

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-
ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ»**

Виконав(ла): здобувач(ка) вищої
освіти
4 курсу групи МОМГ 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій міського
господарства»

Дар'я ВАСИЛЕНКО
(прізвище та ініціали)

Керівник Мілиця ВОЛКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ПИСАРЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Вікторія ШЕВЧЕНКО
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій міського
господарства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«02» березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Василенко Дар'ї Василівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Розробка стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти»
2. Керівник роботи Волкова Мілиця В'ячеславівна, канд. екон. наук, доцент затверджені наказом закладу вищої освіти від 02.03.2026 р. № 198-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні основи розробки стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти. Розділ 2. Аналіз діяльності та оцінка стратегічного стану закладу професійно-технічної освіти. Розділ 3. Розробка стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти.
5. Перелік графічного матеріалу 1. Мета, об'єкт та предмет кваліфікаційної роботи. 2. Сутність, значення та складові стратегічного управління у сфері ПТО. 3. Методичні підходи до формування стратегії розвитку ЗПТО. 4. Аналіз сфери професійної освіти України та Дніпропетровської області. 5. Загальна характеристика Західно-Донбаського професійного ліцею. 6. Аналіз основних фінансово-економічних показників. 7. Оцінка зовнішнього середовища та конкурентів. 8. SWOT- та TOWS-аналіз Західно-Донбаського професійного ліцею. 9. Стратегія розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею. Стратегічний напрям 1 та 2. 10. Стратегія розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею. Стратегічний напрям 3 та 4. 11. Стратегія

розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею. Стратегічний напрям 5 та 6. 12. Стратегія розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею. Стратегічний напрям 7 та 8. 13. Стратегія розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею. Стратегічний напрям 9. 14. Ключові показники ефективності реалізації стратегії розвитку. 15. Висновки.

6. Дата видачі завдання 02 березня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні основи розробки стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз діяльності та оцінка стратегічного стану закладу професійно-технічної освіти	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувач(ка) вищої освіти _____ **Дар'я ВАСИЛЕНКО**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Мілиця ВОЛКОВА**
(підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ.....	7
1.1. Сутність та значення стратегічного управління у сфері професійно-технічної освіти.....	7
1.2. Методичні підходи до формування стратегії розвитку закладу освіти.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ.....	27
2.1. Аналіз сфери професійної освіти України.....	27
2.2. Загальна характеристика Західно-Донбаського професійного ліцею та аналіз основних фінансово-економічних показників.....	37
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ.....	51
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.....	51
3.2. Розробка стратегії розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею....	60
ВИСНОВКИ.....	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	87

ВСТУП

У сучасних умовах трансформації системи освіти України, інтеграції до європейського освітнього простору та зростання вимог ринку праці особливої актуальності набуває проблема забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладів професійно-технічної освіти. Вони відіграють важливу роль у підготовці конкурентоспроможних кваліфікованих робітників, здатних відповідати сучасним потребам роботодавців. Водночас соціально-економічні та політичні умови, демографічні зміни, цифровізація освітнього процесу, недостатній рівень фінансування, конкуренція між закладами освіти та необхідність модернізації матеріально-технічної бази зумовлюють потребу у впровадженні стратегічного управління.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що розробка ефективної стратегії є важливою умовою забезпечення його стабільного функціонування закладу, підвищення якості освітніх послуг, зміцнення конкурентних позицій та адаптації до сучасних викликів освітнього середовища. В умовах реформування системи освіти керівництво закладів професійно-технічної освіти має визначати довгострокові напрями розвитку, спрямовані на підвищення ефективності управління, удосконалення кадрового потенціалу, розвиток співпраці з роботодавцями та впровадження інноваційних освітніх технологій. Саме тому питання формування та реалізації стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти потребує комплексного наукового дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти на основі аналізу його діяльності та оцінки стратегічного стану.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та значення стратегічного управління у сфері професійно-технічної освіти;

- охарактеризувати методичні підходи до формування стратегії розвитку закладу освіти;
- проаналізувати сферу професійної освіти в Україні;
- надати загальну характеристику закладу професійно-технічної освіти та проаналізувати основні фінансово-економічні показники;
- оцінити зовнішнє середовище функціонування закладу та провести аналіз його конкурентного середовища;
- здійснити SWOT-, TOWS-аналіз для визначення стратегічного стану закладу та обґрунтування стратегічних напрямів його розвитку;
- сформулювати стратегічні напрями розвитку закладу професійно-технічної освіти;
- розробити стратегію розвитку та оцінити її ефективність щодо вдосконалення діяльності закладу професійно-технічної освіти.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку закладу професійно-технічної освіти.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти.

У процесі дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення, системного аналізу, синтезу, економіко-статистичні методи, PEST-, SWOT- та TOWS-аналіз, а також табличний і графічний методи.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих у роботі рекомендацій та розробленої стратегії розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею під час стратегічного планування, прийняття управлінських рішень і визначення пріоритетних напрямів розвитку закладу. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності діяльності ліцею, зміцненню його конкурентних позицій, удосконаленню освітнього процесу та адаптації до сучасних викликів зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

1.1. Сутність та значення стратегічного управління у сфері професійно-технічної освіти

У сучасних умовах реформування освітньої системи України, розвитку ринкових відносин, цифровізації суспільства та інтеграції до європейського освітнього простору особливого значення набуває проблема ефективного управління закладами професійно-технічної освіти. Система професійно-технічної освіти є важливою складовою національної економіки, оскільки забезпечує підготовку кваліфікованих робітничих кадрів для різних галузей виробництва, сфери послуг, промисловості, транспорту, будівництва та інших секторів економіки. Саме тому підвищення ефективності функціонування закладів професійно-технічної освіти є одним із пріоритетних напрямів державної освітньої політики.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні науковці. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили такі зарубіжні дослідники, як І. Ансофф, М. Портер, П. Друкер, Г. Мінцберг, які обґрунтували концепції стратегічного планування, конкурентних переваг та управління розвитком організацій. Вони розглядали стратегічне управління як безперервний процес формування довгострокових цілей та адаптації організації до змін зовнішнього середовища [2; 27; 33].

