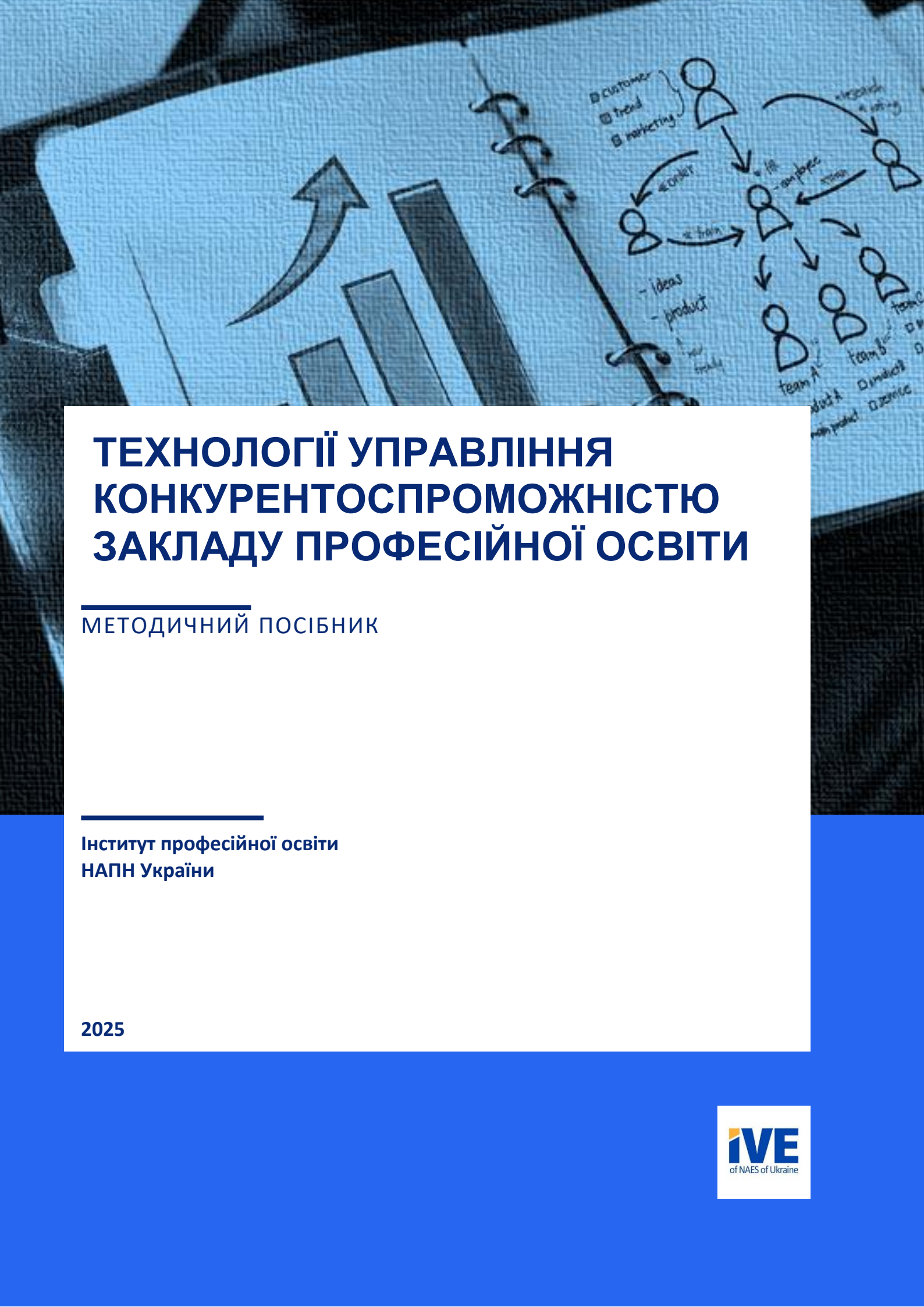


The background of the cover is a photograph of a spiral-bound notebook. On the left page, there is a bar chart with three bars of increasing height and a large upward-pointing arrow. On the right page, there is a hand-drawn organizational chart or flowchart. It starts with a person icon at the top, with arrows pointing to 'customer', 'trend', and 'marketing'. Below this, there are more person icons connected by arrows, with labels like 'ideas', 'product', 'team A', 'team B', and 'team C'. The overall theme is business and management.

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

Інститут професійної освіти
НАПН України

2025

Рекомендовано до друку

Вченою радою Інституту професійної освіти Національної академії педагогічних наук України
(протокол № 13 від 23 грудня 2024 р.).

Рецензенти:

Петренко Лариса Михайлівна, доктор педагогічних наук, професор, завідувач відділу теорії і практики педагогічної освіти Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України;

Орлов Валерій Федорович, доктор педагогічних наук, професор, головний науковий співробітник відділу виховання і професійної кар'єри Інституту професійної освіти НАПН України.

Г 95 Гуржій А. М., Зайчук В. О., Пригодій М. А., Романова Г. М.

Технології управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти:
методичний посібник – Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2025. – 76 с.

Методичний посібник комплексно розкриває теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю закладів професійної освіти в умовах динамічних змін освітнього ринку та посилення вимог з боку роботодавців, пропонує системний та адаптивний підхід, розглядаючи конкурентоспроможність як стратегічну мету сталого розвитку, що інтегрує якість освітніх послуг, кадровий потенціал та ефективне позиціонування на ринку. Визначено сутність конкурентоспроможності закладу професійної освіти, її фактори та ключову роль конкурентоспроможності персоналу, а також охарактеризовано підходи до управління якістю освітніх послуг; обґрунтовано технології стратегічного управління, які включають інструменти аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища (SWOT, PEST, STEP); сформульовано підходи до формування та реалізації конкурентної стратегії, описано управління освітнім брендом та репутацією закладу; проаналізовано організаційно-управлінські технології, зокрема розвиток кадрового потенціалу, застосування принципів лідерства, командування, управління інноваціями, впровадження цифрових інструментів та партнерської взаємодії з роботодавцями; уточнено критерії, показники та методи моніторингу й оцінювання, включно з технологією самооцінювання ефективності управління та інструментами зворотного зв'язку; надано алгоритм розроблення програми підвищення конкурентоспроможності; представлено кейс-стаді успішних вітчизняних та європейських практик; висвітлено роль грантової діяльності, взаємодії з громадою/бізнесом через механізми дуальної освіти та моделі публічного звітування; запропоновано методичні рекомендації та інструментарій для внутрішнього аудиту якості.

Посібник призначений для керівників, педагогічних працівників, всіх учасників співпраці у сфері професійної освіти, які прагнуть забезпечити сталий розвиток закладів професійної освіти та їх лідерські позиції на регіональному ринку праці.

УДК 373.5:005.336.2(075.8)

Цитувати як: Гуржій, А., Зайчук, В., Пригодій, М., & Романова, Г. (2025). *Технології управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти: методичний посібник*. Інститут професійної освіти НАПН України. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17405471>

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ	
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ	6
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності закладу освіти	6
1.2. Фактори, що визначають конкурентоспроможність у сфері професійної освіти.....	7
1.3. Сучасні підходи до управління якістю освітніх послуг.....	10
1.4. Конкурентоспроможність персоналу як складова загальної ефективності закладу професійної освіти.....	12
1.5. Освітній ринок та позиціонування закладів професійної освіти.....	14
РОЗДІЛ 2. ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	18
2.1. Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (SWOT, PEST, STEP-аналізи)	18
2.2. Технології стратегічного планування розвитку закладу професійної освіти.....	21
2.3. Формування та реалізація конкурентної стратегії закладу	24
2.4. Маркетингові технології управління освітнім брендом	27
2.5. Управління репутацією та іміджем закладу професійної освіти.....	29
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ	
 КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	31
3.1. Управління персоналом та розвиток кадрового потенціалу	31
3.2. Технології лідерства та командоутворення	34
3.3. Управління освітніми інноваціями	35
3.4. Упровадження цифрових технологій в управлінську діяльність.....	37
3.5. Технології партнерської взаємодії з роботодавцями та соціальними партнерами	39

РОЗДІЛ 4. МОНІТОРИНГ ТА ОЦІНЮВАННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ЗАКЛАДУ.....	42
4.1. Критерії та показники конкурентоспроможності	42
4.2. Методи збору та аналізу інформації для моніторингу	45
4.3. Технологія самооцінювання ефективності управління	48
4.4. Інструменти зворотного зв'язку (опитування, фокус-групи, анкетування).....	49
4.5. Використання результатів моніторингу для корекції стратегії розвитку	51

РОЗДІЛ 5. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ	53
5.1. Алгоритм розроблення програми підвищення конкурентоспроможності закладу професійної освіти.....	53
5.2. Кейс-стаді: успішні практики українських та європейських закладів освіти.....	55
5.3. Роль інноваційних проєктів та грантової діяльності.....	57
5.4. Взаємодія з громадою, бізнесом і системою дуальної освіти	58
5.5. Моделі публічного звітування як інструмент відкритості та довіри	59

РОЗДІЛ 6. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ І ПЕДАГОГІЧНИХ

ПРАЦІВНИКІВ	62
6.1. Рекомендації щодо впровадження управлінських технологій у практику закладу професійної освіти	62
6.2. Приклади управлінських рішень і сценаріїв	64
6.3. Форми методичної роботи в контексті підвищення конкурентоспроможності	67
6.4. Інструментарій для внутрішнього аудиту якості управління.....	69
6.5. Додаткові тематики для самоосвіти керівників.....	72

ВИСНОВКИ.....	74
----------------------	-----------

СПИСОК ПОСИЛАНЬ	75
------------------------------	-----------

ВСТУП

Сучасні трансформаційні процеси в економіці та освіті України зумовлюють необхідність переосмислення підходів до управління діяльністю закладів професійної освіти. Умови ринкових відносин, зростаюча мобільність робочої сили, інтенсивний розвиток цифрових технологій і підвищення вимог роботодавців до якості підготовки кадрів потребують від закладів освіти здатності ефективно конкурувати на освітньому ринку. Конкурентоспроможність закладу професійної освіти визначається не лише якістю освітніх послуг, а й здатністю оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, впроваджувати інновації, забезпечувати гнучке управління ресурсами, формувати позитивний імідж і довіру соціальних партнерів. Управління конкурентоспроможністю набуває системного характеру і розглядається як інтегрований процес, спрямований на підвищення ефективності функціонування та розвитку освітньої установи в умовах конкурентного середовища.

Розроблення і впровадження сучасних технологій управління конкурентоспроможністю стає важливим напрямом удосконалення управлінської діяльності керівників та педагогічних працівників закладів професійної освіти, що забезпечує їх сталий розвиток, привабливість для здобувачів освіти та партнерів ринку праці. Метою методичного посібника є науково-методичне обґрунтування та практичне представлення технологій управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти в сучасних умовах. Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: розкрити теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти; проаналізувати сучасні підходи до формування конкурентних переваг у системі професійної освіти; охарактеризувати організаційні, маркетингові та інноваційні технології управління; представити моделі та інструменти моніторингу рівня конкурентоспроможності; надати практичні рекомендації щодо впровадження технологій у діяльність керівників і педагогічних працівників.

Структура посібника побудована відповідно до логіки наукового пошуку – від теоретичного обґрунтування проблеми до опису практичних технологій і рекомендацій щодо їх застосування в управлінській діяльності. Методологічну основу посібника становлять положення теорії управління освітою, концепції якості освітніх послуг, стратегічного менеджменту, маркетингу освіти, а також компетентнісний, системний, синергетичний та діяльнісний підходи. Для обґрунтування і розроблення технологій управління використано такі методи дослідження, як аналіз і синтез наукових джерел, порівняльно-аналітичний метод, моделювання управлінських процесів, SWOT-аналіз, експертне оцінювання та узагальнення практичного досвіду закладів професійної освіти. Застосовані методичні підходи орієнтовані на практичну реалізацію інноваційних управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності освітньої установи та забезпечення її стійкого розвитку.

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти

Цей розділ має на меті формування глибокого концептуального та термінологічного апарату, необхідного для системного розуміння процесів управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти (ЗПО). Він є підґрунтям для розроблення та реалізації ефективних управлінських стратегій, деталізованих у подальших розділах посібника.

1.1

Поняття та сутність конкурентоспроможності закладу освіти

Конкурентоспроможність закладу освіти є одним із ключових показників його життєздатності, ефективності діяльності та здатності до сталого розвитку в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. Вона відображає спроможність закладу задовольняти потреби здобувачів, роботодавців і суспільства у якісній підготовці фахівців, а також ефективно конкурувати з іншими установами на ринку освітніх послуг.

У науково-педагогічній літературі конкурентоспроможність розглядається як комплексна інтегральна характеристика, що відображає поєднання потенціалу, ресурсів, організаційної культури, інноваційної активності, іміджу та результативності діяльності закладу освіти. Її сутність полягає у здатності закладу формувати й реалізовувати власні конкурентні переваги, забезпечувати високу якість освітніх послуг, розвивати партнерські відносини та підтримувати позитивну репутацію серед зацікавлених сторін.

Конкурентоспроможність освітньої установи має багатовимірний характер. Вона включає кадровий, науково-методичний, матеріально-технічний, управлінський, інформаційний та комунікаційний компоненти. Усі ці складові в сукупності визначають

здатність закладу не лише адаптуватися до змін, а й випереджати їх, демонструючи гнучкість, інноваційність і стратегічне бачення розвитку.

З позиції управління освітою конкурентоспроможність слід розглядати як результат цілеспрямованої діяльності керівництва та педагогічного колективу, спрямованої на підвищення якості освітнього процесу, ефективне використання ресурсів, формування позитивного іміджу та зміцнення позицій на ринку освітніх послуг. Вона виступає не лише показником поточного стану закладу, а й стратегічною метою його розвитку, що вимагає системного підходу, моніторингу зовнішнього середовища та безперервного вдосконалення управлінських процесів.

Отже, конкурентоспроможність закладу освіти – це динамічна характеристика, що відображає здатність установи забезпечувати якісну освіту, інноваційний розвиток, соціальну відповідальність і довіру з боку здобувачів, партнерів та суспільства. Саме наявність ефективних управлінських технологій, орієнтованих на розвиток конкурентних переваг, є запорукою успішного функціонування закладів професійної освіти у сучасному освітньому просторі.



1.2

Фактори, що визначають конкурентоспроможність у сфері професійної освіти

Формування та підтримання конкурентоспроможності закладу професійної освіти є результатом взаємодії зовнішнього середовища, що здебільшого не підлягає прямому управлінню, та внутрішнього потенціалу, що може бути цілеспрямовано розвинений і використаний керівництвом закладу. Зовнішні фактори формують умови функціонування, тоді як внутрішні визначають здатність закладу ефективно реагувати на виклики, адаптуватися до змін і забезпечувати стійкий розвиток.

До зовнішніх макрофакторів належать економічні, політико-правові, соціально-культурні та технологічні чинники, що суттєво впливають на діяльність закладів професійної освіти. Їхня динаміка визначає попит на освітні послуги, можливості фінансування, престиж професій, а також напрям модернізації освітніх програм і матеріально-технічної бази (табл. 1).

Таблиця 1

Зовнішні макрофактори (некеровані)

Група факторів	Вплив на конкурентоспроможність	Завдання управління
Економічні та ринкові	Структурні зміни ринку праці, циклічність економіки, рівень оплати праці у галузях, трудова міграція, інвестиційна активність регіону.	Проведення моніторингу попиту на професії, прогнозування потреб ринку праці, гнучка зміна профілю підготовки.
Політико-правові	Реформи в системі освіти, законодавче регулювання, фінансова автономія, державне замовлення на підготовку кадрів.	Адаптація внутрішніх нормативних документів до законодавства, участь у формуванні регіональної освітньої політики.
Соціально-культурні	Демографічні зміни, престижність робітничих професій, ціннісні орієнтири молоді, рівень поінформованості суспільства про можливості професійної освіти.	Формування позитивного іміджу професійної освіти, профорієнтаційна діяльність, робота з батьківською та студентською спільнотою.
Технологічні	Прискорення науково-технічного прогресу, розвиток індустрії 4.0, цифровізація виробництва, потреба в оновленні навчальних технологій.	Своєчасне оновлення матеріально-технічної бази, впровадження цифрових технологій в управління та освітній процес.

Внутрішні фактори є основою потенціалу конкурентоспроможності закладу професійної освіти. Вони залежать від ефективності управління, кадрової політики, рівня організаційної культури, ресурсного забезпечення та якості реалізації освітніх програм. Саме внутрішнє середовище визначає спроможність закладу створювати конкурентні переваги та ефективно використовувати можливості, що виникають у зовнішньому середовищі (табл. 2).

Внутрішні мікрофактори (керовані)

Група факторів	Визначення та вплив на конкурентоспроможність
Якість освітньої програми	Актуальність і гнучкість програм, їхнє розроблення спільно з роботодавцями, модульна структура, можливість швидкої організації курсів підвищення кваліфікації або перекваліфікації.
Кадрове забезпечення	Компетентність, професійна мобільність і мотивація педагогічних працівників, наявність майстрів виробничого навчання, які проходять стажування на сучасних підприємствах.
Ресурсне забезпечення	Стан і модернізованість інфраструктури: навчально-практичні центри, симуляційні лабораторії, цифрові ресурси, комфортні умови проживання та побуту здобувачів освіти.
Організаційна культура	Цінності, норми та стиль взаємодії в колективі, відкритість до змін, орієнтація на якість, сприятливий психологічний клімат, лояльність персоналу та здобувачів освіти.
Система управління	Ефективність прийняття управлінських рішень, делегування повноважень, використання сучасних управлінських технологій, прозорість фінансової діяльності та стратегічне планування.

