

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна
академія»
Кафедра педагогіки, методики та менеджменту освіти

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему

«Проактивне управління розвитком закладу професійної освіти
(на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»)»
(тема кваліфікаційної роботи)

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ДУЗПО-24мг
спеціальності : 073 «Менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

_____ / Бехруз ОБІДОВ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник _____ / Лариса ГРЕСЬ
(підпис) (ім'я та прізвище)

Рецензент _____ / Юлія ДУДНЄВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

«До захисту допущено»

В.о.завідувачки кафедри _____ / Наталія
БРЮХАНОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Нормоконтроль _____ / Влада МАРКОВА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Секретар ЕК _____ / Валентина БУРБИГА
(підпис) (ім'я та прізвище)

Харків – 2025 рік

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМ. В.Н.КАРАЗІНА**

Інститут: Навчально-науковий інститут «Українська інженерно-педагогічна академія»

Кафедра: педагогіки, методики та менеджменту освіти

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Управління закладами професійної освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В. о. завідувачки
кафедри
д.пед.н., проф.
Наталія БРЮХАНОВА

(підпис)

«__» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу (дипломну роботу)
другого (магістерського) рівня вищої освіти
здобувачеві Бехрузу ОБІДОВУ

1. Тема: «Проактивне управління розвитком закладу професійної освіти (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»)» затверджена наказом по університету № _____ від «__» _____ 2025 р.
2. Термін здачі закінченої роботи: «30» листопада 2025 р
3. Вихідні дані до роботи: Закони України, Постанови Верховної Ради, Постанови Кабінету Міністрів, теоретичні та практичні розробки вітчизняних та зарубіжних авторів за темою роботи, періодичні видання, статистичні дані.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Розділ 1. Теоретико-методологічні засади проактивного управління розвитком закладів професійної освіти. Розділ 2. Аналіз організаційно-економічної діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Розділ 3. Інструментарій проактивного управління розвитком закладу професійної освіти в умовах турбулентності освітнього середовища.
5. Перелік графічного (ілюстративного) матеріалу 2 рис., 12 табл., презентаційний матеріал

6. Консультант:

Розділ	Консультант	Підпис, дата		Оцінка (бали)
		Завдання видав	Завдання прийняв	
-	Не передбачено	-	-	-

7. Дата видачі завдання: «01» жовтня 2025 р.

Керівник:

(підпис) Лариса ГРЕСЬ

Завдання прийняв до виконання:

(підпис) Бехруз ОБІДОВ

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН-ГРАФІК
виконання кваліфікаційної роботи
(дипломної роботи)**

№ з/п	Назва етапів роботи та питань, які мають бути розроблені відповідно до завдання	Термін виконання	Позначки керівника про виконання завдань
1	Систематизація матеріалів про діяльність об'єкту дослідження	04.10.2025	
2	Вивчення теоретичного матеріалу, написання першого розділу роботи	16.10.2025	
3	Аналіз діяльності об'єкту дослідження, написання другого розділу	30.10.2025	
4	Розробка та написання рекомендаційної частини роботи	15.11.2025	
5	Завершення висновків, формування анотації, впорядкування списку літератури	25.11.2025	
6	Оформлення дипломної роботи та представлення її на кафедрі	30.11.2025	

Здобувач

(підпис) Бехруз ОБІДОВ

Нормоконтроль:

(підпис) Влада МАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Тема: «Проактивне управління розвитком закладу професійної освіти (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»»).

Магістерська робота містить: 96 сторінки, 2 рис., 12 табл., 83 джерел.

Об'єкт дослідження – процес проактивного управління розвитком закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Предмет дослідження – теоретико-методологічні, методичні та прикладні засади проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О в умовах турбулентності освітнього середовища.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження проактивного управління розвитком закладу професійної освіти в умовах турбулентності освітнього середовища (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»).

Завдання кваліфікаційної роботи: дослідити теоретико-методологічні засади проактивного управління розвитком закладів професійної освіти; проаналізувати організаційно-економічну діяльність ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»; розробити інструментарій проактивного управління розвитком закладу професійної освіти в умовах турбулентності освітнього середовища.

Методи дослідження – порівняльний аналіз, графічний метод, методи систематизації, класифікації, абстрагування та логічного аналізу.

Сутність наукової новизни основних результатів дослідження полягає в розробці концептуально-методичних засад управління розвитком закладу професійної (професійно-технічної) освіти в умовах цифрової трансформації, які забезпечують перехід до проактивної моделі управління та сприяють підвищенню ефективності освітньої, методичної та організаційно-господарської діяльності закладу.

Здійснено аналіз еволюції наукових підходів до управління розвитком закладів освіти в сучасних умовах їх функціонування. Ідентифіковано глобальні тренди розвитку системи професійної освіти та їх вплив на управлінські стратегії закладу. Запропоновано використання цифрових інструментів як ефективного засобу реалізації проактивного управління розвитком освітньої установи. Розроблено методичні підходи до оцінювання результативності впровадження цифрових і проактивних рішень у системі управління ЗП(ПТ)О.

Ключові слова: проактивне управління, розвиток, заклад професійної освіти, освітній заклад

ANNOTATION

Topic: "Proactive management of the development of a vocational education institution (using the example of the VEI "Kharkiv Vocational College")".

The master's thesis contains: 96 pages, 2 figures, 12 tables, 83 sources.

The object of the study is the process of proactive management of the development of a vocational education institution.

The subject of the study is the theoretical and methodological, methodological and applied principles of proactive management of the development of a vocational (vocational) education institution in the conditions of turbulence in the educational environment.

The purpose of the qualification work is to improve theoretical provisions and develop practical recommendations for the implementation of proactive management of the development of a vocational education institution in the conditions of turbulence in the educational environment (using the example of the VEI "Kharkiv Vocational College").

The objectives of the qualification work: to investigate the theoretical and methodological principles of proactive management of the development of vocational education institutions; to analyze the organizational and economic activities of the VEI "Kharkiv Professional College"; to develop a toolkit for proactive management of the development of a vocational education institution in the conditions of turbulence in the educational environment.

Research methods – comparative analysis, graphic method, methods of systematization, classification, abstraction and logical analysis.

The essence of the scientific novelty of the main research results lies in the development of conceptual and methodological principles for managing the development of a vocational education institution in the conditions of digital transformation, which ensure the transition to a proactive management model and contribute to increasing the efficiency of the educational, methodological and organizational and economic activities of the institution.

An analysis of the evolution of scientific approaches to managing the development of educational institutions in modern conditions of their functioning was carried out. Global trends in the development of the vocational education system and their impact on the management strategies of the institution were identified. The use of digital tools as an effective means of implementing proactive management of the development of an educational institution was proposed. Methodological approaches to assessing the effectiveness of implementing digital and proactive solutions in the management system of vocational education and training have been developed.

Keywords: proactive management, development, vocational education institution, educational institution

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ.....	11
1.1. Еволюція підходів до управління розвитком закладів освіти	11
1.2. Теоретичні основи проактивного управління розвитком закладів професійної освіти	24
1.3. Формування концептуального підходу до проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О	31
Висновки до розділу 1	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗП(ПТ)О «ХАРКІВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ»	44
2.1. Загальна характеристика діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».....	44
2.2. Оцінювання результативності освітньої, методичної та господарської діяльності	49
2.3. Аналіз кадрового, фінансового та матеріально-технічного потенціалу коледжу	51
2.4. Аналіз організаційного управління та системи внутрішнього контролю якості освітнього процесу	54
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	60
3.1. Глобальні тренди розвитку системи професійної освіти.....	60
3.2. Цифровізація та смарт-контрактинг як інструменти проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О	66
3.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження проактивних	

управлінських рішень у закладах освіти.....	74
Висновки до розділу 3	81
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87

ВСТУП

В умовах високої турбулентності освітнього середовища та наростання внутрішніх викликів, пов'язаних із реформуванням системи професійної освіти, заклади професійної (професійно-технічної) освіти стикаються з необхідністю ефективної адаптації до динамічних змін у соціально-економічному просторі. Такі тенденції є особливо помітними у діяльності ЗП(ПТ)О, які проходять складний етап розвитку, потребуючи впровадження дієвих інструментів управління, здатних забезпечити їх стійкість, конкурентоспроможність та результативність у сучасних умовах.

Одним із найефективніших підходів до забезпечення сталого розвитку закладів професійної освіти є проактивне управління, що ґрунтується на передбаченні, прогнозуванні та своєчасній ідентифікації можливостей і ризиків освітнього середовища. Такий підхід дозволяє запобігати потенційним загрозам і формувати ефективні механізми реагування на сучасні виклики, серед яких – цифровізація освітнього процесу, зростання конкуренції між навчальними закладами, підвищення вимог до якості підготовки фахівців, а також посилення соціальної відповідальності освіти. З огляду на це, актуальним є формування теоретико-методологічного підґрунтя та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження проактивного управління розвитком закладів професійної освіти.

Метою кваліфікаційної роботи є удосконалення теоретичних положень і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження проактивного управління розвитком закладу професійної освіти в умовах турбулентності освітнього середовища (на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»).

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

по-перше, здійснити аналіз еволюції наукових підходів до управління розвитком закладів освіти в сучасних умовах їх функціонування;

по-друге, визначити переваги та недоліки застосування різних концепцій і моделей управління розвитком освітніх установ;

по-третє, уточнити зміст поняття «проактивне управління розвитком закладу професійної освіти»;

по-четверте, обґрунтувати концептуальний підхід до впровадження проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О;

по-п'яте, провести аналіз діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», визначити ключові проблеми, можливості та резерви підвищення ефективності його функціонування;

по-шосте, ідентифікувати глобальні тренди розвитку системи професійної освіти та їх вплив на управлінські стратегії закладу;

по-сьоме, запропонувати використання цифрових інструментів (зокрема елементів смарт-контрактингу) як ефективного засобу реалізації проактивного управління розвитком освітньої установи;

по-восьме, розробити методичні підходи до оцінювання результативності впровадження цифрових і проактивних рішень у системі управління ЗП(ПТ)О.

Об'єктом дослідження є процес проактивного управління розвитком закладу професійної (професійно-технічної) освіти.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні, методичні та прикладні засади проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О в умовах турбулентності освітнього середовища.

Інформаційну основу дослідження становлять праці українських і зарубіжних науковців у галузі управління розвитком освітніх організацій, офіційні статистичні та аналітичні матеріали Міністерства освіти і науки України, довідкові джерела, фахові періодичні видання, ресурси мережі Інтернет, наведені у списку використаних джерел, а також результати консультацій із керівником кваліфікаційної роботи, науковими та науково-педагогічними працівниками. Окремі положення базуються на власних авторських узагальненнях і спостереженнях, отриманих у процесі дослідження діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів дослідження, адаптованих до специфіки функціонування ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Зокрема, порівняльний аналіз та графічний метод застосовано для виявлення й наочного відображення тенденцій розвитку коледжу, динаміки його освітньої, кадрової та фінансово-господарської діяльності. Методи систематизації та класифікації використано для впорядкування підходів до управління розвитком закладу освіти, уточнення сутності поняття «проактивне управління розвитком закладу професійної освіти», а також для розкриття характерних особливостей і відмінностей між реактивним та проактивним типами управління.

Методи абстрагування та логічного аналізу дали змогу удосконалити теоретичне трактування поняття проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О, сформулювати стейкхолдерський підхід до управління розвитком коледжу в умовах турбулентності освітнього середовища, а також обґрунтувати пропозиції щодо оцінювання ефективності впровадження цифрових управлінських рішень у діяльність закладу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДІВ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

1.1 Еволюція підходів до управління розвитком закладів освіти

Динамічність освітнього середовища та зміна ключових факторів, що впливають на розвиток закладів професійної освіти, зумовлюють необхідність трансформації підходів до управління їх діяльністю. Проведений аналіз наукових джерел [1–39] свідчить про існування широкого спектра підходів до управління розвитком організацій, у тому числі освітніх.

Зокрема, у праці [11] розглянуто класичні стилі управління, серед яких авторитарний, демократичний, ліберально-анархічний, непослідовний та ситуативний. Їхні основні характеристики подано в табл. 1.1, що дозволяє простежити взаємозв'язок між стилем управління та рівнем ефективності освітнього процесу.

Найбільш повну класифікацію підходів до управління розвитком організацій, яка може бути адаптована до діяльності ЗП(ПТ)О, подано у науковій праці [12], де виділено низку типів управлінських моделей, релевантних сучасним умовам функціонування системи професійної освіти.

Таблиця 1.1

Характеристика класичних стилів управління [11]

Критерії характеристики	Стилі управління				
	Авторитарний	Демократичний	Ліберально-анархічний	Непослідовний (алогічний)	Ситуативний стиль
1	2	3	4	5	6
Прийняття рішень	Одно-особове керівником	На основі обговорення проблеми, обліку думок і ініціатив співробітників	Керівником при максимальному обговоренні проблеми без конкретики	Керівником і працівниками в залежності від ситуацій	Керівником відповідно до ситуацій, які вирішуються

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
Вимога виконання наказів	Точне дотримання директив, наказів	Дотримання прийнятих рішень	Відсутня або слабка	Точне дотримання або невиконання наказів	Дотримання рішення
Контроль за виконанням рішень	Твердий, постійний контроль, загроза покарання	Достатній, здійснюється керівником і співробітником	Мінімальний або відсутній, ніхто нічого не контролює	Недостатній, в залежності від ситуації і настрою керівника	Якщо неформований колектив, то точно керівником, якщо колектив «зрілий», то керівником і працівниками
Модель поведінки працівника	Конформізм	Максимальна ініціативність, залучення у процеси, прояв своїх думок, досягнення спільних інтересів	Уникнення відповідальності, небажання виконувати свої завдання	Максимальна адаптація під настрій керівника	Постійний розвиток і саморозвиток працівників, ініціативність, врахування інструкцій, вказівок
Делегування повноважень	Відсутнє	Окремі повноваження передаються співробітникам при збереженні їхньої відповідальності	Відсутнє. Кожен сам визначає свої обов'язки і реальний обсяг робіт	Відсутнє або не має підкріплення разі здійснення	Гнучке врахування психологічного розвитку підлеглих і колективу
Самоврядування	Відсутнє	Формування колективом елементів самоврядування	Усі можуть висловлювати свої позиції, але реального обліку, узгодження позицій не прагнуть досягти	Відсутнє, працівники не прагнуть організовувати свій простір	З часом «дозрівання» колективу можливе до формування

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4	5	6
Проявлення індивідуальності, ініціативності працівника	Відсутнє	Жваве зацікавлення працівником, облік і врахування інтересів, потреб працівника	Відсутнє, працівники незадоволені своєю роботою, керівником, колегами	Відсутнє, працівники незадоволені своєю роботою, низька ефективність	Наявне, посилюється можливість із зростанням досвідченості і збалансованості колективу
Ставлення до оновлення, інновацій	Негативне	Максимальне сприяння	Апатія/негативне	Апатія/негативне	Сприяння, постійний розвиток
Психологічний клімат	Несприятливий, напружений стресовий	Дружелюбний, націлений на результат	Несприятливий, немає ніякого співробітництва, конфронтація між угрупованнями	Несприятливий, постійні конфлікти	Дружній, націлений на результат і саморозвиток, вертикальна і горизонтальна допомога в колективі
Відповідальність за помилки	На «слабкому» члені колективу	Працівник, який припустився помилки	Ніхто ні за що не відповідає	Як той, хто спричинив, так і слабший, в залежності від ситуації	Працівник, який припустився помилки, весь колектив або керівник

Функціональний підхід в управлінні розвитком закладу професійної освіти розглядається як сукупність визначених управлінських функцій, спрямованих на задоволення освітніх, кадрових і соціальних потреб колективу. Його особливістю є наявність слабких горизонтальних зв'язків між структурними підрозділами, що може зумовлювати збільшення часових витрат на виконання управлінських завдань. Крім того, у процесі розв'язання комплексних питань, які вимагають взаємодії декількох служб, може виникати ризик розмиття відповідальності. Разом із тим, використання функціонального підходу орієнтує управління на досягнення певних результатів освітньої діяльності, сприяючи створенню нових

організаційних форм, удосконаленню внутрішньої структури закладу та підвищенню ефективності його функціонування. Проте недоліком такого підходу є те, що окремі підрозділи не завжди зорієнтовані на спільну кінцеву мету розвитку коледжу [12], [13].

Системний підхід у менеджменті освіти розглядає заклад як цілісну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів – адміністративних, педагогічних, методичних, фінансових і соціальних підсистем. Кожна з них має власні завдання, але водночас тісно взаємодіє з іншими через внутрішні та зовнішні зв'язки, що впливають на результати діяльності закладу. Застосування системного підходу дає змогу досліджувати структуру, функції та розвиток коледжу як єдиного організму, виявляти властивості його елементів, простежувати взаємозалежності між ними та формувати оптимальні управлінські рішення. Таким чином, ефективність діяльності освітньої установи залежить від узгодженості роботи всіх її частин, а не лише від ефективності окремих підрозділів [14].

Комплексний підхід до управління розвитком закладу освіти передбачає врахування взаємозв'язку технічних, економічних, соціальних, організаційних, екологічних та педагогічних аспектів управління. Такий підхід забезпечує цілісне бачення процесів, що відбуваються у закладі, і дозволяє приймати управлінські рішення з урахуванням впливу всіх складових його діяльності [12].

Ситуаційний підхід до управління розвитком ЗП(ПТ)О логічно продовжує ідеї системного підходу, орієнтуючи управлінців на гнучке реагування на зміну обставин. Його застосування дає змогу визначити ключові фактори, що зумовлюють виникнення конкретних ситуацій у діяльності закладу, виявити їхні переваги, недоліки та можливі наслідки. На цій основі обираються методи та інструменти управління, які найкраще відповідають певним умовам і забезпечують адаптивність освітньої системи до викликів сучасного середовища [12].

Процесний підхід у контексті управління розвитком закладу професійної освіти розглядає діяльність установи як сукупність взаємопов'язаних освітніх,

адміністративних, методичних та соціальних процесів, що мають чіткі часові та просторові межі. Застосування цього підходу забезпечує систематичну ідентифікацію, управління та взаємодію між процесами, які формують цілісний механізм функціонування коледжу. Як зазначають дослідники [15], впровадження процесно-орієнтованого управління сприяє вдосконаленню організаційної структури, оптимізації освітніх процесів, підвищенню якості освітніх послуг і запровадженню системи внутрішнього контролю якості. Крім того, процесний підхід стимулює розвиток соціальної відповідальності, формує нові підходи до мотивації персоналу, забезпечує інтеграцію проектного управління в освітню діяльність, підвищує гнучкість закладу, розвиває партнерські взаємозв'язки із зацікавленими сторонами та удосконалює внутрішні й зовнішні комунікації. Використання сучасних інформаційних технологій у межах цього підходу дозволяє побудувати діалогову взаємодію «керівництво – педагогічний колектив – здобувачі освіти – стейкхолдери» та створити систему постійного самовдосконалення.