Серед українських учених проблеми стратегічного управління та розвитку освітніх організацій досліджували Василь Кремень, Володимир Луговий, Лариса Даниленко, Галина Єльнікова, Валентина Маслов та інші [6; 10; 24; 25]. У їхніх працях розкрито сутність управління закладами освіти,

особливості стратегічного планування в освітній сфері, механізми розвитку освітніх систем та питання забезпечення якості освіти.

Проблеми розвитку професійно-технічної освіти, модернізації управління закладами професійної освіти та формування стратегій їх розвитку висвітлювали у своїх дослідженнях Нелля Ничкало, Валентина Радкевич, Олександр Щербак, Петро Лузан, Станіслав Батишев. Науковці акцентували увагу на необхідності модернізації професійно-технічної освіти, впровадженні інноваційних підходів до управління, розвитку соціального партнерства та забезпеченні відповідності професійної підготовки потребам сучасного ринку праці [38].

Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання формування ефективної стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти в умовах сучасних соціально-економічних трансформацій потребує подальшого дослідження. Це зумовлено швидкими змінами на ринку праці, необхідністю цифровізації освітнього процесу, посиленням конкуренції між закладами освіти та потребою у впровадженні нових моделей управління.

У сучасному освітньому середовищі заклади професійно-технічної освіти функціонують в умовах постійних змін та високого рівня невизначеності. На їх діяльність впливають соціально-економічні, політичні, демографічні та технологічні фактори. Зміни на ринку праці, впровадження новітніх технологій у виробництво, підвищення вимог роботодавців до професійної компетентності випускників, конкуренція між освітніми установами та необхідність адаптації до міжнародних стандартів освіти вимагають від закладів професійно-технічної освіти переходу до нових підходів в управлінні. У таких умовах особливої актуальності набуває стратегічне управління як інструмент забезпечення довгострокового розвитку та конкурентоспроможності закладу освіти.

Стратегічне управління є одним із найважливіших напрямів сучасного менеджменту, який забезпечує визначення перспективних цілей організації, формування напрямів її розвитку та створення механізмів адаптації до змін

зовнішнього середовища. У науковій літературі стратегічне управління розглядається як процес розробки, реалізації та контролю довгострокових рішень, спрямованих на досягнення стратегічних цілей організації. Основною особливістю стратегічного управління є орієнтація не лише на поточне функціонування установи, а й на її перспективний розвиток [4, с. 121].

У сфері професійно-технічної освіти стратегічне управління набуває особливого значення, оскільки дозволяє забезпечити ефективне функціонування закладу в умовах динамічного зовнішнього середовища, своєчасно реагувати на зміни ринку праці, удосконалювати освітній процес та забезпечувати високу якість професійної підготовки здобувачів освіти. Стратегічне управління сприяє формуванню конкурентних переваг закладу освіти, підвищенню його іміджу, зміцненню партнерських зв'язків із роботодавцями та розвитку матеріально-технічної бази.

Сутність стратегічного управління полягає у визначенні місії та баченні розвитку організації, постановці стратегічних цілей, аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища, розробці та реалізації стратегії розвитку, а також оцінці ефективності прийнятих управлінських рішень [34]. Для закладів професійно-технічної освіти стратегічне управління передбачає формування довгострокових орієнтирів діяльності, спрямованих на забезпечення якісної професійної освіти, розвиток кадрового потенціалу, модернізацію освітнього середовища та підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці.

Стратегічне управління в закладах професійно-технічної освіти має комплексний характер та охоплює різні напрями діяльності установи. До основних складових стратегічного управління належать:

- визначення місії, візії та стратегічних цілей закладу освіти;
- аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності;
- оцінка ресурсного забезпечення закладу;
- формування конкурентних переваг;
- розробка стратегічних напрямів розвитку;

- планування заходів щодо реалізації стратегії;
- моніторинг та оцінка результатів діяльності [40].

Однією з ключових функцій стратегічного управління є стратегічне планування. Воно передбачає визначення перспектив розвитку закладу освіти, прогнозування можливих змін у зовнішньому середовищі та розробку механізмів адаптації до цих змін. Стратегічне планування дозволяє закладам професійно-технічної освіти забезпечити узгодженість між потребами ринку праці та змістом професійної підготовки, що є важливою умовою підвищення якості освіти [26, с. 310].

Важливим елементом стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища, який дає можливість виявити фактори, що впливають на діяльність закладу освіти. До таких факторів належать державна освітня політика, демографічна ситуація, економічний розвиток країни, потреби роботодавців, рівень конкуренції між закладами освіти, розвиток технологій та цифрових інструментів навчання. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє закладу професійно-технічної освіти своєчасно реагувати на зміни та формувати ефективну стратегію розвитку.

Не менш важливим є аналіз внутрішнього середовища закладу освіти, який включає оцінку кадрового потенціалу, матеріально-технічної бази, фінансового стану, організаційної структури управління, якості освітніх послуг та рівня інноваційної діяльності. Результати такого аналізу дають можливість визначити сильні та слабкі сторони закладу, виявити проблеми та резерви розвитку.

Особливого значення у стратегічному управлінні набуває кадровий потенціал закладу професійно-технічної освіти. Саме від професійної компетентності педагогічних працівників, їх здатності до інноваційної діяльності та професійного розвитку залежить якість освітнього процесу. У сучасних умовах стратегія розвитку закладу освіти повинна передбачати заходи щодо підвищення кваліфікації педагогічних працівників, розвитку

цифрових компетентностей, впровадження сучасних методів навчання та мотивації персоналу [8, с. 56].

Важливу роль у стратегічному управлінні відіграє взаємодія закладу професійно-технічної освіти з роботодавцями. Співпраця із підприємствами та організаціями дозволяє забезпечити практичну спрямованість професійної підготовки, оновлення змісту освітніх програм відповідно до потреб ринку праці, організацію виробничої практики та сприяння працевлаштуванню випускників. Саме тому сучасна стратегія розвитку закладу професійно-технічної освіти повинна бути орієнтована на розширення соціального партнерства та посилення зв'язків із бізнесом.

У сучасних умовах важливим напрямом стратегічного управління є цифровізація освітнього процесу. Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, використання електронних освітніх ресурсів, дистанційного та змішаного навчання сприяє підвищенню якості освіти, доступності навчання та ефективності управлінських процесів. Стратегія розвитку закладу професійно-технічної освіти повинна враховувати необхідність створення сучасного цифрового освітнього середовища, розвитку цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності учасників освітнього процесу.