Узагальнюючи, можна зазначити, що конкурентоспроможність закладу професійної освіти формується на стику зовнішніх і внутрішніх чинників. Зовнішні фактори створюють умови, які вимагають адаптації, а внутрішні визначають можливості розвитку, швидкість реагування та інноваційний потенціал закладу. Саме збалансоване поєднання адаптивності до зовнішнього середовища й ефективного використання внутрішнього потенціалу забезпечує стійкість і успішність освітньої установи в конкурентному середовищі.

Сучасні підходи до управління якістю освітніх послуг

Якість освітніх послуг є ключовим критерієм конкурентоспроможності закладу професійної освіти, адже саме вона визначає рівень задоволеності здобувачів, роботодавців і суспільства результатами освітнього процесу. У сучасних умовах ринкової економіки та цифрової трансформації освіти управління якістю набуває стратегічного значення, переходячи від контролю окремих показників до побудови цілісної системи забезпечення якості на всіх рівнях діяльності закладу.

Сучасне розуміння управління якістю в освіті базується на концепції **«якість як процес»**, що передбачає безперервне вдосконалення всіх аспектів діяльності освітньої установи: від планування й реалізації освітніх програм до моніторингу результатів навчання, кадрової політики, управлінських процедур та взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. У цьому контексті якість виступає не лише як результат, а як **культура управління**, спрямована на створення умов для постійного розвитку, інноваційності та відповідальності кожного учасника освітнього процесу.

Провідними підходами до управління якістю освітніх послуг у сучасній педагогічній і управлінській практиці є такі.

Системний підхід – розглядає якість освіти як інтегральну характеристику взаємопов'язаних елементів: освітніх програм, педагогічних технологій, кадрового потенціалу, матеріально-технічної бази, управління та внутрішнього контролю. Його реалізація передбачає створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти (ВСЗЯО) з чітко визначеними процедурами моніторингу, оцінювання та вдосконалення.

Процесний підхід – ґрунтується на ідеях стандартів **ISO 9001** і полягає у розгляді діяльності закладу як сукупності взаємопов'язаних процесів, результативність яких визначає загальну якість освітніх послуг. Такий підхід акцентує увагу на управлінні процесами планування, реалізації, контролю та поліпшення результатів освіти.

Компетентнісний підхід – орієнтує освітній процес на формування у здобувачів освіти професійних, соціальних і цифрових компетентностей, що відповідають потребам ринку праці. Оцінювання якості в цьому контексті пов'язується з результатами навчання та їх відповідністю професійним стандартам і запитам роботодавців.

Стейкхолдерний підхід – підкреслює необхідність залучення до процесу управління якістю всіх зацікавлених сторін: здобувачів освіти, педагогів, роботодавців, представників місцевої влади, громадськості. Взаємодія з ними забезпечує реалістичність, прозорість і соціальну відповідальність освітньої діяльності.

Інноваційно-орієнтований підхід – передбачає активне впровадження цифрових технологій управління, аналітичних систем моніторингу, електронних журналів, платформ дистанційного навчання, що дозволяють забезпечити відкритість, доступність та оперативність контролю якості.

Культурно-ціннісний підхід – розглядає якість освіти не лише як набір стандартів і показників, а як частину освітньої культури закладу, де кожен працівник усвідомлює власну відповідальність за результат. Формування такої культури якості ґрунтується на принципах довіри, взаємоповаги, командної взаємодії та постійного самовдосконалення.

Управління якістю освітніх послуг у сучасному закладі професійної освіти має здійснюватися на основі **циклу PDCA (Plan – Do – Check – Act)**, який забезпечує логіку безперервного вдосконалення: планування діяльності, реалізацію запланованих заходів, перевірку результатів і прийняття коригувальних рішень. Така модель дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість і підзвітність, а також сприяти формуванню довіри до закладу з боку стейкхолдерів.

Ключовими інструментами управління якістю у професійній освіті є: внутрішній і зовнішній моніторинг якості, аудит освітніх процесів, опитування здобувачів та роботодавців, незалежне оцінювання компетентностей, бенчмаркінг (порівняння з кращими практиками), а також розроблення й реалізація програм підвищення якості.

Таким чином, сучасні підходи до управління якістю освітніх послуг у закладах професійної освіти базуються на принципах цілісності, прозорості, інноваційності та партнерства. Вони орієнтовані на створення внутрішньої системи забезпечення якості, що не лише відповідає вимогам державних стандартів, а й сприяє підвищенню конкурентоспроможності закладу, його іміджу та довіри з боку суспільства.

Конкурентоспроможність персоналу як складова загальної ефективності закладу професійної освіти

Персонал закладу професійної освіти є головним носієм його інтелектуального капіталу, професійного досвіду та творчого потенціалу. Саме працівники – педагогічні, науково-педагогічні, управлінські й обслуговуючі – забезпечують реалізацію стратегічних цілей закладу, формують його імідж і визначають позиції на ринку освітніх послуг.

Конкурентоспроможність персоналу стає визначальним чинником успішності освітньої установи, оскільки від рівня професійної компетентності, інноваційності, мотивації й готовності до змін кожного працівника залежить здатність закладу відповідати вимогам часу та очікуванням стейкхолдерів.

Конкурентоспроможність персоналу закладу професійної освіти – це інтегральна характеристика кадрового потенціалу, що відображає здатність працівників забезпечувати високий рівень освітнього процесу, впроваджувати інноваційні педагогічні технології, адаптуватися до цифрових трансформацій та ефективно реагувати на зміни ринку праці. Вона проявляється у результативності діяльності педагогів, їх здатності формувати конкурентоспроможних випускників і підтримувати позитивний імідж закладу в освітньому та професійному середовищі.

Значення конкурентоспроможного персоналу для ефективності закладу професійної освіти є багатовимірним і охоплює такі аспекти:

- забезпечення високої якості освітнього процесу, **що відповідає сучасним технологіям виробництва та потребам ринку праці;**
- формування іміджу та репутації закладу, **який сприймається як осередок професіоналізму, надійності та партнерства;**
- підвищення рівня інноваційності освітньої діяльності **шляхом запровадження новітніх педагогічних технологій, дуальної форми навчання та цифрових інструментів;**
- залучення зовнішніх ресурсів – **грантів, міжнародних програм, партнерських проєктів, що розширюють фінансові та освітні можливості закладу;**
- формування корпоративної культури розвитку, **орієнтованої на довіру, взаємопідтримку, колегіальність і безперервне підвищення кваліфікації;**
- підвищення рівня мотивації здобувачів освіти, **які бачать у педагогічних працівниках приклад професіоналізму та сучасного мислення.**

Таким чином, конкурентоспроможний персонал є основою стійкого розвитку закладу професійної освіти, його здатності до самовдосконалення, гнучкого реагування на виклики економічного середовища та інтеграції у міжнародний освітній простір.

Сучасний педагог професійної освіти виступає не лише викладачем, а й наставником, консультантом, менеджером освітніх процесів, фасилітатором і дослідником. Його конкурентоспроможність визначається рівнем сформованості низки базових і професійних компетентностей, що забезпечують ефективне виконання функцій у мінливих умовах.

Основні з них такі.

1. Професійно-галузева компетентність.

Забезпечує глибоке володіння спеціальними знаннями, технологіями та інструментами конкретної професійної галузі. Передбачає постійне оновлення знань, регулярне стажування на сучасних підприємствах (не рідше одного разу на п'ять років), участь у професійних спільнотах, семінарах і тренінгах.

2. Методико-дидактична компетентність.

Відображає здатність ефективно організовувати освітній процес із використанням сучасних педагогічних технологій – інтерактивних, проєктних, компетентісно орієнтованих і проблемних методів навчання. Включає вміння диференціювати навчання, працювати з різними категоріями здобувачів освіти, формувати їхню мотивацію до саморозвитку.

3. Цифрова компетентність.

Охоплює володіння інформаційно-комунікаційними технологіями, цифровими платформами, інструментами дистанційного та змішаного навчання, а також уміння створювати власні цифрові освітні ресурси. Педагог має вміти використовувати штучний інтелект, симуляційні середовища, віртуальну й доповнену реальність для підвищення ефективності навчального процесу.

4. Комунікативно-партнерська компетентність.

Визначає здатність до налагодження конструктивної взаємодії з усіма учасниками освітнього процесу – здобувачами освіти, колегами, роботодавцями, представниками громадськості та міжнародними партнерами. Передбачає уміння вести діалог, переконувати, презентувати результати діяльності закладу, формувати позитивну репутацію в освітньому середовищі.

5. Управлінсько-організаційна компетентність.

Пов'язана з умінням планувати, координувати та аналізувати освітні процеси, управляти проєктами, брати участь у стратегічному розвитку закладу. Важливими є навички самоорганізації, управління часом і ресурсами, орієнтація на результат.

6. Soft skills (м'які навички).

Це універсальні якості, що формують основу професійної поведінки сучасного педагога: емоційний інтелект, лідерство, стресостійкість, креативність, критичне мислення, здатність працювати в команді, ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

Розвиток конкурентоспроможності персоналу ЗП(ПТ)О потребує системної політики професійного вдосконалення, що включає підвищення кваліфікації, наставництво, внутрішній моніторинг компетентностей, участь у міжнародних обмінах та реалізацію освітніх інноваційних проєктів.

Загалом, конкурентоспроможність персоналу – це не лише індивідуальна якість працівника, а **стратегічний ресурс закладу освіти**, який забезпечує його життєздатність, успішність і сталий розвиток у глобалізованому освітньому просторі.

1.5

Освітній ринок та позиціонування закладів професійної освіти

Ефективне управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти неможливе без глибокого розуміння закономірностей функціонування освітнього ринку, його динаміки, ключових гравців та потреб споживачів освітніх послуг. Сучасний освітній заклад повинен не лише якісно надавати освітні послуги, а й уміти **“продати”** свій освітній продукт – сформувати впізнаваний бренд, довіру з боку абітурієнтів, роботодавців і громади, забезпечити сталі партнерські відносини та ефективну комунікацію зі стейкхолдерами.

Ринок професійної освіти має низку специфічних рис, що відрізняють його від інших сегментів ринку освітніх послуг і визначають особливі підходи до управління конкурентоспроможністю.

1. Подвійна клієнтська орієнтація.

Заклади професійної освіти одночасно орієнтуються на дві групи клієнтів:

- здобувачів освіти, які є безпосередніми споживачами освітніх послуг;
- роботодавців, які виступають кінцевими замовниками результату – підготовлених спеціалістів.

Це створює необхідність балансування між освітніми інтересами молоді та запитами економіки.

2. Інерційність попиту.

Формування попиту на професії у суспільстві має відкладений характер: реакція системи освіти на структурні зміни економіки відбувається із запізненням. Тому ключовим завданням є прогнозування тенденцій розвитку ринку праці, гнучке оновлення програм та швидке реагування на запити роботодавців.

3. Висока соціальна значущість.

Освітня послуга належить до категорії суспільних благ, тому держава зберігає суттєвий вплив на функціонування ринку – через фінансування, регулювання, визначення стандартів і державне замовлення. Водночас це зумовлює необхідність ефективного поєднання державного управління з принципами ринкової автономії закладів професійної освіти.

4. Регіональна прив'язка.

Заклади професійної освіти здебільшого працюють у межах певної громади або області, орієнтуючись на локальний ринок праці. Тому їхня конкурентоспроможність значною мірою залежить від рівня співпраці з місцевими органами влади, підприємствами, центрами зайнятості та соціальними партнерами.

5. Іміджева конкуренція.

У сучасних умовах конкуренція між закладами освіти відбувається не лише за контингент, а й за **довіру, репутацію та визнання** з боку суспільства. Саме позитивний імідж і активна комунікація в медіапросторі стають додатковими факторами конкурентних переваг.

Таким чином, ринок професійної освіти – це складна соціально-економічна система, де взаємодіють державні структури, освітні установи, роботодавці, громадські організації, здобувачі освіти та їхні родини. Ефективне позиціонування на цьому ринку потребує системного аналізу середовища, стратегічного планування та використання сучасних маркетингових інструментів.

Позиціонування закладу професійної освіти – це стратегічний процес формування у свідомості цільових груп споживачів чіткого, позитивного та унікального образу закладу, який вигідно вирізняє його серед конкурентів і підсилює його вплив на освітньому ринку. Це не лише питання реклами чи комунікацій – це системна управлінська технологія, спрямована на **створення конкурентних переваг і довгострокової стійкості**.

Основні етапи ефективного позиціонування:

Перший етап. Аналіз конкурентного середовища.

Визначення ключових гравців на ринку (інших ЗПО, коледжів, центрів підготовки кадрів), аналіз їхніх освітніх програм, сильних і слабких сторін, каналів комунікації. Це дозволяє побачити власну нішу та унікальні можливості розвитку.

Другий етап. Визначення ціннісної пропозиції (унікальної торгової пропозиції – УТП).

Формулювання того, що саме робить заклад особливим і привабливим. УТП має чітко відображати переваги для здобувача освіти або роботодавця.

Приклади:

- «Гарантоване працевлаштування на підприємствах-партнерах регіону»;
- «Освітні програми, створені спільно з німецькими інженерними компаніями»;
- «Навчання на обладнанні, ідентичному виробничим лініям Industry 4.0».

Третій етап. Вибір бази для позиціонування.

Залежно від стратегії розвитку заклад може позиціонувати себе за різними ознаками:

- *за якістю*: найвища практична підготовка, сучасні навчально-практичні центри.
- *за інноваційністю*: лідер у впровадженні нових технологій (3D-друк, робототехніка, штучний інтелект).
- *за спеціалізацією*: центр підготовки кадрів для конкретного промислового кластера або галузі.
- *за партнерством*: найтісніша співпраця з бізнесом і міжнародними донорами.
- *за соціальною місією*: створення рівних можливостей для молоді сільських територій або осіб з особливими освітніми потребами.

Четвертий етап. Розробка стратегії комунікації.

Обраний образ закладу має бути послідовно відображений у всіх каналах комунікації: офіційний сайт, сторінки в соціальних мережах, профорієнтаційні заходи, виставки, публічні виступи, співпраця з медіа. Ефективна стратегія комунікації сприяє підвищенню впізнаваності бренду закладу, зміцненню довіри та розширенню партнерської мережі.

П'ятий етап. Моніторинг результатів позиціонування.

Важливо постійно відстежувати ефективність обраної стратегії за такими показниками, як кількість вступників, рівень працевлаштування випускників, залученість партнерів, активність у ЗМІ та соціальних мережах. Це дозволяє своєчасно коригувати стратегію позиціонування та підтримувати її актуальність.

Позиціонування перетворює заклад професійної освіти з пасивного виконавця державного замовлення на **активного гравця ринку**, який формує власну освітню політику, залучає інвестиції, вибудовує партнерства, впливає на розвиток регіону та створює умови для стійкого розвитку.

Успішний заклад професійної освіти сьогодні – це не лише місце здобуття професії, а **бренд**, що асоціюється з якістю, сучасністю, відкритістю та довірою.

Розділ 2. Технології стратегічного управління конкурентоспроможністю

Цей розділ присвячений ключовим інструментам і методам, які використовує керівництво закладу професійної освіти для формування довгострокової стратегії розвитку. Стратегічне управління забезпечує не лише виживання, але й стійке зростання конкурентних переваг закладу в динамічних умовах освітнього ринку.

2.1

Аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища (SWOT, PEST, STEP-аналізи)

Стратегічне управління розвитком закладу професійної освіти починається з діагностики середовища його функціонування. Глибоке вивчення зовнішніх і внутрішніх чинників дозволяє обґрунтувати управлінські рішення, сформулювати реалістичну стратегію розвитку, передбачити потенційні ризики та визначити напрями зростання конкурентоспроможності.

Аналіз середовища є інструментом стратегічного прогнозування, що забезпечує адаптацію закладу до динамічних соціально-економічних, політичних та технологічних умов. Найпоширенішими інструментами є **PEST/STEP-аналіз** (оцінка макросередовища) та **SWOT-аналіз** (інтеграція внутрішніх і зовнішніх факторів).

Методи PEST і STEP застосовуються для системного аналізу зовнішніх некерованих факторів, що безпосередньо впливають на діяльність закладу освіти.

PEST-аналіз охоплює чотири групи факторів – політичні, економічні, соціально-культурні та технологічні (табл. 3).

STEP-аналіз доповнює цей підхід екологічним або соціокультурним компонентом, що робить його більш комплексним для освітньої сфери (табл. 4).