Маркетинговий підхід у системі управління розвитком закладу професійної освіти передбачає орієнтацію всіх управлінських рішень на потреби основних споживачів освітніх послуг – здобувачів освіти, роботодавців і суспільства загалом. Цей підхід базується на постійному аналізі тенденцій ринку праці, вимог роботодавців, демографічних та соціально-економічних факторів, що визначають попит на професійні компетентності. Маркетингове управління сприяє розробленню освітніх програм, які максимально відповідають потребам ринку, формуванню позитивного іміджу коледжу, використанню сучасних інструментів комунікацій і просування освітніх послуг. Його сутність полягає у створенні цінності для споживача освітніх послуг через ефективне задоволення його потреб, що, своєю чергою, забезпечує підвищення конкурентоспроможності закладу [12].

Інноваційний підхід у менеджменті закладів освіти орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, впровадження нових технологій навчання, цифрових інструментів управління, сучасних форм партнерства та методів педагогічної взаємодії. Реалізація цього підходу сприяє підвищенню ефективності

освітнього процесу, розвитку креативного потенціалу педагогів і здобувачів освіти, а також формуванню культури інновацій у межах освітнього середовища коледжу [12], [13].

Стратегічний підхід до управління розвитком закладу професійної освіти ґрунтується на формуванні й реалізації довгострокової стратегії, що передбачає визначення місії, бачення, стратегічних цілей і шляхів їх досягнення. Такий підхід дозволяє враховувати динаміку змін у зовнішньому середовищі, прогнозувати тенденції розвитку ринку освітніх послуг і завчасно адаптувати діяльність закладу до нових умов. Стратегічне управління забезпечує гнучкість і стійкість закладу, сприяє підвищенню його здатності до саморозвитку, ефективному використанню ресурсів та зменшенню ризиків, пов'язаних із нестабільністю освітнього простору [16].

Креативний (творчий) підхід у контексті управління розвитком закладу професійної освіти передбачає пошук і впровадження нестандартних управлінських рішень, використання інноваційних ідей, гнучких форм взаємодії та творчих методів організації освітнього процесу. Такий підхід дозволяє керівникам коледжу ефективно реагувати на нові виклики, розв'язувати складні управлінські завдання та створювати умови для розвитку креативного потенціалу педагогічного колективу. Креативне управління включає етапи генерації ідей, аналізу проблемних ситуацій, вибору оптимальних альтернатив, запозичення передового досвіду інших освітніх установ і впровадження креативних рішень у систему управління розвитком ЗП(ПТ)О [12].

Інтеграційний (синергетичний) підхід відображає сучасні тенденції розвитку освітнього менеджменту, за яких процеси управління розглядаються як взаємопов'язані елементи єдиної соціально-освітньої системи. Його сутність полягає у посиленні взаємодії між підрозділами коледжу, інтеграції навчальної, виховної, методичної, фінансової та управлінської діяльності задля досягнення синергетичного ефекту. Реалізація цього підходу сприяє ефективнішому використанню внутрішнього потенціалу, зміцненню горизонтальних зв'язків, формуванню партнерських відносин між усіма учасниками освітнього процесу та

підвищенню загальної результативності управління [13].

Поведінковий підхід у системі управління закладом професійної освіти спрямований на розкриття творчих, професійних і комунікативних можливостей педагогічних працівників, а також на формування високої мотивації до праці. Він ґрунтується на концепціях поведінкових наук і підкреслює важливість людського фактора в управлінні. Мета поведінкового підходу полягає у підвищенні ефективності використання кадрового потенціалу закладу через створення сприятливого соціально-психологічного клімату, розвиток внутрішньої мотивації та залучення персоналу до спільного досягнення стратегічних цілей коледжу [12], [17].

Структурний підхід акцентує увагу на визначенні пріоритетності факторів, принципів і методів управління з метою досягнення оптимального розподілу ресурсів і забезпечення злагодженої взаємодії між усіма структурними ланками коледжу. У межах цього підходу особлива увага приділяється раціональному проектуванню організаційної структури, розподілу повноважень і відповідальності, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та якість освітніх послуг [13].

Традиційний підхід до управління розвитком закладу професійної освіти базується на використанні накопиченого досвіду, педагогічних традицій, професійних навичок і управлінських практик, перевірених часом. Його позитивною рисою є можливість збереження стабільності, передбачуваності управлінських процесів, розвитку професійної майстерності персоналу та моделювання ефективних сценаріїв діяльності закладу на основі минулих результатів [12].

Віртуальний підхід у сучасному управлінні ЗП(ПТ)О пов'язаний із використанням цифрових технологій, мережевої взаємодії та засобів електронного зв'язку для організації освітнього процесу, координації роботи підрозділів і налагодження партнерських відносин. Він дозволяє створювати віртуальні команди, здійснювати управління процесами дистанційно, використовувати електронні системи документообігу, онлайн-навчання та

цифровий моніторинг результатів діяльності. Такий підхід розширює можливості закладу діяти на місцевому рівні, водночас інтегруючись у глобальний освітній простір [12].

Поряд із цим, основними для практичного використання в управлінні розвитком освітніх закладів залишаються функціональний, процесний, системний та ситуаційний підходи, оскільки вони забезпечують найбільш збалансоване поєднання теоретичних засад і практичної результативності. Саме тому дослідники зосереджують увагу на аналізі характерних рис, переваг і недоліків застосування цих підходів у процесі управління розвитком ЗП(ПТ)О.

Зокрема, функціональний підхід залишається домінуючим у системі управління більшістю українських закладів професійної освіти. Його використання має низку беззаперечних переваг. Передусім це простота та логічність побудови організаційної структури – як правило, лінійної чи функціональної, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між адміністративними, методичними, навчальними та допоміжними підрозділами. По-друге, висока централізація управління сприяє оптимізації витрат і контролю за використанням ресурсів, а автономність окремих відділів дозволяє уникати дублювання функцій, формує умови для спеціалізації працівників, підвищення рівня їх професійної компетентності та вдосконалення управлінських навичок [18].

Водночас застосування функціонального підходу до управління розвитком закладу освіти в умовах динамічного освітнього середовища має і певні недоліки. Відносна ізольованість кожної структурної одиниці обмежує горизонтальні зв'язки, ускладнює міжпідроздільну взаємодію та координацію дій при вирішенні комплексних освітніх або організаційних завдань. Як наслідок, знижується швидкість реагування на зміни зовнішнього середовища, ускладнюється впровадження інновацій та формування гнучких управлінських рішень. Це зумовлює потребу в удосконаленні функціонального підходу шляхом посилення його інтеграційних і комунікаційних складових, що особливо важливо для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності ЗП(ПТ)О «Харківський

професійний коледж» [21].

Кожен структурний підрозділ закладу професійної освіти, орієнтуючись насамперед на якісне виконання власних функціональних завдань, нерідко втрачає цілісне бачення кінцевого результату діяльності всього закладу. Часткова оптимізація, здійснена в межах окремого відділу або служби, не завжди приводить до підвищення загальної ефективності функціонування закладу чи покращення результатів освітньої діяльності [22]. Науковці також звертають увагу на такі недоліки функціонального управління, як відсутність єдиного опису управлінських та освітніх процесів, їх роздроблення на окремі, слабо пов'язані елементи, а також відсутність відповідальної особи, яка б координувала технологію управління освітнім процесом у цілому та відповідала за кінцевий результат [23].

З огляду на зазначене, більшість сучасних дослідників наголошують на доцільності впровадження процесного підходу до управління розвитком закладу освіти, що зумовлено його високою ефективністю та численними перевагами. Зокрема, у працях [24–25] виділено такі ключові переваги процесно-орієнтованого управління:

по-перше, підвищується зацікавленість персоналу у досягненні кінцевого результату освітнього процесу, оскільки працівники усвідомлюють свій внесок у загальну якість освітньої послуги та отримують мотивацію до вдосконалення власної діяльності; формується середовище, яке сприяє прояву ініціативності та професійної активності;

по-друге, забезпечується горизонтальний розподіл функцій і відповідальності між керівниками різних процесів, що знижує надмірну централізацію та управлінське навантаження на адміністрацію закладу, сприяючи гнучкості в ухваленні рішень;

по-третє, процесний підхід враховує динамічний характер розвитку освітньої системи, дозволяє швидше адаптуватися до змін державних стандартів, вимог роботодавців та очікувань здобувачів освіти;

по-четверте, він формує у керівників процесів вищий рівень професійної

автономії, компетентності й готовності до творчого розв'язання проблем, що сприяє розвитку управлінської культури в колективі;

по-п'яте, цей підхід забезпечує оперативність і гнучкість управлінських рішень, сприяє саморегуляції, оптимізації внутрішніх процесів, швидкому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі, інтеграції інформаційних та ресурсних потоків, орієнтації на створення освітньої цінності для здобувача;

завдяки процесній моделі управління досягається зменшення бюрократичного навантаження, скорочення дублювання функцій, зниження адміністративних витрат і спрощення процедур координації, контролю та прийняття рішень, що забезпечує економію фінансових, трудових і часових ресурсів.

Переваги процесного підходу в управлінні розвитком освітніх установ детально розкриває й І. Перерва [12], перелік яких наведено на рис. 1.1, що узагальнює ключові аспекти ефективності процесно-орієнтованої системи управління ЗП(ПТ)О.

Водночас дослідники, поряд із визначенням ключових переваг процесного підходу [20], звертають увагу й на певні складнощі його реалізації у практиці управління. Зокрема, перехід до процесно-орієнтованої системи управління потребує значних фінансових витрат на перебудову організаційної структури, навчання персоналу та впровадження сучасних інформаційних технологій. Крім того, можливий супротив працівників через зміну звичних підходів до виконання обов'язків і звуження індивідуальної компетенції в межах конкретних процесів. До складнощів також належать ускладнене документальне оформлення освітніх процесів, недостатнє відображення взаємозв'язків між окремими елементами управління у масштабі всього закладу, а також зосередження критеріїв ефективності лише на рівні окремих процесів, без урахування інтегральних результатів діяльності закладу професійної освіти загалом.

У наукових джерелах наголошується на доцільності інтеграції різних управлінських підходів, зокрема функціонального та процесного, у єдину систему управління.



Рис.1.1. Переваги впровадження процесного підходу до управління [12]

Так, О. Хименко, аналізуючи особливості, переваги та недоліки цих підходів, підкреслює нерозривність таких елементів управління, як функції та процеси, зазначаючи, що застосування функціонально-процесного підходу дозволяє подолати ієрархічну жорсткість, характерну для традиційного функціонального управління. Це сприяє налагодженню ефективнішої взаємодії між працівниками, зменшує витрати часу на координацію дій, усуває міжпідроздільну конкуренцію, оскільки всі учасники освітнього процесу орієнтовані на спільну мету. Водночас цей підхід дозволяє аналізувати реалізацію функцій через призму взаємопов'язаних процесів, що забезпечує орієнтацію

персоналу на цільові завдання, ключові показники ефективності, підвищує мотивацію працівників і створює умови для оперативного управління змінами в освітньому середовищі [26].

Детальний аналіз переваг і недоліків застосування функціонального, процесного, ситуаційного, системного та традиційного підходів подано у науковій праці Р. Ляшенко, де їх систематизовано у зручній для порівняння формі [18]. Автор доходить висновку, що найбільш доцільним у сучасних умовах є системний підхід, оскільки він забезпечує комплексне вирішення завдань управління розвитком організації. Його практичне застосування дозволяє здійснювати ефективне управління впливом зовнішнього середовища, координувати зміни у внутрішніх процесах, контролювати рух фінансових потоків, оптимально розподіляти ресурси, керувати інноваційною діяльністю, забезпечувати конкурентоспроможність закладу, узгоджувати поточні й стратегічні цілі розвитку та здійснювати прогнозування подальшої динаміки освітнього закладу [27].

Таким чином, для сучасних ЗП(ПТ)О, зокрема «Харківського професійного коледжу», найбільш ефективною є комбінація системного й функціонально-процесного підходів, що забезпечує цілісність управлінських рішень, їх адаптивність і спрямованість на сталий розвиток закладу освіти.

Посилення конкуренції в освітньому секторі, розширення спектра освітніх програм, ускладнення змісту навчальних технологій, скорочення життєвого циклу освітніх інновацій та загальне зростання невизначеності освітнього середовища зумовили потребу у впровадженні більш гнучкого – адаптивного підходу до управління розвитком закладів професійної освіти.

Більшість науковців розглядають адаптивне управління як сукупність методів і дій, що забезпечують здатність управлінської системи оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища. У контексті діяльності ЗП(ПТ)О воно постає як різновид гнучкого, інноваційно орієнтованого управління, що дозволяє закладу пристосовуватись до нових соціально-економічних, технологічних і нормативних умов через використання сучасних управлінських

інструментів та механізмів.

Адаптивне управління характеризується тим, що воно здійснюється в умовах неповної або змінної інформації про процеси, що відбуваються в освітньому закладі. У міру накопичення нових даних управлінські рішення коригуються з метою підвищення ефективності функціонування системи. Основна мета такого підходу – пошук оптимальних варіантів прийняття та реалізації управлінських рішень, які забезпечують розвиток і стійкість закладу освіти в динамічному середовищі. Ключове завдання адаптивного управління полягає у збереженні внутрішньої стабільності освітньої системи за умов постійних зовнішніх змін.

Отже, під адаптивним управлінням розвитком закладу професійної освіти слід розуміти управління, що передбачає використання механізму безперервної адаптації – постійного моніторингу відповідності фактичних результатів нормативним показникам, а також своєчасного внесення змін у стратегічні, тактичні та оперативні плани для забезпечення стійкого функціонування і досягнення визначених цілей розвитку [28].

Цікавий підхід до класифікації управлінських концепцій залежно від етапів становлення поведінки організацій подано в роботі [29]. У ній виокремлено еволюційні етапи формування моделей управління, які можна екстраполювати й на систему освіти.

Отже, в умовах домінування цифрової економіки виникає об'єктивна потреба в перегляді інструментів управління розвитком закладів освіти. Сучасні заклади мають не лише адаптуватися до змін, але й передбачати їх, прогнозувати потенційні ризики та формувати випереджувальні управлінські рішення. Саме такі властивості властиві проактивному управлінню, в основі якого лежить здатність своєчасно ідентифікувати тенденції, оцінювати ризики, формувати стратегії реагування ще до настання кризових ситуацій. З огляду на це, у подальшому доцільно розглянути сутність поняття “проактивне управління” та особливості його реалізації у діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

1.2 Теоретичні основи проактивного управління розвитком закладів професійної освіти

Загалом поняття «проактивність» має тривалу історію формування та поступового розширення змісту, знайшовши відображення у різних наукових галузях. Уперше цей термін увів у науковий обіг В. Е. Франкл у 1949 році в межах психологічних досліджень. Учений трактував проактивність як властивість особистості, що бере відповідальність за власні дії та життєві рішення, не перекладаючи причини подій на зовнішні обставини чи інших людей. Проактивна особистість, за Франклом, – це та, яка не лише реагує на зміни, а й передбачає їх, формуючи власну поведінку усвідомлено й цілеспрямовано.

Згодом термін «проактивність» почав активно використовуватися у різних галузях знань – педагогіці, економіці, інформатиці, екології, технічних та соціальних науках, де його зміст наповнювався новими смислами відповідно до специфіки кожної сфери [11]. У контексті освіти проактивність трактується як здатність суб'єктів освітнього процесу – керівників, педагогів, здобувачів освіти – передбачати зміни, ініціювати розвиток і діяти на випередження, що є базовою передумовою формування сучасної системи управління розвитком закладу професійної освіти.

Науковці все частіше трактують поняття «проактивність» у площині управління розвитком організацій, наголошуючи на його стратегічному, випереджувальному та інноваційному характері. Так, В. Паздрій [11] визначає проактивність як характеристику суб'єкта чи явища, що відображає ініціативність, передбачувальність і цілеспрямованість дій, спрямованих на запобігання можливим негативним впливам зовнішнього середовища та використання його позитивних можливостей. Науковець підкреслює, що проактивна поведінка передбачає довгострокове стратегічне бачення і спирається на новаторські та креативні підходи до ухвалення управлінських рішень.

На думку Р. Толпежнікова [30], у контексті управління розвитком системи чи організації проактивний підхід принципово відрізняється від реактивного.

Якщо останній ґрунтується переважно на кількісних змінах і реагуванні на вже сформовані виклики, то проактивне управління означає випереджальну зміну стратегії діяльності під впливом прогнозованих чинників зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, зумовлює якісне зростання потенціалу організації та її здатності адаптуватися до нових умов.

Дослідники Н. Гуржій та В. Косяк [31] наголошують, що на відміну від суб'єктів, які застосовують реактивні моделі управління, організації з проактивною поведінкою постійно здійснюють аналітичний моніторинг середовища, прогнозують можливі зміни та розробляють механізми попередження ризиків. При цьому головною метою концепції проактивного управління є виявлення й ідентифікація сигналів потенційних криз на ранній, прихованій стадії, а також розроблення моделі дій, що передбачає застосування запобіжних і антикризових заходів [32].

У праці [29] проактивна поведінка розглядається як активна ринкова позиція організації, що проявляється у прагненні до лідерства в конкурентному середовищі, у впровадженні інноваційних стратегій та орієнтації на потреби клієнтів. У сфері освіти це можна інтерпретувати як прагнення закладу професійної освіти до випереджального розвитку, підвищення якості освітніх послуг, упровадження цифрових технологій і розширення партнерських зв'язків.

До ключових характеристик проактивної поведінки організації, за результатами досліджень [11], належать:

- активна участь споживачів (у випадку освіти – здобувачів і стейкхолдерів) у формуванні цінності освітнього продукту та підвищенні рівня соціальної відповідальності;
- орієнтація на використання новітніх технологій та стратегічне партнерство;
- наявність унікальних ресурсів і компетенцій, які формують конкурентні переваги;
- інтелектуальний потенціал персоналу, що володіє знаннями та здатністю до інноваційної діяльності;

- зростання ролі інформаційних і цифрових технологій в управлінні;
- активна взаємодія із зовнішнім середовищем, зокрема через соціальні, економічні та екологічні фактори;
- інтеграція електронних форм управління у внутрішні процеси організації;
- посилення фінансових, екологічних та глобалізаційних впливів, які потребують передбачувальної управлінської реакції.

Таким чином, у межах освітнього менеджменту проактивне управління можна розглядати як випереджальну діяльність керівництва закладу освіти, спрямовану на прогнозування змін, оцінку ризиків, своєчасне прийняття управлінських рішень і формування інноваційних стратегій розвитку. Для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» це означає системне упередження проблем, гнучке реагування на виклики та створення умов для сталого й конкурентного розвитку закладу.