Одним із важливих інструментів стратегічного управління є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони закладу освіти, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Проведення SWOT-аналізу сприяє формуванню обґрунтованої стратегії розвитку та вибору найбільш ефективних напрямів діяльності закладу [31, с. 119].

Стратегічне управління забезпечує не лише ефективне функціонування закладу освіти, а й створює умови для його сталого розвитку. Під сталим розвитком закладу професійно-технічної освіти слід розуміти здатність установи забезпечувати стабільне надання якісних освітніх послуг, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність.

Значення стратегічного управління у сфері професійно-технічної освіти проявляється у таких аспектах:

- забезпечення ефективного функціонування закладу освіти;
- підвищення якості професійної підготовки здобувачів освіти;
- формування конкурентних переваг закладу;
- адаптація до змін ринку праці;
- розвиток кадрового потенціалу;
- модернізація матеріально-технічної бази;
- підвищення ефективності використання фінансових ресурсів;
- розвиток партнерства з роботодавцями;
- впровадження інноваційних та цифрових технологій;
- забезпечення довгострокового розвитку закладу освіти [30].

Таким чином, стратегічне управління є необхідною умовою ефективного розвитку закладів професійно-технічної освіти в сучасних умовах. Воно забезпечує системний підхід до управління, дозволяє своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, формувати конкурентні переваги та забезпечувати якісну професійну підготовку майбутніх фахівців. У сучасних умовах реформування освіти саме стратегічне управління виступає важливим інструментом підвищення ефективності діяльності закладів професійно-технічної освіти та забезпечення їх сталого розвитку.

У сучасних соціально-економічних умовах система професійно-технічної освіти України зазнає суттєвих трансформацій, що пов'язані з реформуванням освітньої галузі, інтеграцією до європейського освітнього простору, розвитком цифрових технологій, змінами на ринку праці та необхідністю забезпечення економіки кваліфікованими робітничими кадрами. Заклади професійно-технічної освіти функціонують у складному та динамічному середовищі, яке потребує постійної адаптації до нових викликів і вимог суспільства.

Професійно-технічна освіта є важливою складовою системи освіти України, оскільки забезпечує підготовку робітничих кадрів для різних галузей

економіки. Від ефективності діяльності закладів професійно-технічної освіти залежить рівень забезпечення підприємств кваліфікованими працівниками, розвиток виробництва, конкурентоспроможність економіки держави та соціальна стабільність суспільства. Саме тому сучасні умови функціонування закладів професійно-технічної освіти вимагають удосконалення системи управління, оновлення змісту освіти та підвищення якості професійної підготовки.

Дослідженням проблем функціонування та розвитку професійно-технічної освіти займалися такі українські науковці, як Нелля Ничкало, Валентина Радкевич, Петро Лузан, Олександр Щербак, Василь Кремень та інші [24; 38]. У своїх працях вони наголошували на необхідності модернізації професійної освіти, розвитку інноваційного освітнього середовища, формування професійних компетентностей та адаптації закладів освіти до сучасних вимог ринку праці.

Однією з головних особливостей функціонування закладів професійно-технічної освіти в сучасних умовах є залежність їх діяльності від змін на ринку праці. Сучасний ринок праці характеризується швидким розвитком технологій, автоматизацією виробничих процесів, появою нових професій та зміною вимог до професійної компетентності працівників. У зв'язку з цим заклади професійно-технічної освіти повинні постійно оновлювати освітні програми, зміст навчання та матеріально-технічне забезпечення відповідно до потреб роботодавців.

Особливого значення набуває компетентнісний підхід до організації освітнього процесу. Якщо раніше основна увага приділялася передачі знань, то сучасна система професійно-технічної освіти орієнтована на формування професійних компетентностей, практичних навичок, здатності до самостійного прийняття рішень та адаптації до змін у професійній діяльності. Сучасний випускник закладу професійно-технічної освіти повинен бути конкурентоспроможним, мобільним та готовим до безперервного професійного розвитку [42].

Важливою особливістю функціонування закладів професійно-технічної освіти є необхідність тісної взаємодії з роботодавцями та соціальними партнерами. У сучасних умовах ефективність професійної підготовки значною мірою залежить від співпраці закладів освіти з підприємствами, установами та організаціями. Така взаємодія дозволяє:

- узгоджувати зміст освітніх програм із потребами ринку праці;
- організовувати виробничу практику здобувачів освіти;
- залучати роботодавців до оцінювання якості підготовки випускників;
- забезпечувати працевлаштування випускників;
- оновлювати матеріально-технічну базу закладів освіти.

У сучасних умовах все більшого поширення набуває дуальна форма здобуття освіти, яка поєднує навчання у закладі освіти з практичною підготовкою на підприємствах. Така форма навчання сприяє підвищенню рівня практичної підготовки здобувачів освіти, формуванню професійного досвіду та швидшій адаптації молоді до професійної діяльності.

Ще однією важливою особливістю функціонування закладів професійно-технічної освіти є цифровізація освітнього процесу. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології активно впроваджуються в освітню діяльність, що зумовлює необхідність використання електронних освітніх ресурсів, платформ дистанційного навчання, мультимедійних технологій та цифрових інструментів управління. Цифровізація освіти стала особливо актуальною в умовах пандемії COVID-19 та воєнного стану в Україні, коли значна частина освітнього процесу була переведена у дистанційний або змішаний формат [43, с. 260].

Використання цифрових технологій у професійно-технічній освіті забезпечує:

- доступність освітніх послуг;
- гнучкість навчального процесу;
- можливість індивідуалізації навчання;
- підвищення ефективності контролю знань;

– розвиток цифрових компетентностей здобувачів освіти та педагогів.

Разом із тим цифровізація створює нові виклики для закладів професійно-технічної освіти. Серед основних проблем можна виділити недостатній рівень технічного забезпечення, нестачу сучасного обладнання, низький рівень цифрової компетентності окремих педагогічних працівників та недостатнє фінансування процесів модернізації освітнього середовища.