Таблиця 3

PEST-аналізи зовнішнього макросередовища ЗПО

Фактор	Зміст аналізу для ЗПО
P (Political / Політичні)	Державна освітня політика, реформи управління освітою (зокрема децентралізація), зміни у фінансуванні, законодавчі ініціативи (Закони України «Про освіту», «Про професійну освіту»).
E (Economic / Економічні)	Економічна ситуація регіону, рівень безробіття, інвестиційна привабливість, фінансова спроможність населення (впливає на розвиток платних освітніх послуг), тенденції ринку праці.
S (Sociocultural / Соціально-культурні)	Демографічна ситуація, престижність робітничих професій, рівень освітніх запитів молоді, ціннісні орієнтації громади, взаємодія з роботодавцями та громадськими організаціями.
T (Technological / Технологічні)	Темпи технологічного оновлення виробництва, впровадження цифрових рішень, наявність сучасного обладнання, готовність закладу до цифрової трансформації та інноваційного навчання.

Таблиця 4

STEP-аналіз зовнішнього середовища ЗПО

Фактор	Зміст аналізу для ЗПО
S (Social / Соціальні)	Динаміка чисельності молоді, рівень соціальної підтримки освіти, участь громади у розвитку закладу, співпраця з місцевими громадами та роботодавцями, соціальна мобільність.
T (Technological / Технологічні)	Використання цифрових технологій у навчанні, інтеграція ІКТ у виробничу підготовку, розвиток STEM-освіти, інноваційні підходи до навчання та оцінювання результатів.
E (Economic / Економічні)	Фінансова стабільність регіону, рівень державного та місцевого фінансування освіти, інвестиції в модернізацію матеріально-технічної бази, ринок праці для випускників.
P (Political / Політичні / Екологічні)	Освітні реформи, регуляторна політика, вплив міжнародних освітніх ініціатив (Erasmus+, ETF, UNESCO), екологічна політика, інтеграція принципів сталого розвитку в освітній процес.

Результатом проведення PEST/STEP-аналізу є **виявлення можливостей та загроз**, що формують зовнішнє стратегічне поле для ЗПО. Отримані дані є підґрунтям для прогнозування тенденцій розвитку освітнього ринку, оцінки ризиків і планування напрямів адаптації освітніх програм.

SWOT-аналіз поєднує результати зовнішнього (можливості та загрози) і внутрішнього (сильні та слабкі сторони) аналізів. Це інструмент стратегічної оцінки потенціалу закладу, що дозволяє сформулювати напрямки управлінських рішень і розробити ефективну стратегію розвитку (табл. 5).

Таблиця 5

SWOT-аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища

Напрямок аналізу	Зміст для ЗПО
S (Strengths / Сильні сторони)	Конкурентні переваги закладу: наявність сучасних навчально-практичних центрів, висококваліфікований педагогічний персонал, партнерство з провідними підприємствами, позитивна репутація серед роботодавців.
W (Weaknesses / Слабкі сторони)	Внутрішні обмеження: застаріла матеріально-технічна база, нестача молодих кадрів, низький рівень цифрової компетентності педагогів, обмежені можливості фінансування інновацій.
O (Opportunities / Можливості)	Зовнішні сприятливі фактори: державні програми модернізації професійної освіти, участь у грантах ЄС, партнерство з міжнародними компаніями, розвиток дуальної освіти.
T (Threats / Загрози)	Потенційні ризики: демографічний спад, трудова міграція молоді, посилення конкуренції з боку коледжів і приватних навчальних центрів, нестабільність фінансування.

Стратегічна матриця SWOT дозволяє поєднати ці фактори у чотири типи стратегій:

S–O (Сила – Можливість) – використання сильних сторін для реалізації сприятливих можливостей (стратегія зростання).

W–O (Слабкість – Можливість) – подолання слабких сторін шляхом використання можливостей (стратегія розвитку).

S–T (Сила – Загроза) – застосування сильних сторін для мінімізації або нейтралізації загроз (стратегія захисту).

W–Т (Слабкість – Загроза) – зменшення слабких сторін і уникнення ризиків (стратегія виживання).

Таким чином, комплексне поєднання PEST/STEP- і SWOT-аналізів забезпечує **системне бачення позиції закладу у зовнішньому середовищі**, сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку, підвищенню адаптивності та конкурентоспроможності системи професійної освіти.

2.2

Технології стратегічного планування розвитку закладу професійної освіти

Стратегічне планування – це системний процес визначення місії, бачення та довгострокових цілей закладу професійної освіти, а також розробки комплексного плану дій для їх реалізації. Метою стратегічного планування є забезпечення **стійкого розвитку закладу**, підвищення його конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Стратегічне планування дозволяє:

- забезпечити узгодженість усіх напрямів діяльності закладу;
- оптимізувати розподіл ресурсів;
- підвищити ефективність управлінських рішень;
- створити прозору систему оцінки результативності роботи.

Стратегічне планування передбачає послідовне визначення ключових цілей і пріоритетів закладу, а також побудову системи заходів, спрямованих на забезпечення його стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності на регіональному та національному ринку освітніх послуг. Для ефективної реалізації цього процесу важливо розглянути основні етапи стратегічного планування, які визначають логіку побудови та впровадження стратегічних рішень.

1-й етап. Визначення місії та бачення закладу

Місія – чітке формулювання соціального та освітнього призначення закладу. Вона відображає роль ЗПО у підготовці фахівців та розвитку громади.

Приклад: «Формування висококваліфікованих робітничих кадрів для ключових галузей регіону, сприяючи сталому економічному розвитку громади».

Бачення (Vision) – стратегічний образ бажаного стану закладу через 3–5 років. Воно окреслює довгострокові амбіції та пріоритети.

Приклад: «Стати регіональним лідером із підготовки фахівців у сфері ІТ та машинобудування, реалізуючи 50% навчання за дуальною формою та інтегруючи сучасні цифрові технології у навчальний процес».

2-й етап. Формулювання стратегічних цілей (за SMART)

Цілі мають бути:

- S (Specific) – конкретні;
- M (Measurable) – вимірювані;
- A (Achievable) – досяжні;
- R (Relevant) – релевантні;
- T (Time-bound) – визначені у часі.

Приклад цілі: «Збільшити рівень працевлаштування випускників за фахом до 85% до кінця 2028 року».

3-й етап. Розробка стратегічних напрямів (програм)

Ключові сфери діяльності закладу, що забезпечують досягнення стратегічних цілей:

- **модернізація матеріально-технічної бази** (обладнання лабораторій, тренажери, цифрові платформи);
- **розвиток кадрового потенціалу** (підвищення кваліфікації педагогів, стажування на виробництві, розвиток soft skills);
- **посилення партнерської взаємодії** (співпраця з роботодавцями, громадськими організаціями, міжнародними освітніми програмами);
- **інноваційний розвиток освітніх програм** (впровадження STEM, дуальної освіти, інтеграція цифрових технологій).

4-й етап. Розробка плану дій та ресурсне забезпечення

План дій деталізує конкретні заходи, визначає відповідальних осіб, терміни виконання та необхідні ресурси:

- **фінансові:** бюджет, гранти, позабюджетні надходження;
- **людські:** педагогічний персонал, адміністратори, майстри виробничого навчання;
- **матеріальні:** лабораторне обладнання, ІТ-інфраструктура, навчальні приміщення.

Для ефективної реалізації стратегічних цілей закладу професійної освіти необхідно не лише визначити пріоритети та напрями розвитку, а й впровадити систему контролю та оцінки результативності. Така система дозволяє відстежувати прогрес у досягненні цілей, аналізувати ефективність управлінських рішень і своєчасно коригувати діяльність закладу. Одним із найбільш ефективних інструментів у цьому контексті є збалансована система показників (BSC – Balanced Scorecard), яка інтегрує фінансові, операційні та стратегічні аспекти діяльності закладу, створюючи комплексний підхід до управління та оцінки результатів.

BSC – це метод стратегічного управління, що дозволяє перетворити довгострокові стратегічні **цілі на вимірювані операційні показники та забезпечує** системну оцінку ефективності закладу **за кількома перспективами** (табл. 6).

Таблиця 6

Збалансована система показників (BSC)

Перспектива BSC	Фокус уваги для ЗПО	Ключові показники
Фінанси	Забезпечення стійкості та ефективності використання коштів.	Частка позабюджетних надходжень, ефективність використання грантів, собівартість освітньої послуги, оптимізація витрат на матеріально-технічну базу.
Клієнти/Ринки	Задоволення потреб здобувачів освіти та роботодавців.	Рівень задоволеності роботодавців та абітурієнтів, рівень працевлаштування випускників, рейтинг закладу серед регіональних ЗПО.
Внутрішні процеси	Якість та ефективність навчального процесу та управління.	Частка освітніх програм, розроблених спільно з бізнесом, швидкість оновлення програм, впровадження сучасних методик навчання та оцінювання.
Навчання та розвиток	Інноваційний потенціал та кваліфікація персоналу.	Частка педагогів, що пройшли стажування на виробництві, кількість впроваджених інновацій, розвиток цифрових компетентностей, участь у міжнародних проєктах.

Переваги використання BSC у закладах професійної освіти:

- забезпечує узгодженість стратегічних цілей і оперативних дій;
- дозволяє оцінювати результати не тільки фінансово, а й з точки зору якості, інноваційності та розвитку персоналу;
- сприяє прозорості управління та підвищенню відповідальності керівників і структурних підрозділів;
- полегшує моніторинг прогресу і своєчасне коригування стратегії.

2.3

Формування та реалізація конкурентної стратегії закладу

Формування конкурентної стратегії закладу професійної освіти базується на комплексному аналізі зовнішнього і внутрішнього середовища, визначенні стратегічних цілей та оцінці ресурсного потенціалу закладу. Конкурентна стратегія визначає, яким чином ЗПО може забезпечити стійку перевагу на освітньому ринку, привернути талановитих здобувачів освіти та партнерів, а також підвищити власну ефективність і репутацію.

У сучасних умовах заклади професійної освіти, як правило, адаптують класичні конкурентні стратегії Майкла Портера, трансформуючи їх під специфіку освітньої сфери та бюджетні обмеження. Розглянемо три типи конкурентних стратегій.

1. Стратегія диференціації (фокус на унікальності) – заклад пропонує освітню послугу, що відрізняється від пропозицій конкурентів за якістю, інноваційністю або специфікою навчання.

Реалізація:

- створення унікальних навчально-практичних центрів;
- впровадження міжнародної сертифікації освітніх програм;
- підготовка спеціалістів у рідкісних або високотехнологічних професіях, яких немає у конкурентів;
- використання сучасних цифрових технологій, симуляторів та віртуальної реальності.

Конкурентна перевага:

- підвищена репутація та впізнаваність закладу;
- можливість встановлювати вищу вартість освітніх послуг;
- залучення талановитих абітурієнтів і партнерів.

2. Стратегія лідерства за витратами (фокус на ефективності) – заклад досягає конкурентної переваги завдяки оптимізації витрат і ефективному використанню ресурсів, забезпечуючи високий рівень якості при мінімальних затратах.

Реалізація:

- оптимізація управлінської структури та процесів;
- використання енергоефективних технологій та раціональне споживання ресурсів;
- максимальне залучення грантів, спонсорської допомоги та державного фінансування;
- стандартизація та цифровізація адміністративних процесів.

Конкурентна перевага:

- ефективне використання бюджету;
- зменшення собівартості освітніх послуг;
- можливість стабільно підтримувати високу якість навчання за обмежених ресурсів.

3. Стратегія фокусування (нішова стратегія) – заклад концентрується на задоволенні специфічних потреб вузького сегменту ринку, наприклад, певного промислового кластера або географічної території.

Реалізація:

- тісна співпраця з одним або кількома великими підприємствами (дуальна освіта);
- орієнтація навчальних програм на конкретні професії або технологічні потреби підприємств;
- розробка спеціалізованих освітніх модулів та сертифікатів для нішевого ринку.

Конкурентна перевага:

- глибоке знання потреб ринку або ніші;
- ексклюзивні партнерські відносини;
- висока адаптивність освітніх програм до специфічних вимог роботодавців.

Реалізація обраної конкурентної стратегії передбачає **перетворення стратегічних планів у конкретні дії** та створення системи управління, що забезпечує їх ефективне впровадження. Основні механізми реалізації включають:

Структурні зміни:

- створення нових відділів і підрозділів, таких як відділ маркетингу та комунікацій, центр кар'єри або підрозділ інновацій;
- розподіл функцій між структурними підрозділами відповідно до стратегічних пріоритетів.

Управління проєктами:

- впровадження стратегічних ініціатив через чіткі проєктні цикли;
- контроль за виконанням термінів, ресурсів і досягненням проміжних результатів;
- приклади проєктів: впровадження дуальної освіти, оновлення обладнання за кошти грантів, цифровізація освітнього процесу.

Кадрове забезпечення:

- підвищення кваліфікації педагогічного та адміністративного персоналу;
- розвиток професійних компетентностей і soft skills, необхідних для реалізації стратегічних завдань;
- мотиваційні механізми, спрямовані на залучення та утримання висококваліфікованих кадрів.

Інформаційно-аналітична підтримка:

- Використання систем моніторингу та оцінки якості освітніх послуг;
- Регулярний аналіз досягнення ключових показників ефективності;
- Коригування стратегії на основі отриманих даних та змін зовнішнього середовища.

Ефективна реалізація конкурентної стратегії забезпечує **системний розвиток закладу**, підвищує його адаптивність до ринкових та технологічних змін, формує позитивну репутацію серед роботодавців і здобувачів освіти та зміцнює позиції на регіональному та національному ринку освітніх послуг.

Маркетингові технології управління освітнім брендом

Бренд закладу професійної освіти – це не просто логотип чи назва. Це комплекс уявлень, емоцій, асоціацій і очікувань, які виникають у здобувачів освіти, роботодавців, партнерів та громади при згадці закладу. Сильний бренд підвищує впізнаваність, формує довіру до якості освітніх послуг і створює конкурентну перевагу на ринку освітніх послуг.

Управління освітнім брендом передбачає **системний підхід**, який охоплює формування унікальної ідентичності, комунікацію цінностей, підвищення якості послуг та активну взаємодію з усіма стейкхолдерами. Це дозволяє не лише залучати талановитих абітурієнтів, але й підтримувати партнерські відносини з підприємствами, органами влади та громадськими організаціями.

Основні елементи освітнього бренду закладу професійної освіти:

1. Ідентифікація:

- назва закладу, яка легко запам'ятовується і асоціюється з його профілем;
- логотип та фірмовий стиль, що створюють впізнаваний образ;
- єдина візуальна айдентика у всіх каналах комунікації (сайти, соцмережі, рекламні матеріали).

2. Цінності та місія:

- чітке формулювання основних цінностей закладу та соціальної ролі освіти;
- пояснення, яку користь заклад несе суспільству, роботодавцям і здобувачам освіти;
- підкреслення відповідальності закладу за підготовку конкурентоспроможних фахівців.

3. Атрибути якості:

- конкретні переваги освітніх програм, наприклад, 100% практична підготовка, партнерство з підприємствами, міжнародна сертифікація;
- відкритість до інновацій, сучасне обладнання та цифрові технології в навчанні;
- докази успіху випускників – працевлаштування, участь у грантах, кар'єрний розвиток.

4. Емоційний вплив:

- відчуття надійності та престижності закладу;
- враження сучасності та прогресивності;
- мотивація абітурієнтів обрати саме цей заклад для формування успішної кар'єри.

Ефективне управління освітнім брендом неможливе без системного підходу до бренд-менеджменту, який включає планування, реалізацію та оцінку маркетингових активностей. Сучасний заклад професійної освіти має не лише надавати якісні освітні послуги, а й активно формувати власний імідж, будувати позитивні асоціації у цільовій аудиторії та підвищувати впізнаваність бренду на ринку.

Технології бренд-менеджменту дозволяють систематизувати комунікації, узгодити зовнішні та внутрішні маркетингові дії, а також забезпечити послідовну реалізацію стратегічних цілей у сфері позиціонування закладу. Вони охоплюють не лише зовнішні канали взаємодії з абітурієнтами та роботодавцями, а й внутрішні механізми формування корпоративної культури та лояльності персоналу, які є ключовими носіями і промоутерами бренду.

До основних **технологій бренд-менеджменту** належать:

Бренд-комунікація:

- розробка єдиного стилю спілкування із цільовими аудиторіями (студенти, батьки, роботодавці);
- використання storytelling – розповіді історій успіху випускників, реалізованих проєктів, партнерських досягнень;
- формування позитивного іміджу через прес-релізи, статті, участь у конференціях та форумах.

Цифровий маркетинг (Digital Marketing):

- активна присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn) із контентом, орієнтованим на потреби абітурієнтів і роботодавців;
- інтерактивний та інформативний вебсайт із онлайн-консультаціями, віртуальними турами навчально-практичних центрів;
- використання email-розсилок, блогів та онлайн-вебінарів для формування лояльності та залучення нових студентів.

Маркетинг заходів:

- проведення «Днів відкритих дверей» у форматі інтерактивних майстер-класів, лабораторних демонстрацій та квестів;
- участь у регіональних ярмарках професій, кар'єрних форумах, освітніх виставках;

■ організація спільних проєктів із підприємствами, що підвищує привабливість бренду та демонструє практичну цінність професійної освіти.

Внутрішній маркетинг:

- формування лояльності персоналу та здобувачів освіти, які стають амбасадорами бренду;
- мотиваційні програми для педагогів і майстрів виробничого навчання;
- підтримка корпоративної культури, орієнтованої на інновації, якість та командну взаємодію.

Моніторинг та оцінка ефективності бренду:

- регулярне опитування абітурієнтів, випускників і роботодавців;
- відстеження онлайн-активності та рівня впізнаваності в регіоні;
- аналіз результатів PR-кампаній та корекція стратегій комунікації.

