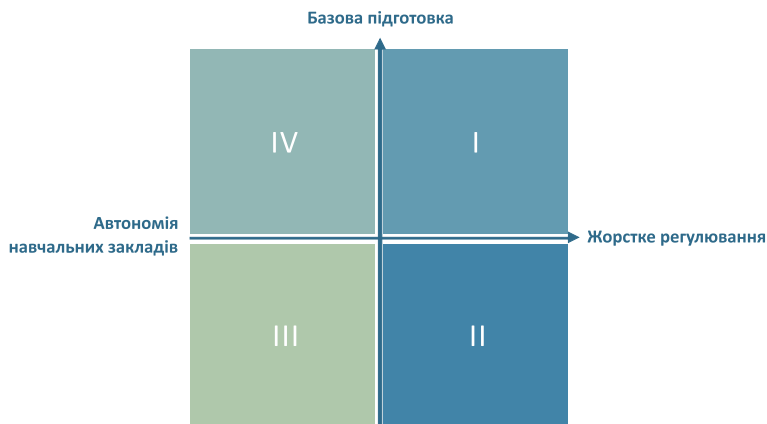


Рис. 24. Карта ймовірних сценаріїв розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти

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 багатопрофільних поліфункціональних закладів з метою забезпечення повноцінного використання їхніх ресурсів та активів для підвищення кваліфікації, перенавчання безробітних, мігрантів, внутрішньоопереміщених 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.

## **2.2. Технологія маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проектно-орієнтованої організації**

Виклики, що постали перед людством внаслідок пандемії, яка спричинена COVID-19, актуалізували необхідність впровадження проектного підходу в управління закладами освіти для забезпечення якості надання освітніх послуг. Постала також необхідність перегляду багатьох аспектів функціонування та розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти, у т.ч. й підходів до організації та проведення маркетингових та моніторингових досліджень в управлінні закладом як проектно орієнтованою організацією.

Успішність діяльності закладу П(ПТ)О тісно пов'язана із рівнем управлінської діяльності керівника взагалі й рівнем організації системи маркетингово-моніторингового супроводу зокрема. Система маркетингово-моніторингового супроводу спрямована на забезпечення якості надання освітніх послуг закла-

дом. Освітні послуги в науковій літературі (зокрема, це роботи В. Александрова, Ф. Котлера, Т. Оболенської, О. Панкрухіна, Л. Сергєєвої, К. Фокс та ін.) тлумачаться як система знань, інформації, умінь і навичок, які використовуються з метою задоволення потреб людини, суспільства і держави. У Законі України «Про освіту» зазначено, що освітня послуга це комплекс визначених законодавством, освітньою програмою та/або договором дій суб'єкта освітньої діяльності, що мають визначену вартість та спрямовані на досягнення здобувачем освіти очікуваних результатів навчання. Освітні послуги є цілісною системою, яка спрямована на реалізацію місії закладу освіти й сприяє особистісному розвитку здобувачів освіти шляхом формування у них когнітивних та організаційно-діяльнісних якостей їх особистості. Ми цілком погоджуємося з авторами навчального посібника «Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади», які зазначають, що освітні послуги відносяться до дорогих товарів, оскільки виробляються висококваліфікованою педагогічною (науково-педагогічною) працею, оскільки, поряд із застосуванням сучасного навчально-лабораторного устаткування, освітні послуги мають досить високу частку постійних витрат – оплату праці<sup>128</sup>. Комплекс освітніх послуг також називають освітньою програмою, яка одночасно є кінцевим продуктом закладу освіти. Освітня програма – єдиний комплекс освітніх компонентів (предметів вивчення, дисциплін, індивідуальних завдань, контрольних заходів тощо), спланованих і організованих для досягнення визначених результатів навчання. Освітня програма (як комплекс освітніх послуг) розробляється закладом освіти з метою задоволення потреб певної цільової аудиторії в освіті, професійній підготовці, навчанні чи переїдготовці, в підвищенні кваліфікації тощо. Наслідком реалізації такої освітньої програми є досягнення певного соціального ефекту – зміна освітнього чи професійного рівня людини. Саме з таким освітнім продуктом й виходить на ринок заклад освіти, на формування продукту закладу освіти (освітньої програми) великий вплив

---

<sup>128</sup> Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади: навч. посібник / Л. М. Сергєєва, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник, О. В. Пашенко, Т. І. Стойчик, В. О. Купрієвич; за наук. ред. Л. М. Сергєєвої, Т. О. Лукіної. Київ: Ліра-К, 2017. 124 с.

мають маркетингові складові: попит, обмін, маркетингове середовище. Зазначені маркетингові складові складають основу маркетингової стратегії закладу освіти.

Успішність реалізації маркетингової стратегії закладу професійної (професійно-технічної) освіти обумовлена ефективністю управлінських рішень, яка цілком залежить від дієвості механізму відстеження й управління поточними змінами й врахування запитів стейкхолдерів. Застосування цього механізму в освіті здійснюється на інформаційній основі, тобто на основі інформації про внутрішні та зовнішні впливи, що формують середовище закладу освіти. Зазначену інформацію отримують внаслідок здійснення маркетингово-моніторингового супроводу діяльності закладу П(ПТ)О взагалі й будь-якого бізнес-процесу зокрема.

Отже, управління процесами, що відбуваються у закладі П(ПТ)О, починається і завершується аналізом інформації. Від якості отриманої інформації залежить якість ухвалених управлінських рішень і якість діяльності закладу освіти. Якщо управління за змістом розглядається як діяльність, спрямована на упорядкування системи і переведення її в якісно новий стан, то управління за формою – це процес перероблення інформації<sup>129</sup>.

Алгоритм отримання інформації в процесі управлінської діяльності передбачає визначення потреби у збиранні інформації, аналізу існуючих даних, виокремлення завдань збору інформації, розроблення концепції отримання інформації, опрацювання механізмів реалізації концепції збору як вторинної, так і первинної інформації, аналізу отриманих даних, інтерпретації результатів аналізу, їх презентації, формування та використання баз даних, ухвалення рішень. Наочно цей процес відображено на *рисунку 25*.

Для забезпечення успішності діяльності закладу П(ПТ)О, як проектно-орієнтованої організації, в процесі управлінської діяльності керівника збирається маркетингова та моніторингова інформація. Маркетингова інформація стосується зовнішніх впливів та стану зовнішнього середовища закладу освіти. Безпо-

---

<sup>129</sup> Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу: монографія / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна та ін. Київ: Альфа-Реклама, 2014. 338 с.

середньо це інформація про актуальні освітні запити стейкхолдерів й цільової та нецільової аудиторії. в умовах сьогодення актуальними є такі форми відображення маркетингової інформації: факти, оцінки, прогнози, узагальнені зв'язки та конфіденційна інформація. Моніторингова інформація формує уявлення про стан внутрішнього середовища закладу освіти, про рівень надання освітніх послуг тощо. Зазвичай вона формується шляхом факторно-критеріального моделювання й розрахунку інтегрованої оцінки, числові межі якої завжди перебувають у межах одиниці.

Маркетингова і моніторингова інформація може бути представлена у вигляді тексту, таблиць, матриць, діаграм, статис-

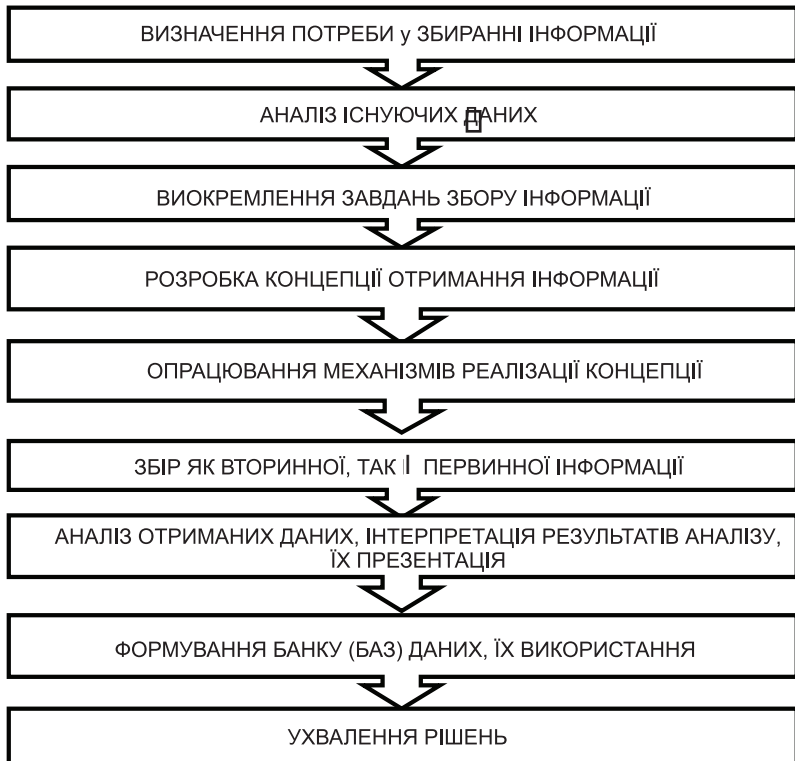


Рис. 25. Алгоритм збору й використання інформації в управлінській діяльності керівника ІТ(ІТ)О

тичних рядів, звітів. Наголосимо на тому, що у своїй сукупності вона утворює певну систему. Але сама по собі інформація не забезпечує виокремлення управлінського рішення, планування та контролю. Її функцією є створення інформаційної бази даних.

До отриманої інформації в процесі управлінської діяльності висувають певні принципи вимоги: актуальність (отримання реальних даних на визначений момент часу), достовірність (адекватність інформації реальним подіям), релевантність (отримання інформації відповідно до поставлених завдань), повнота (максимальне використання показників об'єкта дослідження), цілеспрямованість (відповідність інформації цілям дослідження).

Моніторингова інформація отримується внаслідок порівняння наявного стану об'єкта управління із бажаним. Існують різні підходи до визначення поняття «моніторинг». Це пов'язано із тим, що, як механізм інформаційного забезпечення управління будь-яким процесом, в освіті моніторинг має кілька аспектів<sup>130</sup>. По-перше, моніторинг є дослідницьким процесом і носить системний характер. Він спрямований на вивчення умов, у яких функціонує освітня система, процеси, що характеризують її стан, і результати, які досягаються в процесі функціонування системи. По-друге, він є інструментальним засобом оцінювання освітніх систем і має ознаки технологічності. Внаслідок здійснення моніторингу отримується інформація про кількісні та якісні показники розвитку досліджуваного об'єкта. По-третє, моніторинг є складовою (ефективним механізмом) менеджменту якості освіти як особливого виду діяльності, якому притаманні свої ознаки; він є проектом, який спрямовано на забезпечення якості освіти та на інноваційне перетворення педагогічної дійсності.

За різних підходів до розкриття поняття моніторингу його можна розуміти як систематичний збір та оброблення інформації, яка може бути використана для поліпшення процесу прийняття управлінського рішення<sup>131</sup>. Він виконує одну або

<sup>130</sup> Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: монографія / за ред. О. І. Ляшенко. Київ: Педагогічна думка, 2011. 160 с.

<sup>131</sup> Єльнікова Г. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі / Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова. URL: <http://tme.who.edu.ua> (дата звернення: 20.05.2020).

декілька організаційних функцій: виявлення стану явищ, щодо яких будуть здійснюватися зміни у майбутньому; забезпечення зворотного зв'язку, що може допомогти встановити взаємини з оточенням, враховуючи попередні успіхи або невдачі певної політики або програми; встановлення відповідності того чи іншого об'єкта спостереження до заданих стандартів (еталонів).

Отже, моніторинг – це складова процесу управління, суть якої полягає в безперервному спостереженні й аналізі діяльності об'єктів з відстеженням динаміки їх змін та спрямуванням цих змін на бажаний результат. Ключовими віхами в моніторингових процедурах є стандартизація (створення стандартів, еталонів), отримання нової інформації у процесі оцінювання явищ й об'єктів та управлінська реакція на результати цього оцінювання. Тому під моніторингом ми розуміємо комплекс процедур із спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкта й спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів розвитку об'єкта (наприклад, стандарту). Нам імпонує тлумачення поняття «освітній моніторинг», що надається Г. Єльніковою, а саме: моніторинг – це супроводжувальне відстеження й поточна регуляція будь-якого процесу в освіті. У відповідності із зазначеним, *моніторинг освітньої діяльності закладу П(ПТ)О* – це система, що складається з показників, об'єднаних у стандарт, яка передбачає постійне відстеження стану та динаміки стану розвитку освітньої діяльності закладу П(ПТ)О як проектно-орієнтованої організації з метою його оперативної діагностики, випереджувального визначення диспропорцій, напрацювання управлінських рішень та коригування процесу.

Нами розроблено *показники (стандарт) стану розвитку освітньої діяльності закладу П(ПТ)О як проектно-орієнтованої організації*, який складається з параметрів, факторів та критеріїв. Основними параметрами є: проектна організація освітньої діяльності закладу П(ПТ)О; якість освітньої діяльності закладу П(ПТ)О. Кожен параметр декомпонується на фактори. Так, перший параметр «Проектна організація освітньої діяльності закладу П(ПТ)О» включає шість факторів, а саме: управління закладом П(ПТ)О як проектно-орієнтованою організацією; організація освітньо-виробничого процесу закладу П(ПТ)О на



основі проєктів; розвиток професійної компетентності колективу закладу П(ПТ)О; ресурсне забезпечення (інформаційне, науково-методичне, матеріально-технічне, фінансове тощо) освітнього процесу; участь стейкхолдерів в освітньому процесі (практико орієнтованість проєктів); соціальний захист суб'єктів професійної (професійно-технічної) освіти. Другий параметр «Якість освітньої діяльності закладу П(ПТ)О» декомпозується на три фактори: рівень підготовки випускників закладу; рівень позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці; репутація закладу П(ПТ)О.

Кожен із перерахованих факторів, у свою чергу, декомпозується на критерії. Усього нами виділено 35 критеріїв. Так, за фактором «Управління закладом П(ПТ)О як проєктно орієнтованою організацією» визначено п'ять критеріїв: планування освітньої діяльності закладу як сукупності проєктів; комунікаційна політика закладу П(ПТ)О; Проєктний менеджмент та Проєктний консалтинг; логістика освітніх послуг; інформаційне забезпечення (автоматизація) управління проєктами. Як приклад, на *рисунку 2б* наведено фрагмент кваліметричної моделі оцінювання стану діяльності закладу П(ПТ)О як проєктно-орієнтованої організації.

І маркетингова, і моніторингова інформація є складовими інформаційного забезпечення управління будь-яким процесом в освіті. Їх основне призначення – це надання інформації суб'єкту управління про стан об'єкта з метою оперативного коригування цього стану. Відстеження розвитку стану суб'єктів управління потребує визначення чинників впливу на цей процес і розроблення відповідних критеріїв оцінювання їх діяльності. Цей механізм передбачає встановлення параметрів розвитку об'єкта, визначення чинників впливу на кожен із них і забезпечення їх чіткими критеріями оцінювання та технологією контролю. Унаслідок проведених дій генерується оцінка поточного стану діяльності закладу, стан його позиціонування на ринках освітніх послуг та ринку праці, стан задоволеності очікувань стейкхолдерів й ухвалюється рішення щодо покращення цього стану.

Сама система маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом П(ПТ)О, як проєктно-орієнтованою організацією, складається з таких модулів:

1. Цільового (визначення мети та завдань проєктної діяльності та очікувань стейкхолдерів);

2. Кон'юнктурного (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, з'ясування викликів ринків праці та освітніх послуг, створення відповідного контенту освітніх послуг, що надає заклад на основі проєктної діяльності);

3. Процесуального (ресурсне, змістове, технологічне та методичне забезпечення процесу управління закладом П(ПТ)О як проєктно-орієнтованою організацією);

4. Результативного (рівень позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці й стан задоволеності освітнього замовлення стейкхолдерів);

5. Регулятивного (розроблення відповідної програми покращення стану позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці).

Деталізуючи кожну складову, можна зазначити, що вони тісно пов'язані між собою, носять процесуальний характер й ґрунтуються на інформації, отриманій внаслідок проведених маркетингово-моніторингових досліджень, а саме: дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього впливу на життєдіяль-

Параметр	вагомість - М	фактор - Ф	вагомість - m	критерій	вагомість - у	коefficient відповідності - К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критерію	часткова оцінка фактора	часткова оцінка параметра	
1. Проєктна організація освітньої діяльності закладу П(ПТ)О	0,40	1. Управління закладом П(ПТ)О як проєктно-орієнтованою організацією	0,20	1. Планування освітньої діяльності закладу як сукупності проєктів	0,33	K1		0,00	0,00	0,00	
				2. Комунікаційна політика закладу П(ПТ)О	0,20	K2		0,00			
				3. Проктний менеджмент та проєктний консалтинг	0,27	K3		0,00			
				4. Ліквідація освітніх послуг	0,14	K4		0,00			
				5. Інформаційне забезпечення (автоматизація) управління проєктами	0,06	K5		0,00			
	2. Організація освітнього виробничого процесу закладу П(ПТ)О на основі проєкта	0,30		0,30	6. Зовнішні ресурси закладу	0,22	K6		0,00	0,00	
					7. Внутрішні ресурси закладу	0,14	K7		0,00		
					8. Освітня програма закладу П(ПТ)О (продуктивна освіта)	0,12	K8		0,00		
					9. Мультидисциплінарність навчальних програм та навчальних програм як освітніх проєктів	0,10	K9		0,00		
					10. Організація роботи персоналу закладу П(ПТ)О як проєктних команд	0,18	K10		0,00		
					11. Організація та впровадження діяльності проєктних команд	0,08	K11		0,00		
					12. Маркетинг-мікс освітніх послуг	0,09	K12		0,00		
					13. Моніторинг якості освітніх послуг	0,06	K13		0,00		

Рис. 26. Фрагмент кваліметричної моделі оцінювання стану діяльності закладу П(ПТ)О як проєктно-орієнтованої організації

ність закладу П(ПТ)О; вивчення та проведення аналізу ринку освітніх послуг і ринку праці в контексті актуальних викликів; визначення проєктного змісту освітніх послуг для забезпечення переваг закладу П(ПТ)О в умовах конкуренції.

Перелічене вище дає певне уявлення щодо процесуальної характеристики проєктної діяльності діяльності закладу П(ПТ)О та шляхів досягнення результату цієї діяльності. Підкреслимо, що зазначене спрямовується насамперед на забезпечення якості освіти. Саме якість надання освітніх послуг, як ступінь відповідності результатів освітнього процесу у закладі П(ПТ)О замовленню держави (відповідність стандарту), запитам суспільства (регіональні освітні потреби) та потребам особистості (освітні потреби споживача послуг, що надає заклад освіти), й забезпечує позитивну репутацію закладу на ринках освітніх послуг та ринку праці.

Разом із тим, для забезпечення якості надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О, формування його позитивної репутації, стійкої конкурентоспроможності й піднесення освіти як соціальної цінності необхідно розв'язати певну низку завдань. Серед них:

- обґрунтування методології й методики створення системи вивчення, формування й задоволення освітніх потреб як існуючих, так і потенційних споживачів освітніх послуг закладу П(ПТ)О що реалізується через проведення маркетингових досліджень та інтерпретації їх результатів;

- запровадження маркетингової стратегії проєктної діяльності закладу, що реалізується через розроблення комунікаційної стратегії закладу П(ПТ)О, та запровадження маркетинг-міксу в управління закладом;

- використання механізмів позиціонування закладу на ринку освітніх послуг (як традиційного – очного, так й інноваційного – Інтернет-позиціонування), що реалізується шляхом впровадження в діяльність закладу комплексу просування освітніх послуг.

Саме вирішення зазначених завдань сприятиме забезпеченню якості надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О, що забезпечить успішність його позиціонування на ринку освітніх послуг та сприятиме затребуваності випускників закладу, тобто їх працевлаштуванню за отриманою професією.

Процес організації маркетингового-моніторингового супроводу управління закладом П(ПТ)О, як проєктно-орієнтованою організацією, є постійним і вимагає певних зусиль від керівника. Ключовим моментом у зазначеній системі є результативна реалізація *технології маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом П(ПТ)О як проєктно-орієнтованою організацією*.

Для успішності її застосування і забезпечення якісного результату необхідно визначитися із її сутністю та інструментарієм її використання. Для забезпечення успішності будь-якого процесу, якій відбувається в закладі П(ПТ)О, система управління має враховувати те, що заклад функціонує у контексті викликів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, й повинен своєчасно реагувати й відповідати на них. Тому технологія маркетингово-моніторингового супроводу є гнучкою й побудована на адаптивних засадах. Варто також зазначити, що використання цієї технології спрямовується на покращення системи управління закладом П(ПТ)О в контексті забезпечення успішності позиціонування закладу на ринках праці й освітніх послуг.

Під *технологією маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом П(ПТ)О, як проєктно-орієнтованої організації*, ми розуміємо поетапну діяльність керівника закладу щодо організації системи відстеження та регулювання стану надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О з відповідними управлінськими впливами, яка представлена у формі збору, опрацьовування й аналізу інформації щодо вивчення ринку і динаміки споживчого попиту та можливостей закладу освіти шляхом проведення маркетингових досліджень з використанням специфічного інструментарію «маркетинг-мікс».

Технологія маркетингово-моніторингового супроводу, за своєю сутністю, є безупинним процесом поетапно-адаптивних управлінських дій, операцій та процедур, яким передують ухвалення певного рішення щодо процедур забезпечення якості надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О<sup>132</sup>. Під *поетапно-адаптивними управлінськими діями* керівника закладу П(ПТ)О ми розуміємо

---

<sup>132</sup> Пальчук О. В., Гуцалюк О. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. 2011. URL: <https://cutt.ly/cn7Cspe> (дата звернення: 20.05.2021).

послідовну реалізацію функцій управління, які є пристосованими до умов, в яких відбувається життєдіяльність закладу П(ПТ)О. До таких дій ми відносимо:

– Здійснення аналізу внутрішнього (ресурсів та можливостей закладу, його потенціалу) та зовнішнього середовища закладу (аналіз ринків праці та освітніх послуг, аналіз пропозицій конкурентів, потреб та вимог стейкхолдерів). Саме такий аналіз приводить до переорієнтації діяльності закладу на проектну основу й створення відповідної освітньої програми як сукупності освітніх проектів.

– Визначення цільових установок суб'єктів професійної (професійно-технічної) освіти та їх узгодження із місією закладу П(ПТ)О, формулювання мети проектної діяльності закладу й ініціювання розроблення освітньої програми; налагодження комунікаційних каналів взаємодії проектних команд закладу.

– Діагностування внутрішніх ресурсів закладу П(ПТ)О: оцінювання професійної компетентності та результатів діяльності кожного співробітника у відповідності до затребуваності закладу на ринках послуг та рівня його позиціонування.

– Використання комплексу просування інформації про освітні послуги, що надає заклад, П(ПТ)О (реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю тощо); залучення цільової аудиторії до активного споживання освітніх послуг, що надає заклад, та їх просування на ринку (використання соціальних мереж); залучення стейкхолдерів до надання освітніх послуг; активізація зворотного зв'язку під час позиціонування закладу на ринках.

– Оперативність реагування на зворотний зв'язок від потенційних та існуючих споживачів освітніх послуг та відгуки стейкхолдерів.

Узагальнюючи викладене, можна визначити такі основні функції поетапно-адаптивних управлінських дій керівника закладу П(ПТ)О щодо забезпечення якості надання освітніх послуг закладом на проектній основі та формування його конкурентоспроможності на ринках (рис. 27): цілевстановлення, створення програми проектної діяльності закладу, оцінювання стану діяльності закладу як проектно-орієнтованої організації, створення єдиної комунікаційної політики закладу П(ПТ)О.



Рис. 27. Основні функції поетапно-адаптивних управлінських дій керівника закладу П(ПТ)О

Розглянемо сутнісні характеристики *етапів технології маркетингово-моніторингового супроводу*. До таких етапів відноситься: дослідження факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність закладу (виклики зовнішнього середовища); дослідження факторів внутрішнього впливу (ресурсів) закладу (інституційний аналіз); вивчення та проведення аналізу ринку освітніх послуг і ринку праці на регіональному рівні; формулювання місії діяльності закладу з урахуванням запитів та потреб ринку в організації освітнього процесу; розроблення стратегії діяльності закладу; розроблення комплексу освітніх послуг (сукупність освітньо-виробничих проєктів) й оформлення їх у відповідну освітню програму діяльності закладу П(ПТ)О; забезпечення якості надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О; забезпечення переваг закладу в умовах конкуренції засобами проектної діяльності, що забезпечує сталість його розвитку та успішність позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці (рис. 28).