Суттєвою особливістю сучасного функціонування закладів професійно-технічної освіти є необхідність модернізації матеріально-технічної бази. Багато закладів освіти використовують застаріле обладнання, яке не відповідає сучасним виробничим технологіям. Це негативно впливає на якість професійної підготовки здобувачів освіти та їх готовність до роботи на сучасних підприємствах. Саме тому важливим напрямом розвитку закладів професійно-технічної освіти є створення сучасних навчально-практичних центрів, оснащених новітнім обладнанням і технологіями.

У сучасних умовах важливого значення набуває проблема фінансового забезпечення закладів професійно-технічної освіти. Недостатній рівень фінансування обмежує можливості оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій, підвищення кваліфікації педагогічних працівників та забезпечення належних умов освітнього процесу. У зв'язку з цим заклади освіти змушені шукати додаткові джерела фінансування, розвивати партнерські відносини з бізнесом, брати участь у грантових програмах та міжнародних проектах.

Особливістю функціонування закладів професійно-технічної освіти в сучасних умовах є також посилення конкуренції на ринку освітніх послуг. Заклади освіти конкурують між собою за здобувачів освіти, фінансові ресурси, партнерів та роботодавців. У таких умовах важливого значення набуває формування позитивного іміджу закладу освіти, розвиток профорієнтаційної роботи, удосконалення маркетингової діяльності та забезпечення високої якості освітніх послуг.

Значний вплив на функціонування закладів професійно-технічної освіти мають демографічні процеси. Зменшення чисельності молоді, міграційні процеси та зниження престижності робітничих професій призводять до скорочення контингенту здобувачів освіти. У зв'язку з цим заклади освіти повинні активно працювати над популяризацією професійної освіти, формуванням позитивного ставлення суспільства до робітничих професій та розвитком сучасних форм профорієнтаційної діяльності.

Окрему увагу слід приділити впливу воєнного стану на функціонування системи професійно-технічної освіти в Україні. Воєнні дії спричинили значні труднощі у діяльності багатьох закладів освіти: руйнування інфраструктури, переміщення здобувачів освіти та педагогічних працівників, нестабільність фінансування, проблеми організації освітнього процесу та психологічні труднощі учасників освітнього середовища. Водночас ці умови стимулювали розвиток дистанційного навчання, цифрових технологій та нових підходів до організації освітнього процесу.

У сучасних умовах функціонування закладів професійно-технічної освіти значна увага приділяється забезпеченню якості освіти. Якість професійної підготовки визначається рівнем сформованості професійних компетентностей здобувачів освіти, їх здатністю до професійної діяльності та відповідністю вимогам роботодавців. Для забезпечення якості освіти необхідними є:

1. Удосконалення змісту освітніх програм;
2. Використання сучасних педагогічних технологій;
3. Підвищення кваліфікації педагогічних працівників;
4. Оновлення матеріально-технічної бази;
5. Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
6. Моніторинг результатів освітньої діяльності.

Важливою особливістю сучасного розвитку професійно-технічної освіти є орієнтація на європейські стандарти освіти. Україна активно впроваджує європейські підходи до професійної підготовки, що передбачає

компетентнісний підхід, академічну мобільність, розвиток безперервної освіти та інтеграцію освіти з потребами економіки. Це сприяє підвищенню якості професійної освіти та конкурентоспроможності українських випускників на міжнародному ринку праці.

Таким чином, функціонування закладів професійно-технічної освіти в сучасних умовах характеризується складністю, багатофакторністю та необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Основними особливостями діяльності таких закладів є орієнтація на потреби ринку праці, цифровізація освітнього процесу, розвиток партнерства з роботодавцями, модернізація матеріально-технічної бази, забезпечення якості освіти та формування конкурентних переваг. Успішне функціонування закладів професійно-технічної освіти в сучасних умовах можливе лише за умови впровадження ефективного стратегічного управління, інноваційного розвитку та постійного вдосконалення освітньої діяльності.

1.2. Методичні підходи до формування стратегії розвитку закладу освіти

У сучасних умовах реформування освітньої системи, посилення конкуренції між закладами освіти, розвитку цифрових технологій та змін на ринку праці особливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку закладу освіти. Стратегія розвитку є основою довгострокового функціонування закладу, забезпечує його адаптацію до змін зовнішнього середовища, підвищення конкурентоспроможності та досягнення визначених цілей. Саме тому важливим завданням управління закладом освіти є вибір ефективних методичних підходів до формування стратегії розвитку.

Проблеми стратегічного розвитку закладів освіти досліджували Ігор Ансофф, Майкл Портер, Генрі Мінцберг, Лариса Даниленко, Галина Сльникова, Валентина Радкевич та інші науковці. У їхніх працях розкрито теоретичні основи стратегічного управління, принципи стратегічного планування та механізми розвитку освітніх організацій [2; 6; 10; 27; 33].

Стратегія розвитку закладу освіти – це комплекс довгострокових цілей, завдань, управлінських рішень та заходів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування та перспективного розвитку закладу в умовах змін зовнішнього середовища [28].

Головна мета розробки полягає забезпечення в підвищенні конкурентоспроможності установи, зміцненні стабільності та здатності адаптуватися до сучасних викликів.

Основні методичні підходи до формування стратегії розвитку закладу освіти:

1. Системний підхід. Одним із найбільш важливих методичних підходів до формування стратегії розвитку закладу освіти є системний підхід. Його сутність полягає у розгляді закладу освіти як цілісної, відкритої та взаємопов'язаної системи, у якій усі елементи функціонують у тісному взаємозв'язку та спрямовані на досягнення спільної мети. У сучасних умовах діяльність закладу професійно-технічної освіти не може розглядатися лише через окремі напрями роботи, оскільки ефективність функціонування установи залежить від узгодженості всіх складових освітнього процесу та управління [44].

Системний підхід передбачає комплексний аналіз усіх елементів діяльності закладу освіти. До основних елементів системи належать управлінська діяльність, освітній процес, кадрове забезпечення, матеріально-технічна база, фінансове забезпечення, інформаційне середовище, взаємодія з роботодавцями, а також здобувачі освіти та педагогічний колектив. Кожен із цих компонентів виконує важливу функцію у забезпеченні ефективного функціонування закладу освіти та впливає на результати його діяльності.

У межах даного підходу заклад освіти розглядається не як сукупність окремих структурних підрозділів, а як єдиний організаційний механізм. Це означає, що будь-які зміни в одному елементі системи впливають на діяльність інших складових. Наприклад, модернізація матеріально-технічної бази потребує підвищення кваліфікації педагогічних працівників для ефективного

використання нового обладнання, а зміни у фінансовому забезпеченні можуть впливати на якість освітнього процесу, кадрову політику та реалізацію стратегічних проєктів.