Таким чином, управління освітнім брендом є системним процесом, який поєднує **стратегію, комунікацію, маркетингові технології та внутрішню культуру закладу**, забезпечуючи стійку конкурентну перевагу на ринку професійної освіти.

2.5

Управління репутацією та іміджем закладу професійної освіти

Репутація закладу – це довгострокова, накопичена оцінка його діяльності з боку суспільства, роботодавців, випускників та партнерів. Імідж, у свою чергу, – це цілеспрямовано сформований поточний образ закладу, який сприймає цільова аудиторія. В умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг ефективне управління репутацією та іміджем стає стратегічною необхідністю для підвищення привабливості закладу, залучення талановитих абітурієнтів та партнерів, а також зміцнення довіри громади та роботодавців.

Репутація закладу формується на основі реальних результатів його діяльності, прозорості управління та здатності реагувати на виклики. Основні напрями управління репутацією:

Прозорість та відкритість – регулярне оприлюднення результатів діяльності, фінансових звітів, статистики працевлаштування випускників, інформації про реалізовані освітні та інноваційні проекти.

Партнерство – укладення офіційних угод із надійними підприємствами, участь у регіональних інфраструктурних та освітніх проєктах, спільна розробка освітніх програм із бізнесом.

Антикризове реагування – швидке та професійне реагування на негативні відгуки, критику або інформаційні ризики у медіа та соціальних мережах (принцип управління: «Будьте готові до критики та реагуйте своєчасно та обґрунтовано»).

Етичність та професіоналізм – дотримання високих етичних стандартів у навчальному процесі, управлінні, взаємодії зі студентами, батьками та партнерами, це включає чесність, відповідальність і відкритість у всіх сферах діяльності.

Імідж закладу формується через цілеспрямовані комунікації, використання сучасних медіа та підкреслення унікальних переваг закладу. Основні складові управління іміджем:

Візуальний імідж – сучасний і привабливий дизайн навчальних приміщень та обладнання, якісний фірмовий стиль рекламних і презентаційних матеріалів.

Медійний імідж – регулярне розміщення матеріалів про досягнення студентів, викладачів та партнерів у місцевих і національних ЗМІ, освітніх порталах, блогах та соціальних мережах.

Імідж лідера – позиціонування закладу як інноватора, який впроваджує нові професії, сучасні технології та форми навчання, зокрема дуальну освіту, програми стажування та міжнародні проєкти.

Соціальний імідж – активна участь у житті громади, реалізація соціальних, благодійних та екологічних проєктів, що демонструють соціальну відповідальність закладу.

Ефективне управління репутацією та іміджем дозволяє ЗПО не лише підвищити рівень довіри серед всіх зацікавлених сторін, а й створити стійку конкурентну перевагу, сприяти залученню інвестицій, партнерів та найкращих здобувачів освіти.

Розділ 3. Організаційно-управлінські технології підвищення конкурентоспроможності

Цей розділ розкриває практичні технології та методики, спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів та організаційної структури закладу професійної освіти. Ефективне використання цих технологій забезпечує високу адаптивність, інноваційність та загальну ефективність роботи, що є основою стійкої конкурентоспроможності.

3.1

Управління персоналом та розвиток кадрового потенціалу

Конкурентоспроможність закладу професійної освіти безпосередньо залежить від рівня професійної компетентності, мотивації та залученості його педагогічних працівників, майстрів виробничого навчання та адміністративного персоналу. Ефективне управління персоналом повинно бути стратегічно орієнтованим, інтегрувати планування, розвиток, мотивацію та оцінку результатів діяльності, що забезпечує сталий розвиток закладу та високу якість освітніх послуг.

Для досягнення цих цілей важливо використовувати системний підхід до управління кадровим потенціалом, який передбачає поєднання планування, залучення, розвитку та мотивації персоналу. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити наявність необхідних фахівців, а й підтримувати їхню професійну активність та готовність до впровадження інноваційних методик і технологій навчання.

Стратегічний підхід до формування кадрового потенціалу передбачає зосередження на трьох напрямках діяльності.

Планування персоналу:

- *прогнозування потреб* – визначення необхідної кількості та професійного складу кадрів відповідно до довгострокових цілей та стратегії розвитку закладу (наприклад, потреба у майстрах виробничого навчання з нових високотехнологічних професій або педагогах, які здатні впроваджувати цифрові інструменти навчання);

- *управління кадровим резервом* – формування резерву з молодих, перспективних працівників та випускників закладу для забезпечення безперервності компетентностей та плавної заміни ключових фахівців.

Залучення та добір персоналу:

- використання HR-інструментів та маркетингових стратегій для залучення висококваліфікованих фахівців, особливо практиків із виробництва, які можуть передавати сучасні компетентності студентам;

- упровадження прозорих і компетентнісно орієнтованих процедур добору, включаючи оцінку знань, навичок та особистісних якостей кандидатів.

Адаптація та наставництво:

- розроблення програм адаптації для молодих педагогів і майстрів виробничого навчання, що включають стажування, супровід наставників і оцінку прогресу;

- закріплення молодих педагогічних працівників за досвідченими наставниками, які передають знання, навички та корпоративну культуру закладу.

Перехід до розвитку персоналу вимагає не лише формального планування, а й створення умов для постійного підвищення професійного рівня та мотивації. Ефективна система розвитку кадрів забезпечує здатність закладу швидко адаптуватися до змін на ринку праці та впроваджувати інноваційні підходи до навчання.

Системна робота з розвитком персоналу передбачає поєднання кількох напрямів: актуалізацію професійних компетентностей через практичне стажування та внутрішнє навчання, стимулювання професійного зростання через сертифікацію та підвищення кваліфікації, а також створення ефективної системи матеріальної та нематеріальної мотивації. Такий комплексний підхід дозволяє не лише підвищити рівень знань і навичок персоналу, але й зміцнити його залученість, лояльність та готовність до впровадження інновацій.

Система неперервного професійного розвитку:

- *стажування на сучасних підприємствах* – регулярні практичні стажування для педагогів та майстрів виробничого навчання, що забезпечують актуалізацію професійних компетентностей та знайомство з новими технологіями;

■ *внутрішнє навчання та тренінги* – створення «Школи педагогічної майстерності» та тренінгових центрів для обміну досвідом, освоєння сучасних методик і технологій навчання, у тому числі із застосуванням VR/AR-технологій, симуляцій та інтерактивних платформ;

■ *сертифікація та підвищення кваліфікації* – мотивація педагогів отримувати міжнародні та галузеві сертифікати, проходити курси підвищення кваліфікації, участь у професійних асоціаціях.

Матеріальна та нематеріальна мотивація:

■ *система преміювання* – пов'язання фінансових заохочень не лише з кількістю відпрацьованих годин, а й із досягненням результатів, таких як рівень працевлаштування випускників, успішне впровадження інноваційних проєктів або залучення грантових коштів;

■ *визнання та нематеріальні стимули* – публічне відзначення досягнень, надання можливостей для професійного розвитку, делегування відповідальності та участь у проєктному управлінні;

■ *корпоративна культура* – формування атмосфери підтримки, відкритості до інновацій, командної взаємодії та взаємної поваги, що підвищує лояльність та ефективність роботи персоналу.

Оцінка ефективності кадрової політики:

■ регулярне проведення атестацій, оцінювання компетентностей та результатів роботи педагогів та майстрів виробничого навчання;

■ використання зворотного зв'язку від студентів, роботодавців та партнерів для корекції навчальних програм і підвищення якості освітніх послуг.

Системне управління персоналом у закладі професійної освіти є ключовим чинником його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Поєднання стратегічного планування кадрового потенціалу, розвитку компетенцій, мотивації та оцінки результатів забезпечує здатність закладу оперативно реагувати на зміни ринку праці, впроваджувати інновації та підвищувати якість освітніх послуг. Такий комплексний підхід не лише сприяє професійному зростанню працівників, а й формує позитивну репутацію закладу серед абітурієнтів, роботодавців і громади загалом.

Технології лідерства та командоутворення

Конкурентоспроможність закладу професійної освіти значною мірою визначається ефективністю управлінських команд та здатністю керівництва організовувати персонал у згуртовану та мотивовану спільноту. Високий рівень лідерства та грамотне командоутворення сприяють підвищенню продуктивності, впровадженню інновацій та реалізації стратегічних цілей закладу.

Лідерство у контексті ЗПО – це здатність керівника не лише приймати управлінські рішення, а й надихати колектив, створюючи середовище, що стимулює професійне зростання, інновації та саморозвиток персоналу.

Три моделі – трансформаційне лідерство, делегування повноважень і емоційний інтелект – дозволяють керівнику ефективно управляти командою, підвищувати її мотивацію і продуктивність, а також забезпечують успішну реалізацію стратегічних цілей закладу.

Трансформаційне лідерство. Керівник виступає агентом змін, формуючи чітке бачення майбутнього закладу та мотивуючи команду до активної участі у реалізації стратегічних ініціатив. Такий підхід сприяє розвитку творчого потенціалу співробітників, стимулює впровадження нових технологій та модернізацію навчального процесу.

Делегування повноважень (розподілене лідерство). Надання можливості заступникам, завідувачам відділень та ключовим педагогам брати на себе відповідальність за окремі напрямки роботи (наприклад, впровадження дуальної освіти, цифровізація навчального процесу, організація стажувань). Це підвищує залученість персоналу, розвиває управлінські навички та формує відчуття спільної відповідальності за результат.

Емоційний інтелект. Здатність керівника розуміти, оцінювати та управляти емоціями колективу дозволяє створювати позитивне робоче середовище, зменшувати конфлікти та підвищувати мотивацію персоналу. Емоційно компетентний керівник здатен адаптувати стиль управління до потреб різних працівників, враховуючи їхні сильні та слабкі сторони.

Ефективне командоутворення є невід’ємною складовою підвищення продуктивності та реалізації стратегічних завдань закладу. До технології командоутворення (Team Building) належать:

1. Формування крос-функціональних команд. Створення тимчасових робочих груп із представників різних підрозділів (педагоги, майстри, адміністрація) дозволяє вирішувати складні завдання, наприклад, підготовку до акредитації, розробку нових навчальних модулів або впровадження інноваційних освітніх технологій.

2. Спільна розробка стратегії. Залучення ключових працівників до обговорення та прийняття стратегічних рішень підвищує їхню відповідальність, лояльність та мотивацію. Включення команди у процес планування дозволяє врахувати різноманітні ідеї та практичний досвід, що підвищує якість прийнятих рішень.

3. Корпоративні заходи та рефлексія. Проведення спільних тренінгів, семінарів, тимбілдінгів та неформальних заходів сприяє зміцненню внутрішньої комунікації, формуванню єдиних цінностей і корпоративної культури. Рефлексія над спільними досягненнями та обговорення труднощів дозволяє команді ефективно адаптуватися до змін та підвищувати рівень взаємодії.

Синергія між ефективним управлінським лідерством та грамотно організованими командами забезпечує ЗПО високу здатність до адаптації, впровадження інновацій та реалізації стратегічних цілей. Лідер, який володіє трансформаційними компетенціями та навичками командоутворення, створює середовище, де персонал активно долучається до розвитку закладу та підвищення його конкурентоспроможності.



3.3

Управління освітніми інноваціями

Інноваційність у закладі професійної освіти є **ключовою ознакою конкурентоспроможності**, адже дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку праці, потреби роботодавців та очікування здобувачів освіти. Управління освітніми інноваціями – це **систематичний і комплексний процес**, що включає пошук нових ідей, їх апробацію, впровадження та поширення успішних практик у навчальному та управлінському процесах.

Інноваційна діяльність дозволяє не лише підвищити якість освіти, а й зміцнити **репутацію закладу**, формувати привабливий освітній бренд, залучати нових студентів та розвивати партнерські зв'язки з підприємствами (табл. 7).

Типи освітніх інновацій у ЗПО

Тип інновації	Приклади реалізації
Змістовні (Програмні)	Розроблення модульних та адаптивних програм, що відповідають сучасним професійним стандартам; впровадження короткострокових курсів перекваліфікації; інтеграція soft skills та компетентнісного підходу у навчальні плани; адаптація програм до цифрового та технологічного прогресу.
Технологічні (Дидактичні)	Використання елементів дуальної освіти та практико-орієнтованих методик; ігрофікація та симуляційні технології; впровадження Blended Learning (змішане навчання); застосування VR/AR, 3D-принтерів, робототехніки та інших сучасних інструментів у практичній підготовці.
Організаційно-управлінські	Впровадження систем внутрішнього забезпечення якості освіти; використання CRM-систем та цифрових платформ для роботи з абітурієнтами та роботодавцями; проєктний менеджмент та оптимізація управлінських процесів; створення гнучких структур для швидкого впровадження нововведень.

Технологія впровадження інновацій як аспект ефективного управління інноваціями передбачає послідовну реалізацію кількох етапів:

1-й етап. Діагностика готовності до інновацій:

- оцінка ресурсного забезпечення (технічного, кадрового, фінансового);
- аналіз інноваційної культури закладу та готовності персоналу до змін і ризику;
- виявлення потенційних бар'єрів та ризиків при впровадженні нових методик.

2-й етап. Створення «інноваційних полігонів» (пілотних проєктів):

- апробація нових методик або технологій на обмежених групах (наприклад, одному навчальному модулі чи групі студентів) перед масштабним впровадженням;
- моніторинг результатів, збір зворотного зв'язку від викладачів та студентів;
- корекція та оптимізація методик на основі отриманих даних.

3-й етап. Управління знаннями:

- систематизація та поширення успішного досвіду через внутрішні методичні семінари, публікації, вебінари та тренінги;

- створення бази даних інноваційних практик для подальшого використання та масштабування;
- заохочення колективу до обміну ідеями та участі у крос-функціональних командах для вирішення нових освітніх завдань.

4-й етап. Стимулювання інноваційної діяльності:

- фінансова підтримка викладачів та майстрів виробничого навчання, які розробляють та впроваджують ефективні методики і технології навчання;
- нематеріальна мотивація: публічне визнання успіхів, участь у конференціях, надання пріоритету при участі у грантах та проєктах;
- формування культури інноваційного мислення у колективі, де кожен працівник має можливість пропонувати та реалізовувати нові ідеї.

Системне управління освітніми інноваціями забезпечує підвищення якості навчання, адаптацію закладу до сучасних вимог ринку праці та технологічного розвитку, формує позитивний імідж та репутацію, а також створює конкурентну перевагу на ринку освітніх послуг.

3.4

Упровадження цифрових технологій в управлінську діяльність

Цифровізація управління є не просто сучасною тенденцією, а стратегічною необхідністю для підвищення ефективності, прозорості та гнучкості управлінських процесів у системі освіти. Використання цифрових технологій дає змогу оптимізувати роботу адміністрації, зменшити бюрократичні навантаження, забезпечити швидкий обмін інформацією та прийняття рішень на основі достовірних даних. Для закладів професійної освіти цифрова трансформація управління є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності, якості освітніх послуг і рівня взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Автоматизація управлінських процесів передбачає використання цифрових інструментів, що спрощують планування, контроль і комунікацію в освітньому середовищі, створюючи єдину інтегровану систему управління закладом професійної освіти, зокрема:

Системи управління навчальним процесом (LMS – Learning Management System). Впровадження LMS, таких як *Moodle*, *Google Classroom* або *OpenEdx*, дозволяє не лише організувати навчальний контент, а й здійснювати постійний моніторинг успішності здобувачів освіти, формувати індивідуальні траєкторії навчання та аналізувати активність користувачів. LMS забезпечують інтеграцію між педагогічною та управлінською діяльністю, підвищуючи гнучкість освітнього процесу, особливо у форматах змішаного та дистанційного навчання.

Системи електронного документообігу. Перехід на безпаперовий документообіг сприяє підвищенню швидкості та точності адміністративних процедур, мінімізації дублювання функцій і зменшенню ризиків втрати даних. Електронні системи дозволяють формувати, погоджувати та зберігати документи (накази, звіти, протоколи, листи) у цифровому форматі з можливістю віддаленого доступу. Це створює передумови для оперативного управління та контролю якості прийнятих рішень.

CRM-системи (Customer Relationship Management). Застосування CRM-технологій у закладах освіти дає змогу налагодити системну комунікацію з основними стейкхолдерами, зокрема:

абітурієнтами – відстеження запитів, ведення бази контактів, організація профорієнтаційної роботи, моніторинг результатів вступної кампанії;

роботодавцями – фіксація потреб у кадрах, моніторинг проходження практик, організація стажувань, зворотний зв'язок щодо якості підготовки випускників. CRM сприяє формуванню аналітичної бази для прийняття рішень щодо оновлення освітніх програм і розвитку партнерської мережі.

Ефективне управління освітнім закладом передбачає не лише автоматизацію процесів, а й використання аналітичних та комунікаційних інструментів, які забезпечують прозорість, швидкість обміну інформацією та прийняття рішень на основі достовірних даних.

Бізнес-аналітика (Business Intelligence – BI). Використання інструментів BI (наприклад, *Power BI*, *Tableau*, *Google Data Studio*) забезпечує збір, інтеграцію та візуалізацію великих обсягів даних, що дозволяє керівництву ЗПО оперативно оцінювати ефективність діяльності закладу. Аналітичні панелі можуть відображати ключові показники – рівень успішності учнів, динаміку набору, фінансові потоки, рівень працевлаштування випускників – і слугувати основою для стратегічного управління на основі даних (*data-driven management*).