Основним призначенням використання технології маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом П(ПТ)О як проектно-орієнтованої організації є визначення тенденцій



Рис. 28. Сутнісні аспекти та етапи технології маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом П(ПТ)О як проєктно-орієнтованої організації

розвитку ринків та потреб цільової аудиторій (стейкхолдерів) й своєчасне реагування на них. Зазначене пов'язано із розробленням та забезпеченням ефективності комунікаційної політики закладу. Під *комунікаційною політикою* закладу П(ПТ)О розуміємо комплекс заходів, які спрямовуються на формування стійких інформаційних потоків на цільову та нецільову аудиторію, стейкхолдерів закладу для забезпечення його позитивної репутації й здобуття конкурентних переваг на ринках освітніх послуг та ринку праці<sup>133</sup>.

Комунікаційна політика в організації та реалізації освітньої діяльності закладу П(ПТ)О на основі проєктів підпорядковується загальній концепції проєктного менеджменту й передбачає:

<sup>133</sup> Волкова В. В., Огліх В. В. Комунікаційна політика закладів вищої освіти України як основа їх успішного функціонування. Освіта в постіндустріальному суспільстві. 2019. № 148. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/197172> (дата звернення: 20.05.2020).

– визначення мети та завдань комунікаційної політики (безпосередньо метою є ефективна інформаційна взаємодія закладу П(ПТ)О зі стейкхолдерами та громадськістю з метою формування привабливої репутації закладу);

– розроблення логістичних заходів для забезпечення ефективного обміну інформацією між членами проектної команди та стейкхолдерами й замовниками послуг, що надає заклад. Зокрема, сюди відносимо налагодження та супровід міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією; створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими членами проектної групи та проектним менеджером для координації виконання завдань і дій; регулювання та раціоналізація інформаційних потоків; отримання зворотного зв'язку щодо задоволеності стейкхолдерів та ін.;

– використання комунікаційного менеджменту проектної діяльності закладу П(ПТ)О, що спрямований на управління інформаційним впливом на цільову, нецільову аудиторію, стейкхолдерів закладу для вирішення тактичних і стратегічних завдань комунікаційної взаємодії, що гарантує здійснення своєчасних і відповідних дій (генерації, збирання, поширення, зберігання та кінцевого розміщення інформації про результати проекту, координація цілей, узгодження дій учасників проекту, визначення і розв'язання завдань проекту).

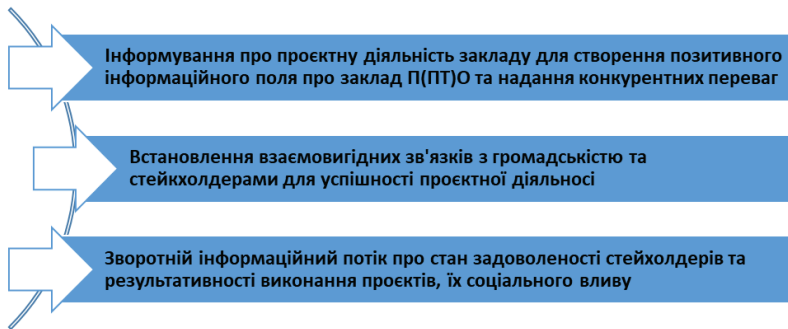
Визначення мети й завдань комунікаційної політики закладу П(ПТ)О тісно пов'язується із зовнішнім та внутрішнім середовищем закладу, які пронизані складною системою комунікацій. Провідною метою комунікаційної політики закладу П(ПТ)О під час реалізації освітньої діяльності на основі проектів є побудова позитивної репутації закладу в публічному полі й управління нею. До основних завдань комунікаційної політики належать: формування громадської думки про заклад шляхом інформаційного впливу на цільову та нецільову аудиторію (внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів) закладу, формування змісту інформації та її логістики шляхом визначення каналів комунікації й управління ними. Комунікаційна політика є одним з елементів управління процесом просування освітніх послуг закладу П(ПТ)О.

Засобами комунікаційної політики закладу виступають технології маркетингових комунікацій як сукупність дій, засобів і захо-



дів, спрямованих на управління процесом просування продуктів закладу П(ПТ)О і його послуг на ринках праці й освітніх послуг.

Під *технологією маркетингових комунікацій* розуміємо певну сукупність дій, які спрямовуються на інформування, переконання і нагадування цільовій (нецільовій) аудиторії про себе (заклад професійної (професійно-технічної) освіти), створення позитивної репутації та налагоджування тісних взаємовигідних партнерських стосунків між закладом освіти й громадськістю, а також оцінювання ринкової ситуації через зворотний інформаційний потік з метою адаптації цілей діяльності до ситуації, яка склалася. Наочно ця технологія відображена на *рис. 29*.



*Рис. 29. Технологія маркетингових комунікацій в управлінні закладом П(ПТ)О як проектно-орієнтованою організацією*

Маркетингові комунікації поділяються на традиційні та інноваційні. До традиційних відносять: рекламу, бесіди, PR, адресні звернення, платні заходи, пропаганду та ін. в умовах цифровізації освіти та суспільства інноваційні маркетингові комунікації тісно пов'язані із ІТ-технологіями (*рис. 30*).

Для успішного використання маркетингових комунікацій в освітній діяльності закладу П(ПТ)О необхідно брати до уваги такі *ключові ідеї сучасного маркетингу* освітніх послуг: маркетинг може формувати попит на освітні послуги; у процесі реалізації маркетингової взаємодії може використовуватися штучний інтелект (чат-боти); важливою є персоналізація (оскільки



Рис. 30. Цифровий маркетинг в освітній діяльності закладу П(ПТ)О

найбільш ефективним засобом залучення цільової аудиторії є адресні звернення); майбутнє за відеомаркетингом<sup>134</sup> (створення рекламного відео – динамічного з максимальною тривалістю одна хвилина); маркетинг впливає особистісно (через так зване «сарафанне радіо»); сучасний маркетинг активно використовує месенджери та QR коди; слід також активно використовувати інтерактивність (доповнена реальність), важливо брати до уваги місце перебування (геотаргетинг). Прикладами успішних практик використання маркетингових комунікацій у діяльності закладів П(ПТ)О є підготовка рекламних відеороликів про переваги навчання в закладі, зв'язок закладу з роботодавцями та працевлаштування випускників, реалізацію освітніх проєктів (наприклад дуальна освіта) тощо.

Необхідно також підкреслити таку особливість маркетингових комунікацій, як забезпечення однакового сприйняття ін-

<sup>134</sup> <https://cutt.ly/pQtVFA8>

формації, встановлення зв'язку між тим, хто надає інформацію, і тим, хто її сприймає. В основному провідною особливістю використання маркетингових комунікацій є мотивація необхідної поведінки споживача. Відбувається це шляхом інтеграції потреб і бажань споживачів освітніх послуг, учасників освітньо-виробничого процесу, інтересів закладу і суспільства. Ознакою маркетингових комунікацій також є фокусування на задоволенні споживачів. Процес комунікації закладу П(ПТ)О складається з п'яти елементів, що утворюють замкнений цикл (рис. 31).

Для забезпечення успішності процесу комунікації доцільно використовувати такий алгоритм розроблення ефективних маркетингових комунікацій як:

1. Визначення цільової аудиторії (потенційні споживачі освітніх послуг, що надає заклад П(ПТ)О, ключові стейкхолдери, конкуренти закладу).

2. Формулювання мети конкретного комунікаційного заходу у відповідності до загальних цілей діяльності закладу освіти (наприклад, відеоролик вступної кампанії про переваги навчання в закладі).

3. Розроблення та створення інформаційного повідомлення<sup>135</sup>.

4. Обрання засобу комунікації (наприклад, ЗМІ, вебсайт закладу, соціальні мережі тощо).

5. Розрахунок бюджету комунікацій (для цього можуть використовуватися різні методи, наприклад, метод конкурентного паритету).

6. Ухвалення рішення про комплекс просування (який вклю-

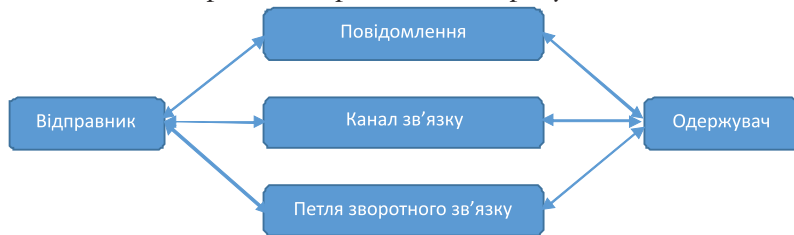


Рис. 31. Елементи процесу комунікації закладу П(ПТ)О та їх взаємодія

<sup>135</sup> Наприклад, <https://cutt.ly/uQtMnSG> чи <https://cutt.ly/OQt2m9h>

чає п'ять засобів впливу на цільову аудиторію: реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг).

7. Оцінювання результативності застосування комплексу комунікацій.

Маркетингові комунікації, як елемент маркетинг-міксу, зорієнтовані на просування продуктів закладу П(ПТ)О на ринках освітніх послуг (освітня програма закладу) та ринку праці (випускники). Нагадаємо, що «маркетинг-мікс», або маркетингова суміш – це сукупність засобів впливу на споживачів цільового ринку з метою викликати їхню бажану зворотну споживчу реакцію через маркетинговий комплекс. У деяких наукових джерелах маркетингова суміш ототожнюється з контрольованими чинниками маркетингу<sup>136</sup>. Маркетинговий мікс включає такі елементи:

– Product – продуктова політика. Продуктом діяльності закладу П(ПТ)О є освітня програма як інтелектуальна власність закладу, яка визначає його унікальність та привабливість на ринку й ґрунтується на особливостях проектної діяльності, зокрема на унікальності мети й результату, стандартах та обмеженості ресурсів. Саме з цією освітньою програмою заклад П(ПТ)О й позиціонується на ринку освітніх послуг.

– Price – цінова політика, яка включає питання стратегії і тактики ціноутворення, визначення собівартості освітньої програми, оплата праці та ін. – усі питання, що впливають на визначення ціни і роботи з вартістю. За своєю суттю цей елемент передбачає узгодження ціни товару з товарною політикою<sup>137</sup>.

– Place – збутова політика закладу П(ПТ)О, яка визначає політику проектної діяльності закладу, зокрема спектр освітніх послуг, що ґрунтується на сукупності освітніх проектів та їх логістиці. Завдяки цьому формується імідж та репутація закладу.

– Promotion – стратегія просування закладу на ринках освітніх послуг та праці. На сьогодні ця складова є однією з найбільш

---

<sup>136</sup> Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.

<sup>137</sup> Маркетингова стратегія діяльності закладу професійної освіти. URL: <https://cutt.ly/wQt8RGM> (дата звернення: 20.05.2020).

складних і об'ємних складових комплексу маркетингу. Саме зі стратегією просування і пов'язують проєктну діяльність закладів П(ПТ)О. Це пов'язано із рекламною кампанією щодо залучення споживачів освітніх послуг. Більш ефективною вважається робота з так званим комплексом маркетингових комунікацій – рекламна стратегія, стимулювання збуту, PR стратегія і пропаганда, директ-маркетинг (включаючи директ-мейл як складову директ-маркетингу), персональне залучення до споживання освітніх послуг закладу П(ПТ)О. Усі елементи даного комплексу повинні бути чітко узгоджені між собою. Особливості послуг мають визначати стиль і тон рекламного повідомлення; знижки і бонуси впливають на стимулювання збуту; канали продажу часто корелюють з використанням персонального продажу і т.д.

Комплекс маркетинг-міксу включає також такі елементи, як люди і процеси; освітня програма і її презентація; ціна; місце надання і логістика послуг; просування. Ураховуючи той факт, що кожний заклад П(ПТ)О є унікальним і кожний обраний сегмент цільового ринку, на якому планує працювати заклад, також є унікальним, то і маркетинг-мікс, що використовується в управлінні закладом, вимагатиме чіткої адаптації до умов діяльності закладу. Тобто мова йде про гнучкий адаптований маркетинг-мікс.

Отже, управління закладом П(ПТ)О, як проєктно-орієнтованою організацією, передбачає використання технології маркетинг-мікс, яка ініціює та забезпечує успішну реалізацію освітньої програми закладу, в основі якої лежить сукупність освітніх проєктів; ціноутворення (встановлення, за потребою, привабливих цін), місця (логістика освітніх послуг, вибір форм навчання – очна, дистанційна, очно-заочна з елементами дистанційного навчання тощо), просування (застосування реклами, PR, особистого спілкування, участі у ярмарках, виставках, тощо), процесів (фінансування, реалізація стратегічних планів, створення іміджу закладу П(ПТ)О, відстеження рівня його конкурентоспроможності за допомогою системи маркетингово-моніторингових досліджень); обладнання (матеріальне, дидактичне, методичне, інформаційно-технологічне ресурсне забезпечення навчальної діяльності закладу); людських ресурсів

(постійна підтримка конкурентоспроможності педагогічного та керівного складу закладу П(ПТ)О на ринку праці).

Характерною особливістю використання технології маркетингово-моніторингового супроводу є інвестиційна привабливість закладу П(ПТ)О, під якою розуміють сукупність об'єктивних і суб'єктивних умов, що сприяють або перешкоджають процесу інвестування в заклад<sup>138</sup>. Формується інвестиційна привабливість закладу П(ПТ)О шляхом оцінювання системи показників<sup>139</sup>: стану ефективності та результативності проектної діяльності, матеріально-технічного забезпечення, фінансових показників закладу (рис. 32).

Спираючись на провідні наукові дослідження<sup>140</sup>, можна зазначити такі показники інвестиційної привабливості закладу П(ПТ)О: ліквідність (здатність активів закладу трансформуватись у грошову форму за тією вартістю, яка зафіксована в балансі), майновий стан, ділова активність, фінансова залежність (як індикатор фінансової стійкості), рентабельність (відносний показник аналізу господарської та економічної діяльності закладу).



Рис. 32. Показники інвестиційної привабливості закладу П(ПТ)О

<sup>138</sup> Інвестиційна привабливість – сутність та значення. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-2488.html> (дата звернення: 20.05.2020).

<sup>139</sup> The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action by Robert S. Kaplan, David P. Norton. URL: <https://cutt.ly/Kmoq9MH> (дата звернення: 20.05.2020).

<sup>140</sup> Вірянська О. В. Оцінка інвестиційної привабливості. URL: <https://cutt.ly/lmoriYs> (дата звернення: 20.05.2021).

Зазвичай саме зазначені аспекти обґрунтовують доцільність обраної комунікаційної політики закладу П(ПТ)О.

Розглянемо сутність внутрішньої комунікаційної політики закладу П(ПТ)О під час реалізації освітньої програми на проєктній основі.

*Внутрішня комунікаційна політика в закладі П(ПТ)О* під час реалізації проєктів ґрунтується на технології проєктного менеджменту й включає:

- мету (цілі) комунікаційної політики, яка зазвичай спрямована на забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами та об'єктами управління. В основному, це інформаційний обмін між усіма ланками управління закладом, між членами проєктних команд, внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами;

- створення каналів комунікації для покращення міжособистісних відносин у процесі обміну інформацією між окремими працівниками та проєктними групами для координації їх дій під час виконання проєктних завдань;

- регулювання та раціоналізацію інформаційних потоків;
- зворотний зв'язок та рефлексію.

Комунікаційний менеджмент у проєктній діяльності закладу П(ПТ)О спрямований на гарантування своєчасних і відповідних дій: генерації, збирання, поширення, зберігання та кінцевого розміщення інформації про хід перебігу й про результати проєкту, координація цілей, узгодження дій учасників проєкту, визначення і розв'язання завдань тощо. в умовах сьогодення комунікаційний менеджмент у проєктній діяльності закладу П(ПТ)О є автоматизованим. Аналізуючи наукові джерела, можна зробити висновок про те, що для здійснення процесу проєктного менеджменту найбільш результативним є використання такого програмного забезпечення, як Primavera Project Planner (P3); Open Plan Professional; Microsoft Project; Spider Project; Sure Trek Project Manager; Time Line; CA Super Project; Project Scheduler; Turbo Project; Artemis Views; Asana та Trello. Наприклад, аналізуючи програмне забезпечення Microsoft Project (Project Online), можна управляти як малими, так і великими проєктами в закладі. Зазначене програмне забезпе-

чення в своїй основі передбачає реалізацію класичної технології проєктного менеджменту<sup>141</sup>. Ефективними та затребуваними також є програми Asana та Trello як найбільш функціональні для реалізації короткострокових проєктів закладів П(ПТ)О<sup>142</sup>. Зазначені програмні продукти спроможні супроводжувати значну кількість проєктів, що реалізуються в закладі. Вони мають такі функції, як робота з мікро-проєктами, підзавданнями, визначення наступності виконання завдань, визначення часових параметрів проєкту, система комунікацій, інтеграція міжпроєктної взаємодії, кастомізація інтерфейсу тощо. Детальніше про особливості використання програмних продуктів у процесі управління проєктами закладів П(ПТ)О йтиметься далі.

Використання маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як проєктно-орієнтованої організації, вплине на поліпшення якості його діяльності, що, у свою чергу, сприятиме формуванню позитивної репутації закладу й забезпечить його конкурентні переваги на ринку освітніх послуг та ринку праці. Очікуваний соціально-економічний результат технології маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як проєктно-орієнтованої організації, полягає у підвищенні конкурентоспроможності закладу професійної (професійно-технічної) освіти на ринку освітніх послуг та ринку праці.

---

<sup>141</sup> <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/project/project-management-software>

<sup>142</sup> <https://asana.com/ru/compare/asana-vs-trello>



*РОЗДІЛ III*

**ПРИКЛАДНІ ІНСТРУМЕНТИ  
ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ  
У ЗАКЛАДАХ ПРОФЕСІЙНОЇ  
(ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ)  
ОСВІТИ**

**3.1. Використання  
інформаційно-комунікаційних технологій  
у проєктному менеджменті**

Стрімкий розвиток науково-технічного прогресу, а також процес цифровізації суспільства в цілому та системи освіти зокрема, змінили підходи до управлінської діяльності, що особливо помітно в частині управління проєктною діяльністю педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти (далі професійної освіти) на всіх рівнях, включаючи адміністративний. Проєктна діяльність дає змогу ефективно застосовувати фінансові, матеріально-технічні та людські ресурси для досягнення освітніх і управлінських цілей. Здійснення проєктної діяльності у закладах також актуалізується зростанням внутрішньої конкуренції серед закладів професійної освіти, результатом якої є надання якісних освітніх послуг за короткі проміжки часу. У зв'язку з цим проєктна діяльність в освітній сфері має спрямовуватись на забезпечення ефективного функціонування закладів професійної освіти, випередження ними конкурентів на основі безперервного вдосконалення своїх внутрішніх процесів та розширення спектра освітніх послуг, які вони надають учням/студентам та дорослому населенню. У цьому контексті управління проєктами на основі застосування програмного забезпечення є надзвичайно важливим у досягненні закладами професійної освіти якісних показників освітньої та виробничої діяльності.

Теоретичні та практичні аспекти виконання проєктних робіт щодо функціонування систем оцінювання компетентностей адміністративного персоналу та застосування програмного

забезпечення досліджували С. Бушуєв<sup>143</sup>, Ю. Ярошенко<sup>144</sup>, В. Козик<sup>145</sup> та ін. Технологічне управління інноваційними проектами у сфері освіти, зокрема в частині економічного, ресурсного та людського чинників, обґрунтовано О. Мариновською<sup>146</sup>, Л. Даниленко<sup>147</sup>, Ю. Буріменко, Л. Галан, І. Лебедевою, А. Щуровською<sup>148</sup>, М. Загірняком<sup>149</sup>, Ю. Гусевою, М. Канцевич, І. Чумаченко<sup>150</sup> та ін.

Питанням управління проектами надавалася значна увага зарубіжними дослідниками, а саме: Ajani S.<sup>151</sup>, Teresa Luckey Joe Phillips<sup>152</sup>, Carole Baume, Paul Martin, Mantz Yorke, Harvey Maylor<sup>153</sup>, Amy S. Kinser, Kristyn A. Jacobson<sup>154</sup> та ін. Водночас недостатньо дослідженими є сучасні підходи до застосування програмного забезпечення в управлінні проектною діяльністю у закладах професійної освіти.

Обґрунтування сучасних підходів до управління проектною діяльністю у сфері професійної освіти зумовлює необхідність визначення поняття «*проектна діяльність*», що є складником

---

<sup>143</sup> Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: основи професійних знань і система оцінки компетентності проектних менеджерів. National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. Київ: ІРІДУМ, 2006. С. 19.

<sup>144</sup> Ярошенко Ю. Ф., Бушуєва Н. С., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібник. Київ: Саммит-Книга, 2010. 200 с.

<sup>145</sup> Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проектами: навч. посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 180 с.

<sup>146</sup> Мариновська О. Технологічне проектування інноваційного розвитку загально-освітнього навчального закладу. Розвиток форм та методів сучасного менеджменту, економіки, права в умовах глобалізації: матеріали 4-ї Міжнарод. наук.-практ. конф. (5-7 квіт. 2016 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ: Свідлер А. Л., 2016. С. 273-276.

<sup>147</sup> Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент: навч. посібник. Київ: Главник, 2006. 144 с.

<sup>148</sup> Управління проектами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

<sup>149</sup> Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Ч. 1 / за ред. Загірняка М. В., Перерви ? П., Маслак О. І. Кременчук, 2015. 736 с.

<sup>150</sup> Гусева Ю. Ю., Канцевич М. В., Чумаченко І. В. Мультистейкхолдерная модель управління качеством образовательного проекта. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. № 2. С. 8-13.

<sup>151</sup> Ajani S. Extreme Project Management: Unique Methodologies, Resolute Principles, Astounding Results. Lincoln, NE: Writers' Club Press, 2002.

<sup>152</sup> Luckey T., Phillips J. Software Project Management For Dummies, John Wiley & Sons, 2006. 408 p.

<sup>153</sup> Baume C., Martin P., Yorke M. Managing Educational Development Projects: Effective Management for Maximum Impact. Routledge, 2004. SEDA Series. 224 p.

<sup>154</sup> Maylor H. Project management / 4th ed. 2010. 414 p.

<sup>155</sup> Kinser A. S., Jacobson K. A. Getting Started with Project Management Using Microsoft®. Project 2016. Second Edition. 2017.

проектного менеджменту та являє собою послідовну й цілеспрямовану організацію роботи зі встановлення часових рамок проекту, управління людськими ресурсами, уникнення ризиків, підвищення якості проектного продукту та отримання прогнозованого кінцевого результату. Метою такої діяльності є виконання функцій з аналізу, моніторингу, планування та контролю за проектною діяльністю. У цьому контексті програмні засоби дають змогу ефективніше управляти проектами, досягти більш якісного проектного результату. Отже, застосування програмного забезпечення, на відміну від традиційних методів, веде до зміни парадигми проектної діяльності педагогічних працівників закладів професійної освіти та перенесення її в електронний вигляд, у ході чого стає можливим оперування великими масивами ресурсів та інформації.

Поняття «програмне забезпечення» для управління проектами охоплює широкий спектр програмних засобів, які можуть охоплювати декілька різних комбінацій та функцій. Більшість програм з управління проектною діяльністю містять функціонал під назвою «діаграма Ганта» (рис. 33), зокрема для візуального відображення графіка проекту, що був названий на честь Генрі Ганта, який адаптував і популяризував застосування стилю діаграм та графіків у проектній діяльності<sup>155</sup>. Діаграма широко застосовується для візуального оцінювання послідовності проектних завдань, їх строків виконання та обсягів робіт тощо.

Важливим для управління проектною діяльністю в закладах професійної освіти є метод критичного шляху (МКШ) (рис. 34) як поетапна методика з відповідним алгоритмом планування проектів із численними етапами (заходами), які передбачають складні взаємозалежні функції. МКШ є також важливим інструментом для управління будь-якими проектами, оскільки він визначає критичні та некритичні проектні завдання. МКШ часто застосовується для аналізу логічних схем мережі проектів для отримання їх максимальної ефективності.

МКШ є системою управління часом та ресурсами, необхідними для виконання будь-якого проекту. Важливим елементом

---

<sup>155</sup> Що таке діаграма Ганта та як вона використовується у бізнес-плані. URL: <http://monetary-flow.com/shto-take-dagrama-ganta-ta-yak-vona-vikoristovutysya-u-bznes-planuvann/> (дата звернення: 20.08.2020).



огляду на це, важливою функцією методу критичного шляху є швидке відстеження перебігу проєкту, що включає в себе паралельну (одночасну) проєктну діяльність та залучення додаткових ресурсів (людських, матеріальних, технічних) для скорочення часу на її виконання. У той же час, це призводить до збільшення ресурсних затрат та, в окремих випадках, строків виконання проєкту.