Також системний підхід сприяє підвищенню адаптивності закладу освіти до сучасних викликів. Завдяки комплексному аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища заклад професійно-технічної освіти може оперативнo реагувати на зміни, удосконалювати освітні програми, модернізувати матеріально-технічну базу та розвивати нові напрями діяльності. Це забезпечує стабільність функціонування закладу та його конкурентоспроможність на ринку освітніх послуг (рис. 1.1).

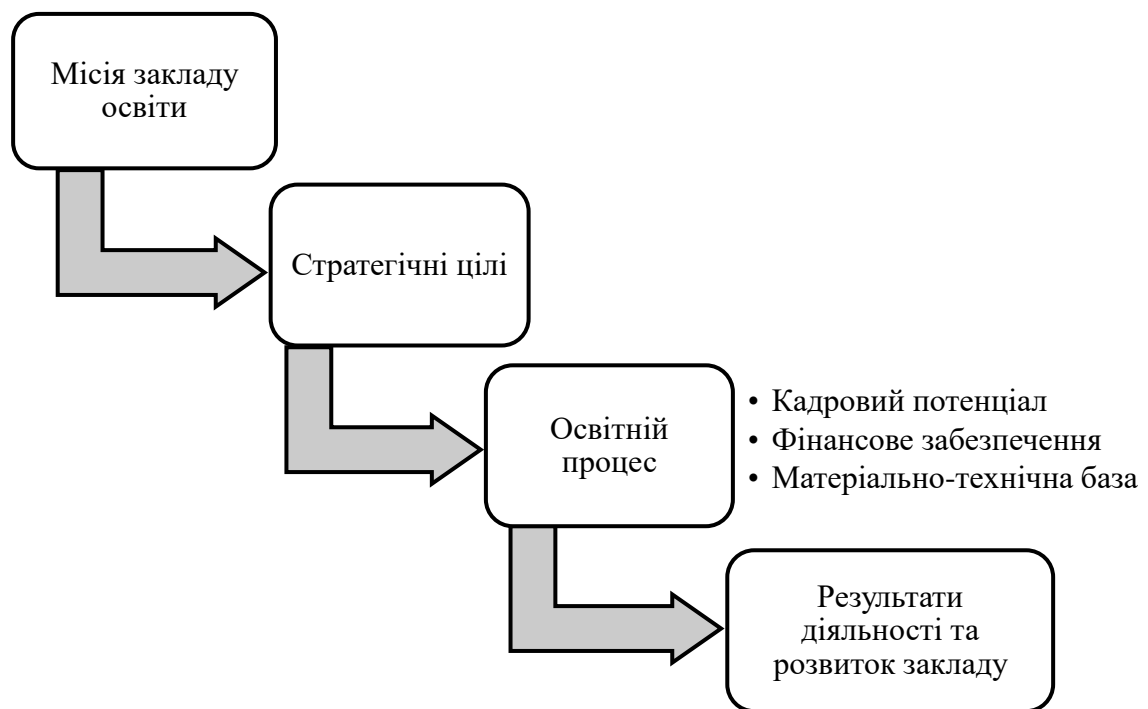


Рис. 1.1. Схема системного підходу

Однією з переваг системного підходу є можливість прогнозування результатів діяльності закладу освіти. Аналіз взаємозв'язків між окремими елементами системи дозволяє своєчасно виявляти проблеми, оцінювати можливі ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це особливо

важливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, швидких змін на ринку праці та реформування освітньої системи.

Таким чином, системний підхід є важливою методичною основою формування стратегії розвитку закладу освіти. Його використання дозволяє забезпечити комплексний характер управління, узгодженість стратегічних рішень, ефективне використання ресурсів та підвищення результативності діяльності закладу професійно-технічної освіти в сучасних умовах.

2. Компетентнісний підхід. Компетентнісний підхід є одним із ключових у сучасній освіті. Його сутність полягає в орієнтації освітнього процесу на формування професійних компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності [44].

Основні характеристики компетентнісного підходу:

- орієнтація на практичні результати навчання;
- формування професійних навичок;
- розвиток здатності до самостійного прийняття рішень;
- адаптація до потреб ринку праці.

Важливе значення для формування стратегії розвитку закладу освіти має орієнтація на потреби сучасного ринку праці та вимоги роботодавців. У сучасних умовах заклад професійно-технічної освіти повинен забезпечувати підготовку конкурентоспроможних фахівців, які володіють не лише професійними знаннями, а й широким спектром компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності та адаптації до змін у виробничому середовищі. Саме тому стратегія розвитку закладу освіти повинна передбачати оновлення змісту освітніх програм, впровадження сучасних технологій навчання, розвиток практичної підготовки та активну співпрацю з роботодавцями [44]. Такий підхід дозволяє забезпечити відповідність професійної підготовки актуальним потребам економіки та підвищити рівень працевлаштування випускників.

Особливу увагу в процесі формування стратегії розвитку закладу освіти необхідно приділяти розвитку ключових компетентностей здобувачів освіти.

До них належать професійні компетентності, що забезпечують здатність виконувати професійні завдання; цифрові компетентності, пов'язані з використанням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій; комунікативні компетентності, які сприяють ефективній взаємодії у професійному середовищі; підприємницькі компетентності, необхідні для розвитку ініціативності та самостійності; а також соціальні компетентності, що забезпечують здатність працювати в колективі та адаптуватися до суспільних змін. Формування таких компетентностей є важливою умовою підвищення якості професійної освіти та забезпечення конкурентоспроможності випускників на сучасному ринку праці.

3. Інноваційний підхід. Інноваційний підхід передбачає впровадження нових технологій, методів управління та сучасних педагогічних рішень у діяльність закладу освіти [45].

Основні напрями інноваційного розвитку:

- цифровізація освітнього процесу;
- використання дистанційного навчання;
- створення сучасних навчально-практичних центрів;
- впровадження STEM-технологій;
- використання інтерактивних методів навчання.