Цифрова безпека. З розвитком цифрових систем особливого значення набуває питання захисту персональних даних здобувачів освіти, працівників та партнерів. Управління ІКТ має передбачати дотримання вимог законодавства у сфері кібербезпеки, створення резервних копій даних, контроль доступу користувачів і підвищення цифрової грамотності

персоналу. Важливо забезпечити не лише технічний, а й організаційний рівень інформаційної безпеки.

Електронна комунікація. Сучасні інструменти комунікації – корпоративна пошта, месенджери (*Microsoft Teams, Telegram, Viber*), відеоконференції (*Zoom, Google Meet*) – сприяють формуванню відкритого інформаційного простору, що забезпечує ефективну взаємодію між підрозділами, адміністрацією, викладачами, здобувачами освіти та зовнішніми партнерами. Це сприяє розвитку корпоративної культури, прозорості управління та оперативному прийняттю рішень.

3.5

Технології партнерської взаємодії з роботодавцями та соціальними партнерами

Сучасна конкурентоспроможність закладу професійної освіти безпосередньо залежить від рівня його інтеграції у соціально-економічне середовище регіону. Ефективна взаємодія з бізнесом, органами влади та громадськими інституціями сприяє формуванню освітнього простору, який оперативно реагує на зміни ринку праці, забезпечує підготовку фахівців, затребуваних реальним сектором економіки, і водночас створює передумови для сталого розвитку самого закладу. Партнерство виступає не лише засобом реалізації освітніх програм, а й важливою складовою управління якістю освіти, підвищення престижу професій та посилення інноваційного потенціалу ЗПО.

Розвиток стратегічного партнерства з роботодавцями є ключовим чинником ефективності професійної освіти, адже саме бізнес-середовище виступає замовником компетентностей, які формуються у здобувачів освіти. Від налагодженості цього діалогу залежить не лише якість підготовки фахівців, а й здатність закладу швидко адаптуватися до викликів технологічного розвитку.

Спільне планування та розробка програм. Залучення представників роботодавців до процесу формування та оновлення навчальних планів забезпечує їхню відповідність сучасним стандартам виробництва та технологічним вимогам. Партнери допомагають визначати професійні компетентності, затребувані ринком, брати участь у розробці модульних

освітніх програм, критеріїв оцінювання результатів навчання та у формуванні програм підвищення кваліфікації педагогів.

Організація навчально-виробничого процесу. Важливим напрямом партнерства є спільне впровадження практико-орієнтованих форм навчання, що наближують освітній процес до реальних умов виробництва.

■ **Дуальна освіта.** Її запровадження виступає ключовою конкурентною перевагою сучасного ЗПО. Модель дуального навчання передбачає розподіл освітнього процесу між закладом і підприємством, офіційне закріплення місць практики, спільну розробку графіків навчання, а також відповідальність обох сторін за якість підготовки фахівців.

■ **Створення навчально-практичних центрів.** Заклади спільно з бізнесом можуть оснащувати лабораторії та майстерні сучасним обладнанням або використовувати виробничі потужності підприємств для практичної підготовки здобувачів освіти. Такі центри стають осередками впровадження інновацій, проведення сертифікацій і підвищення кваліфікації педагогів.

■ **Кадровий обмін.** Взаємодія між закладом і роботодавцем має бути двосторонньою: викладачі та майстри проходять стажування на підприємствах, а представники бізнесу залучаються до викладання, наставництва, експертного оцінювання освітніх результатів. Це сприяє актуалізації знань, взаємному збагаченню досвідом і формуванню культури спільного розвитку.

Налагоджена взаємодія з роботодавцями формує основу для розбудови ширшої системи соціального партнерства, яка об'єднує всі зацікавлені сторони регіону – від органів влади до громадських організацій. Така співпраця забезпечує соціальну стійкість і відкриває нові можливості для розвитку освітнього середовища.

Соціальне партнерство розглядається як комплексна система співпраці ЗПО з місцевими органами влади, службами зайнятості, профспілками, громадськими організаціями, освітніми та культурними установами, спрямована на розвиток людського капіталу регіону. Завдяки цьому формується екосистема взаємної підтримки, у якій професійна освіта стає важливим елементом місцевої економіки та соціального розвитку. До технологій взаємодії з соціальними партнерами можна віднести наступні.

Рада роботодавців (Наглядова рада). Створення дорадчого органу при закладі дозволяє формалізувати участь бізнесу в управлінні освітою. Рада роботодавців бере участь у формуванні стратегічних пріоритетів розвитку закладу, затвердженні освітніх програм, оцінюванні якості підготовки кадрів, ініціюванні нових спеціальностей. Це підвищує рівень довіри між закладом і роботодавцями та забезпечує прозорість прийняття управлінських рішень.

Спільні проєкти з громадою. Заклади професійної освіти дедалі частіше виступають учасниками або ініціаторами регіональних програм соціального розвитку – від освітніх хабів до громадських ініціатив. Приклади таких проєктів: проведення ремонтних чи дизайнерських робіт у соціальних установах силами здобувачів освіти, участь у волонтерських акціях, екологічних програмах, профорієнтаційних заходах. Це сприяє формуванню позитивного іміджу закладу, соціальній відповідальності та підвищенню його суспільного авторитету.

Формування регіонального кадрового замовлення. Співпраця із центрами зайнятості, регіональними радами професійної освіти та органами місцевого самоврядування дає можливість прогнозувати потреби економіки у кваліфікованих кадрах. На основі цих прогнозів формується державне та регіональне замовлення на підготовку спеціалістів, що дозволяє збалансувати попит і пропозицію на ринку праці та забезпечити стабільне працевлаштування випускників.

Отже, ефективна система партнерської взаємодії з бізнесом і соціальними структурами формує цілісний механізм розвитку професійної освіти, заснований на довірі, спільній відповідальності та стратегічному бачення майбутнього. Такий підхід не лише підвищує якість освітніх послуг, а й перетворює ЗПО на активного учасника регіональної інноваційної екосистеми, що генерує соціальну й економічну цінність для громади.

Розділ 4. Моніторинг та оцінювання конкурентоспроможності закладу

Цей розділ присвячений технологіям вимірювання, контролю та оцінювання ефективності управлінських рішень. Систематичний моніторинг забезпечує керівництво об'єктивною інформацією для своєчасної корекції стратегії розвитку закладів професійної освіти.

4.1

Критерії та показники конкурентоспроможності

Для об'єктивного оцінювання конкурентоспроможності закладу професійної освіти необхідно застосовувати системний підхід, що базується на поєднанні кількісних і якісних показників. Така система дозволяє не лише визначити поточний рівень розвитку закладу, а й відстежити динаміку змін, оцінити ефективність управлінських рішень і визначити напрями подальшого вдосконалення.

Показники доцільно згрупувати за ключовими **критеріями**, які відображають різні аспекти діяльності ЗПО – освітній, організаційний, кадровий, фінансовий та іміджевий. У комплексі вони формують цілісну картину спроможності закладу відповідати потребам ринку праці, запитам здобувачів освіти та очікуванням соціальних партнерів.

Критерій 1. Ефективність на ринку праці

Цей критерій відображає ступінь відповідності підготовки випускників реальним потребам роботодавців і здатність закладу забезпечувати працевлаштування своїх вихованців. Він є одним із ключових маркерів результативності освітньої діяльності.

Показники (KPI):

- рівень працевлаштування випускників за фахом протягом 6–12 місяців після завершення навчання;

- частка випускників, які продовжують навчання за спорідненими спеціальностями у закладах вищої освіти;
- середній рівень заробітної плати випускників через рік після закінчення навчання;
- рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки кадрів (за результатами опитувань);
- кількість укладених довгострокових договорів про стажування або працевлаштування.

Критерій 2. Привабливість для абітурієнтів

Привабливість закладу визначає його здатність залучати талановиту молодь, формувати позитивний імідж і забезпечувати стабільний набір на ключові професії. Високий конкурс на вступ свідчить про довіру до якості освітніх послуг.

Показники (KPI):

- середній конкурс на вступ за основними професіями;
- частка зарахованих абітурієнтів за першим пріоритетом вибору;
- частка студентів, зарахованих за державним замовленням;
- рівень збереження контингенту (частка тих, хто завершив навчання відносно зарахованих);
- частка відмов від навчання після першого року;
- рівень задоволеності здобувачів освіти умовами та якістю навчання (за результатами анкетування).

Критерій 3. Якість освітніх програм

Якість програм підготовки є базовим чинником конкурентоспроможності, адже саме через зміст, методи та ресурси освітнього процесу формується професійна компетентність здобувачів.

Показники (KPI):

- частка освітніх програм, розроблених або оновлених спільно з роботодавцями;
- відповідність навчально-методичних матеріалів професійним стандартам і кваліфікаційним вимогам;
- відсоток програм, що пройшли зовнішню акредитацію або незалежну експертизу;
- частка дисциплін, у яких використовуються елементи дуальної освіти чи цифрових навчальних технологій;
- рівень оновлення матеріально-технічної бази (частка обладнання, що відповідає сучасним виробничим стандартам);
- кількість перемог здобувачів освіти у професійних конкурсах і змаганнях (WorldSkills, регіональні конкурси тощо).

Критерій 4. Кадровий потенціал

Кадровий потенціал визначає здатність педагогічного колективу забезпечити якісну освітню діяльність, упроваджувати інноваційні технології навчання та підтримувати безперервний професійний розвиток.

Показники (KPI):

- частка педагогічних працівників, які пройшли стажування на підприємствах за останні три роки;
- рівень педагогічних і кваліфікаційних категорій викладачів та майстрів;
- частка педагогів, які володіють сучасними цифровими компетентностями (відповідно до DigCompEdu або національних стандартів);
- кількість науково-методичних або інноваційних розробок, впроваджених у навчальний процес;
- кількість реалізованих грантів, проєктів або міжнародних стажувань на одного працівника;
- рівень плинності кадрів (коефіцієнт стабільності педагогічного складу).

Критерій 5. Фінансова стійкість та ресурсна ефективність

Фінансова спроможність закладу є запорукою стабільності, розвитку інфраструктури та здатності реалізовувати інноваційні проєкти. Вона формується через ефективне управління бюджетними й позабюджетними ресурсами.

Показники (KPI):

- частка позабюджетних надходжень (грантів, спонсорських коштів, платних послуг) у загальному бюджеті закладу;
- динаміка зростання власних доходів протягом трьох останніх років;
- обсяг залучених інвестицій від соціальних партнерів та міжнародних програм;
- ефективність використання майна, енергоносіїв та інших ресурсів (питомі витрати на 1 здобувача освіти);
- обсяг коштів, спрямованих на оновлення матеріально-технічної бази;
- рівень прозорості фінансової звітності та управління.

Критерій 6. Репутаційний та іміджевий капітал (додатковий, але все більш вагомий)

Конкурентоспроможність сучасного ЗПО значною мірою визначається його публічним іміджем, визнанням серед партнерів і довірою громади.

Показники (KPI):

- медійна активність закладу (кількість публікацій, участь у виставках, форумах, профорієнтаційних заходах);
- рівень залученості випускників до діяльності закладу (алумні-програми, наставництво);
- кількість укладених меморандумів про співпрацю з бізнесом, владою, громадами;
- частка позитивних відгуків у відкритих інформаційних джерелах (соціальні мережі, медіа);
- наявність брендової стратегії позиціювання закладу на регіональному ринку.

Система критеріїв і показників конкурентоспроможності має бути інтегрована в управлінську діяльність закладу через регулярний моніторинг і внутрішній аудит. Її результати слугують основою для стратегічного планування, формування іміджу, розроблення програм розвитку та звітності перед засновниками й партнерами. Збалансоване поєднання освітніх, кадрових, фінансових та репутаційних показників забезпечує об'єктивну оцінку ефективності діяльності ЗПО та сприяє його сталому розвитку.

4.2

Методи збору та аналізу інформації для моніторингу

Для ефективного управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти необхідно забезпечити систематичний моніторинг ключових показників діяльності. Це вимагає комплексного підходу, що поєднує використання внутрішніх та зовнішніх джерел даних, а також сучасних технологій збору, обробки та аналізу інформації.

Моніторинг дозволяє своєчасно виявляти сильні та слабкі сторони закладу, оцінювати ефективність управлінських рішень, коригувати освітні програми та кадрову політику, а також формувати стратегічні пріоритети розвитку.

Внутрішні дані формуються безпосередньо в процесі діяльності закладу та дозволяють оцінити його операційну ефективність та якість освітнього процесу. До **внутрішніх джерел інформації** належать:

Статистична звітність. Форми 3-ПТ, 83-РВК та інші обов'язкові звіти, що відображають динаміку контингенту студентів, результати набору, працевлаштування випускників і показники фінансово-економічної діяльності.

Форма 3-ПТ

Призначення: обліковує контингент здобувачів освіти та їхню підготовку за професіями і спеціальностями.

Основна інформація: кількість здобувачів освіти за курсами, спеціальностями та формами навчання, результати освоєння програм, відрахування, працевлаштування випускників.

Використання: для моніторингу набору, оцінки ефективності освітніх програм та планування ресурсів закладу.

Форма 83-РВК

Призначення: відображає діяльність Ради роботодавців і взаємодію з підприємствами.

Основна інформація: дані про співпрацю з роботодавцями, кількість укладених договорів про практику та стажування, участь у дуальній освіті, відгуки роботодавців про якість підготовки.

Використання: для оцінки партнерської взаємодії та формування релевантних освітніх програм.

Внутрішнє оцінювання знань та компетентностей. Результати поточного та підсумкового контролю, практичних та лабораторних робіт, дуальної освіти.

Кадровий облік та розвиток персоналу. Дані про кваліфікацію, стажування на підприємствах, підвищення кваліфікації та участь у грантових та інноваційних проєктах.

Фінансові звіти. Аналіз доходів, видатків, ефективності використання ресурсів і позабюджетних надходжень.

Документація органів управління. Протоколи засідань Ради роботодавців (Наглядової ради), педагогічних рад, комісій з внутрішнього контролю якості освіти.

Ці джерела дозволяють отримати детальну інформацію про внутрішні процеси та забезпечити контроль за виконанням стратегічних і тактичних завдань закладу.

Для оцінки конкурентоспроможності важливо враховувати дані, що відображають зовнішнє середовище та позиціонування закладу на ринку освіти та праці (**зовнішні джерела інформації**):

Регулярні статистичні дані регіональних служб зайнятості. Інформація про попит на професії, рівень працевлаштування випускників і динаміку кадрового ринку.

Інформація від підприємств-партнерів. Зворотний зв'язок щодо компетентностей випускників, ефективності стажувань, участі у дуальних програмах та спільних проєктах.

Результати зовнішнього оцінювання: ДПА, ЗНО, професійні сертифікації та акредитаційні перевірки.

Аналіз конкурентного середовища (бенчмаркінг). Вивчення освітніх програм, методик, інфраструктури та партнерських мереж інших закладів професійної освіти для виявлення кращих практик та визначення конкурентних переваг.

Зовнішні джерела допомагають оцінити позицію закладу на ринку, виявити тенденції розвитку галузі та підвищити релевантність освітніх пропозицій.

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології забезпечують **автоматизацію збору та обробки даних**, що значно спрощують моніторинг та підвищують точність аналізу:

Системи управління навчальним процесом (LMS). Автоматизований збір даних про успішність, відвідуваність, участь у додаткових курсах та активність студентів у змішаному або дистанційному навчанні.

CRM-системи. Ведення бази абітурієнтів і роботодавців, відстеження запитів, організація комунікацій та формування аналітичних звітів для стратегічного планування партнерства.

Аналітичні платформи (BI, Excel, Google Data Studio). Обробка великих масивів даних, візуалізація ключових показників, автоматичне формування динамічних звітів і прогнозів.

Електронний документообіг. Забезпечує швидкий доступ до внутрішньої документації, дозволяє систематизувати результати моніторингу та зменшує ризики помилок при ручній обробці даних.

Комплексне використання внутрішніх і зовнішніх джерел інформації, інтеграція сучасних цифрових інструментів і автоматизованих систем збору даних дозволяє здійснювати *системний моніторинг конкурентоспроможності* закладу професійної освіти. Такий підхід забезпечує:

- своєчасне виявлення проблем і слабких місць у освітньому та управлінському процесі;
- підвищення прозорості прийняття рішень;
- обґрунтоване планування розвитку кадрового, матеріально-технічного та фінансового потенціалу;
- формування конкурентних переваг закладу на ринку освітніх послуг.

Технологія самооцінювання ефективності управління

Самооцінювання є ключовим внутрішнім інструментом управління закладом професійної освіти. Воно дозволяє керівництву та персоналу систематично оцінювати ефективність власної діяльності, визначати сильні та слабкі сторони, а також планувати вдосконалення управлінських процесів відповідно до встановлених стандартів та стратегічних цілей. Самооцінювання забезпечує прозорість і відкритість діяльності закладу, підвищує його здатність до оперативного реагування на зміни у зовнішньому середовищі та зміцнює конкурентоспроможність.