Під час проєктної діяльності у сфері професійної освіти не менш важливим є застосування спеціалізованого програмного забезпечення для управління нею. У цьому контексті актуалізується огляд функцій програмного забезпечення: по-перше, це засоби проєктування структури робіт проєкту і планування послідовності їх виконання, опис ключових параметрів проєкту, встановлення логічних зв'язків між видами робіт, багаторівневе представлення проєкту, підтримка календаря проєкту; по-друге, це фінансово-ресурсне планування, що включає в себе організаційну структуру виконавців і структуру витрат на проєкт, ведення списку наявних ресурсів, номенклатури матеріалів і щоденних витрат, призначення ресурсів і витрат на здійснення роботи, підтримку ресурсного графіка, календарне планування за обмежених ресурсів; по-третє, це засоби контролю за ходом виконання проєкту, що включає в себе фіксацію планових параметрів проєкту в базі даних, введення фактичних показників виконання робіт, перелік фактичних обсягів робіт і застосування ресурсів, порівняння планових і фактичних показників, прогнозування виконання робіт; по-четверте, це засоби графічного подання структури проєкту і створення різних звітів за проєктом, а саме: діаграм Ганта, мережових діаграм (PERT-діаграм), звітів про виконання графіка проєкту, різноманітні звіти щодо ресурсів і витрат тощо; по-п'яте, це засоби організації групової роботи.

У проєктному менеджменті можуть застосовуватися стаціонарна та онлайн-платформи. Зокрема, стаціонарна платформа інсталується на персональний комп'ютер та синхронізується з іншими комп'ютерами, що застосовуються групою виконавців проєктних завдань. Онлайн-платформа виконує всі функції стаціонарної платформи, однак розташована в мережі Інтернет на базі хмарних сервісів. Її особливістю є можливість працювати виконавцям проєкту з будь-якого місця за допомогою телефону, планшета, ноутбука, тобто працювати на відстані.

В проєктному менеджменті може застосовуватися і мережне програмне забезпечення. Йдеться про звичайне програмне забезпечення з незначним функціоналом та охопленням основних функціональних можливостей, що є необхідними для закладів професійної (професійно-технічної) освіти. До особливостей цього типу програмного забезпечення віднесено: управління завданнями, командну співпрацю, алгоритм послідовності виконання функцій, інтеграцію електронної пошти та управління файлами. Складне програмне забезпечення включає в себе більше проєктних елементів, що охоплюють основні функції управління проєктами, та додаткові, зокрема: планування, управління ресурсами та управління фінансами, управління завданнями. Залежно від типу програмного забезпечення, досягається кращий контроль результатів та відстеження перебігу проєкту в реальному часі.

Для повноцінного розуміння проєктного менеджменту із застосуванням програмних засобів вагоме значення мають його складові функції. Серед них важливу роль відведено *управлінню завданнями впродовж* усього часу виконання проєкту. Крім того, програмне забезпечення повинно мати можливість встановлювати залежності від змісту завдання, створювати та керувати так званими субзавданнями, тобто декомпонувати більші завдання на менші, встановлювати завдання для повторення у визначений час, призначати більше одного виконавця завдання. Не менш важливим є імпорт списку завдань із зовнішнього файлу (такого, як електронна таблиця), співпраця в команді, що дає змогу будь-якій кількості осіб не тільки спілкуватися, але й проводити дискусії, пов'язані з проєктною діяльністю як обов'язковий елемент успішної проєктної роботи. Тому програмне забезпечення повинно забезпечити віртуальний простір для легкого створення дискусій, документів та обміну ними, отримання повідомлень і їх поширення серед виконавців проєкту. Значну роль у програмному забезпеченні мають *навчальні матеріали*, за допомогою яких особа, незалежно від рівня володіння комп'ютером, може навчатися, ознайомлюватися з науковими розробками, переглядати відеоуроки, брати участь у вебсемінарах, планувати свій робочий час тощо. Програмне забезпечення, скорочуючи час на навчання, також дає змогу користувачам приділяти більше часу виконанню своєї фактичної роботи. Високу цінність для управління про-

ектами має електронна пошта, оскільки дає змогу спілкуватися з учасниками проєкту. Якщо програмне забезпечення може отримувати та надсилати електронні листи в рамках програми, то воно значно підвищує продуктивність за рахунок мінімізації часу на перемикання програм. Електронна пошта може також бути джерелом оновлення статусу виконання завдань.

До особливостей *управління документами* належать: безпечне централізоване зберігання документів, можливість приєднання документів до завдань, розміщення приміток та коментарів до завантажених документів, завантаження декількох документів, упорядкування документів у папках та контроль за їх версіями. з огляду на це, актуальності набуває мобільність/дистанційність в управлінні проєктами, зокрема в частині виконання робочих завдань. Ураховуючи це, ключовою особливістю такої роботи вважається програмне забезпечення, що підтримує можливість дистанційної роботи керівників закладів професійної освіти. Значна кількість організацій, з якими співпрацюють заклади професійної освіти, вже застосовують різноманітні системи проєктного менеджменту, відмінні від систем, установлених у самих закладах. Тому можливість *інтегруватися зі стороннім програмним* забезпеченням є надзвичайно важливою для розвитку співпраці зі стейкхолдерами.

Програмне забезпечення для проєктного менеджменту в закладах професійної освіти дає змогу клієнтам впливати на хід роботи як замовників, так і виконавців, що стає можливо через функцію *налаштування*. Усі рішення в межах проєктного менеджменту зазвичай носять *звітний характер*. Однак у кожному конкретному випадку виставляються різні вимоги, і на основі цього може знадобитися більше, ніж просто загальний звіт. Програмне забезпечення, яке може запропонувати безліч видів звітів, матиме певну перевагу перед простішими варіантами.

Програмне забезпечення уможливило здійснення *планування*, а саме: встановлення графіків завдань, проєктування часових рамок та основних етапів, визначення взаємозалежностей та ресурсів. Для закладів професійної освіти планування є основною функцією управління проєктами. Однак для організацій з простими, короткостроковими проєктами, періодичними завданнями або невеликими командами цей функціонал не є ключовим.

Зосередимо увагу на певній обмеженості застосування функції *управління часом* через її особливості. Так, у закладах професійної освіти вона може бути застосована лише до деяких проєктів, а саме: до виконання певних завдань із невизначеним або визначеним строком виконання. Тобто таке програмне забезпечення відслідковує фактичний час виконання проєктного завдання і є цінним для проєктних робіт, які мають більш тривалі строки їх виконання.

У проєктній діяльності поширеною є ієрархія процедури виконання завдань. На ієрархічній вершині є організація, яка об'єднує усіх виконавців проєктних завдань. Зауважимо, що в кожному проєкті є керівник проєктної групи та виконавці проєктної роботи. Проєктна група має бути професійною, багатофункціональною та відповідати загальним вимогам до проєктної діяльності, визначених у закладах професійної освіти. Після кожного етапу керівник проєктного завдання збирає інформацію для вдосконалення аналогічної проєктної роботи, що здійснюватиметься наступного разу та в запланований час, а також доводить цю інформацію до виконавців проєкту (рис. 35).

У проєктному менеджменті у сфері професійної освіти переважно застосовується безкоштовне та умовно безкоштовне програмне забезпечення, яке можна класифікувати на чотири групи (рис. 36).

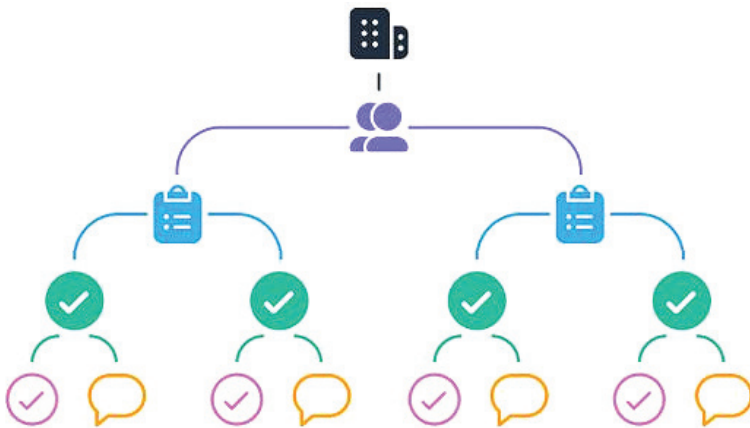


Рис. 35. Графічне відображення виконання проєктних завдань



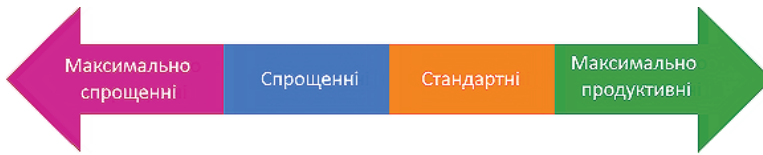


Рис. 36. Поділ програмного забезпечення за функціональністю

Нині існують чотири основні види програмного забезпечення, які можна охарактеризувати, як максимально спрощені, спрощені, стандартні, максимально продуктивні. Максимально спрощене програмне забезпечення являє собою онлайнвий вебдодаток з можливістю застосування «наліпок» на віртуальній дошці. Це слугує для фіксації завдань, які необхідно виконати. Спрощене програмне забезпечення представлено у вигляді електронних таблиць, що дають змогу систематизувати послідовний список завдань з можливістю забезпечення взаємодії між учасниками проєкту на електронній дошці. Стандартне програмне забезпечення являє собою вебдодаток спільного управління проєктною діяльністю. Сюди можна віднести такі програмні засоби, як Trello, Asana тощо. Означений вид програмного забезпечення сприяє організації робочого процесу та дає змогу командам працювати разом для досягнення спільної проєктної цілі. Максимально продуктивне програмне забезпечення характеризується різноманітними програмними засобами з точки зору стратегічного планування, що застосовуються в проєктному менеджменті. Особливістю такого програмного забезпечення є можливість керувати різноманітними проєктами з одного вебдодатку.

Схарактеризуємо один з найкращих безкоштовних програмних продуктів для управління проєктами та створення списку завдань (to do list). Йдеться про англomовний інструмент управління проєктами Asana, який дає змогу розбивати проєкти на розділи, а всередині розділів створювати детальні списки завдань та призначати їх виконавців. Це програмне забезпечення являє собою хмарний інструмент управління проєктами, який допомагає як менеджерам команд, так і проєктним виконавцям у розробленні та деталізації проєктних дій.

Акцентуємо увагу на важливості інформаційної панелі, що слугує для контролю списку виконаних завдань. на цій панелі

розміщується така інформація: «Список завдань», «Проектна «дошка»», «Часова лінія завантаження виконавців», «Прогрес», «Проектні форми» та вкладка «Детальніше», в яку входять вкладки «Співпраця» й «Файли» (рис. 37). Важливе значення має концепція «Drag and Drop», яка використовується у вебпрограмі, що дає змогу значно спростити процедуру додавання, зміни та виконання завдань.

Застосування програмного забезпечення є можливим у випадку виконання індивідуальних завдань для осіб, які не вписуються в основний проект, проте їх участь є критично важливою для успішності проектної діяльності. Це завдання вирішується створенням додаткових списків в Asana. У налаштуваннях цих списків надається доступ конкретним виконавцям на конкретний час для виконання завдання. Користувачі (виконавці) мають можливість створювати свої особисті завдання, які не поєднуються із робочими/проектними завданнями і які відображатимуться у вікні «Мої завдання».

Керівники проектних команд можуть призначити адміністраторів для встановлення контролю безпеки. Крім того, адміністрування забезпечує детальну звітність про успіхи та недоліки проектної команди. Asana допускає різні погляди на графіки роботи членів команди, враховуючи той робочий процес, який має кожен окремий член команди проекту. Рішення інтегруються з модулем обміну файлами, спільної роботи в команді, відстеження часу та інструментів управління знаннями. Крім того, програмне забезпечення для проектної діяльності забезпечує детальну звітність про успіхи та невдачі в проектній діяльності. Asana допускає різні підходи до встановлення графіків роботи виконавцями проекту, враховуючи різноплановість робочого процесу.

Програма Asana є онлайн-сервісом, який є доступним з будь-якого місця, що уможливорює його дистанційне застосу-

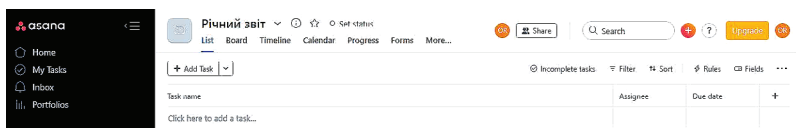


Рис. 37. Графічне зображення інтерфейсу користувача Asana

вання. Програмне забезпечення є умовно безкоштовним. Безкоштовна версія включає в себе необмежену кількість проєктів та до 15 користувачів на основні функції пошуку.

Продовжуючи тематику умовно безкоштовного програмного забезпечення, вважаємо за доцільне розглянути *MeisterTask*, що являє собою найкраще безкоштовне мультимовне програмне забезпечення для управління проєктами в частині поєднання завдань, планування та виконання проєктів. Програмне забезпечення по-новому демонструє підходи до канбан дошок (рис. 38), має яскраві кольорові списки та шпалери інформаційної панелі. Це спрямовано на підвищення продуктивності та забезпечення сприятливого психологічного клімату серед виконавців, оскільки включає автоматiku, яка спрацьовує при створенні та «перетягуванні» (Drag and Drop) завдань з одних списків у інші. Програмне забезпечення дає змогу вільно застосовувати електронну пошту як для поширення проєктної інформації всередині проєктної команди, так і для публічного її представлення.

Отже, *MeisterTask* – це інтуїтивно зрозумілий інструмент управління проєктами та завданнями, який забезпечує гнучкі дошки проєктів, що адаптуються до унікальних робочих процесів проєктних команд (рис. 39).

Інструмент інтегрується з *MindMeister* онлайнвою програмою для картографування, яка допомагає користувачам створювати візуальні плани проєктів. *MeisterTask* збирає інформацію про своїх користувачів та демонструє їх активність. Це допомагає чле-

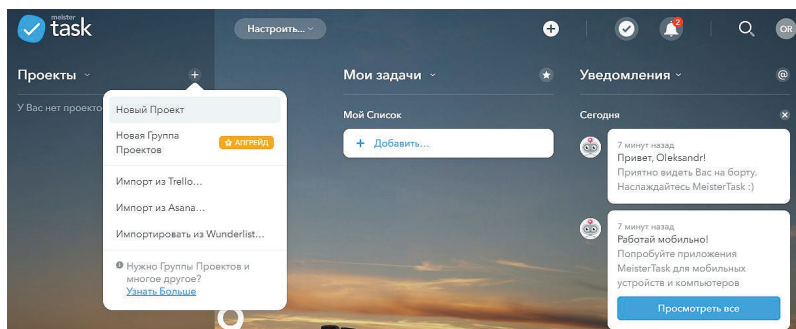


Рис.39. Графічне відображення канбан дошки в *MeisterTask*

нам команди стежити за оновленнями, прогресом та спільними файлами й завданнями. Програмне забезпечення MeisterTask має можливість інтегруватися з численними сторонніми додатками. Воно також має унікальний API, який дає змогу користувачам інтегрувати вебдодаток з іншими додатками та програмами.

MeisterTask пропонує своїм користувачам безкоштовний план «Фріміум», що відповідає потребам «простої проектної діяльності». У безкоштовному плані користувачі мають необмежену кількість проектів, завдань та місць під виконавців проекту. Користувачі також можуть створювати налаштовані панелі приладів та панелі проектів, а також додавати та обмінюватися файлами розміром не більше 20 Мб. Крім того, MeisterTask дає змогу співпрацювати між безкоштовними та платними обліковими записами користувачів.

Створення проекту в програмному забезпеченні MeisterTask передбачає реєстрацію на сайті вебдодатку, де пропонується обрати сферу його застосування (рис. 40).

Після цього здійснюється перехід до канбан дошки, в яку вносяться всі необхідні проектні завдання. Зауважимо, що MeisterTask має систему інтеграції проектних завдань із Trello, Asana, Wunderlist. Це свідчить про кросплатформену інтеграцію напрацьованого матеріалу в інший вебдодаток.

З огляду на це, актуальним є розширений пошук (рис. 41). Він здійснюється в рамках програмного забезпечення в наявних проектних завданнях. Пошук відбувається за групами вкладок: «Проект», «Особи», «Строки», «Теги». Це позначається на підвищенні продуктивності адміністрування проекту, відстеженні всіх проектних завдань та упорядкуванні звітності.

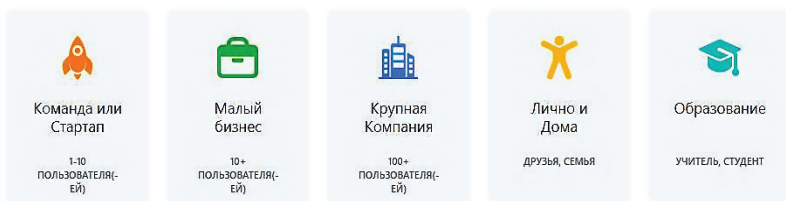


Рис. 40. Вибір сфери застосування програмного забезпечення

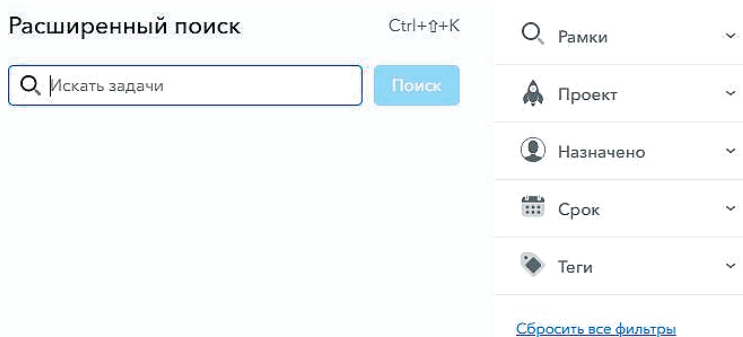


Рис. 41. Розширений пошук

Програмне забезпечення MeisterTask має безкоштовну версію, що містить значну кількість проектів та користувачів, вкладення файлів розміром до 20 мегабайт без обмеження загальної кількості файлів.

Програмне забезпечення *TeamGantt* – це безкоштовне програмне забезпечення для планування проектів із застосуванням віддалених вебресурсів в Інтернеті. Воно створено для того, щоб допомогти здійснювати керівництво проектами упродовж усього його життєвого циклу шляхом накопичення та централізації, коригування інформації про проект від його початку до завершення. Особливістю є те, що проектні менеджери можуть застосовувати *TeamGantt* для кращого управління ресурсами, відстеження результативності членів команди та порівняння їх з початковим планом і застосування функції відстеження часу, затраченого на виконання проектних завдань та вирахування часу, який було витрачено марно (рис. 42).

В безкоштовній версії програми можливою є тільки обмежена кількість проектів. Саме програмне забезпечення включає всі основні функції планування, необхідні для того, щоб проект успішно був виконаний. Деякі з цих основних функцій планування включають: прогнозування завантаженості, оновлення команди, вкладення файлів, співбесіди тощо.

Програмне забезпечення *Avaza* являє собою хмарне рішення для проектної діяльності (рис. 43). До його основних функцій

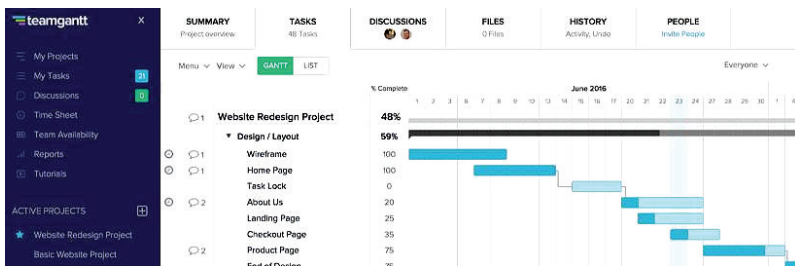


Рис. 42. Робоче меню TeamGantt

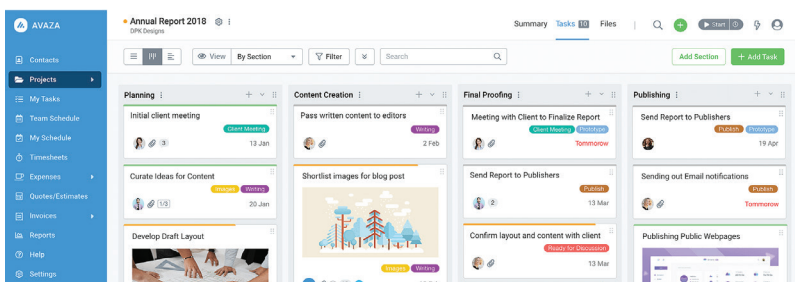


Рис. 43. Інтерфейс Avaza

належить: управління завданнями, планування проєктів, відстеження проєктів, управління ресурсами, відстеження часу, цитування та виставлення рахунків.

Avaza пропонує безкоштовний план для своїх користувачів. Однак доступ до таблиць обмежено одним користувачем чи адміністратором, а кількість активних проєктів обмежена п'ятьма. Стосовно кількості співробітників проєктів, то вона є необмеженою. Безкоштовний план також включає регулярні безкоштовні оновлення, а також надійний захист даних. за допомогою Avaza члени проєктної команди можуть створювати власні макети завдань, відстежувати відсоток виконаних проєктів та перетворювати електронні листи у завдання. Керівники проєктних команд можуть призначити членам команди відповідні ролі, створити шаблони проєктів та отримати огляд статистики проєктів. Avaza може активно застосовуватись у закладах професійної

освіти через свій розширений функціонал, що кореспондує з їх загальними завданнями.

Незважаючи на те, що Avaza не обмежує функціональність на різних рівнях продукту, це програмне забезпечення відрізняє та обмежує доступ за роллю користувача. Типи ролей включають користувача адміністратора, фінансового менеджера, проєктного менеджера, проєктного виконавця, замовників та співавторів. Безкоштовний план Avaza включає доступ для одного користувача з розкладними таблицями, що передбачає весь програмний функціонал, а також п'ять активних проєктів. Це програмне забезпечення надає 100 МБ пам'яті та звичайну електронну пошту. Існує також підтримка чату та онлайнної бази знань. Є також можливість дистанційного застосування додатку через мобільні телефони на вебплатформі.

Програмне забезпечення *Рауто* – це онлайнове рішення для управління проєктами, яке допомагає закладам професійної освіти підвищувати економічну ефективність реалізації проєктів. Рауто допомагає керувати проєктами від початку планування до отримання кінцевого результату. На платформі наявні: графіки, канбан дошки та діаграми Ганта, функціонал управління завданнями, планування дієвого застосування ресурсів, відстеження та запис часу, а також високоякісне та детальне представлення даних проєкту.

У Рауто є функціонал перетворення фінансової інформації в кошториси та рахунки-фактури (рис. 44). Програмне забезпечення пропонує безкоштовну версію, яка допоможе керувати завданнями, клієнтами і точно відстежувати час, відведений на реалізацію тих чи інших проєктів. У безкоштовний тарифний план включаються такі функції, як списки завдань, розширення Adobe CC, звіти, обмін файлами та API, що полегшує інтеграцію зі сторонніми програмами.

Програмне забезпечення *ClickUp* застосовується для управління проєктами у вигляді проєктної вебплатформи. Однією із особливостей даного програмного забезпечення є широкий набір можливостей щодо кастомізації функцій програмного забезпечення під вимоги проєктної команди (рис. 45). ClickUp надає можливість обмеження перегляду проєктної інформації в

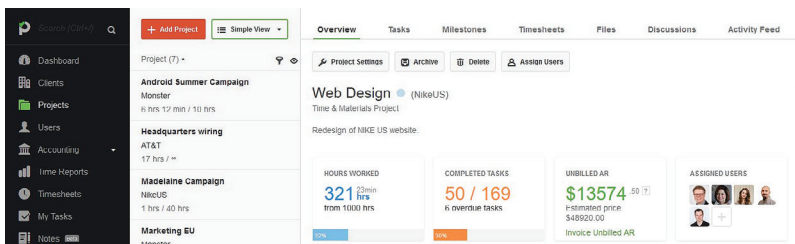


Рис. 44. Графічне зображення користувацького інтерфейсу Rayto

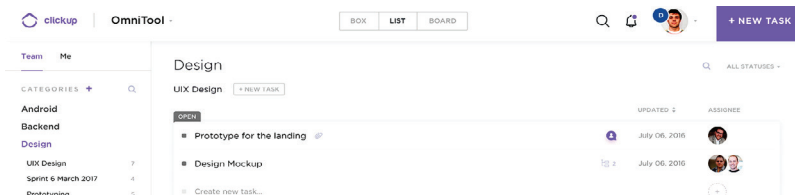


Рис. 45. Робочий інтерфейс ClickUp

залежності від призначеної ролі та доступу в команді виконавців. Важливим елементом є крос-платформність та можливість здійснення імпорту в робочий процес і безпосереднє управління проектами з інших інструментів.