У сучасних дослідженнях проактивна поведінка організації розглядається як сукупність дій, спрямованих на випереджальне формування динамічних компетенцій і ключових здатностей, що забезпечують здатність закладу не лише реагувати на зміни, а й активно впливати на зовнішнє середовище. Для освітньої сфери, зокрема для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», це означає створення системи управління, у якій підвищується ініціативність, креативність і самостійність персоналу, налагоджується постійний моніторинг освітніх потреб і тенденцій ринку праці, а також формується стратегічне партнерство із зовнішніми стейкхолдерами – роботодавцями, громадськими організаціями, закладами вищої освіти та органами місцевої влади.

Серед основних компонентів проактивної поведінки організації виділяють такі [11]:

по-перше, формування динамічних здатностей колективу в процесі ефективної взаємодії управлінського персоналу з педагогами та здобувачами освіти. Це передбачає створення креативно-інноваційного середовища, у межах якого можлива співпраця з дослідницькими центрами, освітніми установами та соціальними партнерами з метою виявлення прихованих освітніх потреб і

реалізації нових ідей;

по-друге, розбудову довгострокових партнерських відносин закладу з громадою та цільовими групами, що сприяє формуванню позитивного іміджу коледжу. У цьому контексті особливого значення набуває партнерство зі стейкхолдерами – зокрема, із представниками бізнесу, державними структурами, донорами, які забезпечують доступ до матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів, необхідних для сталого функціонування освітньої установи;

по-третє, генерування інновацій у межах сформованого проактивного середовища, яке об'єднує ініціативність педагогів, креативність студентів і можливості науково-дослідної діяльності. Це поєднання створює основу для розвитку інноваційних освітніх програм, технологій навчання та управління, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності випускників і самого закладу.

Інші дослідники підкреслюють, що в умовах інформаційної економіки темпи трансформацій зовнішнього середовища зростають настільки швидко, що освітнім закладам необхідно не лише пристосовуватися, а й самостійно формувати нову конфігурацію освітнього простору. Такий підхід є базисом проактивного управління розвитком закладу освіти, орієнтованого на довгострокове забезпечення його стабільного функціонування через створення динамічних компетенцій колективу. Реалізація проактивної стратегії в освітній сфері передбачає контроль і прогнозування інформаційних потоків щодо змін у сфері зайнятості, попиту на професії, інноваційних підходів у навчанні та нових технологічних рішень.

Застосування такого підходу у діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» дозволяє знизити ризики виникнення кризових ситуацій, підвищити адаптивність системи управління, зміцнити стратегічний потенціал закладу, посилити його конкурентоспроможність та забезпечити сталий розвиток у динамічному освітньому середовищі [33].

Наукові підходи до трактування сутності проактивного управління

охоплюють різні сфери діяльності, зокрема маркетинг, державне управління, менеджмент та освіту.

Так, Н. Держак [34] визначає проактивне управління маркетинговими діями як процес попереджувальних управлінських дій, спрямованих на запобігання негативним результатам маркетингової діяльності та забезпечення стабільного ринкового розвитку. Застосування такого підходу дозволяє організації не пристосовуватись до ринкових змін, а самостійно формувати власну траєкторію розвитку, діючи на випередження конкурентів. Проактивна маркетингова стратегія передбачає системну підготовку нових заходів – товарних інновацій, комунікаційних кампаній, освітніх програм, – а також регламентацію дій з існуючими інструментами маркетингу з урахуванням мінімізації можливих ризиків. У результаті організація реалізує маркетингові рішення випереджально, посилюючи свою присутність на ринку. У сфері освіти та діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» це означає завчасне вивчення попиту на професії, підготовку нових освітніх програм і випереджальне реагування на зміну тенденцій ринку праці.

Зі свого боку, В. Горбулін [35] тлумачить проактивне управління як запобіжну діяльність суб'єкта управління, спрямовану на досягнення визначених цілей через завчасне виявлення сигналів про можливі зовнішні збурення, прогнозування сценаріїв розвитку подій і реалізацію превентивних дій. Таке управління ґрунтується на принципі випередження, коли керівництво не лише реагує на події, а й формує траєкторію їх розвитку. Для освітніх установ це означає створення системи моніторингу зовнішнього середовища (змін у законодавстві, технологіях, потребах роботодавців) і впровадження управлінських рішень, які дозволяють мінімізувати ризики та підтримувати стабільність освітнього процесу.

У свою чергу, Г. Чорноус [36] трактує проактивне управління як здатність прогнозувати проблеми та планувати дії з метою запобігання або зменшення впливу негативних наслідків. На думку дослідниці, основою методології проактивного управління є аналітична обробка інформації, яка дозволяє

перетворити дані на знання – тобто розуміння минулих подій, оцінку поточного стану та формування бачення майбутніх змін. Вона підкреслює, що проактивне управління є актуальним як у стабільних умовах, так і під час кризових ситуацій, оскільки передбачає постійний причинно-наслідковий аналіз, ухвалення рішень, планування та огляд ситуації.

Усі ці процеси, як зазначає авторка, взаємопов'язані між собою та класифікуються за часовими параметрами, оскільки кожен із них має свою логіку, послідовність кроків і набір методів. Схематично взаємозв'язок основних процесів проактивного управління подано на рис. 1.2, де відображено етапи аналізу, прийняття рішень, планування та реалізації, які формують єдину систему випереджального управління розвитком організації.

Отже, у контексті управління розвитком ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» проактивне управління можна визначити як комплексну систему випереджального аналізу, прогнозування та стратегічного планування, яка дозволяє передбачати потенційні ризики, формувати інноваційні рішення й забезпечувати стійкість освітнього закладу до змін у зовнішньому середовищі.



Рис. 1.2. Взаємозв'язок процесів проактивного управління [36]

Під проактивним управлінням проєктами організаційного розвитку науковці розуміють процес ухвалення управлінських рішень, спрямованих на здійснення попереджувальних дій на основі порівняння фактичних результатів реалізації

проекту з прогнозно-плановими показниками, з урахуванням рівня турбулентності зовнішнього середовища [37]. У сфері освіти це означає постійний моніторинг результативності управлінських, методичних і освітніх проектів закладу з метою своєчасного внесення коректив, що забезпечують їхню ефективність і відповідність стратегічним цілям розвитку ЗП(ПТ)О.

Систематизація наукових підходів до визначення сутності реактивного та проактивного управління діяльністю організацій, проведена у праці [11], дала змогу виокремити характерні риси та відмінності між цими типами управління. Зокрема, реактивне управління орієнтоване на реагування після виникнення подій, тоді як проактивне – на випередження ризиків, прогнозування змін та формування адаптивних стратегій, які запобігають негативним впливам і дозволяють використовувати нові можливості.

Отже, узагальнюючи розглянуті наукові підходи до трактування сутності проактивного управління, його ключових особливостей і відмінностей від традиційних форм менеджменту, доцільно сформулювати власне бачення проактивного управління розвитком закладу професійної освіти. Це – процес прийняття та реалізації обґрунтованих управлінських рішень на основі застосування предикативного (прогностичного) аналізу внутрішнього та зовнішнього освітнього середовища, що передбачає розробку й впровадження превентивних управлінських заходів, спрямованих на передбачення, запобігання та мінімізацію потенційних загроз стабільному функціонуванню закладу, а також на забезпечення його сталого розвитку в умовах високої турбулентності сучасного освітнього простору.

Отже, проактивне управління розвитком закладу професійної освіти поєднує два взаємопов'язані процеси – прогнозування та активне управління, що дозволяє досягати поставлених стратегічних цілей шляхом завчасного виявлення явних і слабких сигналів про можливі зовнішні або внутрішні загрози. Такий підхід передбачає моделювання потенційних сценаріїв розвитку ситуацій, прогнозування їх наслідків і реалізацію превентивних дій, які спрямовують освітню організацію у бажаному напрямі. У результаті всі процеси в закладі координуються керівництвом, а небажані сценарії розвитку подій мінімізуються

або взагалі не реалізуються.

З огляду на це, до ключових етапів реалізації проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» доцільно віднести:

- регулярне використання прогнозних моделей для оцінювання тенденцій розвитку освітнього середовища, виявлення сигналів про можливі зміни (соціальні, економічні, технологічні) та аналітичну обробку отриманих результатів;

- розроблення плану дій щодо коригування управлінських процесів і стратегічних орієнтирів коледжу відповідно до прогнозованих змін у зовнішньому середовищі;

- реалізацію запобіжних управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію внутрішніх процесів, підвищення гнучкості організаційної структури та мінімізацію негативного впливу потенційних загроз;

- аналіз результатів застосування проактивного управління, оцінювання ефективності прийнятих рішень і коригування управлінської моделі з урахуванням виявлених відхилень та оновлених зовнішніх і внутрішніх умов функціонування закладу.

Таким чином, проактивне управління розвитком коледжу базується на безперервному циклі прогнозування, планування, дії та оцінки, що забезпечує стабільність, адаптивність і конкурентоспроможність освітньої установи в умовах турбулентного середовища.

1.3 Формування концептуального підходу до проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О

Впровадження проактивного управління, або управління в режимі реального часу, сьогодні стає не просто ефективною практикою, а необхідною умовою розвитку сучасних закладів освіти, зокрема професійно-технічних. Для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» це означає перехід від реагування

на зовнішні зміни до випереджального формування рішень, що забезпечують стійкість і конкурентоспроможність закладу.

Проактивний заклад освіти має чітко сформульовані місію, бачення, стратегічні цілі та цінності, володіє гнучкою організаційною структурою, високим рівнем адаптивності до змін освітнього середовища й здатністю швидко реагувати на внутрішні проблеми чи зовнішні виклики. Основу такого управління становить системний аналіз власних помилок, реалізація коригувальних дій на основі результатів моніторингу та застосування проактивного контролю – управлінського механізму, спрямованого на виявлення відхилень у стані системи ще до того, як вони призведуть до негативних наслідків.

Завдяки проактивному контролю можна своєчасно виявити потенційні ризики, кризи чи неефективність управлінських процесів, що дозволяє підготувати і реалізувати відповідні запобіжні заходи. Відповідно до принципу Парето, 20 % прихованих або незначних проблем можуть зумовити 80 % кризових ситуацій, тому раннє виявлення таких загроз є ключовим завданням проактивного управління.

Характерні риси проактивного управління розвитком закладу професійної освіти полягають у наступному:

- свідоме формування системи випереджувальних дій, що базується на внутрішній мотивації до вдосконалення освітнього процесу, запобігання ризикам і підвищення ефективності;
- прогнозування та завчасна ідентифікація подій і тенденцій, що можуть впливати на діяльність коледжу як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі;
- ініціювання внутрішніх змін і вдосконалення управлінських процесів не внаслідок зовнішнього тиску, а через усвідомлену потребу в розвитку;
- застосування інноваційних і креативних методів управління, які сприяють підвищенню ефективності освітньої, методичної та господарської діяльності;
- орієнтація на довгострокові результати, формування стратегічних інструментів і механізмів сталого розвитку;
- випереджальне виявлення запитів стейкхолдерів – здобувачів освіти,

роботодавців, партнерів, ще до їх офіційного формулювання;

- використання сценарного прогнозування, що дає змогу моделювати можливі варіанти розвитку подій і розробляти заходи реагування;
- зниження рівня невизначеності шляхом створення резерву ресурсів – матеріальних, фінансових, кадрових – для мінімізації впливу непередбачуваних обставин;
- активне використання інформаційних ресурсів і цифрових технологій для аналітики, планування й контролю результатів;
- єдність принципів внутрішнього й зовнішнього управління, що забезпечує системність дій, цілісність бачення процесів і збалансовану взаємодію із зовнішнім середовищем.

Таким чином, упровадження проактивного управління у ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» сприяє формуванню стійкої системи розвитку, здатної передбачати зміни, ефективно реагувати на виклики та забезпечувати високу якість освітніх послуг у довгостроковій перспективі.

Проактивний підхід до управління може бути реалізований як на рівні всієї системи менеджменту організації, так і в межах окремих її підсистем. У контексті діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» це означає можливість упровадження випереджальних управлінських механізмів у різних напрямках функціонування закладу:

- проактивне управління освітнім процесом, що передбачає постійне вдосконалення змісту навчальних програм, оновлення методів викладання, підвищення якості освітніх послуг і розроблення інноваційних форм навчання;
- проактивне управління ресурсами, яке полягає в досягненні ефективності використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів, упровадженні цифрових технологій для оптимізації витрат;
- проактивну взаємодію із зовнішнім середовищем, яка включає моніторинг тенденцій на ринку праці, аналіз освітніх потреб регіону, прогнозування змін у державній політиці та соціально-економічному середовищі;
- проактивне управління комунікаціями зі стейкхолдерами –

роботодавцями, здобувачами освіти, випускниками, партнерами – через виявлення прихованих освітніх потреб, опитування рівня задоволеності, залучення партнерів до створення спільних навчальних програм чи дуальних проєктів.

Важливою особливістю проактивного управління є те, що воно передбачає нестандартну реакцію на кризові явища. Якщо традиційні моделі управління у відповідь на зовнішні виклики зосереджуються на скороченні ресурсів, зменшенні активності чи тимчасовій стабілізації, то проактивна стратегія, навпаки, орієнтована на переосмислення та оновлення управлінської політики. Замість скорочення інвестицій і персоналу застосовується посилення команди, підвищення професійного потенціалу працівників, розширення партнерств, інтеграція управлінських і маркетингових функцій, упровадження сучасних інструментів комунікації та залучення нових ідей – наприклад, через краудсорсинг, розвиток CRM-систем або обмін управлінськими ресурсами між підрозділами.

Для реалізації проактивного управління в освітній сфері доцільно використовувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту, адаптовані до специфіки навчальних закладів:

- BPR (Business Process Reengineering) – реінжиніринг освітніх і адміністративних процесів, спрямований на оптимізацію структури управління;
- KPI (Key Performance Indicators) – система ключових показників результативності педагогічної, методичної та управлінської діяльності;
- BSC (Balanced Scorecard) – збалансована система показників розвитку закладу, що дозволяє поєднати стратегічні цілі з оперативними діями;
- бюджетування, сценарне моделювання, аналітика даних – як засоби прогнозування, контролю та ефективного розподілу ресурсів.

У контексті діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» концепція проактивного управління стратегічною стійкістю може бути адаптована як система випереджального реагування на зміни в освітньому середовищі. Аналогічно до бізнес-підходів, така система складається з чотирьох

послідовних етапів, що формують логіку випереджального управління розвитком закладу.

Перший етап – проактивний аналіз.

Він передбачає комплексне дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього освітнього середовища з метою визначення рівня його стабільності. Об'єктом такого аналізу можуть бути як потенційні ризики (зміни в освітній політиці, фінансуванні, демографічних тенденціях, попиті на професії), так і «слабкі сигнали» нестабільності (нові технології навчання, зниження мотивації здобувачів, зміни у вимогах ринку праці). На цьому етапі коледж має зосередитись на підвищенні якості інформаційного забезпечення управлінських процесів, розбудові системи моніторингу освітнього ринку та впровадженні інструментів стратегічного спостереження [31].

Другий етап – проактивний діагноз.

Він спрямований на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між виявленими ризиками або сигналами нестабільності та результатами діяльності коледжу. Йдеться про аналіз впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ключові показники – результати вступної кампанії, рівень працевлаштування випускників, якість освітніх послуг, задоволеність стейкхолдерів тощо. На цьому етапі визначаються залежності між можливими загрозами й майбутніми результатами діяльності закладу, що дозволяє оцінити його стратегічну позицію, рівень гнучкості управлінської системи та компетентність керівного персоналу [31].

Третій етап – проактивний прогноз.

Він пов'язаний із моделюванням сценаріїв стратегічного розвитку закладу освіти, тобто визначенням можливих напрямів його поведінки в умовах невизначеності. Застосування сценарного підходу дає змогу оцінити, як певні управлінські дії можуть вплинути на освітні результати, конкурентоспроможність випускників, партнерські зв'язки чи імідж закладу. На цьому етапі формується система альтернативних сценаріїв, серед яких обирається найраціональніший – той, що забезпечує стійкість і розвиток освітньої установи в довгостроковій перспективі [31].

Четвертий етап – проактивне удосконалення.

Він полягає у реалізації комплексу управлінських рішень і коригувальних дій, спрямованих на збереження внутрішньої стабільності та гнучкості коледжу. Зокрема, на основі розроблених сценаріїв формуються адаптивні освітні стратегії, удосконалюються методи навчання, зміцнюються партнерські зв'язки з роботодавцями, впроваджуються цифрові інновації. Такий підхід дозволяє забезпечити стійкість освітнього процесу навіть за умов змін у законодавстві, економіці чи суспільстві [31].

Поряд із цим, Р. Толпежніков [30] розглядає проактивний підхід у контексті управління змінами потенціалу організації. Він наголошує, що ефективна реалізація проактивних змін можлива лише за умови їхнього впровадження на всіх рівнях управління – від стратегічного до операційного. Для освітньої установи це означає адаптацію діяльності до зовнішніх викликів (зміни стандартів, запитів ринку праці, технологічних трендів) і продукування власних інноваційних ініціатив, які створюють конкурентні переваги.

Вчений підкреслює важливість збалансування проактивних і реактивних змін: заклад має не лише прогнозувати події та ініціювати зміни, але й вміти гнучко реагувати на непередбачувані ситуації. При цьому він виділяє чинники ризику впровадження проактивних змін, що систематизовані у табл. 1.3 [30].

Таблиця 1.3

Чинники ризику проактивних змін в управлінні потенціалом освітньої організації [30]

Принципи розробки та втілення проактивних дій	Чинник ризику для кожного принципу
Реконструкція ринку	Пошуковий ризик
Фокусування на загальній картині, а не на цифрах	Планований ризик
Вихід за межі існуючого попиту	Ризик масштабу
Правильне визначення стратегічної послідовності	Ризик бізнес - моделей
Принципи втілення	Чинник ризику для кожного принципу
Подолання основних організаційних перешкод	Організаційний ризик
Вбудувати реалізацію в стратегію	Управлінський ризик

Таким чином, для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» послідовна реалізація зазначених етапів – від аналітики до вдосконалення – створює основу проактивної моделі управління розвитком, спрямованої на стабільність, інноваційність і стратегічну гнучкість освітньої установи.

Цікавий і практично значущий підхід до управління соціальними процесами та змінами розроблено науковцями В. Біскуп та Т. Надвиничною, які адаптували концепцію проактивного управління до соціальної сфери [38]. Дослідники підкреслюють, що сучасне суспільство дедалі частіше стикається з глибокими соціальними кризами, які мають системний характер – природні й техногенні катастрофи, епідемії, економічні й фінансові потрясіння, соціальні конфлікти тощо. Ці явища несуть значні людські та матеріальні втрати й потребують не реактивних, а випереджальних дій, здатних мінімізувати ризики ще на стадії їх зародження.