Для організації процесу самооцінювання заклад професійної освіти може використовувати **адаптовані моделі** міжнародного та національного стандарту забезпечення якості:

- **циклічна модель PDCA** (Plan–Do–Check–Act): дозволяє планувати, впроваджувати, перевіряти та коригувати управлінські рішення у безперервному циклі покращення;

- **модель EFQM** (European Foundation for Quality Management), адаптована для освіти: забезпечує комплексну оцінку за критеріями лідерства, стратегії, персоналу, партнерських відносин, процесів, результатів для здобувачів освіти та суспільства.

Під час самооцінювання слід дотримуватись наступних етапів роботи:

1. Планування

- визначення ключових напрямів оцінки та критеріїв ефективності управління (наприклад, навчальні програми, кадровий потенціал, фінансова стійкість, взаємодія з партнерами);

- призначення відповідальних осіб та формування робочих груп;
- розробка графіку проведення самооцінювання та методології збору даних.

2. Збір даних

- анкетування здобувачів освіти, педагогів, адміністрації та роботодавців для отримання якісного та кількісного зворотного зв'язку;

- проведення фокус-груп для детального обговорення проблемних питань та пропозицій щодо покращення;

- аудит внутрішніх документів, протоколів, звітів, матеріально-технічної бази та інших ресурсів.

3. Аналіз та оцінка

- виявлення сильних сторін закладу, що забезпечують високий рівень конкурентоспроможності;
- визначення проблемних зон та областей, які потребують удосконалення;
- систематизація отриманих даних за кожним критерієм і формування об'єктивної картини діяльності закладу.

4. Формування звіту та плану покращення

- розробка конкретних управлінських рішень і заходів щодо усунення недоліків;
- визначення пріоритетів і термінів реалізації коригуючих дій;
- інтеграція результатів самооцінювання в стратегічне планування та щоденну управлінську практику.

Самооцінювання, як інструмент постійного вдосконалення, сприяє формуванню культури якості в закладі, зміцненню довіри серед студентів, батьків, партнерів та роботодавців, а також підвищує ефективність і прозорість управлінських рішень.

4.4

Інструменти зворотного зв'язку (опитування, фокус-групи, анкетування)

Систематичний збір та аналіз зворотного зв'язку від усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів) є критично важливим для забезпечення адаптивності, клієнтоорієнтованості та підвищення конкурентоспроможності закладу професійної освіти. Такий підхід дозволяє виявляти реальні потреби та очікування абітурієнтів, студентів, роботодавців і партнерів, своєчасно коригувати освітні програми та покращувати якість управлінських рішень.

Початковим етапом збору зворотного зв'язку зазвичай є масове **опитування та анкетування**, які дають змогу отримати кількісні дані про ставлення та оцінки різних категорій стейкхолдерів:

■ *Абітурієнти* – збір даних про мотиви вибору закладу, очікування від навчання та переваги щодо професійних напрямів. Це дозволяє прогнозувати попит на певні спеціальності та оптимізувати профорієнтаційну роботу.

■ *Здобувачі освіти* – регулярне оцінювання задоволеності навчальним процесом, методикою викладання, рівнем взаємодії з педагогами, матеріально-технічними умовами та сервісними послугами.

■ *Випускники* – вивчення кар'єрного шляху, відповідності отриманих компетенцій вимогам ринку праці, а також оцінка практичної цінності навчальних програм.

■ *Роботодавці* – отримання інформації про якість підготовки кадрів, потреби у компетенціях, пропозиції щодо вдосконалення програм і впровадження нових практичних навичок.

Щоб доповнити загальні оцінки та краще зрозуміти глибинні проблеми, застосовують більш інтерактивні та деталізовані методи. **Фокус-групи** дають змогу перейти від поверхневих кількісних даних до якісного аналізу конкретних проблем:

■ використовуються для глибокого обговорення конкретних проблемних питань з невеликими групами ключових стейкхолдерів (наприклад, 1-2 роботодавці та 3-4 випускники);

■ дозволяють отримати детальні рекомендації щодо покращення практичної підготовки, навчальних планів, організації стажувань та інших стратегічно важливих аспектів;

■ сприяють виявленню невидимих проблем і непомітних бар'єрів, які не завжди виявляються через стандартні анкети.

Для отримання стратегічно значимої інформації та уточнення висновків, здобутих у фокус-групах, використовують **інтерв'ю**:

■ індивідуальні бесіди з ключовими партнерами, керівниками підприємств та представниками громадських організацій;

■ дають можливість отримати стратегічно важливу інформацію щодо розвитку закладу, формування нових напрямів підготовки, створення партнерських проєктів та прогнозування кадрового попиту.

Окрім традиційних методів, сучасні заклади активно впроваджують цифрові технології для збору та аналізу зворотного зв'язку (**додаткові інструменти зворотного зв'язку**), що значно підвищує швидкість та охоплення даних.

■ *онлайн-платформи та електронні опитування* – швидкий і зручний збір даних у масштабі всього закладу, що дозволяє оперативно аналізувати результати.

■ *соціальні мережі та цифрові комунікаційні канали* – виявлення тенденцій, відгуків та потреб молоді, які важко оцінити традиційними методами.

■ *аналіз скарг та пропозицій* – систематизація звернень студентів, батьків та партнерів для подальшого коригування внутрішніх процесів.

Систематичне застосування цих інструментів дозволяє закладу створювати ефективну систему внутрішнього контролю та управління якістю освіти, підвищує прозорість прийняття рішень та сприяє формуванню довіри серед усіх стейкхолдерів.

4.5

Використання результатів моніторингу для корекції стратегії розвитку

Результати моніторингу слід розглядати не як статистичні дані самі по собі, а як основу для обґрунтованих управлінських рішень та безперервного вдосконалення діяльності закладу. Інформація, зібрана з внутрішніх і зовнішніх джерел, дозволяє оцінити ефективність реалізації стратегії та своєчасно реагувати на зміни у потребах ринку праці, очікуваннях студентів та вимогах партнерів.

Перший крок у використанні моніторингових даних – виявлення розриву між фактичними показниками та стратегічними цілями закладу – **діагностика прогалин**.

Наприклад, якщо рівень працевлаштування випускників за фахом значно нижчий за цільовий показник, або якщо показники залучення абітурієнтів у ключові професійні напрями не відповідають плану, це сигналізує про необхідність корекції підходів до навчального процесу та партнерської взаємодії.

На основі аналізу прогалин формуються конкретні заходи щодо вдосконалення діяльності (**розробка коригуючих дій**):

- оновлення освітніх програм із урахуванням сучасних професійних стандартів;
- модернізація матеріально-технічної бази та обладнання навчальних лабораторій;
- підвищення кваліфікації та перенавчання персоналу;
- зміна пріоритетів фінансування для підтримки стратегічно важливих напрямів розвитку.

Моніторинг забезпечує **регулярне оновлення стратегічного плану** розвитку закладу, коригування місії та бачення з урахуванням актуальних даних. Це дозволяє зберігати адаптивність до змін на ринку праці, технологічних тенденцій та очікувань здобувачів освіти. Циклічний процес «моніторинг – аналіз – корекція – впровадження» створює основу для системного вдосконалення діяльності.

Результати моніторингу доцільно **публічно обговорити із залученням стейкхолдерів**, тобто представляти на засіданнях Ради закладу, Ради роботодавців, профспілкових комітетів та інших дорадчих органів. Такий підхід забезпечує прозорість прийняття рішень, сприяє колективній відповідальності та формує атмосферу довіри серед усіх учасників освітнього процесу. Публічне обговорення також стимулює генерацію нових ідей щодо покращення освітньої діяльності та зміцнює партнерські відносини з роботодавцями та соціальними партнерами.

Розділ 5. Практичні аспекти реалізації технологій управління конкурентоспроможністю

Цей розділ переводить теоретичні та стратегічні положення у площину конкретних дій, надаючи керівництву практичні інструменти для підвищення конкурентоспроможності.

5.1

Алгоритм розроблення програми підвищення конкурентоспроможності закладу професійної освіти

Програма підвищення конкурентоспроможності є ключовим внутрішнім документом закладу, що деталізує стратегію розвитку, встановлює пріоритети, визначає заходи та ресурси для їх реалізації. Вона слугує інструментом системного управління та забезпечує інтеграцію всіх напрямків діяльності закладу: кадрового, освітнього, фінансового, технологічного та партнерського (табл. 8).

Таблиця 8

Алгоритм розроблення програми підвищення конкурентоспроможності ЗПО

Етап	Зміст діяльності	Відповідальні особи
1. Діагностика	Проведення комплексного аналізу конкурентного середовища закладу, включаючи SWOT (сильні та слабкі сторони, можливості та загрози) та PEST (політичні, економічні, соціальні, технологічні чинники). Збір даних моніторингу (Розділ 4), аналіз рівня працевлаштування, ефективності освітніх програм, задоволеності здобувачів та роботодавців. Визначення поточного рівня конкурентоспроможності та пріоритетних проблемних зон.	Керівник закладу, робоча група, Рада роботодавців (консультативно)

Етап	Зміст діяльності	Відповідальні особи
2. Визначення цілей	Формулювання стратегічних цілей за принципом SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для ключових напрямів: якість освіти, розвиток кадрового потенціалу, партнерські відносини, фінансова стабільність, імідж та репутація. Пріоритизація цілей та визначення ключових показників ефективності (KPI).	Керівник закладу, заступники
3. Розробка заходів	Деталізація конкретних проєктів та завдань у кожному стратегічному напрямку: розвиток педагогічного та виробничого персоналу, модернізація навчальних програм, впровадження інновацій та ІКТ, партнерські ініціативи. Визначення термінів реалізації, ресурсів (людських, матеріальних, фінансових) та очікуваних результатів.	Заступники, керівники структурних підрозділів, робочі групи
4. Фінансове планування	Розробка детального бюджету програми, визначення джерел фінансування: бюджетні кошти, грантові та інвестиційні надходження, власні ресурси закладу. Прогнозування витрат на реалізацію окремих заходів та контроль ефективності їх використання.	Бухгалтерія, фінансовий відділ, керівник
5. Затвердження та реалізація	Затвердження програми на педагогічній раді та Наглядовій раді. Доведення завдань до виконавців, розподіл відповідальності, формування графіків виконання та процедур контролю. Забезпечення комунікації та мотивації персоналу для активної участі в реалізації програми.	Керівник закладу, заступники, робочі групи
6. Моніторинг та корекція	Регулярний контроль виконання заходів програми (квартально або піврічно). Оцінка досягнення KPI та ефективності впроваджених заходів. Внесення коригуючих дій: оптимізація програм, перерозподіл ресурсів, зміна пріоритетів. Підготовка звітів та рекомендацій для керівництва та Ради роботодавців.	Робоча група, керівник закладу, відповідальні структурні підрозділи

Алгоритм розроблення програми передбачає логічний та послідовний перехід від оцінки поточного стану закладу до планування конкретних дій і ресурсів для підвищення конкурентоспроможності. Кожен етап взаємопов'язаний: результати діагностики формують основу для постановки цілей, а поставлені цілі визначають конкретні заходи, що реалізуються через фінансове та кадрове планування. Моніторинг та корекція завершують цикл, забезпечуючи адаптивність програми та її відповідність динамічним вимогам ринку праці та очікуванням стейкхолдерів.

Отже, системне дотримання цього алгоритму дозволяє закладу не лише планувати розвиток, а й постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищувати ефективність управління, покращувати якість освітніх послуг і зміцнювати конкурентні позиції на ринку професійної освіти.

5.2

Кейс-стаді: успішні практики українських та європейських закладів освіти

Вивчення успішного досвіду закладів освіти, як національних, так і зарубіжних, є важливим інструментом розвитку конкурентоспроможності. Метод бенчмаркінгу дозволяє не лише запозичувати ефективні рішення, але й уникати типових помилок, адаптуючи перевірені практики до специфіки власного закладу. Аналіз кейсів допомагає інтегрувати інноваційні підходи в управління, навчальний процес та партнерську взаємодію.

Кейс 1: «Інноваційна майстерня» (Україна)¹

Цей приклад демонструє успішне залучення інвестицій від галузевих асоціацій та бізнес-партнерів для створення навчально-практичного центру. Центр обладнаний сучасним виробничим устаткуванням та відповідає європейським стандартам професійної підготовки.

¹ Фонд міжнародної солідарності. (2023). *EU4Skills: Кращі навички для сучасної України. Навчально-практичні центри: Інвестиції у майбутнє професійної освіти*. <https://solidarityfund.org.ua/spivpraczya-z-rozvytku/osvita/eu4skills-krashhi-navychky-dlya-suchasnoyi-ukrayiny/>

Особливості:

- центр використовується для сертифікації фахівців регіону та підвищення кваліфікації педагогів.
- залучення бізнесу забезпечило актуалізацію освітніх програм та інтеграцію сучасних технологій виробництва у навчальний процес.
- практична спрямованість навчання підвищила рівень працевлаштування випускників та їхню відповідність потребам ринку.

Кейс 2: «Дуальна модель» (Швейцарія)^{2,3}

Модель дуальної освіти передбачає, що близько 70% навчального часу студенти проводять безпосередньо на підприємствах, що дозволяє поєднувати теоретичні знання з практичними навичками.

Особливості:

- спільна відповідальність закладу освіти та роботодавців за якість підготовки студентів.
- чітке юридичне та організаційне регулювання взаємодії: укладення договорів про дуальне навчання, визначення обов'язків сторін, моніторинг прогресу учнів.
- високий рівень працевлаштування випускників завдяки безпосередньому залученню до виробничих процесів під час навчання.

Кейс 3: «Цифрова трансформація» (Польща)⁴

Досвід польських закладів демонструє ефективність комплексного впровадження інформаційно-комунікаційних технологій для управління освітнім процесом та адміністративною діяльністю.

Особливості:

- використання IMS (learning management system) та CRM-систем для організації навчання, моніторингу успішності та комунікації зі стейкхолдерами.
- аналітичні панелі BI (Business Intelligence) для оцінки ключових показників діяльності закладу: успішність студентів, ефективність програм, фінансові потоки.
- підвищення прозорості управлінських рішень, швидке прийняття рішень на основі даних та інтеграція з зовнішніми партнерами.

² Hoffman, N., & Schwartz, R. (2015). *Gold standard: The Swiss vocational education and training system*. National Center on Education and the Economy. https://www.eda.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/united-states-of-america/en/washington/science-office/gold_standard_swiss_vocational_education_training_system_EN.pdf

³ Vujanovic, P., & Lewis, C. (2017). *Ensuring a dynamic skills-training and life-long learning system in Switzerland* (OECD Economics Department Working Paper No. 1444). Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/438423d9-en>

⁴ Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej. (n.d.). *Cyfrowa Szkoła Wielkopolska 2030*. Fundusze Europejskie dla Wielkopolski 2021–2027. <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/nabory/cyfrowa-szko%C5%82a-wielkopolska-2030/>

Аналіз цих кейсів демонструє, що успіх закладу залежить від комплексного підходу: синергії інноваційних освітніх методик і технологій, тісної взаємодії з бізнесом та соціальними партнерами, а також ефективного використання сучасних ІКТ. При цьому ключовим фактором є адаптація кращих практик до конкретного контексту закладу та регіону.

Імплементація перевірених практик, адаптованих до локальних умов, дозволяє підвищити якість освіти, оптимізувати управлінські процеси, зміцнити партнерські зв'язки та, як наслідок, значно покращити конкурентоспроможність закладу на ринку професійної освіти.

5.3

Роль інноваційних проєктів та грантової діяльності

Грантова діяльність виступає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності закладу професійної освіти. Вона дозволяє залучати зовнішнє фінансування, яке неможливо отримати з державного або місцевого бюджету, та впроваджувати інноваційні рішення у навчальному та управлінському процесі.

1. Стратегічне грант-планування.

Ефективне використання грантів передбачає ретельний добір проєктів, які максимально відповідають стратегічним цілям закладу. Це можуть бути ініціативи щодо модернізації матеріально-технічної бази, впровадження дуальної освіти, цифровізації навчального процесу, підвищення кваліфікації педагогічного персоналу або створення навчально-практичних центрів. Планування грантової діяльності повинно бути інтегроване у стратегічний план розвитку закладу, з визначенням пріоритетних напрямів та очікуваних результатів.

2. Проєктний менеджмент.

Для успішної реалізації грантових ініціатив необхідно впроваджувати сучасні методології управління проєктами, такі як PRINCE2, PMBOK або Agile-підходи. Це забезпечує системний підхід до планування, контролю термінів, ресурсів та якості виконання завдань, зменшує ризики невиконання грантових зобов'язань та сприяє досягненню запланованого ефекту від реалізації проєктів.

3. Створення команди для грантової діяльності.

Ефективна грантова діяльність потребує професійної команди. До її складу входять спеціалісти з пошуку та відбору грантів, підготовки конкурсних заявок, реалізації проєктів, фінансової звітності та моніторингу досягнення цілей. Команда також відповідає за комунікацію з донорами, підготовку проміжних та фінальних звітів, а також забезпечує поширення результатів проєктів серед внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів.

4. Підвищення ефективності через інноваційні проєкти.

Гранти створюють умови для впровадження новітніх освітніх технологій, розвитку інноваційної інфраструктури та створення партнерств із бізнесом, громадськими організаціями та міжнародними фондами. Реалізація інноваційних проєктів сприяє підвищенню якості підготовки кадрів, зміцненню репутації закладу та розширенню його конкурентних переваг на ринку професійної освіти.