Інновації дозволяють підвищити якість освітніх послуг, конкурентоспроможність закладу та ефективність управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Приклад інноваційного розвитку

Напрямок	Результат
Впровадження цифрових платформ	Покращення доступності навчання
Сучасне обладнання	Підвищення якості практичної підготовки
Дистанційне навчання	Гнучкість освітнього процесу
Інтерактивні технології	Активізація навчальної діяльності

4. Конкуренційний (конкурентний) підхід. Конкуренційний (конкурентний) підхід до формування стратегії розвитку закладу освіти базується на необхідності забезпечення та постійного посилення

конкурентних переваг закладу на ринку освітніх послуг. У сучасних умовах заклади професійно-технічної освіти функціонують у конкурентному середовищі, де їх успішність залежить від здатності забезпечувати якісну підготовку здобувачів освіти, відповідати вимогам роботодавців та формувати позитивний імідж. Саме тому стратегічне управління має бути спрямоване на підвищення привабливості закладу освіти та його конкурентоспроможності [1, с. 168].

До основних конкурентних переваг закладу освіти належать висока якість освіти, сучасна матеріально-технічна база, кваліфікований педагогічний персонал, ефективна співпраця з роботодавцями, високий рівень працевлаштування випускників та позитивний імідж закладу. Сукупність цих факторів визначає позицію закладу на ринку освітніх послуг і впливає на вибір здобувачів освіти, роботодавців та партнерів.

Реалізація конкурентного підходу передбачає виконання низки завдань, серед яких важливими є аналіз конкурентного середовища, визначення сильних і слабких сторін закладу, формування позитивного бренду та розвиток профорієнтаційної діяльності. Зокрема, аналіз конкурентного середовища дозволяє оцінити позиції закладу серед інших освітніх установ, а визначення внутрішніх можливостей сприяє обґрунтуванню стратегічних рішень і вибору напрямів подальшого розвитку. Формування бренду та активна профорієнтаційна робота забезпечують залучення нових здобувачів освіти та зміцнення іміджу закладу професійно-технічної освіти.

5. Процесний підхід. Процесний підхід до формування стратегії розвитку закладу освіти передбачає розгляд управління як системи взаємопов'язаних процесів, кожен з яких спрямований на досягнення спільного результату. Такий підхід дозволяє забезпечити безперервність, узгодженість та ефективність діяльності закладу освіти, оскільки всі управлінські та освітні процеси розглядаються як єдина цілісна система [5].

До основних процесів функціонування закладу освіти належать освітній процес, управлінська діяльність, фінансове планування, кадрове забезпечення,

моніторинг якості освіти та комунікація з роботодавцями. Кожен із цих процесів виконує важливу роль у забезпеченні стабільної роботи закладу та досягненні його стратегічних цілей. Зокрема, освітній процес спрямований на підготовку здобувачів освіти, кадрове забезпечення гарантує якість викладання, фінансове планування забезпечує ресурсну підтримку, а співпраця з роботодавцями підвищує практичну спрямованість навчання.

Особливостями процесного підходу є чіткий розподіл функцій між учасниками освітнього процесу, системний контроль результатів діяльності, оптимізація управлінських процедур та підвищення загальної ефективності роботи закладу освіти. Завдяки цьому забезпечується більш раціональне використання ресурсів, покращується координація дій між підрозділами та підвищується якість освітніх послуг [20].

Першим і базовим етапом формування стратегії розвитку закладу освіти є аналіз середовища його функціонування, оскільки саме він створює інформаційну основу для подальшого стратегічного планування. На цьому етапі здійснюється комплексне вивчення як внутрішніх, так і зовнішніх умов діяльності закладу, що дозволяє об'єктивно оцінити його поточний стан, визначити потенційні можливості розвитку та виявити основні проблемні зони. Результати такого аналізу є ключовими для формування реалістичної та ефективної стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток закладу освіти.

Аналіз внутрішнього середовища передбачає оцінку кадрового потенціалу, рівня професійної компетентності педагогічних працівників, стану матеріально-технічної бази, якості освітнього процесу, організаційної структури управління, фінансового забезпечення та інноваційної діяльності. Одночасно здійснюється аналіз зовнішнього середовища, який включає дослідження державної освітньої політики, демографічних тенденцій, стану ринку праці, рівня конкуренції між закладами освіти та вимог роботодавців до підготовки фахівців. Важливою складовою є оцінка ресурсів закладу, що дозволяє визначити його реальні можливості для розвитку, а також проведення SWOT-аналізу, який узагальнює сильні та слабкі сторони, можливості та

загрози, формуючи основу для подальшого стратегічного планування [22, с. 47].

Другим етапом формування стратегії розвитку закладу освіти є визначення його візії, місії та цінностей. Саме на цьому етапі закладаються концептуальні основи майбутнього розвитку закладу, оскільки місія визначає його основне призначення, соціальну роль та значення в суспільстві. Вона відповідає на питання, для чого існує заклад освіти, які потреби суспільства він задовольняє та яку цінність створює для здобувачів освіти, роботодавців і держави.

Бачення розвитку, у свою чергу, відображає бажаний перспективний образ закладу освіти в майбутньому. Воно визначає, яким заклад прагне стати через певний період часу, які позиції зайняти в освітньому просторі та які якісні зміни забезпечити у своїй діяльності. Наприклад, це може бути орієнтація на створення сучасного інноваційного закладу професійно-технічної освіти, який забезпечує якісну підготовку конкурентоспроможних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасного ринку праці.

Третім етапом є визначення стратегічних напрямів розвитку закладу освіти, які конкретизують місію та бачення і перетворюють їх у вимірювані та досяжні результати. Стратегічні цілі визначають основні напрями змін і розвитку закладу на перспективу та є основою для розробки конкретних управлінських заходів і програм.

До основних стратегічних цілей розвитку закладу освіти належать підвищення якості освіти через оновлення змісту навчальних програм і впровадження сучасних освітніх технологій, модернізація матеріально-технічної бази для забезпечення відповідності навчального процесу сучасним виробничим умовам, розвиток цифрового освітнього середовища та впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, підвищення професійної компетентності педагогічних працівників шляхом систематичного підвищення кваліфікації, а також розширення співпраці з

роботодавцями для забезпечення практичної спрямованості підготовки здобувачів освіти та їх подальшого працевлаштування [32].