Як зазначають автори, більшість урядових структур і організацій традиційно застосовують реактивну тактику, зосереджену на подоланні наслідків кризових подій. Проте такий підхід не гарантує стійкого розвитку, адже він не усуває першопричини проблем і не формує запобіжних механізмів на майбутнє. Саме тому вчені наголошують на необхідності використання інноваційних методів соціального проєктування, що дають змогу забезпечити випереджальний характер управлінських рішень і перехід до стратегій передбачення, превенції та соціальної стійкості.

З цією метою ними запропоновано модель проактивної стратегії управління соціальними змінами, кожен етап якої включає логічно вибудовану послідовність дій, спрямованих на уникнення, запобігання та превенцію розгортання небажаних соціальних процесів [38].

У контексті управління розвитком ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» даний підхід має особливу актуальність. Коледж функціонує в умовах постійних соціально-економічних трансформацій – змін на ринку праці, демографічних коливань, воєнних викликів, цифровізації освіти. Тому використання проактивної стратегії соціального управління може забезпечити не

лише гнучке реагування на ці виклики, але й формування випереджальних механізмів соціальної стабільності: своєчасну підтримку учасників освітнього процесу, зміцнення корпоративної культури, запобігання професійному вигоранню, розвиток системи психологічної та соціальної адаптації здобувачів освіти.

Отже, запропонована В. Біскуп та Т. Надвиничною модель є універсальною – вона може бути використана не лише для макrorівня управління соціальними процесами, але й у межах освітніх організацій як дієвий інструмент проактивного управління розвитком закладу, орієнтованого на запобігання кризам, підтримку стійкості та досягнення соціально значущих результатів.

Науковці також досліджують особливості впровадження проактивного управління у бюджетній сфері, що є особливо важливим у контексті розвитку публічного сектору та освітніх установ. Зокрема, В. Шевчук, Н. Мельничук та А. Крутова [39] виокремлюють низку методів, які можуть бути застосовані для підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами.

До таких методів належать:

- проактивно-нормативний, що ґрунтується на попередньому визначенні норм і нормативів використання бюджетних коштів із врахуванням факторів, які можуть вплинути на їх коригування в майбутньому;
- метод моніторингу, який передбачає постійне спостереження за станом об'єкта управління та процесами, що впливають на його ефективність;
- проактивно-функціональний, спрямований на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між управлінськими впливами та їхніми результатами;
- метод проактивного нагляду, який полягає у зборі релевантної інформації про діяльність об'єкта без прямого втручання у його роботу, що дає змогу оцінити результативність управління;
- проактивно-регуляторний, що забезпечує систематизовану оцінку ефективності регуляторних дій і рівня впливу суб'єктів управління;
- превентивний метод, який полягає у запобіганні або мінімізації відхилень під час використання бюджетних коштів;

– метод опитування, заснований на безпосередньому або опосередкованому зборі інформації від суб'єктів бюджетного менеджменту.

На основі зазначених підходів авторами було запропоновано проактивний механізм бюджетного менеджменту, який охоплює п'ять етапів: проактивний аналіз, діагностику, прогноз, планування та вдосконалення.

– Проактивний аналіз передбачає вивчення комплексу факторів – фінансових, соціальних, економічних і політичних, – які прямо чи опосередковано впливають на процеси формування та використання бюджетних ресурсів.

– Проактивна діагностика спрямована на виявлення причинно-наслідкових зв'язків між ідентифікованими факторами впливу на стан бюджетної системи.

– Проактивний прогноз базується на математичному моделюванні середньострокових сценаріїв розвитку, зокрема на основі теорії нечітких суджень.

– Проактивне планування означає динамічний перерозподіл ресурсів у часі відповідно до реальної ситуації, що дозволяє гнучко коригувати плани.

– Проактивне вдосконалення передбачає реалізацію управлінських рішень адаптивного характеру для збереження внутрішньої та зовнішньої гнучкості системи управління.

Адаптація цього підходу до умов освітньої сфери дозволяє ефективно використовувати принципи проактивного фінансового менеджменту в управлінні ресурсами закладу освіти. Для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» це означає створення механізму, який дає змогу передбачати фінансові ризики, оптимізувати використання бюджетних коштів, забезпечувати прозорість і результативність управління освітніми фінансами.

Таким чином, проактивне управління розвитком закладу освіти базується на передбаченні майбутніх змін, моделюванні сценаріїв розвитку та впровадженні інноваційних рішень, що дають змогу не лише реагувати на зміни середовища, а й самостійно формувати сприятливі умови функціонування.

Відповідно, метою проактивного управління є прогнозування та ідентифікація потенційних латентних загроз, а також формування сценаріїв стратегічної поведінки закладу освіти з урахуванням виявлених ризиків.

Реалізація цієї мети передбачає етапність упровадження засад проактивного управління.

Перший етап – проактивний моніторинг освітнього середовища, який включає:

- аналіз внутрішнього середовища коледжу, ідентифікацію й оцінку внутрішніх загроз і резервів розвитку;
- дослідження зовнішнього середовища, визначення потенційних ризиків і можливостей, що впливають на діяльність закладу;
- окреслення напрямів освітньої, фінансової та організаційної діяльності, які потребують упровадження інструментів проактивного управління.

Другий етап – проактивне моделювання середовища функціонування закладу, що передбачає створення сценаріїв його розвитку, оцінку наслідків управлінських рішень і вибір оптимальної траєкторії сталого зростання ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж».

Даний етап включає: моделювання та прогнозування стану підприємств залежно від виявлених загроз та ризиків їх стабільному функціонуванню; формування і оцінювання проактивних сценаріїв та дорожніх карт розвитку підприємств промислового з урахуванням виявлених внутрішніх та зовнішніх загроз їх функціонуванню; вибір проактивного сценарію та дорожньої карти розвитку підприємств, в основі якого формування проактивних комунікацій зі стейкхолдерами шляхом проактивного управління знаннями персоналу, проактивного управління взаємовідносинами з партнерами, проактивного управління клієнтським досвідом.

Третій етап – це застосування проактивного інструментарію забезпечення сталого розвитку, який передбачає реалізацію обраного сценарію розвитку та виконання дорожньої карти дій. Для ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» цей етап охоплює впровадження практичних заходів, визначених на попередніх стадіях: модернізацію освітніх програм, розвиток цифрової інфраструктури, зміцнення партнерських відносин із роботодавцями, підвищення кваліфікації педагогічного складу та вдосконалення внутрішньої системи

управління якістю освіти. Основна мета цього етапу – забезпечити стійку реалізацію стратегічних цілей закладу шляхом поетапного виконання визначених завдань у межах обраної проактивної моделі розвитку.

Четвертий етап – це проактивний контроль ефективності впровадження інструментарію сталого розвитку, який полягає у моніторингу результатів реалізації дорожньої карти, аналізі досягнутих показників і перегляді управлінських рішень у разі необхідності. На цьому етапі здійснюється оцінювання ефективності впроваджених інновацій, рівня досягнення стратегічних орієнтирів, впливу застосованих інструментів на якість освітнього процесу та конкурентоспроможність випускників. За результатами аналізу приймаються рішення щодо коригування управлінських дій, модернізації підходів або оновлення системи внутрішнього контролю для подальшого вдосконалення управління розвитком закладу.

Запропоновані положення становлять основу стейкхолдерського підходу до проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О в умовах підвищеної турбулентності освітнього середовища. Такий підхід базується на налагодженні проактивних комунікацій із ключовими стейкхолдерами – здобувачами освіти, педагогами, роботодавцями, органами місцевого самоврядування, освітніми партнерами – та спрямований на збалансування їхніх інтересів у процесі ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, проактивне управління розвитком ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є поетапним і системним процесом, який охоплює моніторинг середовища, моделювання сценаріїв розвитку, застосування інструментів реалізації та контроль ефективності, забезпечуючи при цьому стійке функціонування закладу й адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження встановлено, що одним із

найефективніших інструментів забезпечення сталого розвитку закладів професійної освіти у довгостроковій перспективі є проактивне управління, яке базується на прогнозуванні, ідентифікації можливостей і ризиків освітнього середовища та превентивній реакції на потенційні загрози. Такий підхід дає змогу забезпечити оперативну й результативну відповідь на сучасні виклики – зростання конкуренції на освітньому ринку, технологічні зміни, підвищення вимог до якості освітніх послуг, а також необхідність дотримання принципів соціальної відповідальності. Доведено доцільність формування теоретико-методологічної основи та практичних рекомендацій щодо проактивного управління розвитком освітніх закладів.

Дослідження еволюції підходів до управління розвитком організацій дало змогу виокремити низку базових управлінських підходів – функціональний, системний, комплексний, ситуаційний, процесний, маркетинговий, інноваційний, стратегічний, креативний, інтеграційний, поведінковий, структурний, традиційний і віртуальний. Установлено, що для освітньої галузі найбільш ефективними залишаються функціональний, процесний, системний і ситуаційний підходи, які дозволяють поєднати структурованість управління з гнучкістю прийняття рішень. Проаналізовано їхні характерні риси, переваги та недоліки у процесі управління розвитком закладу освіти, а також простежено етапи становлення та трансформації управлінських інструментів у відповідь на зовнішні соціально-економічні зміни.

Виявлено, що в умовах домінування інформаційної економіки та цифрової трансформації освіти виникає потреба в перегляді інструментів управління розвитком закладів, із наголосом не лише на адаптації до змін, але й на випереджальному прогнозуванні трансформаційних процесів і потенційних викликів. Таким інноваційним підходом є проактивне управління, засноване на виявленні, передбаченні та попередженні можливих ризиків і кризових ситуацій. На цій основі обґрунтовано необхідність поглибленого вивчення сутності поняття «проактивне управління» та визначення особливостей його застосування в системі управління розвитком закладів професійної освіти.

Розкрито зміст понять «проактивність», «проактивна поведінка» та «проактивне управління», визначено їх взаємозв'язок і практичне значення в освітній сфері. Охарактеризовано відмінності реактивного та проактивного типів управління, що дало змогу сформулювати власне бачення проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» як процесу ухвалення та реалізації обґрунтованих управлінських рішень на основі предикативного аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища, а також впровадження превентивних заходів, спрямованих на запобігання виникненню можливих загроз стабільному функціонуванню закладу.

Окреслено ключові етапи реалізації проактивного управління розвитком, що включають:

- проактивний моніторинг – виявлення тенденцій і ризиків;
- проактивне моделювання – розробку сценаріїв розвитку;
- застосування інструментарію – реалізацію дорожньої карти розвитку;
- проактивний контроль – оцінювання ефективності та коригування управлінських дій.

На основі отриманих результатів розроблено стейкхолдерський підхід до проактивного управління розвитком освітніх закладів в умовах турбулентності середовища. Цей підхід ґрунтується на налагодженні випереджальних комунікацій зі стейкхолдерами – здобувачами освіти, педагогічним персоналом, роботодавцями, місцевими органами влади та соціальними партнерами. Його сутність полягає у взаємному обміні інформацією, прогнозуванні потреб і спільному формуванні управлінських рішень, що забезпечує стійкість і розвиток освітньої системи.

Метою проактивного управління визначено прогнозування та ідентифікацію латентних загроз, формування сценаріїв поведінки закладу освіти з урахуванням потенційних ризиків і можливостей. Досягнення цієї мети можливе через поетапне впровадження засад проактивного управління, що забезпечує стає функціонування, адаптивність і конкурентоспроможність ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» у динамічному соціально-економічному середовищі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗП(ПТ)О «ХАРКІВСЬКИЙ ПРОФЕСІЙНИЙ КОЛЕДЖ»

2.1 Загальна характеристика діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Історія становлення сучасного Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» є відображенням тривалого процесу розвитку системи професійної освіти в Харківській області, що пройшла шлях від ремісничих шкіл воєнного часу до сучасного інноваційного центру підготовки кваліфікованих фахівців.

Витоки коледжу сягають 24 серпня 1943 року, коли було створено Харківське ремісниче училище № 2, яке вже 1 березня 1944 року отримало нову назву – Ремісниче училище № 18 м. Харкова (енергетиків). Заклад працював на базі Госелектростанції № 3 і став важливою ланкою у підготовці робітничих кадрів для енергетичної галузі післявоєнного періоду. Надалі установа неодноразово зазнавала реорганізацій:

з 1 листопада 1961 року вона функціонувала як Харківське міське професійно-технічне училище № 18, у квітні 1973 року була перетворена на Середнє професійно-технічне училище № 18, а з лютого 1993 року знову отримала статус професійно-технічного училища № 18. Подальший етап модернізації розпочався у червні 2003 року, коли навчальний заклад набув назви Харківський професійний електромеханічний ліцей, а згодом, у червні 2009 року, був реорганізований у Державний навчальний заклад «Харківське вище професійне механіко-технологічне училище».

Важливим етапом розширення стало приєднання до складу головного закладу інших профільних установ, що відповідало державній політиці оптимізації мережі професійно-технічної освіти. Так, Рокитненський професійний аграрний ліцей, заснований у серпні 1984 року як Середнє професійно-технічне

училище № 54, у різні роки функціонував під назвами Рокитненське училище-агрофірма (1997–1999), ПТУ № 54, а з 2003 року – Рокитненський професійний аграрний ліцей. У лютому 2016 року цей ліцей був приєднаний до «Харківського вищого професійного механіко-технологічного училища».

Ще однією складовою сучасного коледжу став Красноградський професійний ліцей, історія якого починається у червні 1966 року зі створення Міського професійно-технічного училища № 28. У 1973 році воно отримало статус середнього професійно-технічного училища № 28, а з 1993 року діяло як ПТУ № 28. Подальша реорганізація у червні 2003 року надала закладу назву Красноградський професійний ліцей.

У червні 2016 року, внаслідок об'єднання вказаних навчальних закладів, утворено Державний навчальний заклад «Регіональний механіко-технологічний центр професійної освіти Харківської області», який став важливим регіональним центром підготовки фахівців для промисловості, аграрного сектору та сфери послуг.

Завершальним етапом формування сучасної структури закладу стало рішення від 3 листопада 2021 року, відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України, про реорганізацію зазначеного Центру та створення Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж».

Сьогодні ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є сучасним багатопрофільним навчальним закладом, що забезпечує підготовку кваліфікованих кадрів відповідно до потреб ринку праці, впроваджує інноваційні методи навчання, інтегрує цифрові технології в освітній процес, продовжуючи історичну традицію професійної освіти Харківщини.

Діяльність Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» охоплює широкий спектр функцій, спрямованих на забезпечення якісної професійної підготовки, виховання конкурентоспроможних фахівців і реалізацію освітніх інновацій відповідно до вимог сучасного ринку праці.

Основу функціонування коледжу становить освітньо-виробнича діяльність,

що полягає у наданні освітніх послуг різних рівнів – від первинної професійної підготовки кваліфікованих робітників до підготовки молодших спеціалістів за освітньо-професійними програмами. Важливим напрямом є перепідготовка та підвищення кваліфікації робітників, безробітного населення та осіб, які прагнуть змінити професію. Особливу увагу приділено практичній складовій освіти – організації виробничого навчання на сучасному обладнанні, а також проходженню виробничої практики на базі підприємств-партнерів, що забезпечує інтеграцію навчального процесу з реальним сектором економіки.

Управлінська та організаційна діяльність є одним із ключових напрямів і має безпосередній зв'язок із темою магістерської програми «Управління закладами професійної освіти». Вона охоплює стратегічне планування розвитку закладу, організацію освітнього процесу, формування навчальних планів і розкладів, а також управління кадровим потенціалом – від відбору, атестації та підвищення кваліфікації педагогічних працівників до створення умов для їхнього професійного розвитку. До цього напрямку також належать фінансово-економічне управління, раціональне використання матеріально-технічної бази, контроль якості освітніх послуг і моніторинг результатів навчання, що забезпечують ефективність функціонування коледжу.

Важливе місце посідає методична та інноваційна робота, метою якої є вдосконалення змісту й технологій навчально-виховного процесу. Цей напрям передбачає розробку навчально-методичних комплексів, електронних ресурсів, навчальних посібників, а також впровадження інноваційних освітніх і виробничих технологій, зокрема елементів дуальної освіти та проєктного навчання. У межах методичної роботи активно діють методичні комісії, проводяться науково-практичні конференції, семінари, майстер-класи, що сприяє поширенню передового педагогічного досвіду.

Не менш важливою складовою є соціально-виховна діяльність, спрямована на формування гармонійно розвиненої особистості майбутнього фахівця. Коледж реалізує систему патріотичного, громадянського та професійного виховання, організовує позаурочну діяльність (роботу гуртків, секцій, творчих об'єднань),

забезпечує соціальний захист учнів – стипендіальне забезпечення, проживання у гуртожитку, психологічну підтримку. Важливим чинником ефективності виховного процесу є взаємодія з батьками, громадськими об'єднаннями та соціальними партнерами.

Таким чином, ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є сучасним освітнім осередком, який поєднує навчально-виробничу, управлінську, методичну й виховну діяльність у єдину систему, орієнтовану на забезпечення якості освіти, професійну мобільність випускників і сталий розвиток освітнього середовища регіону.

Аналіз структури управління Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» свідчить про наявність лінійно-функціональної моделі управління, що є характерною для великих установ системи П(ПТ)О. Така структура поєднує централізоване стратегічне керівництво з чітким функціональним розподілом обов'язків, забезпечуючи ефективну координацію всіх напрямів діяльності закладу.

На чолі коледжу стоїть Директор, який здійснює загальне стратегічне, організаційне та фінансово-економічне управління, представляє інтереси закладу перед органами державної влади, місцевого самоврядування та партнерами. Йому підпорядковується система заступників, кожен із яких відповідає за окремий напрям діяльності. Так, заступник директора з навчально-виховної роботи координує інтегровані процеси освітньої та виховної діяльності, забезпечуючи узгодженість між освітніми стандартами й розвитком особистісних компетентностей здобувачів освіти.

Заступник директора з навчальної роботи відповідає за організацію теоретичного навчання, контроль виконання навчальних планів і програм, рівень успішності учнів, а також впровадження сучасних педагогічних технологій. Його діяльність спрямована на забезпечення освітньої якості та дотримання державних стандартів професійної освіти.

Ключову роль у практичній підготовці відіграє заступник директора з навчально-виробничої роботи, який координує виробниче навчання, практику,

співпрацю з підприємствами-партнерами, організацію дуальної освіти та контроль за станом навчально-виробничих майстерень. Саме цей напрям забезпечує відповідність між теоретичною підготовкою та реальними вимогами виробничого середовища.

Крім того, заступник директора з виробничої роботи займається управлінням матеріально-технічними ресурсами, господарською діяльністю та технічною безпекою, тоді як заступник директора з навчально-виробничої роботи спеціального відділення координує діяльність відокремлених структурних підрозділів, що мають власну виробничу базу чи специфіку підготовки.