ClickUp має безкоштовну версію, яка включає в себе 100 Мб пам'яті і вміщує необмежену кількість проектів. Це програмне забезпечення дає змогу інтегрувати проектні завдання з календарем Google, контрольними списками завдань, функцією пошуку, можливостями встановлювати статуси, змінювати вигляд зовнішньої дошки та автоматизовані шаблони.

Програмне забезпечення *Wrike* є засобом управління виробничими процесами та проектною діяльністю, в ході чого створюються робочі дошки «блоки» (рис. 46). У програмному забезпеченні також передбачена можливість автоматизації проектних завдань. Важливим елементом проектної роботи із використанням даного програмного забезпечення є редагування та керування завантаженими файлами в режимі реального часу.

На окрему увагу заслуговує наявність діаграми Ганта, що спрямована на допомогу керівникам проекту шляхом створен-



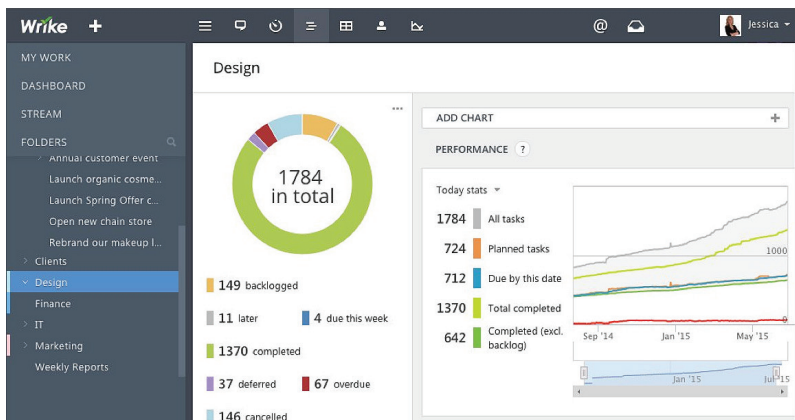


Рис. 46. Графічне зображення робочої частини Wrike

ня наочної часової шкали, графічного відображення прогресу в реалізації проєкту для детального відстеження витраченого часу, бюджету та ресурсів у межах виконання проєктних завдань. Окреме місце посідає можливість синхронізації проєктної діяльності із календарями Google, iCalendar та Outlook. Крім того, Wrike має посилений захист персональних даних та можливості отримання технічної допомоги від адміністратора у випадку наявності проблем у членів проєктної команди. Безкоштовний план програмного забезпечення Wrike передбачає створення невеликої команди, яка складається з п'яти користувачів. До функціональних можливостей безкоштовного плану належать: управління завданнями, обмін файлами та 2 Гб місця для зберігання завантажених файлів.

Серед іншого програмного забезпечення управління проєктами варто також розглянути *Trello*, у функціонал якого також закладено використання методу канбан дошки (рис. 47), коли кожна імпровізована дошка – це проєкт із картками всередині нього. Картки – це завдання, які можна переміщувати в різні точки проєкту. Усередині кожної картки розміщено список виконавців проєкту, час та занотований очікуваний результат. Під час проходження реєстрації у вебдодатку можна обрати сферу, яка найбільше підходить для потреб професійної освіти.

Інтерфейс програмного забезпечення є інтуїтивно зрозумілим з підтримкою великої кількості мовних налаштувань, у яких присутня як англійська, так і українська мови. Для комфортного користування інтерфейс програми піддається кастомізації.

Важливим для належного виконання проєктної діяльності в закладах професійної освіти є спрощений механізм залучення виконавців проєкту до спільної роботи. Так, кожна «картка» має свою електронну адресу, електронний лист, відправлений на неї, дає змогу створити відповідну картку з темою листа та залучити осіб, яким цей лист буде направлений. Під час додавання нової «картки» можна долучити нових учасників (виконавців) проєкту шляхом введення в поле для пошуку емейл-адресу особи, яку необхідно залучити до виконання поставленого завдання. Окрім того, в налаштуваннях є можливість графічного виділення завдання шляхом переходу в «мітки» та вибору кольору, що характеризує важливість поставленого завдання. У категорії «позиції» є зміна положення «картки» з її перенесенням до виконаних завдань. Також передбачена можливість коментарів до проєктних завдань, що дає можливість виконавцям краще розуміти специфіку проєктного завдання.

Дане програмне забезпечення відноситься до онлайн-ових платформ та носить умовно безкоштовний характер. Серед можливостей безкоштовної версії додатка варто виокремити необмежену кількість дощок для проєктної діяльності, карток, списків завдань, виконавців, контрольних списків і додатків. Незначним обмеженням є максимальний розмір вкладених файлів, який становить 10 мегабайт. Недоліком Trello є відсутність функції звітування щодо виконання проєктів.

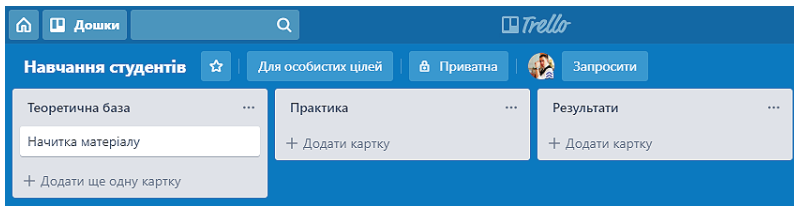


Рис. 47. Робоча дошка для управління проєктами

Програмне забезпечення Basecamp має безкоштовну та умовно безкоштовну версії з ознайомчим періодом до 30 днів. Особливістю Basecamp є можливість виконання швидких проєктів у межах дії ознайомчого періоду (один місяць). Упродовж цього періоду користувачу стає доступним таке: необмежена кількість проєктів, що дає змогу створювати їх стільки, скільки потрібно для організації проєктних завдань закладів професійної освіти; необмежена кількість користувачів; контроль раціонального використання проєктного часу; 500 Гб місця для зберігання різноманітних документів та інших файлів; централізований простір для керування проєктами та спілкування за концепцією «один з усіма» та «всі з усіма»; виконання командних проєктів та можливість команді виконавців самоорганізовуватись у межах проєкту; економічна складова діяльності через роботу з стейкхолдерами та підрядниками у Basecamp; використання завчасно створених та налаштованих проєктних шаблонів; пріоритетна технічна підтримка глобального адміністратора. У безкоштовній версії Basecamp, порівняно з ознайомчою на 30 днів (платною), існують значні обмеження, що виявляються у створенні одночасно лише трьох проєктів, залучення до виконання проєкту до 20 виконавців та обмежений об'єм сховища для проєктної документації розміром 1 Гб.

Не менш інтуїтивно зрозумілим для проєктної діяльності в закладах професійної освіти є програмне забезпечення *Bit-рикс24*. Це найкраще безкоштовне програмне забезпечення для класичного управління проєктами з інтегрованими діаграмами Ганта. Також це професійне програмне забезпечення з великою кількістю функцій, спрямованих на цілісне управління проєктами та співпрацю з виконавцями і клієнтами залежно від специфіки закладів професійної освіти (рис. 48).

Означене програмне забезпечення спрямоване на покращення співпраці в закладах професійної освіти, оскільки поєднує різноманітні засоби комунікації в одному програмному рішенні. Реалізація цієї функції відбувається через вбудований інструмент для спілкування в режимі чату та відеоконференцій. Серед вбудованих функцій варто виокремити наявність календарів як приватних, так і спільних. Означене програмне забезпечення

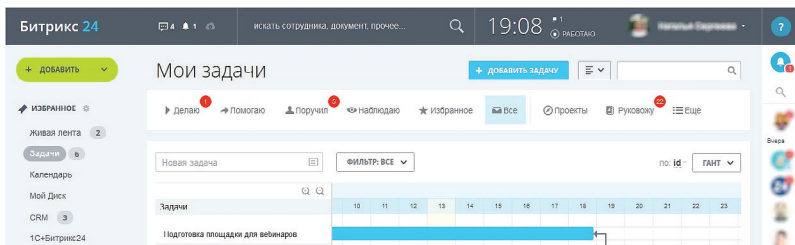


Рис. 48. Контактне меню в Бітрікс24

може перетворити надісланий електронний лист у завдання для виконавців проєкту, а також функціонувати як локальна соціальна мережа. Користувачі мають змогу співпрацювати за допомогою обміну та зберігання документів. Важливим елементом є наявність повнофункціональної системи управління персоналом, робочими звітами та автоматизацією робочого процесу.

Закладам професійної освіти буде корисною функція співпраці, що включає інструменти управління часом роботи і дає можливість встановлювати дати початку і кінця завдань для кожного працівника проєкту. На основі цього програмне забезпечення автоматично відстежує час виконання завдань, а також відображення проєктних завдань у календарі та в інтерактивних графіках Ганта. за допомогою даного програмного забезпечення виконавці можуть планувати проєктну діяльність, керувати ресурсами і відстежувати прогрес виконання робочих завдань.

Перевірка виконання завдань є можливою за допомогою звітів і лічильників проєктних завдань в межах проєкту. Серед інших функцій є такі: готові шаблонні рішення, повторювані завдання, залежності між проєктними завданнями, контрольні списки, спеціальні поля завдань тощо. Означене програмне забезпечення має інтегровану службу підтримки та контактний центр, які можуть надавати допомогу клієнтам в режимі реального часу. Багатоканальний контактний центр включає в себе чат, телефонію, електронну пошту, соціальну мережу та обмін миттєвими повідомленнями. Варто виокремити інструмент для створення вебсайтів, який дає змогу розробляти безкоштовні вебсайти, цільові сторінки, інтернет-магазини тощо.

Дане програмне забезпечення має умовно-безкоштовний тарифний план, який обмежується 12 користувачами і 5 Гб сховищем даних. Програма оснащена функціями автоматизації, інтеграцією маркетингу електронної пошти і спільним застосуванням файлів. Основні функції безкоштовної версії включають: управління завданнями, ресурсами, канбан дошками, що дає змогу здійснювати заходи та повідомлення про завдання в проєкті, має п'ять гігабайт об'єму пам'яті в проєкті у межах файлообмінника, Проєктний маркетинг, а також застосування електронної пошти, механізми автоматизації дій.

Серед програмного забезпечення для проєктного менеджменту варто виокремити *Airtable*, що являє собою вебдодаток для спільного управління проєктною роботою (рис. 49). У виконавців є можливість переглядати поточні завдання у вебтаблиці, заповненому календарі проєктних дій та за допомогою канбан дошки. Основними особливостями цього вебдодатку є можливість для виконавців управляти проєктними завданнями, колаборація (співпраця), звітування/відстеження проєктів та відстеження часу, відведеного на виконання тих чи інших проєктних дій.

Ключовим елементом програмного забезпечення *Airtable* є наявність бази даних, яка складається з таблиць, що, у свою чергу, охоплює певний аспект проєктної роботи і містить необхідну проєктну інформацію. Характерною особливістю цього програмного забезпечення є безкоштовний план, який включає необмежену кількість баз, 1200 записів на одну базу, наявний хмарний сервіс для збереження інформації об'ємом до 2 ГБ

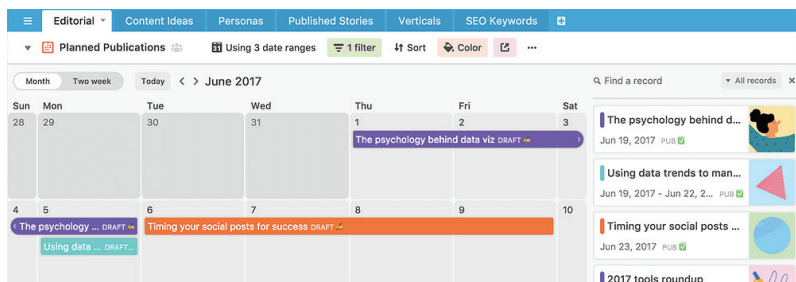


Рис. 49. Проєктний додаток *Airtable*

на одну базу, присутня можливість користуватися проектною історією (проектні дії впродовж останніх 2 тижнів), а також співпрацю в реальному часі та коментування проектних дій.

Ураховуючи всі виклики, які ставить перед закладами професійної освіти сучасність, найбільш функціональним програмним забезпеченням можна назвати *Microsoft Project*, що являє собою спеціалізований програмний інструмент, розроблений для управління проектами. Він дає змогу планувати проекти, відстежувати їх виконання, співпрацювати з виконавцями, не прив'язуючись до конкретного робочого місця. Програма забезпечує зв'язок у режимі реального часу й обмін миттєвими повідомленнями безпосередньо в проектному плані через Skype для бізнесу, а також консолідує всі потенційні ресурси проекту в єдиному завданні. Дане програмне забезпечення має дві версії – стандартну та професійну. Головною відмінністю між ними є лише більш розширені функції і можливість застосування «Office 365» у професійній версії. Програмне забезпечення носить умовно безкоштовний характер з ознайомлювальним терміном до 14 днів.

При першому запуску програмного забезпечення користувачу буде запропоновано створити новий проект (рис. 50) або обрати онлайн-шаблон проекту, здійснивши пошук за ключовими словами.

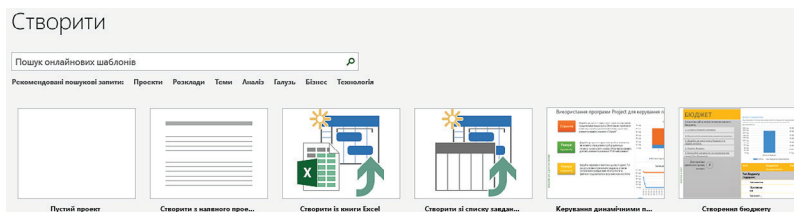


Рис. 50. Створення, пошук онлайн-шаблонів проекту

Обравши необхідний шаблон, користувач переходить до робочої частини програми, яка складається із вкладок: завдання, ресурс, звіт, проект, подання, довідка, формат та допоміжний пошуковий модуль (рис. 51). Кожна вкладка відповідає за певну сферу дій у проекті. Зауважимо, що вкладки є інтуїтивно зрозумілими, а їх розташування є досить логічним.

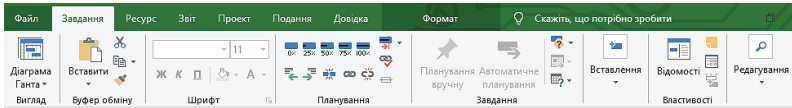


Рис. 51. Графічне зображення послідовності вкладок Microsoft office 2019

Розглянемо процес створення проекту на основі шаблону. Після запуску програми необхідно вибрати функцію «Створити», а потім обрати шаблон, який найбільше відповідає специфіці діяльності в проекті. Для цього здійснюється пошук у полі «Пошук онлайнних шаблонів» та обирається один із представлених варіантів. Наприкінці визначається початкова дата проекту та підтверджується вибір – через натискання кнопки «Створити». Після цього першочерговим є налаштування самого проекту, тобто задання ключових параметрів проекту у вікні відомостей про проект (пункт меню «Проект/Відомості про проект»). Налаштування цього пункту меню має визначальні для процесу планування наслідки.

У програмному забезпеченні Microsoft Project можливими є два варіанти планування проекту, що задаються полем «Планування». По-перше, це дата початку проекту. Вона стає директивною датою початку самого проекту. Решта робіт плануються якомога раніше, тобто для них призначаються можливі терміни початку. Дата завершення проекту являє собою обчислену дату і не може бути змінена вручну (рис. 52).

Поле «Календар» встановлює календар (графік) робочого часу, який буде застосовуватися під час планування робіт. При цьому слід застосовувати календар, згідно з яким працює заклад професійної освіти. на основі обраного шаблону пропонуються

Відомості про проект для "Простий план проекту" ×

Дата початку:	<input type="text" value="нд 08.09.19"/>	Початкова дата:	<input type="text" value="Пн 09.09.19"/>
Дата завершення:	<input type="text" value="Пн 23.09.19"/>	Дата звітування про стан:	<input type="text" value="нд"/>
Заплановано з:	<input type="text" value="Дата початку проекту"/>	Календар:	<input type="text" value="Standard"/>
Починати всі завдання якомога раніше.		Пріоритет:	<input type="text" value="500"/>

Рис. 52. Відомості про проект

проектні дії для успішного завершення проекту. Зауважимо, що всі проектні дії можна коригувати шляхом додавання, видалення та зміни завдань, їх тривалості залежно від робочих потреб.

Звернемо увагу на додавання та видалення завдань проекту. Так, для додавання завдань до існуючого проекту необхідно відкрити «Подання» на вкладці програми та натиснути на «Діаграму Ганта». Це дасть змогу графічно відобразити проектні дії. Після цього необхідно ввести назву завдання, кількість днів на його виконання та визначити виконавця. У разі перенавантаження виконавця перед проектною лінією з'явиться піктограма «червоної людини» (рис. 53).

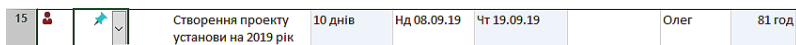


Рис. 53. Графічне відображення заповненого проектного завдання

Додавання виконавців проекту міститься у вкладці «Ресурс»–«Призначити ресурси» (рис. 54).

Необхідно також звернути увагу на графічне зображення

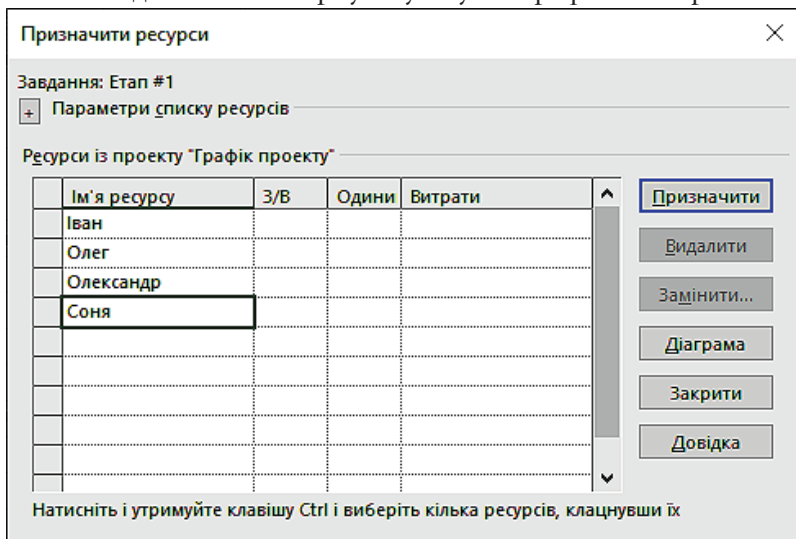


Рис. 54. Графічне зображення вкладки додавання виконавців до проекту



самого проєкту, який представлено у вигляді часової шкали (рис. 55). Вона відображає декілька смуг тимчасової шкали зі спеціальними діапазонами дат. Добре відформатована часова шкала є цінним матеріалом при передачі інформації заінтересованим сторонам, партнерам. Деякі можливості форматування в програмному забезпеченні подібні до можливостей програм стилізованого опрацювання тексту таких програм, як Microsoft Word, в якій визначення стилю впливає на весь зміст документа, до якого цей стиль застосовано.

У ситуації наявності великої кількості різноманітних програмних засобів для управління проєктною діяльністю необхідним, на нашу думку, є порівняльний аналіз у контексті цінності застосування у закладах професійної (професійно-технічної) освіти. Нижче представлена таблиця, у якій: 1 – назва; 2 – наявність української мови; 3 – можливість працювати дистанційно; 4 – обмеження можливих користувачів; 5 – обмеження кількості проєктів; 6 – обмеження доступу до проєктної інформації; 7 – миттєві повідомлення; 8 – вебсховище; 9 – імпортування даних з інших вебдодатків; 10 – аналіз продуктивності проєкту (табл. 20).

На основі викладеного вважаємо, що програмне забезпечення для управління проєктами у сфері професійної освіти відповідає таким основним функціям: по-перше, це можливість планування проєкту для визначення графіка проєкту та відображення його завдань і візуального опису їх взаємодії; по-друге, це управління завданнями, що спрямовується на створення визначених термінів виконання кожного елемента завдання та звітів щодо стану кожного ключового елемента завдання; по-третє, це спільне застосування документів та робота в команді, що реалізується за допомогою централізованого сховища документів, до якого мають доступ залучені до

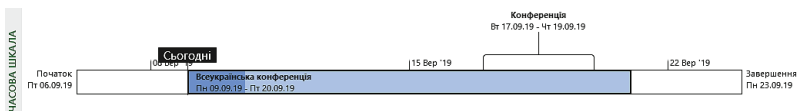


Рис. 55. Часова шкала в програмі Project Management

**Характеристика програмних засобів проектного менеджменту**

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Asana	EN	+	+	+	+	-	+	+	+
2	Meister Task	EN	+	+	-	+	+	+	+	+
3	Gantt	EN	+	+	+	+	-	+	+	Team+
4	Avaza	EN	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Paymo	EN	+	+	+	+	-+			--
6	ClickUp	EN	+	+	+	+		+	+	-
7	Trello	EN	+	+	+	+	+	+	+	+
8	Basecamp	EN	+	∞/20	3	+	+	+	-	+
9	Битрикс24	UA	+	+	+	+	+	+	+	+
10	Airtable	EN	+	+	+	+	-	+	-	-
11	Microsoft Project (Offline)	UA	-/+	∞	∞	+	-	+	+	+

проекту особи; по-четверте, це обмін календарями та контактами (графіки проекту включають заплановані зустрічі, дати діяльності та контакти, які повинні автоматично оновлюватися у всіх календарях осіб, які здійснюють проекту діяльність); по-п'яте, це управління недоліками та непередбачуваними наслідками (програмне забезпечення полегшує звітування в ситуаціях, коли можна чітко проаналізувати взаємозв'язок між дією, наслідком та виконавцем); по-шосте, це відстеження часу, що відводиться як на проект у цілому, так і на виконання кожного завдання в проекті. Це важливо також і для заінтересованих сторін різних проектів. Отже, вибір програмного забезпечення має визначатись критерієм спрощення управління проектною діяльністю закладів професійної освіти.

## 3.2. Управління комунікаціями в проектному менеджменті

Комунікація є невід’ємною частиною життя кожної людини і зазвичай спрямовується на досягнення запланованого результату у вирішенні конкретної проблеми або реалізації професійних цілей. У процесі комунікації відбувається навчання, виховання та засвоєння різних видів соціального досвіду, норм і правил поведінки, традицій і звичаїв<sup>156</sup>. Проектна комунікація охоплює канали зв’язку, накопичення, обмін і актуалізацію даних, ведення баз даних, а також обмін інформацією зі споживачами. Цей процес забезпечує надання, оцінювання, перероблення, моніторинг та Проектний аналіз інформаційних потоків і комунікацій упродовж життєвого циклу проекту.

Управління комунікаціями передбачає забезпечення своєчасного збирання, генерування, розподіл та зберігання необхідної проектної інформації. Внутрішня проектна комунікація забезпечує підтримку системи зв’язку між учасниками проекту, передачу управлінської та звітної інформації, спрямованої на досягнення цілей проекту. Кожен учасник проекту повинен бути підготовлений до взаємодії в рамках проектних завдань відповідно до функціональних обов’язків.

Ураховуючи різноманітні види комунікацій, актуалізуємо модель здійснення комунікації, яка носить назву «відправник-отримувач» (рис. 5б). Відповідно до цієї моделі відправник передає повідомлення, що містить інформацію для отримувача. Такого роду дію можна визначити як обмін думками, повідомленнями чи інформацією за допомогою мови, сигналів, письма чи поведінки. У ході комунікації невідворотно стаються похибки у прийнятті та інтерпретації інформації.

Для цілісного розуміння моделі проектної комунікації «відправник-отримувач» наведемо ключові поняття, які стосуються цього процесу, та їх визначення:

– «відправник» – автор повідомлення, джерело спілкування, виступає в ролі комунікатора;

---

<sup>156</sup> Кость С. Мистецтво спілкування: сутнісні характеристики. Вісник Львівської національної академії мистецтв. 2015. Вип. 26. С. 110-117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnam\\_2015\\_26\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnam_2015_26_14) (дата звернення: 20.05.2020).