Четвертим етапом формування стратегії розвитку закладу освіти є розробка стратегічних заходів, який передбачає практичне наповнення визначених раніше стратегічних цілей конкретними діями, проєктами та управлінськими рішеннями. На цьому етапі стратегія переходить із теоретичного рівня у прикладний, оскільки визначаються реальні кроки щодо її реалізації, що дозволяє забезпечити досяжність запланованих результатів та ефективне функціонування закладу освіти [32].

У межах цього етапу визначаються конкретні проєкти та заходи, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей розвитку закладу. Для кожного заходу встановлюються терміни реалізації, що забезпечує чітке планування діяльності у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Окремо визначаються відповідальні особи або структурні підрозділи, які відповідають за виконання конкретних завдань, що сприяє підвищенню рівня організаційної дисципліни та персональної відповідальності.

Важливим елементом є також визначення необхідних ресурсів для реалізації стратегічних заходів, зокрема фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інформаційних. Це дозволяє оцінити реалістичність запланованих дій та забезпечити їх належне ресурсне забезпечення. Завершальним компонентом є встановлення показників ефективності, які дають можливість здійснювати моніторинг результатів реалізації стратегії, оцінювати ступінь досягнення поставлених цілей та своєчасно коригувати управлінські рішення у разі необхідності.

П'ятим етапом формування стратегії розвитку закладу освіти є її реалізація та контроль, який передбачає практичне впровадження визначених стратегічних заходів і забезпечення досягнення запланованих цілей. На цьому етапі здійснюється організація виконання стратегічних рішень, координація діяльності структурних підрозділів та контроль за виконанням запланованих заходів. Важливе значення має систематична оцінка результативності, що

дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей, ефективність використання ресурсів та якість управлінських рішень. У разі необхідності проводиться коригування стратегічних дій відповідно до змін внутрішнього або зовнішнього середовища, а також здійснюється постійний моніторинг ефективності діяльності закладу, що забезпечує своєчасне реагування на відхилення та підвищення загальної результативності реалізації стратегії розвитку [49].

До основних принципів, що визначають формування стратегії, належать системність, науковість, гнучкість, інноваційність, реалістичність, ефективність, адаптивність та орієнтація на потреби ринку праці [50].

Застосування стратегічного підходу дозволяє не лише визначити довгострокові цілі розвитку, а й забезпечити системність та узгодженість усіх управлінських процесів.

Формування ефективної стратегії розвитку дозволяє:

- забезпечити стабільний розвиток закладу;
- підвищити якість освітніх послуг;
- зміцнити конкурентні позиції;
- ефективно використовувати ресурси;
- забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- покращити імідж закладу освіти;
- підвищити рівень працевлаштування випускників [49].

Таким чином, методичні підходи до формування стратегії розвитку закладу освіти є важливою основою ефективного управління закладом професійно-технічної освіти. Використання системного, компетентнісного, інноваційного, конкурентного та процесного підходів дозволяє забезпечити комплексний розвиток закладу, підвищити якість професійної підготовки та сформувати ефективну модель функціонування в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО СТАНУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ ОСВІТИ

2.1. Аналіз сфери професійної освіти України

Професійна (професійно-технічна) освіта є важливою складовою освітньої системи України, оскільки забезпечує підготовку кваліфікованих робітників відповідно до потреб національної економіки та ринку праці. В умовах соціально-економічних трансформацій, цифровізації виробничих процесів, євроінтеграційних змін та повоєнного відновлення країни зростає потреба у фахівцях, здатних швидко адаптуватися до нових вимог роботодавців та сучасних технологій.

Сучасна система професійної освіти України перебуває на етапі реформування, спрямованого на підвищення якості освітніх послуг, модернізацію матеріально-технічної бази закладів освіти, розвиток партнерства з роботодавцями та впровадження інноваційних підходів до організації освітнього процесу. Разом із позитивними змінами галузь стикається з низкою проблем, серед яких демографічний спад, недостатнє фінансування, відтік кваліфікованих педагогічних кадрів та невідповідність окремих освітніх програм актуальним потребам ринку праці.

Законодавче регулювання сфери професійної (професійно-технічної) освіти в Україні здійснюється через систему нормативно-правових актів, які визначають правові, організаційні, фінансові та управлінські засади функціонування закладів освіти. Нормативна база спрямована на забезпечення доступності та якості професійної освіти, підготовку конкурентоспроможних фахівців і розвиток кадрового потенціалу держави.

Основу законодавчого регулювання становить Конституція України [23], яка гарантує право громадян на освіту та визначає загальні принципи державної політики у сфері освіти. Базовим нормативно-правовим актом є

Закон України «Про освіту» [13], який встановлює загальні засади функціонування освітньої системи, права та обов'язки учасників освітнього процесу, принципи управління закладами освіти, механізми забезпечення якості освіти та особливості фінансування освітньої діяльності.

Важливим етапом модернізації системи професійної освіти стало ухвалення нового Закону України «Про професійну освіту» № 4574-IX від 21 серпня 2025 року, який набув чинності 12 вересня 2025 року [14]. Прийняття цього нормативно-правового акта стало одним із ключових кроків реформування галузі та забезпечення її відповідності сучасним потребам економіки, ринку праці та європейським освітнім практикам. Новий закон замінив Закон України «Про професійно-технічну освіту», що діяв з 1998 року, та запровадив сучасні підходи до організації професійної підготовки кадрів [15].

Закон визначає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійної освіти, створює умови для професійної самореалізації особистості та забезпечення потреб держави й роботодавців у кваліфікованих кадрах. Однією з ключових новацій стало впровадження поняття «професійна освіта» замість терміна «професійно-технічна освіта», що відображає перехід до більш гнучкої та сучасної моделі підготовки фахівців.

З метою визначення ключових змін у підходах до управління закладами професійної освіти доцільно здійснити порівняльний аналіз положень Закону України «Про професійно-технічну освіту» 1998 року та нового Закону України «Про професійну освіту» 2025 року. Особливу увагу приділено питанням автономії закладів освіти, повноваженням керівника, участі роботодавців в управлінні освітнім процесом та стратегічним напрямом розвитку закладів професійної освіти. Результати порівняння наведено в табл. 2.1. Систематизація виявлених відмінностей між чинним і попереднім законодавством дозволяє наочно представити ключові зміни в підходах до організації та управління у сфері професійної освіти.