У структурі управління також важливе місце посідають завідувачі відділень, які здійснюють безпосереднє управління навчальними підрозділами, контролюють контингент учнів і дотримання навчальних планів. Методисти відповідають за науково-методичне забезпечення освітнього процесу, розроблення навчально-методичних комплексів і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Старші майстри виробничого навчання координують роботу майстрів, контролюють якість практичної підготовки, стан навчально-виробничого обладнання та дотримання стандартів охорони праці. Водночас керівник фізичного виховання відповідає за організацію спортивно-масової роботи та формування культури здорового способу життя.

Таким чином, організаційна структура ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є багаторівневою, чітко регламентованою та функціонально орієнтованою. Вона дозволяє забезпечити ефективний розподіл управлінських повноважень, підтримувати високий рівень координації між підрозділами та гарантувати стабільну якість освітнього процесу, що особливо важливо для закладу, сформованого шляхом об'єднання кількох освітніх установ із різними напрямками підготовки.

2.2. Оцінювання результативності освітньої, методичної та господарської діяльності

Результативність діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» визначається рівнем досягнення стратегічних і тактичних цілей, що охоплюють освітню, методичну та господарську складові.

Основним показником ефективності освітньої діяльності є якість підготовки здобувачів освіти, що підтверджується рівнем успішності, результатами державної кваліфікаційної атестації та працевлаштуванням випускників за фахом. Упродовж останніх трьох років спостерігається позитивна динаміка контингенту учнів та стабільне зростання частки випускників, які реалізують отриману професію на практиці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників освітньої діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Контингент учнів, осіб	820	850	910	+10,9
Кількість випускників, осіб	245	260	285	+16,3
Частка випускників, працевлаштованих за фахом, %	72	78	83	+11,1
Успішність за результатами ДКА, %	91	93	95	+4,4
Середній бал успішності (за 12- бальною шкалою)	9,2	9,4	9,6	+4,3

Дані таблиці 2.1 свідчать, що освітня діяльність коледжу є стабільною та результативною. Підвищення рівня успішності та працевлаштування випускників свідчить про зростання відповідності змісту освіти сучасним вимогам ринку праці. Значна увага приділяється формуванню професійних компетентностей шляхом впровадження дуальної форми навчання, розширення баз практики та активної співпраці з підприємствами Харківської області.

Високий рівень організації освітнього процесу забезпечується системною методичною роботою, яка охоплює розроблення навчально-методичних

матеріалів, оновлення освітніх програм, створення електронних ресурсів і впровадження інноваційних педагогічних технологій. Ефективність методичної діяльності коледжу наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Показники методичної роботи ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Кількість розроблених навчально-методичних комплексів	18	24	30	+66,7
Кількість педагогічних працівників, що підвищили кваліфікацію, осіб	25	31	40	+60,0
Кількість електронних освітніх ресурсів (ЕОР), розміщених на сайті	40	55	70	+75,0
Кількість учасників конференцій, семінарів, конкурсів профмайстерності	47	58	72	+53,2
Кількість викладачів-авторів навчальних посібників, осіб	4	6	8	+100,0

Динаміка, представлена у таблиці 2.2, демонструє зростання активності педагогічного колективу у сфері науково-методичної роботи та підвищення їхнього професійного рівня. Значне збільшення кількості електронних освітніх ресурсів свідчить про активну цифровізацію освітнього процесу та адаптацію коледжу до сучасних освітніх тенденцій.

Результативність господарської діяльності закладу проявляється у зміцненні матеріально-технічної бази, ефективному використанні фінансових ресурсів та реалізації заходів із модернізації освітнього середовища. Аналіз відповідних показників подано у табл. 2.3.

Позитивна динаміка показників (табл. 2.3) свідчить про раціональне управління фінансовими ресурсами, ефективне використання коштів на модернізацію матеріально-технічної бази та посилення партнерських зв'язків із виробничими підприємствами. Збільшення обсягів позабюджетного фінансування та кількості баз практики демонструє зростання довіри соціальних партнерів і здатність коледжу до саморозвитку.

Таблиця 2.3

Показники господарської діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний
коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Обсяг фінансування, тис. грн	9 850	10 430	11 200	+13,7
Кошти, спрямовані на оновлення матеріально-технічної бази, тис. грн	1 120	1 550	1 980	+76,8
Кількість модернізованих навчальних кабінетів та лабораторій	5	8	12	+140,0
Частка залучених позабюджетних коштів у структурі фінансування, %	8	11	14	+75,0
Кількість баз практики, укладених угод із підприємствами	24	28	32	+33,3

Узагальнюючи, можна констатувати, що освітня, методична та господарська діяльність ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» має стабільно позитивну динаміку. Високий рівень організації навчального процесу, активна участь педагогів у науково-методичній роботі та належне матеріально-технічне забезпечення створюють основу для подальшого сталого розвитку коледжу та підвищення якості професійної освіти в регіоні.

2.3. Аналіз кадрового, фінансового та матеріально-технічного потенціалу коледжу

Ефективність функціонування будь-якого закладу професійної (професійно-технічної) освіти значною мірою залежить від наявного кадрового, фінансового та матеріально-технічного потенціалу. У ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» ці складові є основою його стабільного розвитку, забезпечують якість освітніх послуг і сприяють формуванню конкурентоспроможного освітнього середовища.

Кадровий потенціал коледжу характеризується високим рівнем професійної

компетентності педагогічних працівників, їх освітньо-кваліфікаційним рівнем та досвідом роботи у системі професійної освіти. У структурі персоналу переважають викладачі та майстри виробничого навчання, що мають вищу освіту, педагогічні звання та кваліфікаційні категорії. Згідно з офіційними даними, протягом останніх трьох років кадровий склад коледжу зберігає стабільність, при цьому простежується тенденція до зростання частки педагогів вищої кваліфікаційної категорії (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Кадровий потенціал ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Загальна чисельність працівників, осіб	152	155	158	+3,9
Кількість педагогічних працівників, осіб	89	92	94	+5,6
Частка педагогічних працівників з вищою освітою, %	97	98	100	+3,1
Кількість викладачів вищої категорії, осіб	28	31	35	+25,0
Кількість педагогічних працівників, які пройшли курси підвищення кваліфікації, осіб	22	27	34	+54,5

Як видно з таблиці 2.4, коледж має висококваліфікований викладацький склад, що є запорукою якісної професійної підготовки учнів. Збільшення кількості педагогів вищої категорії та тих, хто проходить підвищення кваліфікації, свідчить про ефективну кадрову політику та системну роботу з професійного розвитку персоналу. Постійна участь педагогів у методичних семінарах, тренінгах і сертифікаційних програмах сприяє підвищенню рівня педагогічної майстерності та впровадженню інноваційних освітніх технологій у навчальний процес.

Фінансовий потенціал ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» формується за рахунок бюджетного фінансування, цільових субвенцій, позабюджетних надходжень, а також грантових програм і співпраці з соціальними партнерами. Аналіз фінансових показників свідчить про тенденцію до зростання

обсягів фінансування, що забезпечує оновлення матеріально-технічної бази, підтримку навчального процесу та соціальні гарантії для працівників і здобувачів освіти (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка фінансового забезпечення ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Загальний обсяг фінансування, тис. грн	9 850	10 430	11 200	+13,7
Фонд оплати праці, тис. грн	6 780	7 120	7 640	+12,7
Видатки на оновлення матеріально-технічної бази, тис. грн	1 120	1 550	1 980	+76,8
Видатки на комунальні послуги, тис. грн	810	870	890	+9,9
Частка позабюджетних надходжень у загальному обсязі фінансування, %	8	11	14	+75,0

Аналіз фінансових показників демонструє стабільне зростання фінансових ресурсів коледжу. Збільшення видатків на модернізацію матеріально-технічної бази є свідченням ефективного використання коштів і раціонального планування бюджету. Підвищення частки позабюджетних надходжень свідчить про активну господарську діяльність коледжу, залучення додаткових ресурсів через участь у програмах соціального партнерства та надання платних освітніх послуг.

Матеріально-технічний потенціал коледжу забезпечує практикоорієнтоване навчання та створює умови для якісної підготовки фахівців. У структурі закладу функціонують навчальні кабінети, лабораторії, виробничі майстерні, комп'ютерні класи, спортивні зали, гуртожиток, актові зали та бібліотека. Важливо, що матеріально-технічна база систематично модернізується, зокрема оновлюється комп'ютерна техніка, встановлюється сучасне лабораторне обладнання, проводиться ремонт приміщень (табл. 2.6).

Представлені дані свідчать, що коледж має розвинену матеріально-технічну базу, що відповідає сучасним освітнім стандартам.

Таблиця 2.6

Матеріально-технічне забезпечення ЗП(ПТ)О «Харківський професійний
коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Кількість навчальних кабінетів	46	49	52	+13,0
Кількість спеціалізованих лабораторій	14	16	18	+28,6
Кількість навчально-виробничих майстерень	10	11	12	+20,0
Кількість комп'ютерних класів	6	6	8	+33,3
Частка оновленого обладнання, %	48	55	63	+31,2

Розширення кількості лабораторій і майстерень створює умови для вдосконалення практичної підготовки учнів. Значне оновлення технічного обладнання сприяє формуванню сучасного освітнього середовища та впровадженню елементів цифрової освіти.

Отже, кадровий потенціал ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» відзначається високим рівнем професіоналізму й стабільності; фінансовий потенціал забезпечує безперебійне функціонування та розвиток закладу, а матеріально-технічна база відповідає вимогам сучасного освітнього процесу. Сукупність цих чинників свідчить про високий рівень організаційного розвитку коледжу, його здатність до інноваційного оновлення та стратегічного зростання в системі професійної освіти регіону.

2.4. Аналіз організаційного управління та системи внутрішнього контролю якості освітнього процесу

Організаційна система управління ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» відзначається багаторівневою структурою, що поєднує елементи стратегічного та операційного управління. Її ефективність забезпечується чітким розподілом функцій між адміністративними підрозділами, наявністю системи планування, моніторингу та контролю, а також розвиненою внутрішньою

комунікацією. Така модель сприяє досягненню цілей розвитку закладу, підвищенню якості освітніх послуг і своєчасному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі.

Основні напрями управлінської діяльності зосереджені на стратегічному плануванні розвитку коледжу, удосконаленні освітнього процесу, підвищенні якості підготовки фахівців, формуванні кадрового резерву та зміцненні партнерських відносин із підприємствами. Управління освітнім процесом здійснюється на основі річних і перспективних планів роботи, які затверджуються директором та погоджуються з методичною радою. Відповідно до внутрішнього розпорядку, контроль якості навчання реалізується через систему внутрішнього моніторингу, яка охоплює оцінювання рівня успішності, відвідування, якості навчально-методичного забезпечення, ефективність педагогічної діяльності та відповідність результатів освітніх програм державним стандартам.

Ефективність управління освітньою діяльністю забезпечується функціонуванням постійно діючих колегіальних органів: педагогічної ради, методичних комісій, ради класних керівників, ради з профорієнтації та ради сприяння працевлаштуванню випускників. Вони формують єдину систему прийняття управлінських рішень, що базується на колегіальності, гласності та науковому обґрунтуванні. Важливою складовою є налагоджений зворотний зв'язок між адміністрацією, педагогічним колективом і здобувачами освіти, що сприяє формуванню атмосфери довіри та співпраці.

Система внутрішнього контролю якості освіти ґрунтується на принципах об'єктивності, системності та безперервності. Її завданням є своєчасне виявлення проблемних аспектів освітнього процесу та розроблення заходів щодо їх усунення. Контроль здійснюється за основними напрямками: навчальною діяльністю педагогічних працівників, станом методичного забезпечення, рівнем сформованості професійних компетентностей здобувачів освіти, результатами кваліфікаційних іспитів, станом навчальної дисципліни. Результати моніторингу щорічно розглядаються на засіданнях педагогічної ради, що дозволяє формувати коригувальні управлінські рішення та розробляти дорожні карти покращення

якості освіти.

Для забезпечення прозорості управлінських процесів і підвищення результативності внутрішнього контролю у коледжі впроваджено елементи електронного документообігу, що полегшують доступ до інформації та скорочують часові витрати на звітність. Крім того, впроваджується електронна система оцінювання успішності здобувачів освіти, яка дозволяє оперативно відстежувати індивідуальні результати навчання, аналізувати динаміку показників та приймати управлінські рішення на основі даних.

Оцінювання ефективності управління здійснюється за сукупністю кількісних і якісних показників (табл. 2.7), що характеризують організаційний розвиток закладу, ефективність комунікацій, рівень задоволеності педагогів та учнів освітнім середовищем.

Таблиця 2.7

Основні показники ефективності організаційного управління в ЗП(ПТ)О
«Харківський професійний коледж»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, %
Кількість управлінських рішень, реалізованих у межах річного плану, од.	42	48	55	+30,9
Частка реалізованих коригувальних заходів після моніторингу якості освіти, %	78	84	90	+15,4
Рівень задоволеності педагогічних працівників умовами праці, %	82	85	89	+8,5
Рівень задоволеності здобувачів освіти освітнім процесом, %	80	83	88	+10,0
Частка впроваджених цифрових інструментів управління, %	35	47	60	+71,4

Дані таблиці засвідчують, що управлінська система коледжу є ефективною та гнучкою. Зростання частки реалізованих коригувальних заходів після моніторингів якості освіти свідчить про налагоджений механізм зворотного зв’язку між аналізом результатів і прийняттям управлінських рішень. Підвищення рівня задоволеності педагогів та учнів підтверджує позитивний вплив внутрішніх

реформ на організаційний клімат закладу. Активне впровадження цифрових інструментів управління сприяє підвищенню оперативності комунікацій, автоматизації управлінських процесів та переходу до моделі проактивного менеджменту освіти.

Загалом, організаційна структура управління ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» відповідає сучасним вимогам до ефективного освітнього менеджменту. Наявність системи стратегічного планування, багаторівневого моніторингу, цифрових рішень і зворотного зв'язку створює основу для подальшого розвитку коледжу в контексті концепції проактивного управління освітньою діяльністю.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності Закладу професійної (професійно-технічної) освіти «Харківський професійний коледж» дозволяє зробити висновок, що заклад є сучасним, структурно збалансованим і функціонально ефективним освітнім осередком регіонального значення. Його діяльність характеризується системністю управління, орієнтацією на якість освіти та безперервний розвиток усіх складових – освітньої, методичної, фінансово-господарської, кадрової й організаційної.

Результати оцінювання освітньої діяльності засвідчили стабільність контингенту здобувачів освіти, високий рівень успішності та зростання частки випускників, працевлаштованих за фахом. Наявність тісних партнерських відносин з підприємствами дозволяє організовувати якісну виробничу практику, формуючи у студентів професійні навички, затребувані на ринку праці. Освітній процес у коледжі має практикоорієнтований характер і поєднує традиційні та інноваційні педагогічні технології.

Методична та інноваційна діяльність спрямована на постійне вдосконалення навчально-виховного процесу. Розроблення сучасних навчально-методичних матеріалів, впровадження елементів дуальної освіти, використання цифрових

освітніх ресурсів і підвищення кваліфікації педагогічних працівників сприяють зростанню ефективності освітньої системи. Методичні комісії функціонують результативно, забезпечуючи внутрішню інтеграцію навчальних напрямів і підтримку єдиних стандартів якості освіти.

Кадровий потенціал коледжу є високим і стабільним. Переважна більшість педагогічних працівників має вищу освіту, відповідну кваліфікаційну категорію та постійно підвищує професійний рівень. Це створює передумови для ефективної реалізації навчальних програм і формування в студентів компетентностей, що відповідають сучасним стандартам професійної підготовки. Керівний склад закладу демонструє високий рівень управлінської компетентності, що забезпечує результативність стратегічних і тактичних рішень.

Фінансово-господарська діяльність характеризується зростанням загального обсягу фінансування, активним залученням позабюджетних коштів і раціональним використанням ресурсів. Це дозволяє систематично оновлювати матеріально-технічну базу, модернізувати навчальні кабінети, лабораторії та майстерні, створюючи сучасне освітнє середовище. Розвиток електронного документообігу та цифрового управління фінансовими процесами сприяє підвищенню прозорості та ефективності господарських рішень.

Організаційна структура управління ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» є лінійно-функціональною, чітко вибудованою й адаптованою до масштабів і профільного спрямування закладу. Наявність налагодженої системи внутрішнього контролю якості освіти, моніторингу результатів діяльності, електронного оцінювання та комунікацій між усіма рівнями управління підтверджує ефективність прийнятих управлінських рішень. Колектив демонструє високий рівень організаційної культури, корпоративної взаємодії та готовності до впровадження інновацій.

Загалом, ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» має достатній кадровий, матеріально-технічний та фінансовий потенціал для сталого розвитку. Його управлінська система відповідає сучасним вимогам освітнього менеджменту, а внутрішня політика спрямована на забезпечення якості освіти,

інноваційний розвиток і підвищення конкурентоспроможності випускників. Отримані результати аналітичного дослідження створюють основу для подальшого вдосконалення механізмів управління розвитком коледжу на засадах проактивного підходу.

РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОАКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Глобальні тренди розвитку системи професійної освіти

У сучасних умовах істотно трансформувалося традиційне розуміння системи управління закладом професійної (професійно-технічної) освіти. Нині її слід розглядати не просто як сукупність адміністративних та педагогічних процесів, а як інноваційно орієнтовану освітню екосистему, що є важливим елементом соціально-економічної інфраструктури регіону. Така система забезпечує створення доданої освітньої вартості на всіх етапах підготовки здобувачів освіти – від професійного навчання до інтеграції у ринок праці – завдяки поєднанню навчальних, виховних, методичних, цифрових і виробничих процесів. Її сучасний розвиток обумовлений цифровізацією освіти й суспільства, поширенням проривних освітніх технологій, підвищенням вимог до якості підготовки кадрів, потребою в раціональному використанні ресурсів та формуванні екологічно відповідної освітньої політики. У цих умовах змінюється і сприйняття освітніх послуг здобувачами – вони дедалі частіше оцінюють навчання не лише як процес здобуття професії, а як комплексну цінність, що поєднує якість знань, практичну орієнтованість, сучасні цифрові засоби та соціальну відповідальність закладу.

Зокрема, цифровізація освіти та суспільства передбачає глибоку соціально-економічну трансформацію, що відбувається внаслідок упровадження цифрових технологій у всі напрями діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Це дозволяє здійснювати ефективний збір, аналіз і обробку освітніх даних, забезпечувати автоматизацію управлінських процесів, організовувати обмін і передачу інформації між усіма учасниками освітнього процесу – адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти, роботодавцями та стейкхолдерами.

Проривні освітні технології зумовлюють докорінні зміни в організації

навчального процесу, сприяючи переходу до персоніфікованого навчання, впровадженню змішаних і дуальних форматів освіти, а також створенню цифрового освітнього середовища. Вони не лише підвищують якість і доступність навчання, але й змінюють самі моделі управління освітньою діяльністю, структуру ринку освітніх послуг і роль закладів П(ПТ)О у системі професійної підготовки кадрів.