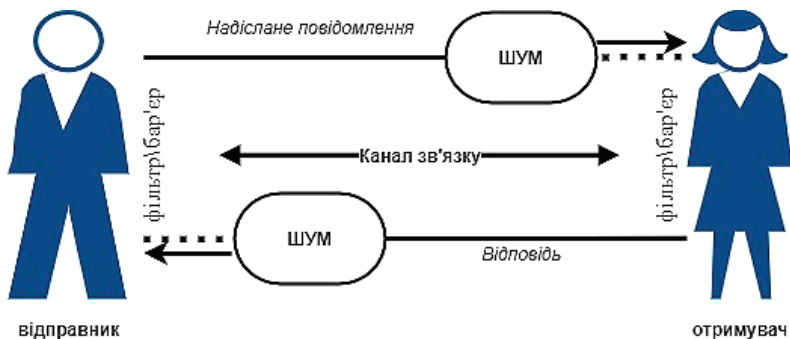


Рис. 56. Модель комунікації «відправник-отримувач»

- «отримувач» – особа, для якої призначено повідомлення;
- «повідомлення» – дані, що кодуються відправником і декодуються отримувачем;
- «канал» – носій, за допомогою якого передається інформація (наприклад, паперовий або електронний);
- «кодування» – перекладання думки та ідеї мовою, зрозумілою для інших, надання повідомленню зрозумілої форми;
- «розшифрування» – зворотнє переведення повідомлення у значущі думки.
- «шум» – будь-які перешкоди, що видозмінюють повідомлення (наприклад відстань);
- «комунікаційний бар'єр» – перешкоди, що погіршують спілкування (наприклад, обмежені канали зв'язку, відстань, шум, культурні відмінності, організаційний клімат, обмежена інформація, термінологія, порядок денний тощо);
- «фільтрування» – відбувається, коли велика частина повідомлення втрачається у комунікації між відправником та отримувачем. як правило, це спричинено мовними проблемами, культурними відмінностями, семантикою, відсутністю бази знань тощо.

Компоненти моделі та «відправник-отримувач» мають бути враховані у міжособистісних комунікаціях під час проектної роботи. Використання представленої моделі спілкування для ефективної комунікації із заінтересованими сторонами проекту

передбачає її вдосконалення в аспекті належного сприйняття повідомлення. Для цього необхідним є двосторонній зв'язок. Послідовне представлення інформації заінтересованим сторонам відбувається через визначення інформації, якою мають поділитися групи одержувачів; далі відбувається процес кодування повідомлення та його надсилання з використанням певного носія. Отримувач отримує повідомлення, декодує його для розуміння його значення, а потім надає відповідь. Зв'язок вважається успішним, якщо розшифроване повідомлення збігається з тим, яке направив відправник.

Важливим також є використання особистого досвіду у передбаченні того, яким чином буде декодовано повідомлення, і відповідно до цього здійснювати кодування. Відправник і отримувач зобов'язані розуміти і бути зрозумілими один для одного. Це досягається за допомогою зворотного зв'язку та підтвердження. Інакше кажучи, важливо спрощувати подання інформації, уникаючи складних стилістичних конструкцій.

#### *Форми проектної комунікації*

Проектна комунікація під час онлайн-нарад може реалізовуватись у вигляді декількох форм, оскільки конкретні завдання проекту можуть диктувати найбільш підходящий режим побудови комунікацій. У зв'язку з цим актуальним є огляд трьох найбільш популярних режимів онлайн-комунікацій у контексті передачі інформації для управління проектами.

*Симплексне спілкування* – це односпрямована комунікаційна система, при якій один учасник проекту ініціює спілкування з іншими учасниками в межах одного проекту. Суб'єкт, до якого спрямовується повідомлення, не має механізму або можливості реагувати на нього. Прикладом цього є одностороння (ієрархічна) комунікація зверху вниз від керівництва до виконавців проекту. У цьому випадку виконавці не мають доступу до зв'язку з керівництвом. Прикладом такої ситуації є випадок, коли керівництво розподіляє бюджет на проект, не вимагаючи та не перевіряючи фактичних потреб проекту. Симплексне спілкування поширене в авторитарних організаціях.

*Напівдуплексний зв'язок* – це двосторонній механізм комунікації, за допомогою якого один суб'єкт може спілкуватися з

іншим суб'єктом та отримувати відповідь упродовж певного періоду часу. Обидва суб'єкта можуть спілкуватися між собою, але не синхронно. Прикладом напівдуплексного спілкування є проектна організація, яка дає змогу спілкуватися з вищим керівництвом без безпосередньої зустрічі з ним. Кожен комунікатор повинен чекати відповіді у процесі спілкування. Запит та розподіл без бюджетної наради – ще один приклад передачі напівдуплексних даних у процесі управління проектами.

*Повнодуплексний зв'язок* передбачає домовленість про спілкування, що дає змогу вести діалог між суб'єктами спілкування, як фізичні, так і юридичні особи можуть спілкуватися між собою одночасно онлайн або ж безпосередньо. Такий режим уможливує спільне планування проектів, у якому кожен член команди проекту має можливість здійснити свій внесок у процес планування проекту.

Кожен учасник проекту повинен усвідомити специфіку переважаючого режиму спілкування. Керівництво повинно оцінити переважну комунікаційну структуру та спробувати модифікувати її, якщо це необхідно для вдосконалення функцій проекту. Оцінювання того, хто з ким повинен спілкуватися, може допомогти покращити процес передачі даних/інформації про проект. Комунікаційна матриця може включати позначення бажаних способів спілкування між людьми та групами в проектному середовищі.

Менеджер проекту повинен розуміти, які бар'єри можуть виникати під час комунікації з виконавцями проекту. Приклади деяких загальних бар'єрів у спілкуванні включають перевантаження інформацією, відсутність предметних знань, культурні відмінності, організаційне середовище, занепокоєність особистісними чи соціальними уявленнями та велику кількість комунікаційних каналів зв'язків. Дуже важливо зрозуміти вплив кількості комунікаційних зв'язків на ефективність спілкування. Ураховуючи це, була розроблена формула для обчислення кількості каналів зв'язків у спілкуванні, де  $n$  – кількість людей, які беруть участь у спілкуванні: кількість каналів зв'язку  $= n(n - 1)/2$ . Наприклад, якщо ви спілкуєтеся лише з однією людиною, тоді кількість залучених людей – двоє. Використовуючи наведену формулу,

можна обрахувати кількість каналів зв'язків: у цьому випадку він буде єдиним. Якщо ви спілкуєтеся з двома людьми, тоді оптимальна кількість каналів зв'язків має бути три. Якщо у процесі комунікації беруть участь п'ять людей, то оптимальна кількість каналів зв'язку зростає до десяти. Якщо ж у проєктній команді налічується десять осіб, то кількість каналів зв'язку може зрости до сорока п'яти. Тому, якщо ви плануєте надіслати повідомлення десятьом особам, то очікуйте, що воно буде продубльовано принаймні сорок п'ять разів. Таким чином кількість каналів зв'язку зростає нелінійно у процесі додавання нових учасників.

Дублювання однієї і тієї ж інформації має величезний негативний вплив на проєкт, особливо, якщо початкове повідомлення не було чітким і зрозумілим іншим учасникам проєкту. Наслідком будь-якої помилки у повідомленні, в отримання якого залучена значна кількість виконавців, буде затримка виконання проєктної дії або ж неналежне її виконання. У зв'язку з цим необхідно правильно стилістично та змістовно формулювати і планувати всі повідомлення з точки зору їх отримувачів, а також пам'ятати про доцільність залучення до процесу комунікацій інших учасників.

Для уникнення невідповідності надісланого повідомлення для його сприйняття та досягнення успіху під час проєктної комунікації потрібно усвідомлювати, що в кінцевому підсумку почують і зрозуміють учасники проєкту, а також яким чином вони будуть реагувати на отриману інформацію незалежно від того, чи відбувається комунікація безпосередньо, телефоном, під час презентації, конференції, зібрання, чи завдяки новітнім інформаційним технологіям.

У зв'язку з цим актуальним є окреслення типів проєктної комунікації.

Міжособистісне спілкування – вкрай важливе і необхідне уміння для керівника (менеджера) проєкту, що включає в себе такі елементи: слухання, самопрезентацію, вирішення проблем, прийняття рішень, ведення переговорів та управління конфліктами. Цілями міжособистісних комунікацій менеджера проєкту зазвичай є: розуміння точного значення та намірів інших учасників проєкту; бути зрозумілим для інших проєктних виконавців;

отримати визнання для себе та власних проєктних ідей; успішне запровадження дій та змін усередині команди проєкту. Спілкування з командою включає також публічне обговорення та, за необхідності, залучення широкої громадськості до підвищення рівня розуміння проєкту, а також надання інформації по проєкту. Офіційне спілкування здебільшого здійснюється за допомогою письмового спілкування та включає плани, звіти, листи, рекомендації тощо. Неформальне спілкування, як правило, здійснюється «віч-на-віч» чи шляхом застосування інших вербальних каналів і залежить від спільних інтересів, хобі, спорідненості, соціального статусу, соціального походження.

Існують суттєві відмінності між простим спілкуванням і проєктною комунікацією. Навички спілкування та мистецтво спілкування є ширшими за змістом, ніж проєктна комунікація. Мистецтво спілкування включає: усний або письмовий тип спілкування, особисто або за допомогою електронної пошти; активний або пасивний стиль викладу інформації; презентаційні технології (мова тіла, дизайн, допоміжні засоби) тощо.

Існують три види здійснення комунікації: вербальна, невербальна, письмова. Невербальна комунікація включає в себе жести, тональність голосу, емоції (вираз обличчя), зовнішній вигляд та мову тіла. Невербальні засоби комунікації доповнюють і уточнюють вербальну форму комунікації. Невербальними сигналами є: характерний рух головою, що означає «так або ні»; жест, знак можуть замінювати слова і вирази; рухи, пози, міміка, жести, які дають можливість висловити почуття й емоції у гіперболізованому вигляді (здивування, обурення, смуток, страх, радість); невербальні сигнали-регулятори, які передаються поглядом у процесі зорового контакту (можуть бути задіяні для контролю і регулювання ділової бесіди, переговорів). Наприклад, час від часу партнери поглядом повідомляють один одному те, що вони уважно слухають один одного, що стимулює подальшу бесіду<sup>157</sup>. Якщо проаналізувати невербальну комунікацію з позиції впливу на співрозмовника, то вона є більш інформативною і є важливою складовою досягнення успіху в реалізації проєкту.

---

<sup>157</sup> Тимкова В. Проксемічні особливості невербального ділового спілкування менеджера. Гуманітарна освіта у технічних вищих навчальних закладах. 2018. Вип. 37. С. 80-86.



Вербальна комунікація передбачає використання певних звуків та мови в цілому з метою обміну необхідною інформацією. Вона є ефективним засобом виявлення намірів, бажань, ідей та думок, узгодження спільної стратегії, що є особливо важливим для забезпечення ефективності процесу навчання й професійної діяльності. з точки зору лінгвістики мова розглядається як послідовність та узгодженість певних звуків і значень. Психологічна наука фокусує увагу на багатоаспектності та мультифункціональності мови як засобу спілкування. Відомо, що навички комунікації є вкрай важливими для існування будь-якого виду. Проте саме людська мова відрізняється найбільшою точністю та гнучкістю<sup>158, 159</sup>.

Незважаючи на те, наскільки простим чи складним є процес спілкування, всі системи комунікацій діють за однаковим принципом: з джерела за допомогою сигналів передається повідомлення у пункт призначення. Сигнали розглядаються як певні знаки та їх значення. Знаки – це сигнали, що безпосередньо пов'язані із повідомленням причинно-наслідковим зв'язком. Наприклад, почервоніння обличчя партнера під час спілкування зазвичай є для нас знаком про те, що він, скоріш за все, збентежений або схвилюваний, що відповідно має значення. Ми можемо дійти такого висновку, бо знаємо, що зніяковіння (причина) виявляється, зокрема, через почервоніння обличчя (наслідок)<sup>160</sup>.

Відповідно до результатів наукових досліджень<sup>161</sup> встановлено, що зміст повідомлення включає лише 7 % інформації, яка передається, тоді як голосовий супровід додає інших 38 % інформації, а вияв емоцій та мова тіла є найбільш інформативними і складають 55 % змісту повідомлення. Тому керівнику (менеджеру) проєкту необхідно бути вкрай уважним в аспекті невербальної форми комунікації для надання достовірної і правильно трак-

---

<sup>158</sup> Deacon T. W. *The Symbolic Species: The Co-Evolution of Language and the Human Brain*. New York: W. W. Norton & Co, 1997. 527 p.

<sup>159</sup> Hauser M. D. *The Evolution of Communication*. Cambridge, MA: The MIT Press, 1997. 760 p.

<sup>160</sup> Модестова Т. В. Вербальні та невербальні аспекти міжособистісної комунікації у сучасному контексті. *Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки*. 2014. Вип. 1. С. 109-115.

<sup>161</sup> Albert Mehrabian. *Wikipedia.Org*. 2016. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Mehrabian](https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Mehrabian) (дата звернення: 20.05.2020).

тованої інформації. Для цього необхідно керуватись правилом повторення: «Після донесення до слухачів конкретної інформації необхідно чітко пояснити, що мається на увазі».

Під час виконання проекту особливе місце відводиться текстовій комунікації, яка включає в себе графіки, звіти, презентації тощо. Текстова комунікація базується на концепції кореспонденції як формі обміну повідомленнями між фізичними або юридичними особами.

Важливим у проектній комунікації є вирішення комунікаційних проблем, які невідворотно виникають упродовж усього періоду реалізації проекту. У цьому зв'язку доцільно планувати процес спілкування для того, щоб проблеми, пов'язані із ним, можна було легко вирішувати, а керівник (менеджер) проекту був готовий до будь-якої ситуації. Треба відзначити, що більшість керівників (менеджерів) проектів свідомо або несвідомо ігнорують комунікаційні проблеми всередині проекту. Зосереджуючись на причинах виникнення таких ситуацій, варто виокремити такі: слабка організаційна структура (коли виконавці ігнорують все, що не встановлено офіційно); керівники (менеджери) проектів не приділяють проектній комунікації належної уваги, посиляючись на відсутність часу, неактуальність проблеми; відсутність знань для здійснення проектної комунікації.

Саме тому керівнику (менеджеру) проекту необхідно дотримуватись рекомендацій для запобігання більшості комунікаційних проблем всередині проектної команди. По-перше, важливим є чітке визначення проектного етапу та завдань, прозорий розподіл у часі виконання завдань та звітування. По-друге, проведення щотижневих зустрічей з ключовими стейкхолдерами проекту з метою звітування про хід реалізації проекту, обговорення успіхів, негараздів, проблем. По-третє, щотижнєве планування внутрішніх нарад з охопленням всіх виконавців проекту з метою інформування всіх виконавців щодо ходу реалізації проекту, розв'язання можливих конфліктних ситуацій, спільне обговорення питань реалізації проекту тощо. Такі наради посилюють почуття приналежності до команди проекту та покращують командну взаємодію. По-четверте, завчасне (за декілька годин) розсилання інформації про нараду чи іншу подію, яка плану-

ється. По-п'яте, надсилання протоколів наради, яка відбулась (бажано у день проведення наради). Затримка в надсиланні протоколів може спричинити затримку виконання проєктних дій, поставлених виконавцю під час наради. По-шосте, проведення щоденних мікронарад, спрямованих на підвищення якості виконання проєкту та виправлення можливих недоліків. По-сьоме, регулярні повідомлення всій проєктній команді про виконання або дотримання проєктного графіку та постійне нагадування про найближчі етапи. Графік виконання проєкту має оновлюватися щотижня із зазначенням відсотку виконання на поточний момент часу, зміни будь-яких дат, додавання чи видалення проєктних завдань.

#### *Проектна нарада як форма комунікації в команді проєкту*

Від правильно побудованої внутрішньої комунікації залежить своєчасне виконання проєктних завдань та досягнення успіху проєкту. Нарада є однією із найбільш важливих форм комунікацій у проєкті, тому уміння до неї готуватись належним чином, її проводити, здійснювати рефлексію є необхідним умінням проєктного керівника (менеджера).

У цьому контексті важливим є правильне визначення мети наради, наприклад, отримання актуальної інформації, прийняття рішень або вирішення внутрішніх конфліктів. Важливо також сформулювати та виписати очікувані від наради результати. Це допоможе оцінити успішність проведеної наради та дасть можливість працювати над помилками. Цілі наради мають бути викладені не узагальнено, а з орієнтацією на результат, наприклад: «проінформувати учасників про завершення проєктного завдання», «скласти план вирішення існуючої проблеми» тощо.

Наступним важливим кроком є визначення складу учасників наради. При цьому необхідно керуватись правилом «нікого зайвого». У зв'язку з цим на нараді мають бути присутні тільки ті особи, які можуть вплинути на рішення, яке необхідно прийняти, або братимуть участь у виконанні завдання після вироблення плану дій, або ж ті особи, яких потрібно проінформувати про проєкт у першу чергу. У зв'язку з цим керівник (менеджер) проєкту повинен заздалегідь проаналізувати та визначити, хто з учасників наради буде виконувати ту чи іншу роль: лідер (визна-

чає мету і підбиває підсумки), посередник (стежить за процесом обговорення), секретар (за необхідності веде протокол, визначає основні результати зустрічі), експерт (не є обов'язковим учасником, запрошується за необхідності). Корисно включати до списку учасників наради осіб з різними типами мислення, які здатні мислити нетрадиційно та бачити загальну картину того, що відбувається, і в той же час фокусуватися на практичних деталях. Інші проєктні виконавці беруть участь у дискусії, пропонують ідеї та вирішення актуальних проблем. Призначати таку нараду найкраще у ранкові години, адже саме в цей час люди зазвичай є більш відкритими для отримання нової інформації; натомість найгіршим для наради є час після обіду чи пізно ввечері.

Під час планування нарад необхідно враховувати також їх тривалість. Так, оптимальною вважається тривалість наради від 30 хвилин до двох годин. Якщо заплановані наради тривають понад годину, важливо не перевантажувати учасників інформацією та робити невеликі перерви.

Для успішного проведення наради керівнику (менеджеру) проєкту варто скласти порядок денний і заздалегідь розіслати його учасникам. У ньому необхідно, окрім мети та бажаного результату наради, дати, місця, часу і тривалості, складу учасників і списку намічених для розгляду питань, вказати, які учасники та в якій мірі мають підготуватись до цієї зустрічі.

Якщо формат проведення наради буде відрізнитись від звичного формату проведення нарад у проєктній команді, це необхідно зазначити. По кожному питанню, яке виноситься на обговорення, необхідно визначити відповідального (доповідача) та відведений на це час. Для керівника (менеджера) дуже важливо вибрати оптимальну кількість тем для обговорення, адже надто багато питань продовжать час проведення наради і зроблять її більш ефективною.

Керівнику (менеджеру) проєкту необхідно визначитись із пріоритетністю розгляду питань – найбільш важливі та актуальні питання і проблеми варто розглядати першими. Окрім цього, необхідно враховувати час на заключне слово керівника, в якому він підсумовує інформацію в контексті того, хто і за що відповідає (приблизно 15 хвилин). Якщо ж є необхідність

обговорити проблемне питання, варто визначитись із методом генерування ідей. Найбільш популярним у цьому випадку є так званий «мозковий штурм», який передбачає спільне та послідовне розв'язання складних проєктних ситуацій. Однак можна використовувати інші методи та підходи, зокрема – ранжування.

До початку наради варто розіслати її учасникам важливу документацію, яка стосується питань, що плануються до обговорення. Інформація може мати як текстовий, так і візуальний та аудіальний вигляди. Така розсилка має на меті ґрунтовне інформування учасників наради та акцентування на певних важливих питаннях, які будуть обговорюватись.

Важливо також визначитись із місцем проведення наради. Для цього необхідно обирати приміщення відповідно до кількості учасників та специфіки зустрічі (врахувати те, чи особи будуть сидіти, чи їм потрібно буде пересуватися, чи потрібен фліпчарт, проєктор тощо). Якщо передбачається робота в мінігрупах (скажімо, для генерування ідей), то найкраще, щоб для кожної групи був передбачений окремий стіл (кімната).

Нарада має розпочатися у точно визначений час; такий підхід спрямовується на формування внутрішнього тайм-менеджменту та планування часу, який виділений кожному доповідачу в порядку денному. Так, на початку наради важливо коротко обговорити порядок денний, його мету та очікувані результати, а також визначитись із тим, яким способом будуть прийматись рішення. Під час обговорення пунктів порядку денного необхідно повідомити, хто буде доповідати і які аспекти підлягають обговоренню. Під час дискусії потрібно дати можливість висловитись кожному бажуючому незалежно від посади та ролі в проєктній команді. Якщо хтось із учасників не виступив, важливо попросити його озвучити свою позицію. Важливим є дотримання нейтралітету та виключення можливостей домінування окремих учасників під час наради. Керівнику (менеджеру) проєкту важливо приділити увагу дотриманню порядку денного для того, щоб обговорення не відхилялося від теми і не перебільшувало відведений регламентом час, а також здійснювати модерування наради шляхом завершення обговорення і оголошення досягнутого результату. Важливим буде відео- та аудіозапис наради для подальшого аналізу та врахування за необхідності всіх висловлених позицій,

координування рішень, які необхідно виконати співробітникам до наступної наради, та для учасників, які не змогли бути присутніми.

*Листи, онлайніві наради та презентації  
як форми проектної комунікації*

Одним із найбільш ефективних способів проектної комунікації є обмін текстовими повідомленнями. Текст найкраще підходить для надання довідкової інформації, роз'яснення робочих процесів, завдань, написання пам'яток та складання звітів. Таблиці, графіки та діаграми часто включаються як доповнення або додаток до звітів, планів, нагадувань і презентацій. У зв'язку з цим необхідно схарактеризувати різноманітні інструменти, які можуть бути використані під час проектної комунікації.

Текстові повідомлення відрізняються своїм змістом (наповненням) та метою їх створення. У зв'язку з цим актуальним є створення шаблонів для планів, звітів та інших типів документів. Уніфікація обміну однорідною документацією покликана спростити та удосконалити процес обміну інформацією для того, щоб задовольнити потреби та очікування учасників проекту й заінтересованих сторін.

Електронні листи та презентації найчастіше не мають жодних шаблонів, тому керівники (менеджери) проектів можуть вільно формувати їх за власним бажанням. Електронні листи є способом обміну цифровими повідомленнями між людьми з використанням цифрових пристроїв, таких як комп'ютери та мобільні телефони, що робить можливим пересилання даних будь-якого змісту (текстові документи, аудіо-, відеофайли, архіви, програми) тощо<sup>162</sup>. Оскільки така форма комунікацій є надзвичайно важливою і поширеною, актуальним є дотримання етикету електронної комунікації. Головним правилом ділової комунікації через електронну пошту є чітке (стисле) формулювання інформації: виклад матеріалу має бути послідовним, логічним, обґрунтованим, простим, зрозумілим та не обтяженим складними дефініціями. У цьому контексті актуальним є огляд

---

<sup>162</sup> [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0\\_%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%88%D1%82%D0%B0)

найбільш поширених помилок під час комунікації шляхом обміну електронними повідомленнями:

- коли учасника додано в базу розсилки проєктної інформації, не рекомендується відповідати всім учасникам розсилки, оскільки це збільшує трафік і може спричинити перевантаження зв'язку;

- необхідно зменшити підпис електронного листа до чотирьох чи п'яти рядків. До цього необхідно включити найважливішу інформацію: посаду, відділ, назву компанії; телефонні номери та електронну пошту. Додавання електронної пошти вітається, адже іноді вона не відображається в адресному рядку, коли електронне повідомлення надходить від іншої організації або з іншого домену;

- варто уникати неділового змісту у підписі для офіційних електронних листів, які пов'язані з проєктами;

- зміст електронного листа, як правило, не повинен перевищувати однієї сторінки. Якщо зміст дуже довгий, варто використовувати вкладення, причому у тілі листа має міститись основне повідомлення, а вкладення має слугувати додатковим джерелом інформації. Невелике за обсягом повідомлення спонукає отримувача прочитати його цілісно та вчасно;

- потрібно уникати використання сленгу, висловлення емоцій та надмірного використання кольорів, шрифтів і стилів під час офіційного спілкування;

- не варто виставляти опцію «прочитано» на кожен електронний лист. Якщо Ви вважаєте, що хтось ігнорує вашу електронну пошту, використовуйте її для надсилання лише важливої документації. Використання цієї функції в кожному електронному листі лише обтяжує співрозмовників та додає більше повідомлень у Вашу поштову скриньку;

- намагайтесь не «відтерміновувати» електронні листи, не переглянувши їх. за необхідності надішліть електронний лист із вказівкою дати виконання;

- пам'ятайте, що під час спілкування електронною поштою слід уникати конфіденційних і делікатних питань, обговорюючи їх у телефонній розмові чи під час особистої зустрічі;

- уникайте HTML-сторінок з важким, кричущим та кольоровим фоном, набору великими літерами як в тексті, так і в темі листа;

– електронне повідомлення не повинно носити образливий характер<sup>163</sup>.

Організація листування електронною поштою є вкрай важливою для керівників (менеджерів) проєктів та інших виконавців, тому не варто видаляти електронні листи; їх необхідно належним чином архівувати. Для цього актуальним буде створення електронної папки для кожного поштового клієнта. Кожен проєкт може мати підпапки на основі функцій, видів діяльності та основних програм. Використання підпапки для організації електронної документації є надзвичайно корисним на пізніх стадіях реалізації проєкту.