Отже, інтеграція грантової діяльності та інноваційних проєктів у стратегічний розвиток ЗПО забезпечує сталий приріст ресурсів, дозволяє реалізувати сучасні освітні практики та формує гнучку, адаптивну та конкурентоспроможну модель закладу.

5.4

Взаємодія з громадою, бізнесом і системою дуальної освіти

Конкурентоспроможний заклад професійної освіти функціонує як невід'ємна частина регіональної економічної та соціальної екосистеми. Його успіх залежить не лише від внутрішньої організації та якості освітніх послуг, а й від ефективної інтеграції з місцевими громадами, підприємствами та системою дуальної освіти.

Дуальна освіта може розглядатися як **технологія інтеграції**, її запровадження передбачає тісну співпрацю з підприємствами регіону. Укладання довгострокових договорів чітко фіксує розподіл відповідальності: підприємство відповідає за практичну підготовку студентів, а заклад освіти – за теоретичну складову. Для координації дуальної освіти створюються **Центри кар'єри**, які виконують функцію посередника між студентами, педагогами та роботодавцями, моніторять проходження практик та оцінюють ефективність

навчально-виробничих процесів. Такий підхід забезпечує релевантність освітніх програм до вимог ринку праці та підвищує працевлаштовуваність випускників.

Заклад може виступати активним партнером для регіонального бізнесу, пропонуючи йому додаткові послуги, тобто активувати **сервісну функцію для бізнесу**.

Наприклад, це може бути короткострокове навчання або перенавчання працівників підприємств, проведення сертифікації та тестування кваліфікаційних навичок, а також консультування щодо професійного розвитку персоналу. Така взаємодія підвищує цінність закладу як надійного партнера та стимулює підприємства інвестувати у розвиток навчальних програм.

Ще одним аспектом діяльності закладу є вибудовування позиції **соціальної відповідальності та партнерства з громадою**. Активна участь у житті місцевої громади сприяє формуванню позитивного соціального капіталу. Це може включати організацію ремонтних робіт, благоустрій території, участь у соціальних проєктах, організацію профорієнтаційних заходів для молоді та підтримку вразливих категорій населення. Така діяльність зміцнює імідж закладу, підвищує довіру з боку громадськості та стимулює розвиток регіональних партнерств.

Отже, системна взаємодія із бізнесом, громадою та через механізми дуальної освіти дозволяє закладу стати центром компетентності регіону, забезпечує релевантність освітніх програм, підвищує соціальну відповідальність і формує стійкі конкурентні переваги. Такий підхід робить заклад не лише освітнім, а й соціально-економічним інструментом розвитку території.

5.5

Моделі публічного звітування як інструмент відкритості та довіри

Публічне звітування є невід'ємною складовою сучасного управління закладом професійної освіти, що забезпечує **прозорість, підзвітність і підвищення довіри** з боку стейкхолдерів – здобувачів освіти, батьків, роботодавців, органів місцевого самоврядування та громади. В умовах зростаючої конкуренції між закладами освіти, відкритість діяльності стає не лише обов'язком, а й **інструментом формування позитивного іміджу та репутації**.

Основною формою є **щорічний публічний звіт керівника закладу**, що подається у доступному, візуально привабливому форматі. Сучасні заклади дедалі частіше відходять від суто текстових документів, використовуючи **інфографіку, інтерактивні діаграми, цифрові панелі показників** та короткі аналітичні довідки. Такий підхід дає змогу не лише подати результати роботи, а й зробити їх зрозумілими для широкої аудиторії – від студентів до представників бізнесу.

Окрім традиційного звіту у PDF-форматі, доцільно створювати **електронну версію** на офіційному сайті закладу з інтегрованими графіками, фотоматеріалами, відеозверненнями керівництва та посиланнями на додаткові джерела.

Зміст публічного звіту повинен відображати не лише досягнення, а й виклики, плани та напрями розвитку. Типова структура може включати такі ключові розділи звіту:

1. Загальні відомості про заклад – місія, бачення, стратегічні пріоритети, основні показники діяльності.

2. Фінансова прозорість – джерела фінансування (бюджетні кошти, гранти, партнерські внески), структура витрат, інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази.

3. Показники якості освіти – результати внутрішнього та зовнішнього моніторингу, рівень працевлаштування випускників, відгуки роботодавців, результати участі у конкурсах і сертифікаціях.

4. Партнерство та проєкти – опис реалізованих і поточних ініціатив із бізнесом, громадськими організаціями, міжнародними фондами.

5. Соціальна діяльність і взаємодія з громадою – участь у суспільних заходах, екологічних ініціативах, програмах волонтерства.

6. Плани на наступний рік – стратегічні напрями розвитку, прогнозовані результати, потреби у ресурсах.

Публічне звітування має відбуватися не формально, а у форматі **відкритого діалогу**. Для цього використовуються різні комунікаційні інструменти:

■ **публічні заходи** – відкриті збори громади, пресконференції, форуми роботодавців, круглі столи.

■ **цифрові канали** – розміщення звіту на офіційному сайті, у соціальних мережах, у вигляді інтерактивного PDF або відеопрезентації.

■ **цільова розсилка** – передача матеріалів ключовим партнерам – органам управління освітою, представникам бізнесу, громадським організаціям.

■ **зворотний зв'язок** – збір коментарів і пропозицій після звітування (через анкету або онлайн-форму), що дозволяє вдосконалювати управлінські рішення на основі думок стейкхолдерів.

Публічне звітування перетворюється на **інструмент стратегічного управління**, який не лише демонструє прозорість, а й забезпечує участь громади та партнерів у розвитку закладу професійної освіти. Регулярне інформування про досягнення та результати сприяє формуванню культури довіри, підтримує репутацію закладу та підвищує його конкурентоспроможність у регіоні.

Розділ 6. Методичні рекомендації для керівників і педагогічних працівників

Цей розділ містить прямі поради та інструментарій, необхідний для практичного застосування управлінських технологій у повсякденній роботі закладу професійної освіти.

6.1

Рекомендації щодо впровадження управлінських технологій у практику закладу професійної освіти

Ефективне впровадження сучасних управлінських технологій у діяльність закладів професійної освіти вимагає **системного, поетапного та адаптивного підходу**. Його мета – не лише формальне запровадження інновацій, а реальне підвищення результативності управління, конкурентоспроможності та сталого розвитку закладу. Щоб її досягти слід дотримуватись чотирьох положень.

По-перше, принцип «малих кроків»

Впровадження змін повинно відбуватися **поступово**, із концентрацією ресурсів на найбільш значущих напрямках. Доцільно визначати **1–2 пріоритетні напрями на рік**, що відповідають стратегічним цілям розвитку (наприклад, цифровізація документообігу, впровадження системи внутрішнього моніторингу якості освіти або запуск однієї пілотної дуальної програми).

Такий підхід дозволяє уникнути перевантаження колективу, підвищити керованість процесів і забезпечити **позитивний ефект від кожного завершеного етапу**. Результати реалізованих ініціатив мають стати базою для наступних кроків модернізації.

По-друге, використання проєктного підходу

Управлінські інновації доцільно реалізовувати **в межах проєктного менеджменту**, коли кожна стратегічна ініціатива оформлюється як окремий проєкт із чітко визначеними:

- цілями (SMART-формат);
- етапами реалізації та термінами;
- відповідальними особами;
- показниками ефективності (KPIs);
- очікуваними результатами та критеріями успіху.

Застосування методологій управління проєктами (PMBOK, PRINCE2, Agile у сфері освіти) сприяє підвищенню дисципліни виконання, прозорості рішень і відповідальності учасників. Важливо створити **координаційну групу або офіс управління проєктами (Project Office)**, який супроводжує реалізацію ключових стратегічних ініціатив закладу.

По-третє, стимулювання ініціативи «знизу»

Інноваційні зміни мають бути не лише управлінською вимогою, а **внутрішньою потребою педагогічного колективу**. Для цього керівництву варто створити умови для розвитку професійної автономії та заохочення творчих ініціатив.

Ефективними інструментами є:

- проведення **внутрішніх конкурсів інноваційних освітніх практик**;
- надання **мікрогрантів** або **додаткових ресурсів** для реалізації авторських ідей педагогів;
- створення **спільнот практиків**, де педагоги обмінюються досвідом і підтримують один одного;
- **організація інкубаторів педагогічних інновацій**, у межах яких можна тестувати нові методики, цифрові інструменти чи підходи до навчання.

Такий підхід формує **інноваційну культуру закладу**, підвищує залученість працівників і сприяє появі нових **лідерів змін** на всіх рівнях.

По-четверте, регламентація процесів

Для забезпечення стабільності та передбачуваності управлінських рішень необхідно поступово вибудовувати **нормативно-методичну базу** закладу. Вона має включати внутрішні положення, інструкції та регламенти, що визначають правила і стандарти реалізації управлінських технологій.

Доцільно розробити такі документи, як:

- Положення про систему внутрішнього забезпечення якості освіти;
- Положення про партнерство з бізнесом та соціальними партнерами;
- Положення про порядок підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
- Регламент електронного документообігу та цифрової взаємодії.

Чітка регламентація забезпечує **єдність підходів**, підвищує рівень відповідальності та мінімізує ризики суб'єктивних управлінських рішень.

Ефективне впровадження управлінських технологій у практику ЗПО базується на **поєднанні стратегічного бачення та гнучкості реалізації**. Системність, відкритість до інновацій, командна робота й поетапність – це ключові чинники успіху, які забезпечують перехід від формальних реформ до реальних якісних змін у діяльності закладу професійної освіти.

6.2

Приклади управлінських рішень і сценаріїв

Управлінська діяльність закладу професійної освіти вимагає не лише стратегічного мислення, але й готовності оперативно реагувати на зміну зовнішніх і внутрішніх умов. Нижче подано типові проблемні ситуації та можливі управлінські рішення, структуровані за сценарним підходом (табл. 9).

Таблиця 9

Сценарії управлінських рішень

Проблема / Ситуація	Рекомендоване управлінське рішення (сценарій)
Низький попит на освітні програми	<i>Маркетинговий сценарій.</i> Провести аудит освітніх програм і їхньої привабливості для учнівської молоді. Переглянути позиціонування закладу на ринку освітніх послуг (див. п. 2.4), оновити бренд та комунікаційні меседжі. Запустити таргетовану профорієнтаційну кампанію у соціальних мережах, залучити випускників як «послів бренду». Організувати інтерактивні заходи – «Дні відкритих дверей», «Професійні квести», «STEM-вихідні» – спільно зі школами громади.

Сценарії управлінських рішень

Проблема / Ситуація	Рекомендоване управлінське рішення (сценарій)
Застаріле обладнання	<i>Фінансовий сценарій.</i> Створити міжструктурну робочу групу з пошуку зовнішніх джерел фінансування, включаючи гранти ЄС, державні програми розвитку освіти, місцеві ініціативи (див. п. 5.3). Укласти партнерські угоди з великими підприємствами для спільного використання сучасних потужностей у рамках дуальної освіти. Опрацювати можливість створення спільного навчально-виробничого хабу або навчального полігону.
Низька мотивація педагогічного персоналу	<i>Кадровий сценарій.</i> Запровадити систему морального та матеріального стимулювання, яка базується на об'єктивних показниках якості освітнього процесу (див. п. 3.1). Ввести елементи управління за результатами (Management by Objectives): чітко визначати очікувані результати та преміювати досягнення. Делегувати частину управлінських повноважень активним педагогам, створюючи тимчасові творчі групи або міні-проекти (див. п. 3.2).
Негативний відгук у ЗМІ або соцмережах	<i>Репутаційний сценарій.</i> Оперативно реагувати на інформаційні ризики через механізми кризових комунікацій: перевірка фактів (фактчекінг), офіційна позиція закладу, вибачення у разі підтвердженої помилки, а також оприлюднення плану коригувальних дій. Організувати зустріч або прес-тур для журналістів та громадськості з метою демонстрації реальних досягнень закладу (див. п. 2.5). У подальшому – розробити медіаплан довіри, який передбачає регулярну публікацію позитивних історій успіху.

Також доцільно запровадити ряд заходів з удосконалення системи управління.

Впровадження матриці управлінських сценаріїв.

Доцільним є створення внутрішнього інструменту стратегічного реагування – матриці управлінських сценаріїв, яка дозволяє керівнику або управлінській команді оперативно обирати оптимальний алгоритм дій залежно від типу проблеми (кадрова, фінансова, комунікаційна, репутаційна тощо). Така матриця може бути представлена у вигляді таблиці або інтерактивної електронної панелі, де для кожного типу ситуації визначено: потенційні ризики, відповідальних осіб, кроки реагування, часові рамки та очікувані результати.

Використання цього інструменту забезпечує системність управлінських рішень, мінімізує суб'єктивність і підвищує швидкість реагування на виклики внутрішнього та зовнішнього середовища. У перспективі матриця може стати основою для автоматизованої системи управлінського моніторингу.

Формування банку успішних кейсів управлінських рішень.

Доцільно створити внутрішній банк кейсів – базу даних успішних управлінських рішень, які були реалізовані в закладі або запозичені з досвіду інших установ. Такий банк може включати опис проблеми, прийняте рішення, алгоритм дій, ресурси, результати та рекомендації для повторного використання.

Систематизація позитивного досвіду сприятиме розвитку інституційної пам'яті закладу, дозволить уникати повторення помилок і стане практичним матеріалом для навчання управлінського персоналу. Рекомендується інтегрувати банк кейсів у процес підвищення кваліфікації адміністрації, проводити щорічні внутрішні семінари або «Дні управлінських інновацій», на яких обговорюються нові практики.

Використання цифрових інструментів моніторингу ризиків.

Для своєчасного виявлення потенційних проблем та кризових ситуацій важливо використовувати цифрові інструменти моніторингу та аналітики. До таких інструментів належать:

- Google Alerts – для автоматичного відстеження згадувань про заклад у медіа;
- аналітика соціальних мереж (Facebook Insights, X/Twitter Analytics, Telegram Bot API) – для аналізу настроїв аудиторії, виявлення негативних коментарів або тенденцій;
- інформаційні панелі (dashboards) – для візуалізації ключових показників діяльності, таких як кількість вступників, ефективність реклами, результати опитувань тощо.

Такі інструменти допомагають керівництву не лише реагувати на вже наявні проблеми, а й прогнозувати ризики, що є ознакою зрілості управлінської системи.

Інституціоналізація процесу управлінського навчання.

Для сталого розвитку управлінської культури важливо зробити навчання керівників постійним процесом, а не разовим заходом. Рекомендується створити внутрішній центр управлінських компетентностей або призначити відповідальну особу за розвиток управлінського потенціалу. Такий підхід сприятиме безперервному оновленню знань, розвитку лідерських якостей і впровадженню сучасних управлінських технологій.

Розвиток системи внутрішньої комунікації.

Ефективна комунікація між усіма рівнями управління є ключем до швидкої адаптації закладу до змін. Варто впровадити цифрові платформи внутрішніх обговорень (наприклад, Microsoft Teams, Google Workspace, Trello), які дозволяють координувати дії в реальному часі, обмінюватися документами та зворотним зв'язком. Це забезпечить прозорість прийняття рішень і підвищить рівень залученості педагогічного колективу до управлінських процесів.

6.3

Форми методичної роботи в контексті підвищення конкурентоспроможності

Методична робота у закладі професійної освіти є не лише інструментом забезпечення якості освітнього процесу, а й **механізмом підвищення конкурентоспроможності** закладу. У сучасних умовах її зміст і форми повинні сприяти формуванню **інноваційної педагогічної культури**, розвитку професійних компетентностей персоналу та посиленню зв'язків із ринком праці.

1. Створення «Лабораторій інновацій»

Однією з перспективних форм методичної роботи є створення *Лабораторій інновацій* – творчих груп, які об'єднують педагогів, майстрів виробничого навчання та представників роботодавців для спільної розробки, апробації та впровадження нових навчально-виробничих модулів, освітніх технологій і методик.

Такі лабораторії можуть працювати за тематичними напрямками:

- цифровізація освітнього процесу (використання VR/AR-тренажерів, симуляторів, 3D-моделювання);
- компетентнісний підхід у професійній підготовці;
- інтеграція змісту освіти і виробничих стандартів;
- розвиток підприємницьких компетентностей здобувачів освіти.

Результатом діяльності лабораторій стають *методичні продукти*: нові навчальні програми, кейси, відеоуроки, сценарії занять, методичні рекомендації, які можуть бути впроваджені у практику як у межах закладу, так і на рівні регіональних методичних об'єднань.

2. Проведення методичних хакатонів

Інноваційною формою спільної методичної діяльності є *методичні хакатони* – короткострокові інтенсивні сесії, у межах яких педагогічні працівники разом із представниками бізнесу, ІТ-сектору чи виробничих підприємств розробляють практичні рішення для конкретних освітніх або виробничих викликів.

Тематика хакатонів може включати:

- розробку сучасних навчальних кейсів з виробничої ситуації;
- створення цифрових ресурсів для професійної підготовки;
- моделювання ефективної дуальної взаємодії між закладом та підприємством;
- пошук рішень для підвищення мотивації студентів або зменшення відсіву.