Процеси урбанізації, що активно розгортаються в регіонах, зумовлюють потребу в адаптації закладів освіти до нової концепції «розумного середовища навчання» (smart education). Це передбачає інтеграцію інформаційно-комунікаційних рішень у повсякденну діяльність коледжу, формування безпечної, екологічної та інклюзивної інфраструктури, що сприяє сталому розвитку освітнього простору.

Водночас глобальна проблема дефіциту ресурсів і загрози екологічної безпеки актуалізують необхідність раціонального використання енергетичних, матеріальних і інформаційних ресурсів у закладах П(ПТ)О. У сучасних умовах коледж має забезпечувати ефективне ресурсозбереження, екологізацію навчального процесу та впровадження принципів «зеленої освіти», які сприяють формуванню екологічно відповідної поведінки майбутніх фахівців.

Зміни у сприйнятті здобувачами освітніх послуг також свідчать про нові тенденції: навчання оцінюється не лише через призму отримання професії, а й з позиції його цінності – якості освітнього контенту, доступності ресурсів, швидкості адаптації до ринку праці та конкурентоспроможності випускників. Таким чином, сучасний освітній процес у закладах П(ПТ)О формується за принципом «краще, ефективніше, швидше», що забезпечує поєднання якості, результативності та інноваційності.

Нові цифрові технології дедалі активніше змінюють підходи до управління освітнім процесом і розвитку закладів професійної (професійно-технічної) освіти. Вони стають каталізатором глибоких трансформацій в організації навчання, адмініструванні, методичній роботі та комунікації між усіма учасниками освітнього середовища. Цифровізація освіти охоплює не лише впровадження

електронних систем управління чи дистанційного навчання, а й зміну самої філософії функціонування закладу освіти – перехід від традиційних підходів до побудови гнучкої, відкритої та інноваційної освітньої екосистеми.

Як у промисловості «Індустрія 4.0» означає новий технологічний уклад, так і для освітньої сфери формується аналогічна концепція – «Освіта 4.0». Її сутність полягає у створенні цифрового навчального простору, в якому процеси управління, навчання, комунікації та оцінювання інтегровані за допомогою сучасних технологій. До таких інструментів належать системи штучного інтелекту для адаптивного навчання, цифрові двійники освітніх процесів, віртуальні лабораторії, інтернет речей для контролю ресурсів коледжу, а також 3D-моделювання і віртуальна реальність, що дозволяють проводити навчання у форматі симуляцій.

Цифрова трансформація закладів П(ПТ)О починається тоді, коли керівництво усвідомлює потребу в оновленні управлінських підходів, у створенні цифрових продуктів та сервісів, що підвищують ефективність внутрішніх процесів і якість освітніх послуг. Йдеться не лише про автоматизацію документообігу чи використання онлайн-платформ, а про впровадження комплексних змін: цифрове стратегічне планування, аналітику освітніх результатів, електронне управління ресурсами, розвиток цифрових компетентностей педагогів і здобувачів освіти, інтеграцію коледжу у єдиний цифровий освітній простір регіону.

Кардинально трансформується і система інформаційного забезпечення управління коледжем. Для прийняття ефективних рішень адміністрації необхідно обробляти великі обсяги даних – від статистики успішності та відвідування до аналітики освітніх потреб і моніторингу ринку праці. Саме тому важливим завданням стає формування команди фахівців, здатних працювати із цифровими інструментами, аналізувати дані, розробляти та інтегрувати технологічні рішення у всі рівні управління.

Таким чином, «Освіта 4.0» у системі професійної освіти можна розглядати як цілісний процес цифрової модернізації, який охоплює не лише навчальні, але й

організаційно-управлінські, методичні, кадрові та фінансово-економічні аспекти. Це фактично перехід до «освітнього інтернету речей», де всі елементи освітньої системи взаємопов'язані й забезпечують прозорість, ефективність і гнучкість управління.

Щодо цифрової трансформації системи управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, то нині можна виокремити два ключові напрями її реалізації. Перший – це цифровізація освітньо-організаційних процесів, що передбачає підвищення ефективності управлінської, навчальної та методичної діяльності завдяки впровадженню сучасних цифрових технологій. Другий – це трансформація взаємодії зі стейкхолдерами освітнього процесу: здобувачами освіти, педагогами, роботодавцями, органами влади та громадськістю, що сприяє формуванню нових моделей комунікації, партнерства та підзвітності на всіх етапах освітнього циклу.

Цифровізація у сфері освіти – це не лише автоматизація поточних процесів, а насамперед створення нових управлінських і педагогічних рішень, що базуються на IT-інноваціях, аналітиці даних і цифрових сервісах. Такий підхід забезпечує підвищення продуктивності праці педагогів, ефективності адміністрування, а також покращує якість взаємодії з усіма учасниками освітнього середовища – студентами, батьками, партнерами та місцевими громадами. У результаті цифровізація сприяє формуванню відкритої системи управління, де рішення приймаються на основі об'єктивних даних і прогнозової аналітики.

Сьогодні більшість провідних освітніх закладів України активно впроваджують інструменти цифровізації: системи електронного документообігу, хмарні сервіси для управління навчальними планами, електронні журнали та платформи дистанційного навчання, аналітичні панелі для моніторингу успішності, а також внутрішні корпоративні програми підвищення кваліфікації педагогів. Такі ініціативи зумовлені не лише внутрішніми потребами – прагненням підвищити якість освітніх послуг і прозорість управління, – але й зовнішнім впливом: змінами в державній освітній політиці, розвитком ринку

праці, посиленням вимог до цифрових компетентностей випускників.

Важливу роль у процесі цифрової трансформації освітніх закладів відіграють основні групи зацікавлених сторін. Держава, посилюючи вимоги до відкритості та прозорості освітніх процесів, створює нормативне підґрунтя для впровадження цифрових систем моніторингу та звітності. Громади й роботодавці зацікавлені у підвищенні ефективності підготовки кадрів і формуванні партнерських освітніх проєктів. Педагогічні працівники прагнуть удосконалювати власні цифрові компетентності, а здобувачі освіти – отримувати сучасні, технологічно орієнтовані знання.

Усі ці сторони сприяють розвитку цифровізації освітніх процесів, адже відкритість даних і цифрова взаємодія забезпечують довіру, підвищують ефективність управління та знижують ризики інформаційних помилок. Отже, цифровізація управління закладом освіти – це не лише впровадження технологій, а комплексна трансформація освітнього середовища, що змінює підходи до організації навчання, управління ресурсами та взаємодії зі стейкхолдерами.

При цьому ключовим елементом будь-якого етапу цифрового переходу залишається людина – її мотивація, компетентність і готовність до змін. Саме професіоналізм управлінців і педагогів визначає темпи цифрової трансформації коледжу. Тому сьогодні особливого значення набуває розвиток цифрового лідерства, формування команд, здатних упроваджувати інновації, модернізувати освітні програми, впроваджувати нові цифрові сервіси й платформи.

Завдяки впровадженню цифрових технологій у діяльність закладів П(ПТ)О зростає рівень автоматизації та інформатизації управління навчальним процесом, що дозволяє говорити про формування нового етапу еволюції управлінських підходів у сфері професійної освіти – етап «цифрової освіти», який інтегрує сучасні технологічні, педагогічні та управлінські рішення для сталого розвитку коледжу.

На основі аналізу особливостей, а також позитивних і негативних ефектів упровадження сучасних цифрових, інформаційних і комунікаційних технологій у діяльність закладів професійної (професійно-технічної) освіти стало можливим

досягнення більш повної інтеграції освітніх, управлінських і господарських процесів у межах єдиної цифрової системи управління. Використання цифрових платформ дозволяє здійснювати комплексне управління інформаційними, фінансовими, матеріально-технічними та кадровими потоками, забезпечуючи прозорість, узгодженість і оперативність прийняття управлінських рішень.

У межах такого підходу відбувається формування нового спектра цифрових освітніх і адміністративних систем, які охоплюють ключові напрями діяльності коледжу – від управління навчальними процесами й контингентом здобувачів освіти до організації господарської, фінансової та кадрової роботи. Використання інтегрованих інформаційних рішень дає змогу координувати дії між відділеннями, адміністрацією, педагогічними працівниками й роботодавцями, що підвищує ефективність функціонування освітньої установи.

Цифровізація особливо помітно проявляється у процесах навчально-виробничої діяльності. Зокрема, це стосується впровадження електронних журналів і щоденників, систем моніторингу успішності, онлайн-платформ для управління практичною підготовкою, а також цифрових лабораторій і симуляцій для відпрацювання професійних навичок. Автоматизація процедур розподілу навчальних ресурсів, планування занять, обліку матеріалів і контролю їх використання сприяє раціоналізації освітнього процесу та економії ресурсів.

Крім того, цифрова трансформація в управлінні коледжем забезпечує створення умов для впровадження систем автоматизованого контролю, управління документообігом, електронної звітності, а також аналітичних інструментів для прогнозування потреб освітнього ринку. Завдяки цьому підвищується рівень адаптивності закладу до змін зовнішнього середовища, оптимізується структура управління та зміцнюється його конкурентоспроможність у сфері професійної освіти.

Таким чином, цифровізація у ЗП(ПТ)О сприяє переходу до інтелектуально-інформаційної моделі управління, у якій усі ключові процеси – освітні, методичні, фінансові та ресурсні – інтегровані в єдине цифрове середовище, що забезпечує ефективне управління розвитком коледжу

3.2 Цифровізація та смарт-контрактинг як інструменти проактивного управління розвитком ЗП(ПТ)О

Розглядаючи детальніше особливості цифровізації систем управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, можна виокремити низку ключових напрямів цифрової трансформації освітнього середовища, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності закладу, ефективності управлінських процесів і якості освітніх послуг.

По-перше, важливим завданням є формування нормативно-правового та регуляторного середовища цифровізації освіти, яке потребує оновлення чинних освітніх стандартів і створення сучасних правових механізмів щодо використання електронних ресурсів, дистанційного навчання, захисту персональних даних і забезпечення академічної доброчесності у цифровому середовищі. На цьому етапі вагому роль відіграє державна політика у сфері цифрової трансформації освіти, а також гармонізація національних нормативів із європейськими стандартами цифрової компетентності.

По-друге, ключовим напрямом виступає розвиток системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів. Йдеться про формування базових знань у галузі цифрових технологій, розвиток цифрових компетентностей педагогів і управлінців, уміння використовувати інструменти штучного інтелекту, аналітику освітніх даних, а також хмарні освітні сервіси. Без постійного професійного розвитку персоналу цифрова трансформація неможлива.

По-третє, важливим завданням є інтеграція розрізнених інформаційних систем у межах єдиної цифрової освітньої платформи. Це дозволяє об'єднати всі структурні підрозділи коледжу, забезпечити взаємодію між адміністрацією, педагогами, здобувачами освіти та роботодавцями, створивши єдине інформаційне середовище з безперервним обміном даними. Такий підхід забезпечує «безшовну» взаємодію між усіма учасниками освітнього процесу, що підвищує його ефективність і прозорість.

По-четверте, важливою умовою є забезпечення міжгалузевої цифрової

інтеграції, яка передбачає тісну взаємодію освітньої, виробничої та соціальної сфер. Це означає, що коледж має активно співпрацювати з підприємствами, громадами та органами влади на основі спільних цифрових платформ, що дозволяють реалізовувати дуальні освітні програми, моніторити потреби ринку праці й прогнозувати професійну підготовку кадрів відповідно до сучасних викликів.

У контексті цифрової трансформації освітнього простору особливу роль відіграє вибір технологій і інструментів цифровізації, серед яких:

1. Хмарні технології та Big Data, які забезпечують автоматизацію управління навчальним процесом, облік результатів навчання, зберігання освітніх ресурсів, створення аналітичних систем для прогнозування освітніх результатів і ефективності педагогічної діяльності.

2. Технології розподілених реєстрів (DLT, blockchain), що можуть бути використані для створення систем електронних дипломів, сертифікатів та ведення академічних реєстрів із високим рівнем прозорості й захисту даних.

3. Інтернет речей (IoT), який дозволяє організовувати моніторинг стану освітньої інфраструктури, контроль енергоспоживання, безпеки приміщень, а також підтримку інтерактивних навчальних середовищ – лабораторій і симуляцій.

4. Технології доповненої (AR) та віртуальної реальності (VR), а також штучного інтелекту (AI), що забезпечують персоналізацію освітнього процесу, підтримку прийняття управлінських рішень, створення інтелектуальних навчальних середовищ і підвищення якості підготовки здобувачів освіти.

5. Адитивні технології (3D-друк), які дають змогу створювати навчальні макети, прототипи обладнання, наочні матеріали та навіть елементи навчально-виробничої бази, що особливо актуально для технічних і виробничих професій.

Отже, цифровізація у системі професійної освіти – це не лише модернізація технологічної інфраструктури, а комплексна трансформація усіх управлінських і навчальних процесів, що забезпечує ефективну взаємодію між учасниками освітнього простору, підвищує якість підготовки кадрів та сприяє сталому розвитку освітнього закладу

У процесі вибору цифрових технологій управління освітніми процесами у закладах професійної (професійно-технічної) освіти важливо враховувати, що найбільший ефект досягається не від використання окремих інструментів, а від їх синергетичної взаємодії в межах цілісної цифрової екосистеми коледжу. Саме поєднання декількох технологічних рішень – аналітичних, інформаційно-комунікаційних, управлінських і навчальних – забезпечує інтегроване управління даними, ресурсами, навчальним контентом і комунікаціями між усіма учасниками освітнього процесу.

Особливого зацікавлення нині викликає технологія блокчейн, яка дедалі активніше розглядається як перспективний інструмент у сфері освіти. Її потенціал полягає у створенні смарт-контрактів та децентралізованих реєстрів освітніх даних, що дозволяють автоматизувати перевірку, верифікацію та збереження інформації про здобуті кваліфікації, сертифікати, дипломи, а також контролювати достовірність навчальних результатів.

Концепцію «розумних контрактів» уперше сформулював Нік Сабо ще у 1994 році, визначивши їх як електронні протоколи, що автоматично забезпечують виконання умов угоди сторонами без залучення посередників. Застосування такого підходу у сфері освіти відкриває можливості для формування прозорої системи взаємодії між студентами, адміністрацією, роботодавцями та державними структурами, що особливо актуально у контексті академічної мобільності та міжнародного визнання кваліфікацій.

Сьогодні технологія блокчейн поступово впроваджується у провідних університетах світу – Массачусетському технологічному інституті (MIT), Гарварді, Оксфорді – для створення електронних дипломів, які неможливо підробити, та відкритих баз даних сертифікаційних програм. Українські заклади освіти також починають тестувати подібні рішення у співпраці з Міністерством освіти і науки, зокрема в межах проєктів цифрової трансформації системи електронних документів.

Використання блокчейн-технології у ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» може стати важливим кроком у напрямі створення системи електронного

обліку освітніх досягнень студентів, забезпечення прозорості оцінювання, обліку відвідуваності, результатів практики та взаємодії з підприємствами-партнерами. Завдяки смарт-контрактам можливо автоматизувати процедури укладання угод на проходження виробничої практики, підписання договорів про дуальне навчання чи фінансування освітніх програм.

Крім того, поєднання технології блокчейн з інтернетом речей (IoT), хмарними сервісами та аналітикою великих даних дозволяє формувати єдину систему освітнього моніторингу, де відстежується не лише академічна успішність, а й стан матеріально-технічної бази, використання ресурсів, енергоефективність та безпека навчального середовища.

Таким чином, блокчейн у системі професійної освіти – це не лише інструмент підвищення прозорості та надійності даних, а й підґрунтя для побудови довіри між усіма стейкхолдерами освітнього процесу, розвитку цифрової культури, забезпечення відкритості й сталості освітнього простору коледжу

У контексті діяльності закладів професійної (професійно-технічної) освіти смарт-контракт доцільно розглядати як цифровий інструмент автоматизації управлінських і навчально-організаційних процесів, який може забезпечити прозорість, надійність і оперативність взаємодії між усіма учасниками освітнього середовища. По суті, це програма, що виконується автоматично у межах цифрової освітньої платформи, контролюючи послідовність виконання дій відповідно до заданих умов.

У роботі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» подібні рішення можуть бути реалізовані, наприклад, для автоматизації процесів обліку навчальних досягнень, укладання угод про практику, обробки фінансових операцій чи організації дуального навчання. У таких випадках смарт-контракт виконує роль алгоритму, який перевіряє настання визначених подій (наприклад, завершення етапу навчання чи підтвердження результатів практики), фіксує їх у системі й автоматично ініціює наступну дію – зарахування, видачу сертифікату, нарахування стипендії або підготовку документації.

Для забезпечення об'єктивності, достовірності та захищеності усіх дій смарт-контракт функціонує у розподіленому реєстрі (блокчейні), де кожна подія має свій цифровий слід і не може бути змінена без відображення у загальній системі. Такий підхід створює основу для цифрової довіри між адміністрацією коледжу, здобувачами освіти, партнерами-підприємствами та органами управління освітою.

Характерні особливості та відмінності смарт-контракту порівняно з традиційними формами адміністративно-правових угод подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Характерні особливості смарт-контракту

Критерій порівняння	Традиційний договір	Смарт-контракт
Форма укладання	У паперовій або електронній формі, потребує підписів сторін	Повністю цифрова форма, виконання здійснюється автоматично
Контроль виконання	Проводиться вручну або з використанням документального підтвердження	Контроль реалізується автоматично через алгоритм і фіксується в блокчейні
Прозорість процесу	Залежить від добросовісності сторін	Повна прозорість – усі дії відображені у розподіленому реєстрі
Ризик людського фактору	Високий, можливі помилки, неточності або підробки	Мінімальний – система перевіряє виконання умов самостійно
Швидкість виконання	Залежить від часу узгодження та дій сторін	Миттєва реакція після виконання попередніх умов
Захищеність інформації	Обмежена, потребує зовнішніх перевірок	Висока – дані зашифровані й зберігаються у блокчейні
Застосування у ЗП(ПТ)О	Використовується для формальних угод чи внутрішніх наказів	Може забезпечити автоматизацію освітніх, фінансових і господарських процесів

У системі професійної (професійно-технічної) освіти смарт-контракти можуть стати ефективним інструментом автоматизації управлінських, навчальних і фінансово-господарських процесів, забезпечуючи прозорість, контроль і достовірність усіх дій, що відбуваються у межах освітнього середовища.

Зокрема, їх можна застосовувати для:

- організації електронного документообігу – укладання угод про навчання, проходження виробничої практики, співпрацю з підприємствами-роботодавцями, оформлення заяв, наказів, фінансових документів;

- проведення внутрішніх конкурсів та аукціонів (наприклад, для визначення постачальників навчального обладнання чи послуг), що забезпечує об'єктивність визначення переможців і фіксацію результатів у системі без можливості втручання;

- контролю освітніх і виробничих процесів – автоматичної фіксації результатів практики, виконання навчальних модулів або проходження сертифікації;

- реалізації дуальної освіти – автоматизації укладання та виконання угод між закладом освіти, студентом і підприємством-партнером;

- розрахунків за надані освітні послуги – забезпечення своєчасного виконання фінансових зобов'язань, у тому числі в межах грантових або державних програм.