Комунікація шляхом обміну повідомленнями через електронну пошту є також корисною під час спілкування зі стейкхолдерами, адже вона допомагає систематизувати процес передачі інформації. Електронна пошта найкраще підходить для загальних повідомлень та інших видів офіційного спілкування. Незважаючи на те, що електронна пошта використовується для більшості проєктних комунікацій, не слід розглядати її для всіх ситуацій. Внутрішні конфлікти рідко можна вирішити за допомогою електронних листів.

Головною перевагою проведення онлайн-нарад перед аудіоконференціями є використання візуальних засобів масової інформації, які спрямовані на ефективну роботу в команді, яка практично зустрічається віч-на-віч. У зв'язку з цим необхідно приділяти особливу увагу тому суб'єкту, хто слухає чи будь-яким іншим чином сприймає повідомлення. Однією з найбільш поширених помилок є бажання донести до слухача більше інформації, ніж він готовий сприйняти. Керівникам (менеджерам) проєктів необхідно навчитися говорити повільніше і робити паузи для того, щоб розуміти, наскільки добре сприймається їхня інформація. Також необхідно слідкувати за аудиторією та їхньою поведінкою; це дозволяє зрозуміти, чи правильно учасники онлайн-наради розуміють інформацію. Звичайний зоровий контакт допомагає встановити довіру між доповідачем та учасниками, однак, якщо жодного контакту не

---

<sup>163</sup> Jha S. The Project Manager's Communication Toolkit. CRC Press, 2010. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/handle/123456789/40045> (дата звернення: 20.05.2020).



буде, тоді учасник, швидше за все, втратить інтерес до того, що відбувається. Невербальні засоби комунікації, зокрема жести, допомагають краще сприйняти і зрозуміти інформацію; вони покращують загальне враження про доповідача і не дають змогу учасникам переключитись на інші справи. Голос також є вкрай важливим засобом. Звучання голосу часто може стати причиною формування того чи іншого ставлення слухачів до доповідача.

*Презентація* матеріалу спонукає учасників наради до конкретних дій, проте такий вид діяльності потребує сумлінної підготовки, під час якої будуть задіяні чіткі повідомлення, цільові аргументи та обраний слухний стиль подачі інформації. Звичайно, аби переконати аудиторію, виступаючий має звучати впевнено, говорити динамічно та надихати учасників. Але це не єдині фактори успіху. Крім цього, потрібно підібрати контент та структуру презентації, що допоможе донести до слухачів ключові ідеї.

Наразі існують чисельні програмні продукти для розроблення презентацій. Одним із найбільш вживаних інструментів для розроблення презентацій є PowerPoint з додатку Office 365.

Підготовка до презентації включає в себе багато елементів: текстове наповнення (збір текстового матеріалу та його структурування), графічне зображення інформації та формування слайдів, урахування розміщення учасників проекту, вимоги до зали, проектора (телевізора), світла, звуку тощо). Під час презентації необхідно також приділити увагу вербальній та невербальній формам комунікацій (жести, пози, вирази обличчя) тощо. Для уникнення різного роду казусних ситуацій ми рекомендуємо дотримуватись таких рекомендацій<sup>164</sup>:

1. Послідовність викладу – презентація повинна бути послідовною та логічною у викладі.

2. Легкість доповіді – промова доповідача має бути зрозумілою, короткою, лаконічною й логічною. Такий підхід спрямовується на чітку передачу інформації, її розуміння та запам'ятовування.

3. Упевненість – слова спікера мають звучати авторитетно, голос і поведінка мають підтверджувати те, що йому можна довіряти і на нього можна покластися.

---

<sup>164</sup> Jha S. The Project Manager's Communication Toolkit. CRC Press, 2010. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/handle/123456789/40045> (дата звернення: 20.05.2020).

4. Щирість – спікер представляє достовірні факти, що привертає увагу слухачів і змушує їх сприймати сказане.

5. Доповідь, спрямована на результат – у презентації ви чітко фіксуєте основні думки і теми, не заплутуєтесь у деталях і добре запам'ятовуєте передане повідомлення.

6. Позитивний характер – вербальні і невербальні засоби не суперечать один одному і надихають аудиторію.

7. Спільна мова з аудиторією – спікер розуміє, які проблеми турбують аудиторію, зупиняється на них і говорить зрозумілою усім мовою. Слухачі отримують корисну і важливу інформацію.

8. Засоби унаочнення – використання наочних посібників, призначених для посилення ефекту презентації.

На початку презентації важливо озвучити тему виступу, яка буде висвітлена у презентації, та пропорційно розділити тривалість всієї презентації на рівні частини, щоб уникнути враження поспішності у викладі матеріалу. Після презентації необхідно підсумувати важливі моменти, на які варто звернути увагу учасникам наради. Саме тому виклад матеріалу, як в презентації, так і у висновках, має бути чітко структурований, послідовний та повторювати структуру доповіді. Це надзвичайно актуально, адже наприкінці презентації має залишитися достатньо часу для запитань і відповідей.

Презентацію не слід обтяжувати великою кількістю слайдів, надмірною текстовою інформацією. Акцент має бути на графічному відображенні контенту, про який йде мова. Це зменшить розсіювання уваги учасників наради. за необхідності викладу інформації у текстовому форматі необхідно робити маленькі завершені речення, які потребують менших часових затрат на читання. Варто подавати на слайді окремі фрази, а не речення. Актуальним у цьому контексті буде використання об'єктів WordArt.

Важливим елементом сучасних презентацій є анімація та переходи між слайдами. Їх наявність не повинна обтяжувати чи затягувати презентацію. Іноді анімація виконує такі корисні функції, як поява тексту чи графіків у потрібний момент. Однак іноді анімація може створювати відволікаючий ефект. Якщо необхідно вставляти зображення, варто використовувати менші за розміром (якістю) типи файлів. Варто при цьому

використовувати функцію стиснення зображення або власні функції PowerPoint (таблиці, діаграми тощо).

Загалом для того, щоб зберегти увагу аудиторії, важливо не витратити більше однієї хвилини на слайд. Варто зробити слайди максимально простими. Шрифти презентації повинні легко читатися та бути однаковими на всіх слайдах. Варто уникати використання більше трьох шрифтів в одній презентації.

### **3.3. Інструменти бізнес-планування та інвестиційні проекти**

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 має бути затребуваний на ринку;

- зростання кон

- куренції 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 слугуватиме 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;

– розроблення бізнес-плану є важливим етапом проектної 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. 21*).

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?

## 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:</li> </ol>

Назва розділу	Структурні компоненти
	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.
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, пріоритезації 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.

- Якими будуть витрати на реалізацію проєкту?
- Яку кількість людей планується залучити до цього проєкту?
- Які можливі джерела фінансування проєкту?
- Який прогнозний загальний прибуток за конкретний період?
- Якою є швидкість окупності інвестицій?

Структурними елементами інвестиційного бізнес-плану закладу є резюме проєкту, його опис, маркетинговий аналіз, маркетинговий, фінансовий та організаційний плани, аналіз ризиків (табл. 22).

Таблиця 22

### Структура інвестиційного бізнес-плану

Назва розділу	Структурні компоненти
Резюме проєкту	Включає такі складові: назва проєкту, назва закладу, дані керівника проєкту, інформація про розробника, дата складання, основна ідея проєкту, найважливіші дані про фінансові розрахунки проєкту.
Опис проєкту	У цьому розділі відображається основна мета, завдання, ризики і список точних дій, які допоможуть розробникам у 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.

## Структура інвестиційного бізнес-плану

Назва розділу	Структурні компоненти
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 проєкту.

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 проєктів 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 проєктів є отримання вичерпної відповіді на такі питання: яка рентабельність інвестиції? які терміни окупності проєкту? які ризики проєкту?

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 проєктів. У цьому випадку необхідно зробити вибір одного чи декількох проєктів, опираючись на певні критерії. Два аналізовані проєкти називаються

*незалежними*, якщо рішення про прийняття одного з них не впливає на рішення про прийняття іншого. Два аналізовані 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. 23*).

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 проєкти.

Таблиця 23

### Критерії прийняття інвестиційних рішень

Групи критеріїв	Перелік критеріїв
Критерії, які дозволяють оцінити реальність проєкту	<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>

Групи критеріїв	Перелік критеріїв
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 приводять 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>

Отже, 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.

Наприклад, інвестиційний план розвитку ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти» передбачає: здійснення ремонту будівель та приміщень (реконструкція стін, заміна вікон, ремонт покрівлі учбового корпусу та майстерень, ремонт спортивної зали, поточний ремонт підлоги коридорів учбового корпусу, ремонт спортивної зали, ремонт актові зали); здійснення поточного ремонту навчально-практичного центру будівельних професій («Маляр», «Муляр»); реконструкцію навчально-практичного центру з професії «Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів»; обладнання сучасного спортивного

майданчика; відновлення їдальні для учнів; обладнання окремих кабінетів (кабінету «Будова та ремонт КТЗ», кабінету інформатики); оновлення матеріально-технічної бази закладу, зокрема придбання комп'ютерної та оргтехніки, меблів, кухонного обладнання, обладнання для проведення практичного навчання за професіями «Кравець», «Бармен. Офіціант», «Електромонтер», «Маляр-штукатур», «Маляр», «Муляр» (табл. 24).

Таблиця 24

**Обсяг фінансових ресурсів для розв'язання першочергових завдань із модернізації та розвитку ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти», грн.**

№ з/п	Найменування видів робіт	Загальний кошторис, грн	Терміни виконання
<b><i>Ремонт будівель, внутрішніх приміщень і навчальних кабінетів</i></b>			
1.	Проектно-кошторисна документація	262 056,00	2021 рік
2.	Реконструкція ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти»	12 400 000,00	2023-2024 роки
3.	Здійснення поточного ремонту навчально-практичного центру будівельних професій («Маляр», «Муляр»)	282 250,00	2022-2023 роки
4.	Здійснення поточного ремонту навчально-практичного центру з професії «Слюсар з ремонту колісних транспортних засобів»	342 500,00	2022-2023 роки
	<b>Загалом ремонтні роботи</b>	<b>13 286 806,00</b>	
<b><i>Осучаснення матеріально-технічної бази</i></b>			
1.	Придбання кулінарного обладнання та меблів із нержавкої сталі	464 200,00	2021 рік
2.	Придбання обладнання для навчально-практичного центру будівельних професій («Маляр», «Муляр»)	330 360,00	2022-2023 роки

№ з/п	Найменування видів робіт	Загальний кошторис, грн	Терміни виконання
3.	Придбання обладнання для навчально-практичного центру з професії «Слюсар із ремонту колісних транспортних засобів»	1 220 600,00	2022-2023 роки
4.	Обладнання сучасного спортивного майданчика	583 250,00	2022-2023 роки
5.	Відновлення їдальні	644 735,10	2021-2022 роки
6.	Обладнання окремих кабінетів (кабінету «Будова та ремонт КТЗ», кабінету інформатики) комп'ютерною технікою	494 430,00	2022-2023 роки
7.	Придбання комп'ютерної та оргтехніки	447 210,00	2022-2023 роки
8.	Придбання обладнання для проведення практичного навчання за професією «Кравець»	37 584,00	2022-2023 роки
9.	Придбання обладнання для проведення практичного навчання за професією «Бармен. Офіціант»	100 362,80	2022-2023 роки
10.	Придбання обладнання для проведення практичного навчання за професією «Електромонтер»	120 440,00	2022-2023 роки
11.	Придбання обладнання для проведення практичного навчання за професією «Маляр-штукатур»	97 982,00	2022-2023 роки
12.	Придбання спортивного інвентаря	24 074,00	2022-2023 роки
13.	Придбання обладнання для спецдисциплін «Устаткування підприємства харчування» та «Організація виробництва»	117 461,20	2022-2023 роки
	Загалом придбання обладнання	<b>4 682 689,10</b>	
	Разом	<b>17 969 495,10</b>	

Загальний обсяг інвестицій, необхідних для суттєвої модернізації матеріально-технічної бази підготовки майбутніх кваліфікованих робітників у закладі, становить 17 969 495,10 грн. Левова частка інвестицій (13 286 806,00 грн) – здійснення ремонтних робіт корпусів закладу<sup>165</sup>.

### **3.4. Проєктний консалтинг для закладів професійної (професійно-технічної) освіти**

Найчастіше, організація (у т. ч. заклад П(ПТ)О), яка зазнає певних труднощів і не може їх подолати, характеризується так званою «функціональною сліпотою» щодо своїх недоліків<sup>166</sup>. Причини неможливості закладу вирішити власні проблем породжуються тим, що вони (заклади) їх не усвідомлюють. Для подолання таких ситуацій доцільно залучати сторонні організації (сторонніх експертів), які надають консалтингові послуги у аспекті ідентифікації існуючих проблем та розроблення шляхів їх подолання.

Результати аналізу статистичних даних свідчать про те, що консалтинг є затребуваною послугою на ринку. Так, у першоджерелах<sup>167</sup> зазначається, що в Україні існує понад 300 вітчизняних консалтингових фірм, які працюють у різних галузях економіки; 42 % таких консалтингових структур надають виключно послуги з управлінського консалтингу; близько 87 % консалтингових послуг, що надаються в Україні, сконцентровані в м. Києві; майже 72 % середніх та малих підприємств не користуються консультаційними послугами; лише третина закладів освіти (в основному заклади вищої освіти) мають свої консалтингові підрозділи. На жаль, заклади П(ПТ)О не мають консалтингових структурних підрозділів, проте в останній час вони все ж користуються консалтинговими послугами, в т. ч. послугами центрів професійного розвитку педагогічних працівників. Відповідно до інформації, що розміщена на офіційному сайті Міністерства освіти і науки

---

<sup>165</sup> Бородієнко О., Барановський М., Кокоть В. Стратегічний та інвестиційний план розвитку ДНЗ «Бахмутський центр професійно-технічної освіти». Резюме / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 12 с.

<sup>166</sup> Консалтинг. URL: <https://sitis.com.ua/ua/services/konsalting/>

<sup>167</sup> В. Рейкін, О. Макара. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: [http://market-infr.od.ua/journals/2020/39\\_2020\\_ukr/18.pdf](http://market-infr.od.ua/journals/2020/39_2020_ukr/18.pdf)

України, такі центри здійснюють консультування, зокрема, щодо траєкторії професійного розвитку, супервізії, розроблення документів, впровадження компетентнісного, особистісно орієнтованого, діяльнісного та інклюзивного підходів у навчанні, нових освітніх технологій, організації освітнього процесу за різними формами, зокрема – з використанням технологій дистанційного навчання<sup>168</sup>.

Консалтинг (від англ. consulting – консультування) – це діяльність з консультування тих, хто потребує допомоги, або ж консультування з широкого кола питань у сфері професійної діяльності. У широкому сенсі консалтинг розуміють як діяльність з консультування представників системи управління організацією (у т. ч. і закладом П(ПТ)О) у сфері фінансової, комерційної, юридичної, технологічної, технічної, експертної діяльності<sup>169</sup>. Провідною метою консалтингу є допомога системі управління закладом освіти в досягненні визначених цілей та розв'язанні поставлених завдань.

Загальноприйнятою є класифікація консалтингу за предметом консультування (питання професійного розвитку, фінансові та грантові питання, управління (наприклад, проектною діяльністю), питання презентації досвіду та позиціонування в мережі Інтернет) та методом надання консалтингових послуг (процесне консультування (індивідуальне); експертне консультування (аудит); навчальне консультування (тренінги, семінари тощо). У сфері П(ПТ)О найбільш затребуваними є такі продукти консалтингових послуг:

- дослідження та аналіз ринків праці й освітніх послуг;
- аналіз стану позиціонування закладу на ринку та визначення його переваг серед конкурентів;
- розроблення стратегії діяльності закладу П(ПТ)О та визначення шляхів її реалізації;
- управління маркетингом та логістикою освітніх послуг;

---

<sup>168</sup> Як організувати центри професійного розвитку педагогів і реорганізувати науково-методичні установи – рекомендації МОН. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/yak-organizuvati-centri-profesijnogo-rozvitku-pedagogiv-i-reorganizuvati-naukovo-metodichni-ustanovi-rekomendaciyi-mon>

<sup>169</sup> Консалтинг. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Консалтинг>



- управління розвитком інтелектуального потенціалу закладу освіти (на основі використання технології менеджменту знань);
- оптимізація діяльності закладу (розроблення освітніх програм, які сприятимуть створенню унікального продукту діяльності);
- підготовка, реалізація та експертиза як інвестиційних, так і грантових проєктів;
- фінансовий менеджмент;
- організація та супровід дуального навчання в закладі П(ПТ)О та ін.

Отже, консалтинг зорієнтований на забезпечення успішності управлінської діяльності керівників. Разом із тим, в умовах сьогодення та беручи до уваги, що заклад П(ПТ)О працює як проєктно-орієнтована організація, затребуваним стає саме Проєктний консалтинг.

*Проєктний консалтинг у закладі П(ПТ)О* – це спільна робота консультанта і команди закладу (проєктних лідерів), в процесі якої ухвалюються рішення щодо шляхів забезпечення якості освітньої діяльності на основі реалізації проєктів.

Провідними завданнями проєктного консалтингу в закладі П(ПТ)О є:

1. Визначення механізмів забезпечення якості освітніх послуг в умовах реформування галузі та запровадження інституційного аудиту закладів П(ПТ)О.

2. Оптимізація та ефективність розвитку інтелектуальних активів закладу П(ПТ)О як основного чинника забезпечення успішності позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці.

Забезпечення результативності проєктного консалтингу ґрунтується на використанні технології проєктного менеджменту. Тобто здійснюється аналіз стану проєктної діяльності на усіх стадіях життєдіяльності проєкту – ініціації проєкту, планування його реалізації, виконання проєктних дій, моніторингу та маркетингу проєкту, закриття проєкту.

Основним засобом надання консультаційних послуг є здійснення діагностування стану проєктної діяльності закладу. У попередніх розділах нами було розглянуто факторно-критеріальне

моделювання цієї діяльності й описано кваліметричну модель оцінювання стану діяльності закладу П(ПТ)О як проєктно-орієнтованої організації. Під час оцінювання кожного параметру та фактору визначається проблемне поле в діяльності закладу й надається консультація щодо усунення недоліків саме в проєктній діяльності. Наприклад, для визначення стану проєктної діяльності закладу необхідно здійснити оцінювання параметру «Проектна організація освітньої діяльності закладу П(ПТ)О». Для цього необхідно оцінити шість факторів, а саме: «Управління закладом П(ПТ)О як проєктно-орієнтованою організацією», «Організація освітньо-виробничого процесу закладу П(ПТ)О на основі проєктів», «Розвиток професійної компетентності колективу закладу П(ПТ)О», «Ресурсне забезпечення (інформаційне, науково-методичне, матеріально-технічне, фінансове тощо) освітнього процесу», «Участь стейкхолдерів в освітньому процесі (практична зорієнтованість проєктів)», «Соціальний захист суб'єктів професійної (професійно-технічної) освіти». Кожен з цих шести факторів декомпозовано за критеріями, які, в свою чергу, також оцінюються. Отже, сукупність таких оцінок надає інформацію про стан проєктної діяльності закладу П(ПТ)О. У результаті оцінювання кожного критерію отримується інформація про реальний стан кожного фактору та параметру. Для наочності відображення формуються таблиці, графіки, діаграми (табл. 25, рис. 57)<sup>170</sup>. Аналізуючи отримані дані, можна констатувати, що на початковому етапі вимірювання стану проєктної діяльності закладу П(ПТ)О майже за усіма факторами було зафіксовано низькі показники. Задля їх підвищення необхідно розробити відповідні рекомендації та відповідний план дій.

Аналізуючи отримані дані, можна констатувати, що на початковому етапі вимірювання стану проєктної діяльності закладу П(ПТ)О майже за усіма факторами було зафіксовано низькі показники. Задля їх підвищення необхідно розробити відповідні рекомендації та відповідний план дій.

---

<sup>170</sup> Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.; Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.

**Фрагмент зведеної таблиці оцінювання факторів  
визначення стану проектної діяльності закладу П(ПТ)О**

фактор – Ф	часткова оцінка факторів								
	вересень	жовтень	листопад	Грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень
Управління закладом П(ПТ)О як проектно-орієнтованою організацією	0,08	0,13	0,14	0,18	0,13				
Організація освітньо-виробничого процесу закладу П(ПТ)О на основі проектів	0,05	0,09	0,12	0,20	0,12				
Розвиток професійної компетентності колективу закладу П(ПТ)О	0,03	0,05	0,07	0,09	0,01				
Ресурсне забезпечення (інформаційне, науково-методичне, матеріально-технічне, фінансове тощо) освітнього процесу	0,06	0,13	0,13	0,19	0,14				

фактор – Ф	часткова оцінка факторів									
	вересень	жовтень	листопад	Грудень	січень	лютий	березень	квітень	травень	
Участь стейкхолдерів в освітньому процесі (практико-орієнтованість проєктів)	0,06	0,10	0,08	0,13	0,10					
Загальна оцінка в частках одиниці	0,28	0,50	0,54	0,79	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	

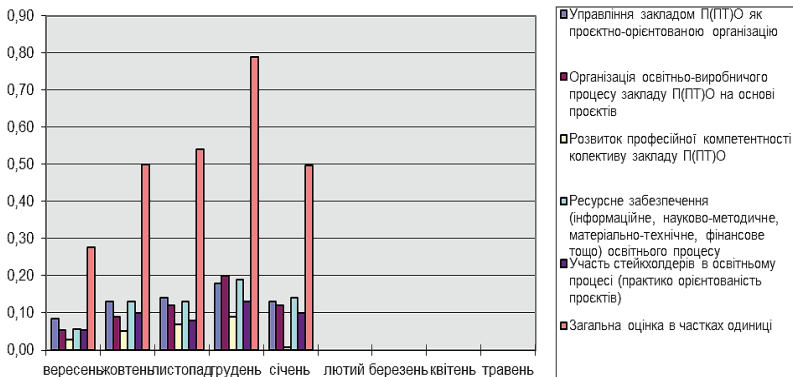


Рис. 57. Наочне відображення результатів оцінювання факторів стану проєктної діяльності закладу П(ПТ)О

Сформовані рекомендації будуть складатися з напрямів, за якими здійснюється планування проєктної діяльності: коригування процесів управління змістом проєкту, часовими межами, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, поставками, зацікавленими сторонами проєкту.

Для автоматизації проведення процесу діагностування та

формування рекомендацій використовують або програмне забезпечення для проєктного менеджменту, наприклад Project Online, або табличний редактор Excel. За допомогою Project Online можна використати такі інструменти для покращення стану проєктної діяльності, як «Сітка. Планування та завдання», «Дошка. Виконання завдань», «Часова шкала» (діаграма Ганта), «Співпраця та спілкування», Microsoft Teams, «Розподіл корпоративних ресурсів і управління ними» та ін. Що стосується табличного редактору Excel, то доцільно використовувати вбудований в Microsoft 365® версію.

## ВИСНОВКИ

Сучасне бачення ефективного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, яке відповідає викликам сьогодення (зокрема необхідності тісної інтеграції з локальними та регіональними ринками праці, запровадженню систем забезпечення якості надання освітніх послуг, інтеграції зусиль державного, приватного та громадського секторів у підготовці кваліфікованих фахівців), поєднує такі *концептуальні* ідеї: перехід до корпоративної моделі управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти; впровадження у закладах концепції орієнтованого на результат управління; інтеграція кращих управлінських практик; широке запровадження ІКТ у процес управління закладом професійної освіти.

За змістовим наповненням *система управління* закладом професійної (професійно-технічної) освіти є процесом об'єктивного інформування суб'єктів та об'єктів управління про стан функціонування всіх систем життєдіяльності закладу. Система управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як соціально-педагогічною системою, спрямована на підтримку його наявного стану і водночас на переведення його у стан постійного розвитку, що забезпечує діяльність закладу як відкритої системи. Ефективність управлінських рішень залежить від дієвості механізму відстеження, врахування й управління поточними змінами, незалежного визначення задоволеності споживачів та формування запитів.

*Процес управління* закладами професійної (професійно-технічної) освіти передбачає такий алгоритм: визначення мети; моделювання досягнення мети з урахуванням можливостей об'єкту; організаційна діяльність з питань приведення параметрів об'єкта управління у відповідність з ідеальними (визначеними) параметрами; контроль; регулювання; облік та аналіз.

*Управлінський цикл* у закладі професійної (професійно-технічної) освіти – це сукупність взаємодіючих, які послідовно змінюють одна одну, підпорядкованих одній меті функцій управління (аналіз, планування, організація, контроль, регулювання), процесів, комплексна реалізація яких забезпечує успішне вирішення управлінських завдань.