Такі заходи формують *командну культуру*, сприяють підвищенню рівня цифрової компетентності педагогів і створюють умови для обміну найкращими практиками в режимі співтворчості.

3. Бенчмаркінг-візити

Важливою формою професійного розвитку педагогічних працівників є *бенчмаркінг-візити* – цілеспрямовані поїздки до успішних українських або європейських закладів освіти з метою вивчення, аналізу та адаптації їхнього досвіду. Такі візити дозволяють:

- ознайомитися з ефективними моделями дуальної освіти;
- побачити практики взаємодії з соціальними партнерами та громадами;
- оцінити сучасні підходи до менеджменту якості освіти та цифрової трансформації.

Після кожного візиту доцільно проводити внутрішні *рефлексивні семінари* або *методичні воркшопи*, де учасники презентують результати, пропонують ідеї для адаптації та розробляють план упровадження нових практик у діяльність свого закладу.

4. Інтегровані методичні команди

Ефективною є практика формування *інтегрованих методичних команд*, до складу яких входять не лише викладачі загальноосвітніх і професійно-теоретичних дисциплін, а й майстри, фахівці підприємств, психологи, представники кар'єрних центрів. Такий підхід дозволяє забезпечити *міждисциплінарність* методичної роботи, підвищити її практичну спрямованість і збалансувати освітні та виробничі компоненти.

5. Методична аналітика та самооцінювання

Важливо, щоб методична робота базувалася на аналізі ефективності попередніх дій. Для цього рекомендується впровадити систему *методичного моніторингу*, яка включає:

- оцінювання професійного розвитку педагогів;
- аналіз результативності навчальних інновацій;
- збір зворотного зв'язку від учнів і роботодавців.

Результати моніторингу доцільно використовувати для планування наступних етапів методичної роботи та визначення пріоритетів у розвитку персоналу.

Отже, сучасна методична робота повинна стати **динамічною, інтерактивною та партнерською системою**, що об'єднує педагогів, бізнес, громаду та учнів навколо спільної мети – підвищення якості підготовки кадрів і зміцнення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг.

6.4

Інструментарій для внутрішнього аудиту якості управління

Внутрішній аудит є важливим елементом системи забезпечення якості освітньої діяльності та управління закладом професійної освіти. Його мета – **виявлення відхилень, оцінка ефективності управлінських процесів і підготовка закладу до зовнішньої акредитації чи сертифікації**.

Аудит не має зводитися лише до перевірки; він є **інструментом розвитку**, який формує культуру відповідальності, підзвітності та постійного вдосконалення.

ЧЕК-ЛИСТИ ВІДПОВІДНОСТІ

Одним із базових інструментів внутрішнього аудиту є **чек-листи відповідності** (compliance checklists). Вони забезпечують системний підхід до оцінювання управлінських, освітніх і організаційних процесів.

Доцільно розробляти такі види чек-листів:

1. Освітні програми: перевірка відповідності навчальних планів і програм професійним стандартам, державним вимогам, компетентнісній структурі.

2. Кадрове забезпечення: наявність кваліфікованих педагогічних працівників, відповідність фахової освіти та досвіду профілю викладання, проходження підвищення кваліфікації.

3. Матеріально-технічна база: забезпечення навчальних майстерень, лабораторій, інформаційних систем, безпеки праці, цифрової інфраструктури.

4. Управлінські процедури: відповідність локальних положень вимогам ВЗЯО (внутрішньої системи забезпечення якості освіти), прозорість ухвалення рішень, наявність документованих процесів.

Результати перевірок оформлюються у вигляді коротких звітів із зазначенням **рівня відповідності (високий / середній / низький)** та **рекомендацій для поліпшення**.

МАТРИЦЯ РИЗИКІВ

Другим важливим інструментом аудиту є **матриця ризиків** – систематизований перелік потенційних загроз, що можуть впливати на стабільність або ефективність управління.

Типові категорії ризиків для ЗПО:

- *фінансові:* затримка фінансування, невиконання бюджету, недоотримання грантів.
- *кадрові:* плинність кадрів, дефіцит викладачів і майстрів, низька мотивація персоналу.
- *репутаційні:* негативні публікації, конфлікти з партнерами, зниження довіри громади.
- *операційні:* порушення технологічних процесів, неефективна комунікація, збої в ІТ-системах.

Для кожного ризику визначається:

- *ймовірність виникнення* (низька / середня / висока);
- *рівень впливу* (несуттєвий / помірний / критичний);
- *превентивні дії* (профілактичні заходи);
- *план реагування* (хто і як діє у випадку настання ризику).

Матриця ризиків дає змогу керівництву ухвалювати обґрунтовані рішення, розставляти пріоритети та вчасно запобігати кризам.

ОЦІНКА ЗАДОВОЛЕНOSTІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ

Регулярне **опитування зацікавлених сторін** (студентів, батьків, викладачів, роботодавців, випускників, партнерів) є невід'ємною частиною внутрішнього аудиту.

Це дозволяє:

- визначити рівень задоволеності якістю освітніх послуг, практичної підготовки, умов навчання;
- виявити слабкі місця у взаємодії з роботодавцями та громадою;
- отримати зворотний зв'язок щодо управлінських рішень, комунікаційної політики, роботи адміністрації.

Інструменти збору даних:

- онлайн-анкети (Google Forms, SurveyMonkey);
- фокус-групи з представниками різних категорій стейкхолдерів;
- цифрові платформи з інтегрованими формами зворотного зв'язку.

Результати аналітики публікуються в щорічному **звіті про якість управління** та використовуються для формування плану вдосконалення.

АНАЛІТИЧНА ПАНЕЛЬ УПРАВЛІНСЬКОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Для систематизації результатів аудиту доцільно створити **внутрішню аналітичну панель**, що відображає ключові показники ефективності управління:

- виконання стратегічних цілей;
- кадрову стабільність;
- рівень задоволеності стейкхолдерів;
- показники ефективності комунікації;
- стан ризиків і коригуючих дій.

Така панель може бути реалізована у середовищі Google Data Studio, Power BI або Moodle Analytics, що забезпечить **прозорість і доступність даних** для адміністрації та Ради закладу.

РОЛЬ АУДИТУ В ЦИКЛІ БЕЗПЕРЕРВНОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

Внутрішній аудит має бути не разовою перевіркою, а **постійним процесом**, який є частиною циклу **PDCA (Plan–Do–Check–Act)**:

- **Plan**: планування управлінських процесів і цілей;
- **Do**: реалізація запланованих дій;
- **Check**: перевірка результатів шляхом аудиту;
- **Act**: коригування, оновлення політик, розробка нових рішень.

Цей підхід дозволяє створити культуру **самоаналізу, відкритості та відповідальності** у діяльності закладу.

Отже, внутрішній аудит якості управління – це **комплексний діагностичний інструмент**, який забезпечує об'єктивну оцінку діяльності, своєчасне виявлення ризиків та формування управлінських рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності закладу.

6.5

Додаткові тематики для самоосвіти керівників

Сучасний керівник конкурентоспроможного закладу професійної освіти має бути не лише організатором освітнього процесу, а й стратегом, комунікатором, фінансовим менеджером і агентом змін. Тому систематичне підвищення кваліфікації, самоосвіта та обмін досвідом стають ключовими чинниками ефективного управління.

Проблема 1. Розвиток управлінських компетентностей

Стратегічне та проєктне управління – вивчення сучасних методологій управління (Agile, SCRUM, SMART, OKR) для планування та реалізації освітніх ініціатив.

Фінансове управління – курси з бюджетування, аналізу ефективності витрат, пошуку позабюджетних ресурсів, участі у грантових програмах ЄС (Erasmus+, Horizon Europe).

HR-менеджмент – освоєння інструментів мотивації, розвитку команди, профорієнтації та запобігання емоційному вигоранню педагогів.

Лідерство та комунікація – розвиток навичок фасилітації, проведення ефективних нарад, управління конфліктами, формування корпоративної культури.

Проблема 2. Розширення галузевої експертизи

Моніторинг тенденцій ринку праці – регулярне ознайомлення зі звітами Торгово-промислової палати, галузевих асоціацій, регіональних служб зайнятості, платформ аналітики (Work.ua, grc.ua, Єдина державна база вакансій).

Вивчення інновацій у професійній сфері – участь у форумах, виставках, майстер-класах з нових технологій та виробничих процесів у відповідних галузях.

Співпраця з бізнесом – стажування або консультаційні зустрічі з представниками підприємств, що є потенційними партнерами у підготовці кадрів.

Проблема 3. Цифрова грамотність та інноваційність

Освоєння цифрових інструментів управління – робота з електронним документообігом (Google Workspace, Microsoft 365), використання CRM-систем для управління взаємодією зі стейкхолдерами.

Аналітика та прийняття рішень – використання бізнес-аналітичних платформ (Google Data Studio, Power BI) для аналізу освітніх і фінансових показників.

Онлайн-комунікація та брендинг – розвиток навичок ведення офіційних сторінок закладу, створення презентаційних матеріалів, ведення публічних звітів і комунікацій із громадськістю.

Проблема 4. Освітні платформи для керівників

Coursera, EdX, Prometheus, Udemy, Diia.Education – курси з менеджменту, цифрової трансформації, стратегічного управління в освіті.

Освітні програми від МОН та НМЦ ПТО – участь у тренінгах, семінарах і програмах обміну для управлінців закладів освіти.

Професійні спільноти та асоціації – приєднання до українських і міжнародних мереж керівників освіти для обміну досвідом і партнерства.

Проблема 5. Персональна траєкторія розвитку

Рекомендується формувати **індивідуальний план професійного зростання**, який передбачає:

- визначення коротко- і довгострокових цілей;
- щорічну участь у щонайменше двох освітніх заходах (вебінари, форуми, конференції);
- відстеження власного прогресу за показниками компетентностей і досягнень закладу.

ВИСНОВКИ

Розроблений методичний посібник систематизує теоретичні, організаційні та практичні засади управління конкурентоспроможністю закладу професійної освіти як цілісного соціально-економічного організму, що функціонує у динамічному ринковому середовищі. Його зміст відображає комплексний підхід до формування конкурентних переваг через поєднання стратегічного бачення, ефективного управління ресурсами, інноваційних технологій та партнерської взаємодії з ключовими стейкхолдерами.

У результаті проведеного узагальнення теоретичних положень і практичних розробок доведено, що конкурентоспроможність закладу професійної освіти є інтегральним показником ефективності управлінської діяльності, який визначається рівнем якості освітніх послуг, кадровим потенціалом, інноваційною активністю, репутацією та здатністю до гнучкого реагування на виклики часу.

Запропоновані у посібнику технології стратегічного, організаційного, маркетингового та кадрового управління забезпечують системність управлінських процесів, сприяють створенню умов для сталого розвитку освітнього закладу, формуванню позитивного іміджу та довіри з боку здобувачів освіти, роботодавців і громадськості. Значна увага приділена інструментам моніторингу, самооцінювання та внутрішнього аудиту якості, що дозволяють керівникам приймати управлінські рішення на основі даних, а не інтуїції, та своєчасно коригувати стратегію розвитку.

Практична частина посібника демонструє реальні моделі, кейси та сценарії управлінських рішень, які можуть бути адаптовані до специфіки кожного закладу. Вони підтверджують, що навіть за обмежених ресурсів можливо досягти високих результатів, якщо управлінська діяльність ґрунтується на принципах інноваційності, відкритості, командної взаємодії та постійного вдосконалення. Окремо підкреслено значення самоосвітньої траєкторії керівника як чинника професійного лідерства. Безперервне навчання, цифрова грамотність і розвиток управлінських компетентностей стають ключовими умовами ефективного функціонування сучасного освітнього менеджера.

Таким чином, матеріали методичного посібника можуть бути використані як практичний інструмент для розроблення та реалізації програм підвищення конкурентоспроможності закладів професійної освіти, удосконалення системи управління, планування внутрішнього розвитку та підготовки до зовнішньої акредитації. Упровадження запропонованих технологій сприятиме не лише підвищенню якості освітніх послуг, але й зміцненню ролі закладів професійної освіти як активних учасників соціально-економічного розвитку регіону, орієнтованих на потреби людини, суспільства та ринку праці.

СПИСОК ПОСИЛАНЬ

- Верховна Рада України. (2025). *Закон України «Про професійну освіту»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20#Text>
- Ничкало, Н. Г. (2007). *Українські концепції професійної освіти* (Документ). <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711255/1/59.pdf>
- Петренко, Л. М., Козак, А. Р., & Коваленко, С. П. (2011). *Професійна освіта і навчання в Україні: сучасні технології управління: Методичний посібник* / за заг. ред. Л. М. Петренко. ІМА-прес. <https://www.researchgate.net/publication/360877612>
- Пригодій, М. А. (2024). Функціональні особливості сучасних систем управління навчанням. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції пам'яті академіка Дмитра Тхоржевського «Технологічна освіта: сучасні реалії та перспективи розвитку» (23 лютого 2024 року)* (с. 226–230). Український державний університет імені Михайла Драгоманова. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/740067>
- Романова, Г. М. (2024). Розвиток управлінської компетентності суб'єктів державно-приватного партнерства у сфері професійної (професійно-технічної) освіти. *Інноваційна професійна освіта. Професійна освіта в умовах сталого розвитку суспільства: монографія*, 6(19), 51–67. <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/743656>
- Рябова, З. (2020). Управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти як проєктно-орієнтованою організацією. *Професійна педагогіка*, 1(20), 86–94. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2020.20.86-94>
- Труніна, І. М., & Білик, М. Ю. (2020). Управління конкурентоспроможністю закладів вищої освіти. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, 5(38), 197–206. <https://economics.kntu.kr.ua/pdf/5%2838%29/22.pdf>
- Урядовий контактний центр. (б.д.) *Управління та організація у сфері професійної (професійно-технічної) освіти* [Онлайн-ресурс]. [ukc.gov.ua. https://ukc.gov.ua/knowledge/upravlinnya-ta-organizatsiya-u-sferi-profesijnoyi-profesijno-tehничnoyi-osvity/](https://ukc.gov.ua/knowledge/upravlinnya-ta-organizatsiya-u-sferi-profesijnoyi-profesijno-tehничnoyi-osvity/)
- Флярковська, О. В. (2023). Управління та перспективи розвитку професійно-технічної освіти. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка та психологія*, (2), 69–76. <https://doi.org/10.54929/pmtп-2023-2-09-01>

ВИРОБНИЧО – ПРАКТИЧНЕ ВИДАННЯ

ГУРЖІЙ Андрій Миколайович
ЗАЙЧУК Валентин Олександрович
ПРИГОДІЙ Микола Анатолійович
РОМАНОВА Ганна Миколаївна

ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ методичний посібник

[Електронне видання]

Hurzhii, A., Zaichuk, V., Pryhodii, M., & Romanova, H. (2025). *Tekhnologii upravlinnia konkurentospromozhnistiu zakladu profesiinoi osvity: metodychnyi posibnyk* [Technologies for managing the competitiveness of vocational education institutions: A methodological guide]. Institute of Vocational Education of the NAES of Ukraine. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17405471>

The methodological guide comprehensively reveals the theoretical and practical aspects of managing the competitiveness of vocational education institutions in the context of dynamic changes in the educational market and increasing demands from employers. It offers a systemic and adaptive approach, considering competitiveness as a strategic goal of sustainable development that integrates the quality of educational services, human resource potential, and effective market positioning. The essence of the competitiveness of a vocational education institution, its key factors, and the pivotal role of staff competitiveness are defined. Approaches to quality management in education are characterized; technologies of strategic management are substantiated, including tools for external and internal environment analysis (SWOT, PEST, STEP). The guide formulates approaches to developing and implementing a competitive strategy, describes educational brand and reputation management, and analyzes organizational and managerial technologies – in particular, human resource development, application of leadership principles, team building, innovation management, implementation of digital tools, and partnership interaction with employers. Criteria, indicators (KPI), and methods of monitoring and evaluation – including self-assessment technologies for management efficiency and feedback instruments – are refined. An algorithm for developing a competitiveness enhancement program is proposed. The guide presents case studies of successful national and European practices, highlights the role of grant activities, cooperation with communities and businesses through dual education mechanisms, and models of public reporting. Methodological recommendations and tools for internal quality auditing are also provided.

The publication is intended for managers, teaching staff, and other participants in public-private partnerships in the field of vocational education who strive to ensure sustainable development of their institutions and maintain leadership positions in the regional labor market.

Редактор-коректор – Г. М. Романова
Бібліографічний редактор – В. О. Маркова
Обкладинка* – М. А. Пригодій

Формат 210/297.
Авт. арк. 3,3. Зам. 1.1/2025.

Виготівник і видавець:
Інститут професійної освіти НАПН України
03045 Київ, пров. Віто-Литовський, 98-а
+380 (44) 252-71-75; +380 (44) 259-45-53(факс)
e-mail: info@ivet.edu.ua

Підтвердження внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції.
Серія ДК, № 3805 від 21.06.2010 р.

Інститут професійної освіти НАПН України є суб'єктом у сфері онлайн-медіа
(Рішення Національної ради з питань телебачення і радіомовлення № 1430 від 16.11.2023 р.)

^{5*} https://i0.wp.com/ledergerber-partner.ch/wp-content/uploads/2018/06/document-3268750_bearb2.jpg?fit=1100%2C734&ssl=1&resize=350%2C200