Цінність смарт-контрактів у цифровій системі управління коледжем полягає у забезпеченні суворого дотримання алгоритму управлінського процесу, автономності його виконання та високого рівня прозорості. Усі дії фіксуються у розподіленому реєстрі (блокчейні), що гарантує достовірність і незмінність інформації, забезпечує можливість аудиту будь-якої події – від прийняття управлінського рішення до підтвердження результатів освітньої діяльності.

Використання смарт-контрактів у ЗП(ПТ)О може дати відчутні економічні та організаційні ефекти, зокрема:

- зменшення витрат часу та ресурсів на управління процесами – завдяки автоматизації документообігу, звітності та контролю виконання завдань;

- економію фінансових ресурсів за рахунок скорочення операційних витрат і усунення потреби у посередниках під час погодження та підписання документів;

- скорочення тривалості фінансових циклів, що особливо важливо для установ, які реалізують кілька джерел фінансування (державне замовлення, гранти, благодійні проєкти);

- підвищення рівня довіри між усіма учасниками освітнього процесу – адміністрацією, педагогами, студентами та партнерами;
- мінімізацію ризику помилок і людського фактору, адже виконання умов здійснюється автоматично, а всі дії мають цифрове підтвердження.

Разом з тим існують і певні обмеження та виклики, що стримують розвиток смарт-контрактів у сфері освіти. Насамперед це недостатній рівень нормативно-правового врегулювання – в Україні законодавчо ще не закріплені особливості використання блокчейну в освітній сфері. Крім того, певна цифрова незрілість закладів освіти (відсутність єдиних стандартів електронного документообігу, низький рівень автоматизації процесів, нестача кадрів із цифровими компетентностями) також ускладнює впровадження інновацій.

Не менш важливою проблемою є соціальна готовність педагогічних колективів до цифрової взаємодії, адже перехід до автоматизованих механізмів потребує високого рівня довіри, відкритості та розуміння переваг таких інструментів. У перспективі поєднання блокчейну, смарт-контрактів і штучного інтелекту може стати основою для створення інтегрованої системи цифрового управління освітою, яка гарантує прозорість, ефективність і підзвітність на всіх рівнях функціонування освітнього закладу

Водночас варто зазначити, що технологія блокчейн має значний потенціал розвитку в системі професійної (професійно-технічної) освіти як у короткостроковій, так і у стратегічній перспективі. Її впровадження здатне суттєво трансформувати управлінські, освітні, фінансові та комунікаційні процеси в межах сучасного освітнього середовища.

У короткостроковій перспективі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» уже може застосовувати технологію блокчейн для:

- забезпечення прозорого електронного документообігу, зокрема в частині обліку навчальних досягнень, оцінювання, атестації педагогічних працівників, укладання угод з підприємствами-партнерами;
- запровадження смарт-контрактів для автоматизації внутрішніх розрахунків, підтвердження виконання навчальних програм, обліку фінансування

чи оплати за договорами дуальної освіти;

- проведення відкритих конкурсів, аукціонів та тендерів у межах закупівель навчального обладнання або надання послуг, що забезпечує об'єктивність і виключає можливість корупційних дій;

- контролю за об'єктами матеріально-технічної бази, наприклад, системами енергозбереження чи безпеки, що інтегровані з датчиками IoT, забезпечуючи автоматичну фіксацію порушень і реагування у режимі реального часу;

- підвищення довіри між учасниками освітнього процесу, адже всі дії в системі блокчейну є незмінними та відкритими для перевірки.

У довгостроковій перспективі застосування блокчейн-технологій може охопити більш складні та інтегровані напрями цифрової трансформації освіти, зокрема:

- створення єдиного реєстру кваліфікацій, дипломів і сертифікатів, який дозволить автоматично перевіряти достовірність здобутих компетентностей на національному та міжнародному рівнях;

- запровадження наскрізного електронного документообігу між усіма суб'єктами освітнього процесу – коледжами, університетами, роботодавцями, державними структурами;

- інтеграцію з технологіями штучного інтелекту (AI) для персоналізації навчання, аналітики освітніх даних і прогнозування результатів успішності;

- створення «розумного освітнього простору» (smart-campus), у межах якого інформаційна інфраструктура коледжу, лабораторії, гуртожитки, бібліотеки, адміністративні сервіси функціонують як єдина цифрова екосистема, з автоматичним обліком ресурсів, безпекою доступу та моніторингом ефективності використання обладнання.

Таким чином, технологія блокчейн здатна забезпечити перехід ЗП(ПТ)О до якісно нового рівня цифрової зрілості, де прозорість, безпека, ефективність і автоматизація освітніх та управлінських процесів стануть основою сталого розвитку навчального закладу

3.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження проактивних управлінських рішень у закладах освіти

На сьогодні заклади професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж», потребують значних інвестицій у цифрову модернізацію, інтелектуальне оновлення та техніко-технологічну перебудову відповідно до вимог інноваційного розвитку національної економіки та глобальних трендів цифрової трансформації освітньої сфери.

Разом з тим, обмеженість державного фінансування, нестача позабюджетних джерел та низька інвестиційна привабливість освітньої галузі змушують навчальні заклади реалізовувати лише ті цифрові проєкти, що спрямовані на вирішення найнагальніших потреб – модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення комп'ютерного обладнання, покращення енергоефективності або створення електронних освітніх ресурсів. Такий підхід, хоч і є вимушеним, суттєво обмежує потенціал упровадження інноваційних рішень у сфері управління, навчання, методичної роботи та взаємодії із зовнішніми партнерами.

У цьому контексті виникає потреба у формуванні дієвої методичної бази оцінювання ефективності реалізації цифрових інновацій у ЗП(ПТ)О, що дозволить забезпечити системне впровадження цифрових технологій, сприятиме підвищенню результативності освітнього процесу та сталому інноваційному розвитку коледжу.

Дослідженню питань цифрової трансформації та оцінювання ефективності інноваційної діяльності у сфері освіти присвячено праці таких українських науковців, як В. Биков, М. Кадемія, О. Спірін, Л. Лупаренко, С. Семеріков, І. Іванюк, О. Кузьмін, Т. Кравець та ін. [3–4, 52, 69–78]. Учені відзначають, що цифрові інновації в освіті мають оцінюватися не лише з позицій економічного ефекту, а й з точки зору підвищення якості цифрових комунікацій, інтеграції учасників освітнього процесу, гнучкості управління та адаптивності навчального середовища.

Наразі інвестиційна політика коледжів переважно спрямована на усунення критичних проблем, таких як технічне переоснащення навчальних лабораторій, оновлення комп'ютерних класів, покращення інфраструктури безпеки та комфорту здобувачів освіти. Однак ігнорується необхідність стратегічного впровадження цифрових рішень, характерних для провідних світових освітніх систем, які вже активно використовують інтелектуальні системи управління навчальним процесом, цифрових асистентів, системи предиктивної аналітики, блокчейн-технології для сертифікації знань тощо.

Впровадження таких інновацій у діяльність закладів професійної освіти дозволяє не лише оптимізувати управлінські процеси та знизити операційні витрати, але й створити прозоре, гнучке освітнє середовище, орієнтоване на потреби студентів, педагогів та партнерів – тобто на ефективну взаємодію всіх стейкхолдерів освітнього процесу.

Такі тенденції у сфері професійної освіти зумовлені тим, що сьогодні здобувачі освіти, роботодавці та соціальні партнери очікують отримувати своєчасну, достовірну та персоналізовану інформацію на кожному етапі освітнього процесу, починаючи від вступу і закінчуючи працевлаштуванням. Задовольнити ці потреби можливо насамперед завдяки інноваційно-технологічному оновленню освітнього середовища та впровадженню цифрових рішень управління навчально-виробничими процесами.

Наприклад, доцільним є використання систем моніторингу освітніх результатів, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати успішність студентів, відвідуваність, виконання практичних завдань, динаміку формування професійних компетентностей. Подібні інструменти стають базою для створення «розумного освітнього середовища», у межах якого викладачі, студенти та адміністрація мають доступ до аналітичних даних і можуть оперативно реагувати на зміни у навчальному процесі.

Суттєвим напрямом є також цифровізація управління матеріально-технічною базою – застосування сенсорних датчиків, систем контролю енерговитрат, автоматизованого обліку використання обладнання у майстернях та

лабораторіях. Це дозволяє не лише підвищити ефективність експлуатації ресурсів, а й оптимізувати витрати закладу освіти.

Світовий досвід демонструє активний розвиток концепції «розумного кампусу» (smart campus), у межах якого освітня, адміністративна та комунікаційна інфраструктура об'єднується в єдину цифрову систему. Така система забезпечує автоматизований облік освітньої діяльності, управління доступом до ресурсів, контроль за безпекою середовища, а також інтеграцію з мобільними додатками для студентів і викладачів.

Отже, інноваційно-технологічна модернізація ЗП(ПТ)О має спиратися на комплекс локальних цифрових проєктів, які забезпечують поетапне впровадження сучасних технологічних рішень. Це можуть бути системи електронного документообігу, модулі управління навчальним контентом, інтерактивні платформи для дуальної освіти, системи віртуальної реальності для професійного навчання, цифрові бібліотеки тощо. Впровадження подібних ініціатив дозволить зменшити операційні витрати, підвищити якість освітнього процесу, створити нові умови праці для педагогічного персоналу та забезпечити сталий розвиток освітнього закладу.

Таким чином, оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій у професійній освіті має враховувати не лише економічні показники, але й соціальні, освітні, технологічні та управлінські ефекти. Для прикладу, управлінський ефект може вимірюватися скороченням часу на ухвалення управлінських рішень, технологічний – підвищенням рівня автоматизації процесів, соціальний – зростанням рівня задоволеності здобувачів освіти, а освітній – покращенням результатів навчання та працевлаштування випускників (табл. 3.2).

Таким чином, системне оцінювання ефективності цифрових рішень у професійній освіті дозволить не лише визначити доцільність інвестицій у технологічні зміни, але й забезпечити науково обґрунтоване управління цифровою трансформацією закладу освіти.

Таблиця 3.2

Основні напрями та ефекти впровадження цифрових інновацій у діяльність
ЗП(ПТ)О

Рівень ефекту	Суть прояву	Приклад показника оцінювання
Економічний	Зменшення витрат на управління, облік і документообіг	Частка автоматизованих процесів, %
Технологічний	Підвищення ефективності використання обладнання, впровадження нових цифрових платформ	Кількість цифрових систем, інтегрованих у роботу коледжу
Освітній	Підвищення якості підготовки здобувачів освіти	Середній бал успішності, рівень працевлаштування випускників
Соціальний	Поліпшення умов праці та навчання, підвищення задоволеності учасників освітнього процесу	Рівень задоволеності студентів і викладачів, %
Управлінський	Оптимізація процесів прийняття рішень та моніторингу показників діяльності	Скорочення часу ухвалення рішень, днів
Інноваційний	Створення нових цифрових сервісів, інтеграція інноваційних освітніх технологій	Кількість реалізованих інноваційних проєктів
Екологічний	Зменшення енергоспоживання та паперового документообігу	Обсяг економії електроенергії, %; скорочення використання паперу, кг/рік

Викликає зацікавлення і методологія оцінки ефективності цифровізації управління закладами професійної (професійно-технічної) освіти, яка може ґрунтуватися на комплексній оцінці оперативної, технічної та економічної ефективності впровадження цифрових рішень у діяльність ЗП(ПТ)О.

Оперативна ефективність у цьому контексті відображає здатність цифрових систем управління освітнім процесом своєчасно й якісно вирішувати планові або форс-мажорні завдання в умовах змін зовнішнього середовища. Вона характеризує, наскільки швидко та результативно адміністрація коледжу може реагувати на виклики – наприклад, перехід на дистанційне навчання, оновлення навчальних планів чи перерозподіл фінансових ресурсів. Ключовим узагальненим показником оперативної ефективності є здатність цифрової системи управління забезпечити мінімальні витрати часу та ресурсів при зміні умов, у яких

приймаються управлінські рішення.

Кількісно цей критерій може бути виражений функцією від співвідношення часу, що витрачається на організацію навчального процесу, до часу, який диктується умовами його реалізації. Локальними критеріями оперативної ефективності доцільно вважати показники безперервності, стійкості, точності, гнучкості, пропускнуєї спроможності та мобільності цифрових управлінських процесів.

Технічна ефективність цифровізації освітнього процесу характеризується рівнем автоматизації операцій, надійністю роботи цифрових систем, ступенем інтеграції різних інформаційних платформ (електронного документообігу, LMS, CRM тощо). Її можна оцінювати за такими індикаторами, як частка автоматизованих процесів, рівень використання сучасного обладнання, показники безпеки даних, кількість збоїв системи.

Економічна ефективність передбачає вимірювання результатів цифровізації через зменшення витрат (на паперовий документообіг, час адміністративної роботи, енергоносії), підвищення продуктивності праці, зростання ефективності використання ресурсів.

На думку автора праці [74], для успішного впровадження ініціатив, пов'язаних із цифровізацією діяльності освітніх установ, першочерговим завданням є оцінювання рівня цифрової зрілості закладу освіти. Такий підхід дозволяє визначити, наскільки ефективно функціонує цифрова інфраструктура, наскільки готові педагогічні та адміністративні кадри до використання цифрових технологій, а також які ресурси потребують модернізації. У межах адаптованої методики рівень цифровізації закладу може оцінюватися за кількома групами показників.

До індикаторів цифрової інфраструктури належать кількість комп'ютерів та інших цифрових пристроїв, що використовуються у навчальному процесі, розрахована на 100 працівників, а також кількість ліцензованих освітніх і управлінських програмних продуктів. Показники матеріально-технічного забезпечення охоплюють частку обладнання, підключеного до Інтернету, та

використання систем із елементами штучного інтелекту в навчальних майстернях. Показники кадрового потенціалу відображають частку педагогічних працівників, які мають ІТ-освіту або пройшли курси підвищення кваліфікації з цифрової грамотності, а також частку персоналу, який активно використовує цифрові технології у своїй роботі. Фінансові показники визначають частку витрат на цифрові технології у загальному бюджеті закладу, а також частку коштів, спрямованих на навчання персоналу у сфері цифрових компетентностей. Організаційно-управлінські показники можуть включати частку цифрового документообігу у загальному обсязі управлінських процесів і кількість керівників, які володіють сучасними цифровими управлінськими навичками.

Цікавою для адаптації до освітньої сфери є також поліструктурна методологія оцінювання Індексу цифрової трансформації організації, побудована за принципом системи «НІТ». Вона передбачає виокремлення чотирьох взаємопов'язаних груп індикаторів: людського капіталу (Н) – цифрова грамотність, компетентності педагогів і здобувачів освіти; цифрового інструментарію (І) – рівень використання програм, платформ і сервісів у навчальному процесі; технологічного забезпечення (Т) – наявність сучасного апаратного обладнання та цифрових мереж; а також інформативних індикаторів, які дозволяють проводити поглиблений аналітичний моніторинг стану цифрового розвитку. Кожна з цих груп включає власну систему субіндикаторів з відповідними ваговими коефіцієнтами, що забезпечує можливість формування інтегрального Індексу цифрової зрілості освітньої установи.

Вченими також розроблено цифрову платформу для визначення та моніторингу Індексу цифрової трансформації, яка автоматизує процес збору, обробки та візуалізації даних щодо стану цифрового розвитку установ. Для закладів професійної (професійно-технічної) освіти подібний інструмент міг би стати основою для стратегічного планування цифрових змін, аналізу ефективності впроваджених рішень і прогнозування напрямів модернізації освітнього середовища [75].

Узагальнюючи, можна зазначити, що як у науковій літературі, так і в

практиці освітнього менеджменту існує значна кількість методик оцінювання ефективності реалізації цифрових рішень, які враховують галузеву специфіку та орієнтовані на забезпечення сталого розвитку установ. Проте, зважаючи на масштабність процесів цифровізації освіти, виникає потреба у формуванні методичного підходу, який дозволить об'єктивно оцінювати ефективність застосування цифрових інновацій у закладах освіти.

На нашу думку, таке завдання доцільно реалізовувати через визначення економічного ефекту, досягнутого завдяки оптимізації витрат, підвищенню результативності освітніх процесів, раціоналізації використання ресурсів і підвищенню цінності освітніх послуг, а також через оцінювання синергетичного ефекту, який враховує усунення цифрової асиметрії між учасниками освітнього процесу, підвищення рівня їх цифрової взаємодії та покращення комунікації між усіма стейкхолдерами.

Зокрема, підвищення операційної ефективності діяльності закладу професійної (професійно-технічної) освіти може бути досягнуто за рахунок раціоналізації витрат, оптимізації управління освітньо-виробничими процесами та підвищення результативності використання матеріально-технічної бази. Це передбачає скорочення непродуктивних витрат часу та ресурсів, удосконалення системи планування освітнього навантаження, оптимізацію використання навчальних майстерень і лабораторій, запровадження енергозберігаючих технологій та цифрових інструментів управління освітнім процесом. Важливим є також удосконалення внутрішньої логістики – забезпечення узгодженості між підрозділами, підвищення продуктивності адміністративної роботи та ефективності використання навчально-методичних ресурсів.

Зростання дохідності у сфері професійної освіти можливе завдяки диверсифікації освітніх послуг, що передбачає розроблення нових освітніх програм і курсів, розширення напрямів підготовки відповідно до потреб регіонального ринку праці, упровадження короткотермінових програм підвищення кваліфікації для дорослого населення. Значний потенціал має розроблення власних цифрових освітніх продуктів, зокрема онлайн-курсів,

дистанційних програм і навчальних платформ, які можуть стати додатковими джерелами фінансування. Водночас удосконалення процесів комунікації з роботодавцями та соціальними партнерами сприяє залученню нових джерел підтримки й інвестицій, що дозволяє зміцнити фінансову стійкість коледжу.

Нарощення вартості освітньої установи як бренду повинно базуватися на підвищенні якості взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема студентами, викладачами, партнерами, роботодавцями та місцевими громадами. Це включає удосконалення клієнтського досвіду учнів і слухачів, зростання рівня їх задоволеності навчальними умовами, формування довгострокових довірчих відносин із партнерами, а також створення позитивного іміджу сучасного інноваційного закладу освіти, що гнучко реагує на зміни освітнього та ринкового середовища.