Процес аналізу отриманої інформації про стан діяльності навчального закладу ґрунтується на знаннях інформатики, кібернетики, тектології, в т.ч. теорії рішень та теорії зворотного зв'язку, й має такий вигляд: цілевстановлення, що включає формулювання мети, її формалізацію у вигляді моделі з заданими параметрами і способами їх замірювання; передача мети низхідним потоком та її адаптація на всіх рівнях управління у місцевих умовах та особливостях; організація діяльності досягнення мети, з поточним контролем, для спрямування цієї діяльності на запрограмований результат, взаємоузгодження та координація суб'єкт-об'єктної взаємодії, встановлення поточного зворотного зв'язку в горизонтальних шарах; контроль результату, висновки про ступінь його відповідності розробленій моделі, передача інформації висхідним потоком, встановлення зворотного зв'язку по вертикалі; прогнозування подальшого розвитку об'єкту на основі аналізу результату та способів його досягнення.

*Заклад професійної (професійно-технічної) освіти як проектно-орієнтована організація* – це організація, освітня діяльність якої побудована на основі реалізації як короткотривалих, так і довготривалих проектів, реалізація яких спрямована на забезпечення сталого розвитку закладу освіти та соціального його трансформування. Особливостями управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як проектно-орієнтованою організацією, є наступне: переважна орієнтація на накопичення інтелектуального потенціалу колективу й застосування менеджменту знань в управлінні закладом; приділення особливої уваги таким позиціям в управлінні, як інформація та персонал, що дозволяє будувати ефективні зв'язки організацій; необхідність формування робітника з новим типом мислення, найважливіші характеристики якого визначаються рівнем розвитку його особистості та широким набором загальних якостей і потреб учасників освітньо-виробничої взаємодії; спрямованість стратегічної мети діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти не тільки на покращення професійного потенціалу колективу, але й на формування здатності співробітників до новаторства, творчості, раціоналізаторства. Тобто створення умов для інноваційного розвитку закладу; інформаційна природа діяльності закладу

професійної (професійно-технічної) освіти як проектно-орієнтованої організації, за якої інформація є як ресурсом, так і товаром; формування інформаційної культури закладу освіти.

*Управління розвитком закладу освіти, як проектно-орієнтованою організацією, буде успішним за умов визначення стану середовища: зовнішнього (PEST-аналіз) та внутрішнього (SWOT-аналіз) середовища закладу освіти; вивчення попиту та освітніх потреб споживачів послуг, що надає заклад; врахування запитів стейкхолдерів щодо діяльності закладу освіти; аналіз доцільності існуючих і планування майбутніх послуг (розробка і формування нових освітніх програм, введення оновлених навчальних дисциплін, планування спецкурсів, факультативів, що формують новий спектр освітніх послуг тощо); планування навчання та супровід розвитку професійної компетентності педагогів для забезпечення якості надання освітніх послуг закладом; відстеження стану конкурентоспроможності закладу на ринку.*

Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, як проектно-орієнтованою організацією, передбачає здійснення *проектної діяльності*, яка має такі ознаки: наявність мети або цілі, які можна виразити словами або записати; етапи – проекти можуть бути довгостроковими, але не можуть бути нескінченними; ресурси – фінансові, трудові, матеріальні або інформаційні. Використання технології проектного менеджменту надають унікальності управлінської діяльності. Відмінність її від традиційної, яка орієнтована на процес, полягає у тому, що в традиційній можна один раз вивчити виконання операцій і потім щоразу їх повторювати, а в діяльності, що організована як проектна, управлінські дії будуть щоразу іншими. Така діяльність є інноваційною. Використання *технології проектного менеджменту* потребує постійного оновлення змісту робіт, використання додаткових знань, навичок і засобів для задоволення або перевищення потреб і бажань зацікавлених осіб (замовника) проекту.

Планування є системоутворюючою функцією для забезпечення успішності управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проектною організацією. Планування спрямовується на формування та прогнозування основних напрямків діяльності закладу освіти у відповідності до його місії



з урахуванням наявних ресурсів щодо їх здійснення. Процес планування забезпечує закладу освіти окреслення перспективних напрямів розвитку, покращення стану позиціонування на ринку та зростання попиту на послуги й визначає необхідні ресурси для успішності життєдіяльності. Основними принципами планування, які забезпечують його ефективність, є такі: єдність або системність, безперервність, гнучкість, точність, участь.

Сутність *планування проєктної діяльності* закладу – це створення системи управління проєктом як сукупності взаємопов'язаних і взаємообумовлених елементів змісту, засобів, ресурсів (матеріальних, людських, фінансових), які взаємодіють між собою з урахуванням заданих часових меж, етапів та ресурсів. в основі планування проєктної діяльності лежить феномен життєвого циклу проєкту.

Планування проєктної діяльності закладу П(ПТ)О здійснюється за такими напрямками: управління інтеграцією проєкту (Project Integration Management); управління змістом проєкту (Project Scope Management); управління часовими межами проєкту (Project Time Management); управління вартістю проєкту (Project Cost Management); управління якістю проєкту (Project Quality Management); управління людськими ресурсами проєкту (Project Human Resource Management); управління комунікаціями проєкту (Project Communications Management); управління ризиками проєкту (Project Risk Management); управління закупівлями проєкту (Project Procurement Management); управління зацікавленими сторонами проєкту (Project Stakeholder Management).

У процесі *планування процесів управління якістю* проєкту використовують такі інструменти вимірювання, оцінювання, контролю та покращення якості виробничих процесів: контрольний листок; метод стратифікації; діаграма розсіювання; діаграма Ішікави (причинно-наслідкова діаграма); гістограма; діаграма Парето; кваліметричне (факторно-критеріальне) моделювання якості освітніх процесів чи об'єктів.

Ключовим інструментом процесу *ідентифікації ризиків* у проєктному менеджменті є кількісно-якісний аналіз, у якому власне ідентифікація ризику є предметом якісного аналізу, а його оцінка – предметом кількісного аналізу. Проведення якісного

аналізу ризиків доцільно здійснювати із використанням таких видів аналізу, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз. Для полегшення процесу управління ризиками в проєктному менеджменті доцільним є використання спеціалізованих програмних пакетів, зокрема, Sure Trak Project Management 1.5.

Успішність реалізації маркетингової стратегії закладу професійної (професійно-технічної) освіти обумовлена ефективністю управлінських рішень, яка цілком залежить від дієвості механізму відстеження й управління поточними змінами й врахування запитів стейкхолдерів. Застосування цього механізму в освіті здійснюється на інформаційній основі, тобто на основі інформації про внутрішні та зовнішні впливи, що формують середовище закладу освіти. Зазначену інформацію отримують внаслідок здійснення *маркетингово-моніторингового супроводу* діяльності закладу П(ПТ)О взагалі й будь-якого бізнес-процесу зокрема.

*Алгоритм отримання інформації в процесі* управлінської діяльності передбачає визначення потреби у збиранні інформації, аналіз існуючих даних, виокремлення завдань збору інформації, розроблення концепції отримання інформації, опрацювання механізмів реалізації концепції збору як вторинної так і первинної інформації, аналіз отриманих даних, інтерпретацію результатів аналізу, їх презентацію, формування та використання баз даних, ухвалення рішень. До отриманої інформації в процесі управлінської діяльності висувають певні принципи вимоги: актуальність (отримання реальних даних на визначений момент часу), достовірність (адекватність інформації реальним подіям), релевантність (отримання інформації відповідно до поставлених завдань), повнота (максимальне використання показників об'єкта дослідження), цілеспрямованість (відповідність інформації цілям дослідження).

*Моніторинг освітньої діяльності закладу П(ПТ)О* – це система, що складається з показників, об'єднаних у стандарт, та передбачає постійне відстеження стану та динаміки стану розвитку освітньої діяльності закладу П(ПТ)О, як проєктно-орієнтованої організації, з метою його оперативної діагностики, вищереджувального визначення диспропорцій, напрацювання управлінських рішень та коригування процесу.

*Показники (стандарт) стану розвитку освітньої діяльності закладу П(ПТ)О, як проектно-орієнтованої організації, містять параметри, фактори та критерії. Основними параметрами є проектна організація освітньої діяльності закладу П(ПТ)О та якість освітньої діяльності закладу П(ПТ)О. Кожен параметр декомпонується на фактори. Так, перший параметр «Проектна організація освітньої діяльності закладу П(ПТ)О» включає шість факторів, а саме: управління закладом П(ПТ)О як проектно-орієнтованою організацією; організація освітньо-виробничого процесу закладу П(ПТ)О на основі проектів; розвиток професійної компетентності колективу закладу П(ПТ)О; ресурсне забезпечення (інформаційне, науково-методичне, матеріально-технічне, фінансове тощо) освітнього процесу; участь стейкхолдерів в освітньому процесі (практико орієнтованість проектів); соціальний захист суб'єктів професійної (професійно-технічної) освіти. Другий параметр «Якість освітньої діяльності закладу П(ПТ)О» декомпонується на три фактори: рівень підготовки випускників закладу; рівень позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці; репутація закладу П(ПТ)О. Кожен із перерахованих факторів, у свою чергу, декомпонується на критерії.*

*Система маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом П(ПТ)О, як проектно-орієнтованою організацією, складається з таких модулів: цільового (визначення мети та завдань проектної діяльності та очікувань стейкхолдерів); кон'юнктурного (аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, з'ясування викликів ринків праці та освітніх послуг, створення відповідного контенту освітніх послуг, що надає заклад на основі проектної діяльності); процесуального (ресурсне, змістове, технологічне та методичне забезпечення процесу управління закладом П(ПТ)О як проектно-орієнтованою організацією); результативного (рівень позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці й стан задоволеності освітнього замовлення стейкхолдерів); регулятивного (розроблення відповідної програми покращення стану позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці).*

Для забезпечення якості надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О, формування його позитивної репутації, стійкої конку-

рентгоспроможності й піднесення освіти як соціальної цінності, необхідно розв'язати певну *низку завдань*. Серед них наступні: обґрунтування методології й методики створення системи вивчення, формування і задоволення освітніх потреб як існуючих, так й потенційних споживачів освітніх послуг закладу П(ПТ)О, що реалізується через проведення маркетингових досліджень та інтерпретації їх результатів; запровадження маркетингової стратегії проєктної діяльності закладу, що реалізується через розроблення комунікаційної стратегії закладу П(ПТ)О та запровадження маркетинг-міксу в управління закладом; використання механізмів позиціонування закладу на ринку освітніх послуг (як традиційного – очного, так й інноваційного – Інтернет-позиціонування), що реалізується шляхом впровадження в діяльність закладу комплексу просування освітніх послуг.

Під *технологією маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом П(ПТ)О, як проєктно-орієнтованої організації*, ми розуміємо поетапну діяльність керівника закладу щодо організації системи відстеження та регулювання стану надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О з відповідними управлінськими впливами, яка представлена у формі збору, опрацювання й аналізу інформації щодо вивчення ринку і динаміки споживчого попиту та можливостей закладу освіти шляхом проведення маркетингових досліджень з використанням специфічного інструментарію «маркетинг-мікс».

*Технологія маркетингово-моніторингового супроводу* за своєю сутністю є безупинним процесом поетапно-адаптивних управлінських дій, операцій та процедур, яким передують ухвалення певного рішення щодо процедур забезпечення якості надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О. Під *поетапно-адаптивними управлінськими діями керівника* закладу П(ПТ)О ми розуміємо послідовну реалізацію функцій управління, які є пристосованими до умов, у яких відбувається життєдіяльність закладу П(ПТ)О. До таких дій ми відносимо: здійснення аналізу внутрішнього (ресурсів та можливостей закладу, його потенціалу) та зовнішнього середовища закладу (аналіз ринків праці та освітніх послуг, аналіз пропозицій конкурентів, потреб та вимог стейкхолдерів); визначення цільових установок суб'єктів професійної (про-

фесійно-технічної) освіти та їх узгодження із місією закладу П(ПТ)О, формулювання мети проєктної діяльності закладу й ініціювання розроблення освітньої програми; налагодження комунікаційних каналів взаємодії проєктних команд закладу; діагностування внутрішніх ресурсів закладу П(ПТ)О (оцінювання професійної компетентності та результатів діяльності кожного співробітника, у відповідності до затребуваності закладу на ринках послуг та рівня його позиціонування); використання комплексу просування інформації про освітні послуги, що надає заклад П(ПТ)О (реклама, прямий маркетинг, стимулювання збуту, зв'язки з громадськістю тощо); залучення цільової аудиторії до активного споживання освітніх послуг, що надає заклад, та їх просування на ринку (використання соціальних мереж); залучення стейкхолдерів до надання освітніх послуг; активізація зворотного зв'язку під час позиціонування закладу на ринках.

До основних *етапів технології маркетингово-моніторингово-го супроводу* відноситься: дослідження факторів зовнішнього впливу на життєдіяльність закладу (виклики зовнішнього середовища); дослідження факторів внутрішнього впливу (ресурсів) закладу (інституційний аналіз); вивчення та проведення аналізу ринку освітніх послуг і ринку праці на регіональному рівні; формулювання місії діяльності закладу з урахуванням запитів та потреб ринку в організації освітнього процесу; розроблення стратегії діяльності закладу; розроблення комплексу освітніх послуг (сукупність освітньо-виробничих проєктів) й оформлення їх у відповідну освітню програму діяльності закладу П(ПТ)О; забезпечення якості надання освітніх послуг закладом П(ПТ)О; забезпечення переваг закладу в умовах конкуренції засобами проєктної діяльності, що забезпечує сталість його розвитку та успішність позиціонування закладу на ринку освітніх послуг та ринку праці.

*Комунікаційна політика* в організації та реалізації освітньої діяльності закладу П(ПТ)О на основі проєктів підпорядковується загальній концепції проєктного менеджменту й передбачає: визначення мети та завдань комунікаційної політики (безпосередньо, метою є ефективна інформаційна взаємодія закладу П(ПТ)О зі стейкхолдерами та громадськістю, з метою форму-

вання привабливої репутації закладу); розроблення логістичних заходів для забезпечення ефективного обміну інформацією між членами проєктної команди та стейкхолдерами й замовниками послуг, що надає заклад (налагодження та супровід міжособистісних відносин в процесі обміну інформацією; створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими членами проєктної групи та проєктним менеджером для координації виконання завдань і дій; регулювання та раціоналізація інформаційних потоків; отримання зворотного зв'язку щодо задоволеності стейкхолдерів та ін.); використання комунікаційного менеджменту проєктної діяльності закладу П(ПТ)О, що спрямований на управління інформаційним впливом на цільову, нецільову аудиторію, стейкхолдерів закладу для вирішення тактичних і стратегічних завдань комунікаційної взаємодії, що гарантує здійснення своєчасних і відповідних дій (генерації, збирання, поширення, зберігання та кінцевого розміщення інформації про результати проєкту, координація цілей, узгодження дій учасників проєкту, визначення і розв'язання завдань проєкту).

*Ключовими ідеями сучасного маркетингу освітніх послуг закладу П(ПТ)О є такі:* маркетинг може формувати попит на освітні послуги); у процесі реалізації маркетингової взаємодії може використовуватися штучний інтелект (чат-боти); важливою є персоналізація (оскільки найбільш ефективним засобом залучення цільової аудиторії є адресні звернення); майбутнє за відеомаркетингом (створення рекламного відео – динамічного та максимальною тривалістю одну хвилину); маркетинг впливає особистісно (через так зване «сарафанне радіо»); сучасний маркетинг активно використовує месенджери та QR коди; слід також активно використовувати інтерактивність (доповнена реальність), важливо брати до уваги місце перебування (геотаргетинг).

Для забезпечення успішності процесу комунікації доцільно використовувати такий *алгоритм розроблення ефективних маркетингових комунікацій*, як визначення цільової аудиторії (потенційні споживачі освітніх послуг, що надає заклад П(ПТ)О, ключові стейкхолдери, конкуренти закладу); формулювання мети конкретного комунікаційного заходу у відповідності до загальних цілей діяльності закладу освіти (наприклад, відеоролик

вступної компанії про переваги навчання в закладі); розроблення та створення інформаційного повідомлення; обрання засобу комунікації (наприклад, ЗМІ, вебсайт закладу, соціальні мережі тощо); розрахунок бюджету комунікацій (для цього можуть використовуватися різні методи, наприклад, метод конкурентного паритету); ухвалення рішення про комплекс просування (який включає п'ять засобів впливу на цільову аудиторію: реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг); оцінювання результативності застосування комплексу комунікацій.

Реалізація *концепції стратегічного управління* закладом професійної (професійно-технічної) освіти є можливою лише тоді, коли він (заклад) у своїй діяльності є стратегічно орієнтованим. Така орієнтація закладу дає йому ряд переваг, які полягають у 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.

*Процес виокремлення стратегії розвитку закладу* включає: аналіз і оцінювання зовнішнього середовища, у якому функціонує заклад; 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 (або ж найбільш ймовірних сценаріїв) розвитку закладу; власне обґрунтування стратегії.

В основі вибудовування стратегії розвитку закладу лежить так званий *інституційний аналіз*, метою якого є оцінювання

можливостей закладу в існуючому політичному, економічному та правовому полі, впливу зовнішнього середовища на реалізацію освітнього процесу та здатність його здійснювати на належному рівні. Інституційний аналіз передбачає: характеристику політичних та економічних факторів, які впливають на функціонування закладу (у розрізі макро-, мезо- та мікрорівня); оцінювання нормативно-правового забезпечення діяльності закладу; визначення конкурентних стратегій розвитку закладу (так званого стратегічного набору); визначення оптимальних форм організації освітнього процесу; вибір організаційної структури закладу; оцінювання сильних та слабких сторін діяльності закладу, людських ресурсів, кваліфікації персоналу, управлінських та адміністративних можливостей всіх учасників освітнього процесу.

*Технологія стратегічного управління* закладом професійної (професійно-технічної) освіти включає етапи виокремлення стратегії, формулювання цілей і завдань, оцінювання можливостей та альтернативних варіантів, визначення пріоритетних напрямів дій, розроблення системи контролю та оцінювання, власне виконання, моніторинг і оцінювання, перегляд та корекція. Інструментами, завдяки яким уможливорюється оптимальний та результативний процес реалізації технології стратегічного управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти, є: 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.

*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; розроблення концепції та стратегії управління конкурентоспроможністю закладу; реалізація конкурентної стратегії закладу. Складовими процесу забезпечення конкурентних переваг закладу професійної (професійно-технічної) освіти є маркетинговий інструментарій (зокрема, бенчмаркінг) як неперервний процес покращення процесу надання освітніх послуг.

В обґрунтуванні стратегії розвитку закладу також доцільно брати до уваги можливі *шляхи формування конкурентних переваг* закладу: лідерство в спеціалізації; лідерство в ціні; лідерство в індивідуалізації.

*Проектна діяльність*, яка є складовою проєктного менеджменту, являє собою послідовну й цілеспрямовану організацію роботи зі встановлення часових рамок проєкту, управління людськими ресурсами, уникнення ризиків, підвищення якості проєктного продукту та отримання прогнозованого кінцевого результату. Метою такої діяльності є виконання функцій з аналізу, моніторингу, планування та контролю за проєктною діяльністю. У цьому контексті програмні засоби дають змогу ефективніше управляти проєктами, досягти більш якісного проєктного результату. Отже, застосування програмного забезпечення, на відміну від традиційних методів, веде до зміни парадигми проєктної діяльності педагогічних працівників закладів професійної освіти та перенесення її в електронний вигляд, у ході чого стає можливим оперування великими масивами ресурсів та інформації.

Для вирішення завдань проєктного менеджменту ефективним є використання таких концептуальних інструментів: діаграма Ганта, метод критичного шляху (МКШ).

Важливим є застосування *спеціалізованого програмного забезпечення* для здійснення процесу проєктного менеджменту. Основними функціями такого програмного забезпечення є наступне: засоби проєктування структури робіт проєкту і планування послідовності їх виконання, опис ключових параметрів проєкту, встановлення логічних зв'язків між видами робіт, багаторівневе представлення проєкту, підтримка календаря проєкту; це фінансово-ресурсне планування, що включає в себе організаційну структуру виконавців і структуру витрат на про-

ект, ведення списку наявних ресурсів, номенклатури матеріалів і щоденних витрат, призначення ресурсів і витрат на здійснення роботи, підтримку ресурсного графіка, календарне планування за обмежених ресурсів; це засоби контролю за ходом виконання проєкту, що включає в себе фіксацію планових параметрів проєкту в базі даних, введення фактичних показників виконання робіт, перелік фактичних обсягів робіт і застосування ресурсів, порівняння планових і фактичних показників, прогнозування виконання робіт; це засоби графічного подання структури проєкту і створення різних звітів за проєктом, а саме діаграм Ганта, мережових діаграм (PERT-діаграм), звітів про виконання графіка проєкту, різноманітні звіти щодо ресурсів і витрат тощо; це засоби організації групової роботи.

Нині існують чотири основні *види програмного забезпечення*, які можна охарактеризувати, як максимально спрощені, спрощені, стандартні, максимально продуктивні. Максимально спрощене програмне забезпечення, являє собою онлайнвий вебдодаток з можливістю застосування «наліпок» на віртуальній дошці. Це слугує для фіксації завдань, які необхідно виконати. Спрощене програмне забезпечення представлено у вигляді електронних таблиць, що дають змогу систематизувати послідовний список завдань з можливістю забезпечення взаємодії між учасниками проєкту на електронній дошці. Стандартне програмне забезпечення являє собою вебдодаток спільного управління проєктною діяльністю. Сюди можна віднести такі програмні засоби, як Trello, Assana тощо. Означений вид програмного забезпечення сприяє організації робочого процесу та дає змогу командам працювати разом для досягнення спільної проєктної мети. Максимально продуктивне програмне забезпечення характеризується різноманітними програмними засобами з точки зору стратегічного планування, що застосовуються в проєктному менеджменті. Особливістю такого програмного забезпечення є можливість керувати різноманітними проєктами з одного вебдодатку.

Програмне забезпечення для управління проєктами у сфері професійної освіти відповідає таким основним *функціям*: по-перше, це можливість планування проєкту для визначення графіка проєкту та відображення його завдань і візуального опису їх

взаємодії; по-друге, це управління завданнями, що спрямовуються на створення визначених термінів виконання кожного елемента завдання та звітів щодо стану кожного ключового елемента завдання; по-третє, це спільне застосування документів та робота в команді, що реалізується за допомогою централізованого сховища документів, до якого мають доступ залучені до проєкту особи; по-четверте, це обмін календарями та контактами (графіки проєкту включають заплановані зустрічі, дати діяльності та контакти, які повинні автоматично оновлюватися у всіх календарях осіб, які здійснюють проєкту діяльність); по-п'яте, це управління недоліками та непередбачуваними наслідками (програмне забезпечення полегшує звітування в ситуаціях, коли можна чітко проаналізувати взаємозв'язок між дією, наслідком та виконавцем); по-шосте, це відстеження часу, що відводиться як на проєкт в цілому, так і на виконання кожного завдання в проєкті. Вибір програмного забезпечення має визначатись критерієм спрощення управління проєктною діяльністю закладів професійної освіти.

*Управління комунікаціями* у проєктному менеджменті закладу П(ПТ)О спрямовується на розв'язання конкретної проблеми на основі збирання, генерування, розподілу та зберігання необхідної проєктної інформації. У проєктній комунікації учасники проєкту взаємодіють у рамках моделі «відправник – отримувач», що дає змогу ефективніше виконувати свої функціональні обов'язки.

Проєктна комунікація відбувається в різних *формах взаємодії*, а саме: симплексне спілкування (одностороння комунікація – від керівництва до персоналу проєкту); напівдуплексний зв'язок (двостороння комунікація – спілкування з керівництвом без безпосередньої зустрічі); повнодуплексний зв'язок (двостороння спільна комунікація – кожен член проєкту вносить свій внесок у процес планування). Від правильно побудованої комунікації під час проєктних нарад залежить своєчасне виконання завдань та досягнення успіху виконання проєкту. Для цього важливим є визначення мети наради, очікуваних результатів, складу присутніх на нараді та оптимального часу для її проведення. Ефективним способом проєктної комунікації є онлайніві наради та обмін текстовими повідомленнями (електронні листи, презентації).

Проведення *онлайн*ових нарад базується на використанні візуальних засобів масової інформації, що уможливають ефективну роботу в проектній команді. Проектні презентації охоплюють: текстове наповнення (збір текстового матеріалу з теми презентації та його структування), графічне зображення інформації та формування слайдів, урахування розміщення учасників проекту, вимоги до зали, проектора (телевізора), світла, звуку тощо).

Для визначення стану *проектної діяльності* закладу необхідно здійснити оцінювання параметру «Проектна організація освітньої діяльності закладу П(ПТ)О» за шістьма факторами: «Управління закладом П(ПТ)О як проектно-орієнтованою організацією», «Організація освітньо-виробничого процесу закладу П(ПТ)О на основі проектів», «Розвиток професійної компетентності колективу закладу П(ПТ)О», «Ресурсне забезпечення (інформаційне, науково-методичне, матеріально-технічне, фінансове тощо) освітнього процесу», «Участь стейкхолдерів в освітньому процесі (практична зорієнтованість проектів)», «Соціальний захист суб'єктів професійної (професійно-технічної) освіти». Кожен з цих шести факторів декомпозовано за критеріями, які, в свою чергу, також оцінюються. Сукупність таких оцінок надає інформацію про стан проектної діяльності закладу П(ПТ)О.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін.; за заг. і наук. ред. Г. В. Єльнікової. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

2. Бородієнко О. В. Теорія і практика розвитку професійної компетентності керівників структурних підрозділів підприємств сфери зв'язку: монографія / за наук. ред. Радкевич В. О. Біла Церква: Пшонківський О. В., 2017. 422 с.

3. Бородієнко О. Ефективне управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти: методичні матеріали для учасників тренінгу / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2019. 120 с. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/recovery-and-peacebuilding/vocational-education-institutions-management.html> (дата звернення: 20.04.2021).

4. Бородієнко О. Методичні рекомендації щодо створення й організації ефективної діяльності наглядових рад закладів професійної (професійно-технічної) освіти. / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2021. 197 с.

5. Бородієнко О. Наглядові ради закладів професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посібник / Програма ООН з відновлення та розбудови миру. 2020. 202 с. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/722862/1/Posibnuk\\_Verstka\\_Final.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/722862/1/Posibnuk_Verstka_Final.pdf) (дата звернення: 20.04.2021).

6. Бородієнко О. Організаційні аспекти реалізації проєктів. Проєктна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практ. посібник / В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко, Л. П. Пуховська, О. А. Самойленко, О. П. Радкевич, Н. В. Базелок; за заг. ред. В. О. Радкевич, О. В. Бородієнко. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. С. 130–148.

7. Бородієнко О. Публічно-приватне партнерство закладів професійної освіти: практ. посібник / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. 302 с.

8. Бородієнко О. В., Биковський М. В. Упровадження орієнтованого на результат управління в діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка. 2019. № 2(19). С. 115–123.

9. Бородієнко О., Пуховська Л., Радкевич О., Леу С. Дорожня карта професійної освіти і навчання в країнах Європейського Союзу. Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка: зб. наук. пр. 2017. Вип. 13. С. 24–35.

10. Бородієнко О., Смаль В., Биковський М. Розвиток управлінської компетентності керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти: сучасні підходи. Професійне становлення особистості: проблеми й перспективи: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7-8 листоп. 2019 р.) / редкол.: Н. Г. Ничкало, М. Є. Скиба, В. О. Радкевич. Хмельницький: ХНУ, 2019. С.117–118.

11. Бородієнко О. Коучингова модель управління: впровадження шляхом навчання й розвитку персоналу. Актуальні питання гуманітарних наук: міжвуз. зб. наук. пр. молодих вчених Дрогобицького держ. пед. Ун-ту ім. Івана Франка. 2018. Вып. 22. С. 93–97.

12. Бородієнко О. Організаційні аспекти реалізації проєктів розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти України. Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 29 жовтня 2020 р.) / за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ПТТО НАПН України, 2020. С. 13–19.

13. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проєктами: основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів. National Competence Baseline, NCB UA Version 3.0. Київ: ІРІДІУМ, 2006. С. 19.

14. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ, Ірпінь: Перун, 2005. 1728 с.

15. Закон України «Про освіту». Законодавство України / ВР України. 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 20.05.2020).

16. Закон України «Про фахову передвищу освіту». Законодавство України / ВР України. 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2745-19> (дата звернення: 20.04.2020).

17. Відкрита освіта: інноваційні технології та менеджмент: монографія / за наук. ред. М. О. Кириченка, Л. М. Сергєєвої. Київ: Інтерсервіс, 2018. 440 с.

18. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна\\_сторінка](https://uk.wikipedia.org/wiki/Головна_сторінка) (дата звернення: 20.04.2020).

19. Волкова В. В., Огліх В. В. Комунікаційна політика закладів вищої освіти України як основа їх успішного функціонування. Освіта в постіндустріальному суспільстві. 2019. № 148. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/197172> (дата звернення: 20.05.2020).

20. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: учебник для вузов / 3-е изд., стереотип. Москва: Омега-Л, 2008. 464 с.

21. Гриценко І. А. Основи інституційного розвитку навчального закладу в умовах децентралізації професійної освіти: конспект лекції з

курсу підвищення кваліфікації керівних і пед. кадрів проф.-техн. навч. закладів за очно-дист. формою навчання. Київ: Етіс Плос, 2008. 144 с.

22. Гусева Ю. Ю., Канцевич М. В., Чумаченко И. В. Мультистейкхолдерная модель управления качеством образовательного проекта. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2015. № 2. С. 8–13.

23. Даниленко Л. Інноваційний освітній менеджмент: навч. посібник. Київ: Главник, 2006. 144 с.

24. Сучасні підходи до управління професійно-технічними навчальними закладами: навч.-метод. посібник / Даниленко Л. І. та ін.; за ред. В. В. Олійника. Київ: Етіс Плос, 2007. 120 с.

25. Довідник з управління проектами. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/PMBOK> (дата звернення: 20.05.2020).

26. Друкер П. Ф. Енциклопедія менеджмента: пер. с англ. Москва: Вільямс, 2004. 432 с.

27. Дуальна освіта. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/profesijno-tehnichna-osvita/dualna-osvita> (дата звернення: 20.05.2020).

28. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Ч. 1 / за ред. Загірняка М. В. Перерви І. П. Маслак О. І. Кременчук, 2015. 736 с.

29. Єльнікова Г. В. Моніторинг як ефективний засіб оцінювання якості загальної середньої освіти в навчальному закладі / Г. В. Єльнікова, З. В. Рябова. URL: <http://tme.umo.edu.ua> (дата звернення: 20.05.2020).

30. Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія / Єльнікова Г. Є. та ін.; за ред. В. Свистун. Київ: Поліграфсервіс, 2014. 338 с.

31. Інвестиційна привабливість – сутність та значення. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-2488.html> (дата звернення: 20.05.2020).

32. Інноваційний тип розвитку. URL: [uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний\\_тип\\_розвитку](http://uk.wikipedia.org/wiki/Інноваційний_тип_розвитку) (дата звернення: 20.05.2021).

33. Інноваційні методи управлінської діяльності керівників ПТНЗ: посібник / В. І. Свистун, Г. В. Єльнікова, Л. М. Петренко, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2015. 188 с.

34. Інформаційно-аналітичні матеріали до парламентських слухань на тему: «Збалансований розвиток людського капіталу в Україні: завдання освіти і науки». Міністерство освіти і науки України, 2019.

35. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (про-

фесійно-технічна) освіти» на період до 2027 року: розпорядження від 12.08.2019 № 419-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-p> (дата звернення: 20.08.2020).

36. Калініна Л. М. Інформаційне управління загальноосвітнім навчальним закладом: системи, процеси, технології: монографія. Київ: Інформатодор, 2008. 472 с.

37. Козик В. В., Тимчишин І. Є. Практикум з управління проєктами: навч. посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2012. 180 с.

38. Кондур О. С. Ідейні та концептуальні засади трансформації менеджменту освіти у систему менеджменту знань. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки. 2018. Вип. 150. С. 66–69.

39. Кость С. Мистецтво спілкування: сутнісні характеристики. Вісник Львівської національної академії мистецтв. 2015. Вип. 26. С. 110–117. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnam\\_2015\\_26\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnam_2015_26_14) (дата звернення: 20.05.2020).

40. Котлер Ф., Фокс К. Стратегічний маркетинг для навчальних закладів / пер. с англ. Київ: УАМ, Хімджест, 2011. 580 с.

41. Лекція 2. Що таке проєкт? Культура і Креативність. URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/project-management/lecture-17-2> (дата звернення: 20.05.2020).

42. Лук'янова Л. Технологія організації проєктної діяльності. Імідж сучасного педагога. 2009. № 10. С. 16–21.

43. Мариновська О. Технологічне проєктування інноваційного розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Розвиток форм та методів сучасного менеджменту, економіки, права в умовах глобалізації: матеріали 4-ї Міжнарод. наук.-практ. конф. (5–7 квіт. 2016 р., Дніпропетровськ). Дніпропетровськ: Свідлер А. Л., 2016. С. 273–276.

44. Маркетингова стратегія діяльності закладу професійної освіти. URL: <https://cutt.ly/wQt8RGM> (дата звернення: 20.05.2020).

45. Маркетингове управління професійно-технічним навчальним закладом в умовах ринкової економіки: метод. посібник / 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.

46. Сучасна професійна освіта. Концептуальні засади реформування професійної освіти в Україні. Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-rozrobilo-proekt-konceptualnih-zasad-reformuvannya-profesijnoyi-osviti-ukrayini-suchasna-profesijna-osvita> (дата звернення: 20.05.2021).



47. Проєкт Закону України «Про професійну (професійно-технічну) освіту». Міністерство освіти і науки України. 2018. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennja-projekt-zakonu-ukrayini-pro-profesijnu-profesijno-tehnichnu-osvitu> (дата звернення: 20.05.2021).

48. Модернизация СПО: европейская версия. Аккредитация в образовании. 2018. № 5(105). URL: [https://akvobr.ru/modernizacija\\_spo\\_evropejskaja\\_versija.html](https://akvobr.ru/modernizacija_spo_evropejskaja_versija.html) (дата звернення: 20.05.2021).

49. Модестова Т. В. Вербальні та невербальні аспекти міжособистісної комунікації у сучасному контексті. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки. 2014. Вип. 1. С. 109–115.

50. Педагогічний консалтинг: навч. посібник / Т. А. Борова, З. В. Рябова, Г. Ю. Кравченко, О. О. Почуєва. Луцьк: Терен, 2019. 324 с.

51. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. Київ: ДАККО, 1999. 303 с.

52. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядиплом. пед. освіти, керівників закладів загальної серед. освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навч. закладом» та «Управління проєктами» / О. М. Отич, Л. К. Задорожна, З. В. Рябова, Л. М. Оліфіра та ін. Київ, 2018. Ч. 5. С. 63–74

53. Бородієнко О. Проєктний менеджмент як сучасна технологія управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти. Науково-методичне забезпечення професійної освіти і навчання: матеріали XIV Всеукр. наук.-практ. конф. / Інститут професійно-технічної освіти НАПН України; за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. С.50–55.

54. Олійник В. В. Менеджмент розвитку фахового зростання педагогічних працівників профтехосвіти в сучасних умовах / НАПН України; Ун-т менеджменту освіти. Київ, 2009. 112 с.

55. Організаційно-методичне забезпечення моніторингових досліджень якості загальної середньої освіти: монографія / за ред. О. І. Ляшенко. Київ: Педагогічна думка, 2011. 160 с.

56. Освітній менеджмент в умовах змін: навч. посібник / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін.; за заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. Луганськ: Резніков В. С., 2011. 308 с.

57. Островська Г. Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. Економічний форум. 2019. № 1. С. 104–110.

58. Інститут професійно-технічної освіти НАПН України: офіц. сайт. URL: <https://ivet.edu.ua/> (дата звернення: 20.05.2021).

59. Вірянська О. В. Оцінка інвестиційної привабливості. URL: <https://cutt.ly/lmoriYs> (дата звернення: 20.05.2021).
60. Пальчук О. В., Гуцалюк О. М. Підходи до визначення поняття «технологія управління» діяльністю підприємства. 2011. URL: <https://cutt.ly/cn7Cspe> (дата звернення: 20.05.2021).
61. Поняття проєкту. Проєктний аналіз (2000). URL: <http://library.if.ua/book/134/9063.html> (дата звернення: 20.05.2021).
62. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України від 25.06.2013 № 344/2013. Законодавство України / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> (дата звернення: 20.05.2020).
63. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. Законодавство України / ВР України. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> (дата звернення: 20.05.2020).
64. Проєктний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посібник для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проєктами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махиня та ін.; за заг. ред. В. В. Олійника, Ф. Фреха. Київ, 2017. 118 с.
65. Проєктна діяльність. URL: <http://ukped.com/skarbnichka/396-.html> (дата звернення: 20.05.2021).
66. Професійні навчальні заклади в країнах Європейського Союзу: практич. посібник / Л. П. Пуховська, О. В. Бородієнко, С. О. Леу, О. В. Мельник, М. М. Шимановський, Ю. І. Кравець; за заг. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2017. 219 с.
67. Радкевич В. О., Бородієнко О. В., Колишко Р. А., Короткова Л. І. Маркетингова стратегія діяльності закладу професійної освіти. Наукові перспективи. 2020. № 5. С. 222–244.
68. Радкевич В. О., Бородієнко О. В., Кравець С. Г. Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз): інформаційно-аналітичні матеріали / за наук. ред. В. О. Радкевич. Київ: ІПТО НАПН України, 2020. 22 с.
69. Проєктна діяльність у системі професійної (професійно-технічної) освіти: практич. посібник / Радкевич В. О. та ін.; за ред. О. В. Бородієнко. Житомир: Полісся, 2020. 236 с.
70. Рябова З. В. Маркетингові дослідження в управлінні навчальним закладом. URL: <http://tme.umo.edu.ua/docs/5/11ryameo.pdf> (дата звернення: 20.05.2020).

71. Рябова З. В. Наукові основи маркетингового управління в освіті: монографія. Київ: Педагогічна думка, 2013. 268 с.

72. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади: навч. посібник / Л. М. Сергеева, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник, О. В. Пащенко, Т. І. Стойчик, В. О. Купрієвич; за наук. ред. Л. М. Сергеевої, Т. О. Лукіної. Київ: Ліра-К, 2017. 124 с.

73. Системи управління якістю: Вимоги: ДСТУ ISO 9001:2009. [Чинний від 2009-09-01]. Київ: Держспоживстандарт України, 2009. 33 с. (Національний стандарт України)

74. Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, Л. П. Батенко та ін.; за заг. ред. А. П. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2014. 445 с.

75. Сучасна професійна освіта: проєкт концептуальних засад реформування професійної освіти України / Міністерство освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/mon-rozglobilo-proekt-konceptualnih-zasad-reformuvannya-profesijnoyi-osviti-ukrayini-suchasna-profesijna-osvita> (дата звернення: 20.05.2021).

76. 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.

77. Теоретичні та методичні засади управління підготовкою фахівців з педагогіки вищої школи на основі компетентнісного підходу в межах європейської кредитно-трансферної системи організації навчального процесу: монографія / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна та ін. Київ: Альфа-Реклама, 2014. 338 с.

78. Тимкова В. Проксемічні особливості невербального ділового спілкування менеджера. Гуманітарна освіта у технічних вищих навчальних закладах. 2018. Вип. 37. С. 80–86.

79. Українська асоціація управління проєктами «УКРНЕТ». URL: <http://urpma.kiev.ua/> (дата звернення: 20.05.2021).

80. Управління проєктами: навч. посіб. / Ю. І. Буріменко, Л. В. Галац, І. Ю. Лебедєва, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

81. Управління проєктами. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління\\_проєктами](https://uk.wikipedia.org/wiki/Управління_проєктами) (дата звернення: 20.05.2020).

82. Фесенко Т. Г. Управління проєктами: теорія та практика виконання проєктних дій: навч. посібник. Харків: ХНАМГ, 2012. 181 с.

83. Ярошенко Ю. Ф., Бушуєва Н. С., Ярошенко Р. Ф. Управління проектами та програмами організаційного розвитку: навч. посібник. Київ: Саммит-Книга, 2010. 200 с.

84. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Third Edition, Paperback / Project Management Institute URL: <https://web.archive.org/web/20081104111841/http://www.pmi.org/Marketplace/Pages/ProductDetail.aspx?GMProduct=00100035801> (дата звернення: 20.05.2021).

85. Ajani S. Extreme Project Management: Unique Methodologies, Resolute Principles, Astounding Results. Lincoln, NE: Writers' Club Press, 2002.

86. Albert Mehrabian. Wikipedia.Org. 2016. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/Albert\\_Mehrabian](https://en.wikipedia.org/wiki/Albert_Mehrabian) (дата звернення: 20.05.2020).

87. Kinsler A. S., Jacobson K. A. Getting Started with Project Management Using Microsoft. Project 2016. Second Edition. 2017.

88. Borodiyenko O., Malykhina J., Radkevych O., Radkevych V. Experience of Human Capital Development in Ukrainian Communication Companies. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2020. Vol 2, No 33. URL: <http://fdk.org.ua/article/view/200663/200959> (дата звернення: 20.05.2020).

89. Baume C., Martin P., Yorke M. Managing Educational Development Projects: Effective Management for Maximum Impact. Routledge, 2004. SEDA Series. 224 p.

90. Borodiyenko, O., Nychkalo, N., Malykhina, Ya., Kuz, O., & Korotkov, D. (2021). Public-private partnership in education as a prerequisite for the growth of regional labor markets: analysis of foreign experience. Financial And Credit Activity: Problems Of Theory And Practice, 36 (2021). doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228031>

91. Deacon T. W. The Symbolic Species: The Co-Evolution of Language and the Human Brain. New York: W. W. Norton & Co, 1997. 527 p.

92. Global Project Management: Communication, Collaboration and Management Across Borders. 10.1108/sd.2009.05625iae.001.

93. Hauser M. D. The Evolution of Communication. Cambridge, MA: The MIT Press, 1997. 760 p.

94. Jha S. The Project Manager'S Communication Toolkit. CRC Press, 2010. URL: <http://ndl.ethernet.edu.et/handle/123456789/40045> (дата звернення: 20.05.2020).

95. 21. Malykhina, Y. A., Borodiyenko, O. V., Radkevych, O. P., & Radkevych, V. O. (2020). Experience of human capital development in ukrainian communication companies: scientific and pedagogical approaches. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, 1(32), 494-506. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i32.200663>.

96. Maylor H. Project management / 4th ed. 2010. 414 p.
97. Newton R. The Project Manger's Book of Checklists. Everything you need to complete a project successfully, smoothly and on time. Harlow: Pearson, 2008. 208 p.
98. PMI (Project Management Institute): site. URL: <https://web.archive.org/web/20100624031541/http://www.pmi.org/Pages/default.aspx> (дата звернення: 20.05.2021).
99. The concept of management of the development of vocational education / Schokin R. H., Radkevych V. O., Borodiyenko O. V., Romanenko Y. O., Datsii O. I., Miroshnychenko O. V., Kolyshko R. A., Prytomanov S. O., Korotkova L. I. Collection. June 2020. Ns 3(23). Kyiv: Interregional Academy of Personnel Management, 2020. С. 228–244.
100. Luckey T., Phillips J. Software Project Management For Dummies, John Wiley & Sons, 2006. 408 p.
101. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action by Robert S. Kaplan, David P. Norton. URL: <https://cutt.ly/Кмоq9МН> (дата звернення: 20.05.2020).
102. W.Trillenberг. Investieren in der Ukraine – Orientierungen im Spannungsfeld zwischen Chancen und Risiken. Berichte des Forschungsinstituts der IWVWW. Berlin: M?rz, 1999. № 80. S. 54.

# ДОДАТКИ

## ДОДАТОК А

### АНАЛІЗ ПЕРЕДОВОГО ДОСВІДУ КОНКУРЕНТІВ У 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 справді 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 Б**  
**ОПОРНІ ПИТАННЯ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ЗНАТЬ**  
**ТА ВОЛОДІННЯ ТЕХНОЛОГІЯМИ ПРОЄКТНОГО**  
**МЕНЕДЖМЕНТУ**

1. Дайте визначення поняття «Проект» та назвіть його ознаки.
2. Обґрунтуйте сутність проєктного менеджменту та назвіть його етапи.
3. Який документ описує функції, процеси та зазначає практики проєктного менеджменту.
4. Наведіть два-три аргументи щодо доцільності використання проєктного менеджменту в практиці діяльності закладу П(ПТ)О.
5. Надайте характеристику закладу професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованої організації.
6. Обґрунтуйте доцільність переведення закладу П(ПТ)О у режим діяльності як проєктно-орієнтованої організації.
7. Опишіть, які кроки необхідно здійснити для запровадження проєктно-орієнтованої діяльності закладу П(ПТ)О.
8. Яким чином можна інтегрувати завдання управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованою організацією у діяльність керівника закладу?
9. Чи буде мати переваги заклад П(ПТ)О на ринках освітніх послуг та праці, якщо перевести заклад П(ПТ)О у режим діяльності як проєктно-орієнтованої організації? Чому?
10. Надайте визначення технології менеджменту знань та визначте її місце в організаційній культурі закладу П(ПТ)О.
11. Яка роль технології менеджменту знань у системі проєктного менеджменту закладу П(ПТ)О.
12. Обґрунтуйте доцільність використання технології менеджменту знань для забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринках освітніх послуг та ринку праці.
13. Якими є джерела розвитку закладу і яким чином вони пов'язані із технологією менеджменту знань?
14. Назвіть сутність соціального трансформування закладу П(ПТ)О і місце проєктного менеджменту в цьому процесі.
15. Обґрунтуйте необхідність планування діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти на проєктній основі.
16. Опишіть, яким чином можна побудувати освітню програму на проєктній основі.
17. Зазначте, чому реалізація проєктів у закладі професійної (професійно-технічної) освіти сприятиме якості надання освітніх послуг.



18. Напишіть план проведення наради (педагогічної ради), на якій буде ухвалено рішення про переведення закладу в режим проєктно-орієнтованої організації.

19. Яким чином скласти та подати грантову заявку? Наведіть приклад проєкту, що буде реалізовуватися у закладі й напишіть його п'ять переваг, які сприятимуть отриманню гранту.

20. Надайте визначення процесу планування проєктної діяльності закладу П(ПТ)О й назвіть його принципи.

21. Заповніть матрицю PEST-аналізу для планування проєктної діяльності закладу:

Фактори впливу на заклад П(ПТ)О	
Внутрішні	Зовнішні
Політичні (P)	
Економічні (E)	
Соціальні (S)	
Технологічні (T)	

22. Створіть ієрархічну структуру робіт будь-якого проєкту.

23. Схарактеризуйте напрями планування проєктної діяльності закладу П(ПТ)О.

24. Обґрунтуйте необхідність налагодження комунікацій зі стейкхолдерами проєкту.

25. Надайте характеристику процесу управління ризиками в проєктній діяльності закладу П(ПТ)О.

26. Якими є типи ризиків реалізації проєкту?

27. Обґрунтуйте доцільність використання PEST- та SWOT-аналізу в процесі ідентифікації ризиків.

28. Які є програмні продукти, що використовують для автоматизації та прогнозування процесу реалізації проєкту?

29. Завантажте на свій ПК програмний пакет Sure Trak Project Management 1.5. Спробуйте побудувати діаграму Ганта або використати метод Монте-Карло для аналізу ризиків проєкту.

30. Надайте визначення маркетингово-моніторинговому супроводу управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованої організації.

31. Охарактеризуйте та назвіть складові технології маркетингово-моніторингового супроводу управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованої організації.

32. Обґрунтуйте доцільність використання кваліметричного підходу під час моніторингу освітньої діяльності закладу П(ПТ)О.
33. Зазначте декілька аргументів щодо необхідності створення комунікаційної політики закладу П(ПТ)О.
34. Розкрийте зміст маркетингових комунікацій як елементу маркетингового міксу закладу П(ПТ)О.
35. Опишіть будь-яке програмне забезпечення проєктного менеджменту та обґрунтуйте доцільність його використання в закладі П(ПТ)О.
36. Опишіть освітню програму закладу П(ПТ)О як сукупність освітніх проєктів.
37. Визначте, який проєкт буде реалізовуватися в закладі П(ПТ)О й сплануйте його реалізацію.
38. Завантажте на свій ПК будь-яке програмне забезпечення щодо управління проєктами та спробуйте попрацювати з ним.
39. За допомогою програмного пакету Sure Trak Project Management 1.5, спробуйте використати метод оціювання та аналізу ризиків – Monte-Carlo for Primavera.
40. Опишіть, яким чином запровадити в закладі П(ПТ)О систему маркетингово-моніторингового супроводу проєктної діяльності. У чому її користь?

*Виробничо-практичне видання*

**Бородієнко** Олександра Володимирівна  
**Рябова** Зоя Вікторівна  
**Радкевич** Олександр Петрович

**ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАКЛАДАХ  
ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ)  
ОСВІТИ**

*Практичний посібник*

[*Електронне видання*]

За загальною редакцією *Валентини Радкевич*

Редактор-коректор *Наталія Данлюк*  
Комп'ютерна верстка – *Тетяна Шеканова*

Формат 60x84/16.  
Гарнітура Minion.  
Обл.-вид. арк. 13,3.  
Зам. 878-

Видавець і виготівник комунальне книжково-газетне видавництво  
«Полісся».  
10008 Житомир, вул. Шевченка, 18а.

*Свідоцтво про внесення до Державного реєстру:  
серія ЖТ № 5 від 26.02.2004 року.*