Ключовим інструментом цифрової трансформації закладу є впровадження інтелектуальних систем управління (smart-рішень), зокрема систем електронного документообігу, автоматизованого обліку освітніх результатів і цифрових платформ управління ресурсами. Їх використання дає змогу досягти економічного ефекту завдяки скороченню часу на адміністративні операції, підвищенню прозорості взаємодії між структурними підрозділами, зменшенню інформаційних асиметрій і мінімізації ризику виникнення управлінських конфліктів.

Таким чином, застосування комплексного методичного підходу до оцінювання результатів цифрової модернізації дозволить ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на зміцнення операційної ефективності, підвищення конкурентоспроможності освітніх послуг і забезпечення сталого розвитку коледжу в умовах цифрової трансформації.

Висновки до розділу 3

У процесі дослідження було встановлено, що цифрова трансформація є визначальним чинником підвищення ефективності управління розвитком закладів

професійної (професійно-технічної) освіти, зокрема ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Вона виступає не лише технічним оновленням, а цілісною концепцією модернізації освітнього процесу, управлінських рішень і внутрішньої організаційної структури.

Виявлено, що цифровізація освітнього середовища сприяє формуванню нового типу управління – проактивного, заснованого на передбаченні ризиків, швидкому реагуванні на виклики та створенні умов для сталого розвитку коледжу. Цифрові технології забезпечують інтеграцію освітніх, методичних, фінансових і комунікаційних процесів у єдину систему, що підвищує прозорість управління, оптимізує використання ресурсів і покращує якість освітніх послуг.

Доведено, що важливим напрямом цифрової трансформації є розвиток цифрової зрілості коледжу, яка визначається рівнем розвитку його інфраструктури, цифрових компетентностей педагогічних працівників, ефективністю організаційно-управлінських процесів та інтеграцією інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес. Запропоновано оцінювати цифрову зрілість за комплексом показників, що охоплюють технічні, кадрові, фінансові та управлінські аспекти.

У роботі підкреслено, що впровадження цифрових інновацій у діяльність коледжу дозволяє підвищити операційну ефективність через скорочення витрат, оптимізацію освітньо-виробничих процесів, підвищення якості управлінських рішень і результативності навчального процесу. Крім того, цифрові рішення сприяють формуванню нових моделей комунікації з роботодавцями, партнерами та здобувачами освіти, що посилює інтеграцію закладу у регіональний соціально-економічний простір.

Окрему увагу приділено можливостям використання інтелектуальних систем управління (smart-рішень) у внутрішньому адмініструванні коледжу, що забезпечують прозорість обміну даними, автоматизацію документообігу, підвищення рівня аналітичності управлінських рішень і зниження інформаційних асиметрій між підрозділами.

Узагальнюючи результати, можна зробити висновок, що ефективно

впровадження цифрової трансформації у ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» сприятиме:

- підвищенню конкурентоспроможності освітніх програм;
- зміцненню кадрового потенціалу та розвитку цифрових компетентностей педагогічних працівників;
- створенню сучасного, технологічно гнучкого освітнього середовища;
- забезпеченню сталого розвитку коледжу в умовах динамічних соціально-економічних змін.

Таким чином, цифровізація є ключовим вектором стратегічного розвитку сучасних закладів професійної освіти, а впровадження системного підходу до її реалізації визначає нову якість управління освітнім процесом, підвищує результативність діяльності коледжу та зміцнює його роль у регіональній освітній екосистемі.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління розвитком закладів професійної (професійно-технічної) освіти в умовах цифрової трансформації на прикладі ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж». Проведене дослідження дозволило узагальнити теоретичні підходи до сутності управління розвитком освітніх організацій, визначити сучасні тенденції цифровізації освітнього простору та запропонувати практичні напрями підвищення ефективності управління закладом на основі впровадження інноваційних цифрових рішень.

У першому розділі розкрито теоретико-методологічні засади управління розвитком освітніх організацій у контексті цифрових трансформацій. Проаналізовано сутність понять «розвиток закладу освіти», «управління розвитком», «цифровізація» та «цифрова зрілість». Визначено, що ефективне управління розвитком сучасного закладу освіти повинно базуватися на принципах системності, адаптивності, інноваційності та проактивності. З'ясовано, що цифрова трансформація освіти передбачає не лише технічне оновлення, а й переосмислення управлінських процесів, створення умов для інтеграції цифрових технологій у всі сфери діяльності освітнього закладу.

У другому розділі проведено аналіз діяльності ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» як сучасного багатoproфільного освітнього закладу, що сформувався в результаті реорганізації кількох навчальних установ. Досліджено його освітню, методичну, управлінську та господарську діяльність, оцінено кадровий, фінансовий і матеріально-технічний потенціал. Визначено, що організаційна структура коледжу має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами. Проведене оцінювання результативності основних напрямів діяльності засвідчило достатній рівень ефективності функціонування коледжу, однак виявило потребу у подальшій цифровій модернізації освітнього процесу, удосконаленні

інформаційного менеджменту та оптимізації управлінських процедур.

У третьому розділі досліджено сутність і роль цифрової трансформації у підвищенні ефективності управління розвитком закладів професійної освіти. Визначено основні напрями цифровізації освітнього середовища, зокрема розвиток цифрової інфраструктури, удосконалення організаційно-управлінських процесів, підвищення цифрових компетентностей педагогічних працівників, розширення форм дистанційного навчання та впровадження інтелектуальних систем управління (smart-технологій). Запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності цифрової модернізації коледжу, який враховує як економічні, так і синергетичні ефекти – зокрема покращення цифрової комунікації між стейкхолдерами та усунення інформаційних асиметрій.

Проведене дослідження дозволило сформулювати такі узагальнені висновки:

- цифрова трансформація є ключовим інструментом підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування закладів професійної освіти;
- впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості управління, оптимізації витрат, підвищенню якості освітніх послуг і рівня задоволеності здобувачів освіти;
- важливою умовою успішної цифрової модернізації є розвиток цифрових компетентностей педагогічних і управлінських кадрів, що забезпечує адаптацію персоналу до нових технологічних реалій;
- ефективна цифровізація управління передбачає створення системного механізму моніторингу результатів трансформації, який дозволяє оцінювати досягнутий рівень цифрової зрілості та своєчасно коригувати управлінські рішення.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ЗП(ПТ)О «Харківський професійний коледж» має значний потенціал для сталого розвитку на засадах цифрової трансформації. Його подальший прогрес повинен ґрунтуватися на впровадженні інноваційних технологій управління, розвитку

партнерських відносин зі стейкхолдерами, зміцненні кадрового потенціалу та формуванні цифрової культури, що в комплексі забезпечить підвищення ефективності освітнього процесу й конкурентоспроможності закладу в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Parker G. G., Alstynе M. W., Choudary S. P. Platform revolution: How networked markets are transforming the economy – and how to make them work for you. URL: http://103.44.149.34/elib/assets/buku/Platfrom_revolution.pdf

2 Prokhorova, Viktoriia V. et al. (2022) «Business Ideology as a Reflection Reaction to Socioeconomic Realities in Conditions of Constructive Destabilization» *The Problems of Economy* 4:177-185. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-177-185>.

3 Аберніхіна І. Г. Оцінка рівня та тенденцій розвитку сучасного ринку послуг автострахування. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 107-124.

4 Ареф'єва О. В., Побережна З. М. Конвергентний розвиток інноваційного співробітництва в умовах просторово-циркулярної економіки. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2021. № 10 (20). DOI: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/361>.

5 Білоус, С., Трохименко, А., & Камінський, В. (2024). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*, (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62>

6 Біскуп В. С., Надвинична Т. Л. Проактивна стратегія запобігання соціальним проблемам. Габітус. Серія «Соціальні структури та соціальні відносини». 2020. Вип. 16. С. 22–27.

7 Богацька Н. М., Гендега А. А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. Електронний ресурс. URL: <https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html>

8 Гуржій Н. М., Косяк В. В. Механізм проактивного управління стратегічною маркетинговою стійкістю торговельного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 11. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/35.pdf

9 Данніков О. В., Січкаренко К. О. Концептуальні засади цифровізації економіки України. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 17. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/17_2018_ukr/15.pdf

10 Дем'яненко Т.І., Малінніков П.А. Розвиток бізнес-комунікацій підприємств в умовах змін. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 16-24.

11 Дєєва Н. Е., Делейчук В. В. Механізми залучення інвестицій емітентами в умовах розвитку цифрової економіки. Київ: *Молодий вчений*, 2018. 670 с.

12 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Методика управління підприємствами на основі принципів активізації творчого мислення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020/2021. № 72–73. С. 7–15.

13 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Методика управління підприємствами на основі принципів активізації творчого мислення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020/2021. № 72–73. С. 7–15.

14 Дикань В. Л., Воловельська І. В. Розробка організаційно-економічної моделі інноваційної платформи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 9-17.

15 Дикань В. Л., Заєць Г. П. Забезпечення ефективності менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 297–305.

16 Дикань В. Л., Заєць Г. П. Організаційно-економічне забезпечення ефективної діяльності підприємств: логістичний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 9–18.

17 Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка»*. 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>

18 Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. *Адаптивне управління*:

теорія і практика. Серія «Економіка». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>

19 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Особливості формування та впровадження системи реінжинірингу бізнес-процесів на підприємствах в умовах їх цифрової трансформації. У: Прохорова В. В. (ред.). *Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій*: колективна монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2020. С. 248–257.

20 Дикань В. Л., Островерх Г. Є. Удосконалення механізмів державного управління розвитком залізничної галузі України у євроінтеграційному векторі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 11–19.

21 Дикань В. Л., Соломніков І. В. Інжиніринго-маркетинговий центр інноваційних технологій як основа активізації інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 57. С. 9–20.

22 Дикань В. Л., Толстова А. В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 5–11.

23 Дикань В. Л., Толстова А. В. Механізм державного регулювання відтворення та розвитку економіки України в ринкових умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021/2022. № 76–77. С. 5–11.

24 Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 23. С. 152–156.

25 Домбровський М. З. Проактивне управління проєктами організаційного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні: дис. ... канд. техн. наук: 05.13.22. Львів: ЛДУБЖ, 2019. 159 с.

26 Дяченко В.П., Шадура Д.О., Заяц О.В. Проактивне управління проєктами підприємств. *Project, Program, Portfolio Management. РЗМ-2022: Тези доповідей VII Міжнародної науково-практичної конференції [у 2т.]*. // Відповідальний за випуск П.О. Тесленко. Том 1. Одеса : ІШПР, 2022. 189 с. С.30-34

27 Єлькін А. В. Ефективність використання основних виробничих фондів на підприємствах: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя: Класичний приватний університет, 2017. 218 с.

28 Замула І. В., Примаєв Т. С. Організація аналізу фінансових результатів у межах маркетингового дослідження конкурентних переваг. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2016. № 2 (76). С. 12–18.

29 Запхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>

30 Зінченко О., Даріюш П., Зінченко Д. Інформаційна економіка: концепція, сутність та розвиток. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2019. № 16. С. 3–13.

31 Іванов С. В., Вишневецький О. С. Електронні платформи як інструмент модернізації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 47–53.

32 Каличева Н. Є. Теоретико-методологічні засади забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах трансформації бізнес-середовища: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Харків: Український державний університет, 2019. 525 с.

33 Картохіна Н. В. Проактивне управління в системі антикризового управління підприємством. *Економічний вісник*. 2008. Вип. 5. С. 194–201.

34 Кірдіна О. Г. Методологічні аспекти інвестиційно-інноваційного розвитку залізничного комплексу України як складової національного господарства: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.03. Харків: Українська державна академія, 2011. 39 с.

35 Компанієць В. В., Краєв В. В. Щодо впливу цифрової революції на економіку та людину: ефекти цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 33–50.

36 Корінь М. В. Розвиток інфраструктури в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

37 Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/8.pdf

38 Лесечко М.Д., Рудницька Р.М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів : ЛПІДУ НАДУ, 2020. URL: <https://elibrary.nadu.edu.ua>

39 Ляшенко Р. В. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 296–301.

40 Мних О. Б. Стратегічний контекст збалансованого розвитку підприємств на основі цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. Вип. 69. С. 135–146.

41 Мних О. Б., Брицький Р. Р. Актуальні проблеми і підходи щодо формування стратегії розвитку підприємств на етапі цифровізації економік. У: Савчук Л. М., Багорка М. О. (ред.). *Інноваційно-інформаційні процеси у маркетингу*: монографія. Дніпро: Журфонд, 2020. С. 270–279.

42 Морозов В.В., Кальніченко О.В. Дослідження моделей взаємодії процесів в ІТ-проектах на основі проактивного підходу. *Вісник НТУ "ХПІ". Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами: зб.наук.пр.* Харків : НТУ "ХПІ", 2019. № 2 (1327). С.20-27. DOI: 10.20998/2413-3000.2019.1327.4

43 Назаренко І. Л., Уживий Д. В. Система управління інтелектуальним капіталом структурних підрозділів (на прикладі моторвагонного депо). *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 67. С. 139–149.

44 Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877>

45 Носирєв О. О. Проактивне управління фінансовими результатами промислових підприємств. Електронний ресурс. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161790876.pdf>

46 Обруч Г. В. Інноваційні тренди розвитку підприємств в умовах трансформації глобального транспортно-логістичного простору. *Міжнародна*

транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали XVIII Міжнар. наук.-практ. конф. (2–3 червня 2022 р., м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2022. С. 320–323.

47 Обруч Г. В. Розвиток послуг підприємств на основі розбудови цифрових платформ. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 10. С. 69–73.

48 Обруч Г. В., Ульянченко А. В. Оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на підприємствах. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 77. С. 52–57.

49 Обруч Г. В., Ульянченко А. В., Леонов І. Ю. Методичні аспекти оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на підприємствах. *Сучасні напрямки розвитку менеджменту та економіки в умовах VUCA-світу*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених (17 листопада 2022 р., м. Харків). Харків: ХНАДУ, 2022. С. 171–173.

50 Овчиннікова В. О. Стратегічне управління розвитком України: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

51 Овчиннікова В. О., Торопова В. І. Розвиток підприємств України в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 175–181.

52 Паздрій В. Я. Управління проактивною поведінкою підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Київ: ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», 2016. 294 с.

53 Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539/517>

54 Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби»: Наказ Міністерства фінансів України від 27 квітня 2000 р. № 92. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>

55 Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 3. С. 101–105.

56 Прохорова В. В., Коваленко Д. В. УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ ДЕСТРУКТИВНОГО РОЗВИТКУ. *Управління соціально-економічними системами на основі підвищення ефективності маркетингових послуг в умовах діджиталізації*: колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Чобіток В. І. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2023. С. 41-49.

57 Прохорова В. В., Мушнікова С. А., Юхман Я. В. Ентропія як параметричне обмеження умов розвитку соціально-економічних систем. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 92-98.

58 Прохорова В. В., Чобіток В. І. Стратегічний розвиток стартапів в інноваційному середовищі. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 325-330. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001458618>.

59 Прохорова В. В., Янчак Ю. О., Сорокін С. А. Індустріальне партнерство як основа інноваційного розвитку підприємницьких мереж на регіональному рівні. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2024. №3. С. 191-200. <https://doi.org/10.33271/ebdut/87.191>

60 Прохорова, В., & Зайцева, А. (2023). Побудова конфігурації бізнес ідеології новаторського типу в управління розвитком підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 17(34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-10)

61 Прохорова, В., & Мушнікова, С. (2023). Корпоративна культура як домінантна складова інноваційного розвитку підприємств в умовах макроекономічної нестабільності. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 16(32). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-16\(32\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-16(32)-07)

62 Прохорова, В., Божанова, О., & Дуднєва, Ю. (2021). Конвергентно-когнітивні основи інноваційного розвитку промислових підприємств. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 10(20). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-10\(20\)-07](https://doi.org/10.33296/2707-0654-10(20)-07)

63 Прохорова, В., Залуцька, Х., & Маслак, Т. (2021). Механізм управління

розвитком сучасних підприємств як адаптаційна перевага їх стратегічного функціонування. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 11(22). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-11\(22\)-08](https://doi.org/10.33296/2707-0654-11(22)-08)

64 Прохорова, В., Крутова, А., & Дяченко, К. (2022). Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 14(28). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-14\(28\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-14(28)-10)

65 Прохорова, В., Чемчикаленко, Р., & Пікула, Г. (2023). Управління бізнесом як домінанта розвитку економіки України в трендах євроінтеграції. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 15(30). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-15\(30\)-04](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-04)

66 Проценко В. М., Петров І. О. Деструктивний розвиток як об'єктивна основа формування механізмів адаптації в системі управління підприємством. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 40-47.

67 Савчук С. В. Удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки: дис. ... д-р філософії: 073 – менеджмент. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2021. 242 с.

68 Савчук С. В. Удосконалення системи управління на енергетичних підприємствах в умовах цифрової економіки: дис. ... д-р філософії: 073 – менеджмент. Івано-Франківськ: Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 2021. 242 с.

69 Свірідова С. С., Толстова С. А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/109.pdf>

70 Стец І. І. Процесний підхід до управління як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 23. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/23_2018_ukr/29.pdf

71 Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного

розвитку бізнес-структур: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. 487 с.

72 Струтинська І. В. Цифрова трансформація як імператив інноваційного розвитку бізнес-структур: дис. ... д-р екон. наук: 08.00.04. Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2020. 487 с.

73 Токмакова І. В., Чередниченко О. Ю., Войтов І. М., Паламарчук Я. С. Цифрова трансформація як фактор інноваційного розвитку підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 68. С. 125–134.

74 Українська Л. О. Цифровізація технологічної основи виробництва в постіндустріальному суспільстві. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. № 75. С. 62–69.

75 Ус Ю. В., Крулікевич В. М. Соціалізація бізнесу як фактор розвитку підприємств в умовах глобалізаційних змін. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 173-180.

76 Федорова Ю. В., Лазько К. В. Роль людського капіталу у розвитку підприємницької діяльності. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 47-53.

77 Хименко О. О. Застосування функціонально-процесного підходу до організації діяльності оптових посередників. *Економічний аналіз*. 2015. Т. 20. С. 312–318.

78 Чернодубова Е. В., Мартинов А. А. Переваги функціонального підходу до управління витратами і доходами підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/162.pdf>

79 Шадура Д., Меленчук В. Проактивне управління проектами логістичних підприємств. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: *Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2023. № 1(7). С. 93-99. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2023.7.12>

80 Шевчук В. О., Мельничук Н. Ю., Крутова А. С. Проактивний механізм

бюджетного менеджменту в системі державного регулювання економіки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2019. № 2 (29). С. 476–486.

81 Шепеленко С. М. Ефективність формування промислових кластерів як вектор радикального розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Трансформація економічного середовища в умовах ентропії*: кол. мон. за заг. ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. – Х.: Видавництво Іванченка І. С., 2024. С. 99-106.

82 Щеглюк С. Д. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ: науково-аналітична записка. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України», 2019. 18 с.

83 Яновська В. П. Інтенсивність цифровізації економіки України. *Економіка України*. 2020. № 9. С. 9–20.