Особливості управління закладами професійної освіти відповідно до попереднього та нового законодавства

Критерій	Закон України «Про професійно-технічну освіту» (1998 р.)	Закон України «Про професійну освіту» (2025 р.)
Підхід до управління	Переважно централізоване управління	Управління на засадах автономії та відповідальності
Статус закладу	Заклад професійно-технічної освіти	Заклад професійної освіти
Автономія закладу	Обмежена	Значно розширена академічна, організаційна, кадрова та фінансова автономія
Роль керівника	Виконання функцій поточного управління	Стратегічне управління розвитком закладу та забезпечення його конкурентоспроможності
Участь роботодавців	Переважно консультативна	Активна участь у формуванні освітніх програм, професійних кваліфікацій та оцінюванні результатів навчання
Формування освітніх програм	Регламентувалося державними стандартами	Можливість гнучкого формування освітніх програм відповідно до потреб ринку праці
Наглядові органи	Не передбачалися як обов'язковий елемент управління	Передбачено створення наглядових рад із залученням роботодавців та інших стейкхолдерів
Взаємодія з ринком праці	Обмежена	Системна інтеграція з роботодавцями та регіональними потребами економіки
Дуальна форма освіти	Практично не врегульована	Визначена як один із пріоритетних механізмів підготовки кадрів
Фінансова діяльність	Більш жорстке регулювання використання ресурсів	Розширені можливості залучення додаткових джерел фінансування
Стратегічне планування	Не визначалося окремим напрямом діяльності	Передбачає розроблення та реалізацію стратегії розвитку закладу
Орієнтація системи	Підготовка кваліфікованих робітників	Формування конкурентоспроможного фахівця для навчання впродовж життя та потреб сучасного ринку праці

Водночас оцінити стан розвитку галузі лише через призму нормативно-правового забезпечення неможливо. Для комплексного аналізу сфери професійної освіти необхідно дослідити її основні кількісні показники, які характеризують масштаби та тенденції розвитку галузі як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях.

Важливою характеристикою розвитку системи професійної освіти є кількість закладів професійної (професійно-технічної) освіти, яка відображає масштаби функціонування мережі закладів, рівень її розвитку та результати проведення державної політики щодо оптимізації освітньої інфраструктури. Аналіз динаміки цього показника дозволяє оцінити зміни у функціонуванні системи професійної освіти як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. Динаміку кількості закладів професійної (професійно-технічної) освіти України та Дніпропетровської області за 2019–2025 роки наведено на рис. 2.1.

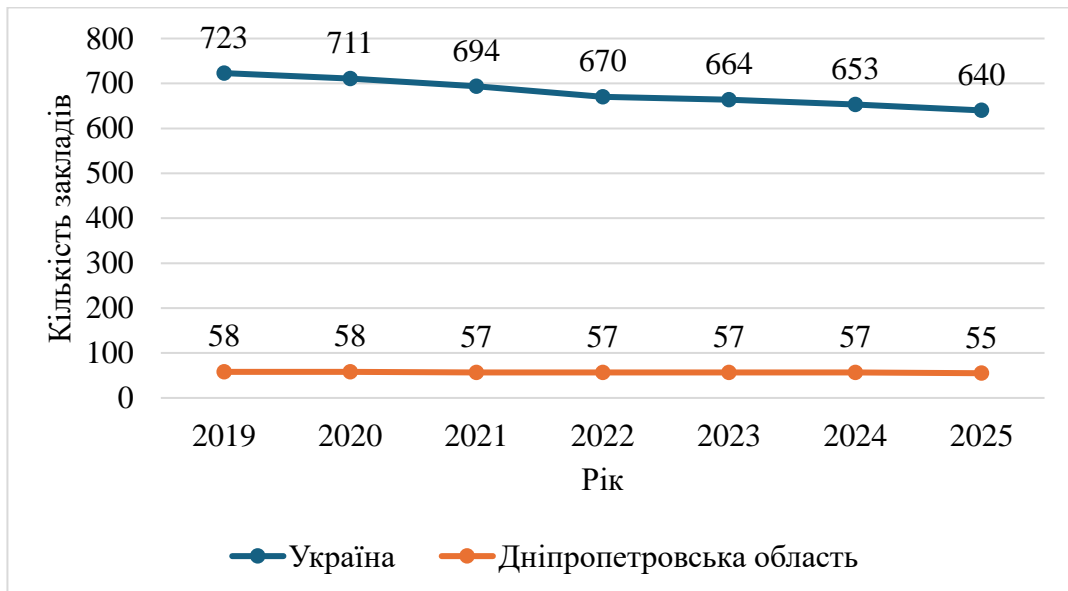


Рис. 2.1. Динаміка кількості закладів професійної (професійно-технічної) освіти за 2019–2025 рр. по Україні та Дніпропетровській області [7]

Аналіз наведених даних свідчить про стійку тенденцію до скорочення мережі закладів професійної освіти як на загальнодержавному, так і на регіональному рівнях. В Україні кількість закладів професійної освіти зменшилася з 723 у 2019 році до 640 у 2025 році, тобто на 83 заклади або на 11,5 %. Найбільше скорочення спостерігалось у період 2020–2022 років, що пов'язано з процесами оптимізації мережі закладів освіти, демографічними змінами та реформуванням системи професійної освіти.

У Дніпропетровській області тенденція є аналогічною, проте менш вираженою. Упродовж 2019–2024 років кількість закладів залишалася практично стабільною та становила 57–58 одиниць. Лише у 2025 році відбулося скорочення їх кількості до 55 закладів. Загалом за досліджуваний період мережа закладів професійної освіти області скоротилася на 3 заклади, або на 5,2 %, що є меншим показником порівняно із середнім рівнем скорочення по Україні.

Варто зазначити, що частка закладів професійної освіти Дніпропетровської області у загальнодержавній мережі протягом аналізованого періоду залишалася відносно стабільною та становила близько 8–9 %, що свідчить про вагоме місце регіону в системі професійної освіти України та його значний внесок у підготовку кваліфікованих робітничих кадрів.

Кількість учнів і слухачів закладів професійної (професійно-технічної) освіти є також одним із ключових показників, що показує кадровий потенціал та попит на освітні послуги. Динаміку кількості учнів в Україні та Дніпропетровській області за 2019–2025 роки наведено на рис. 2.2.

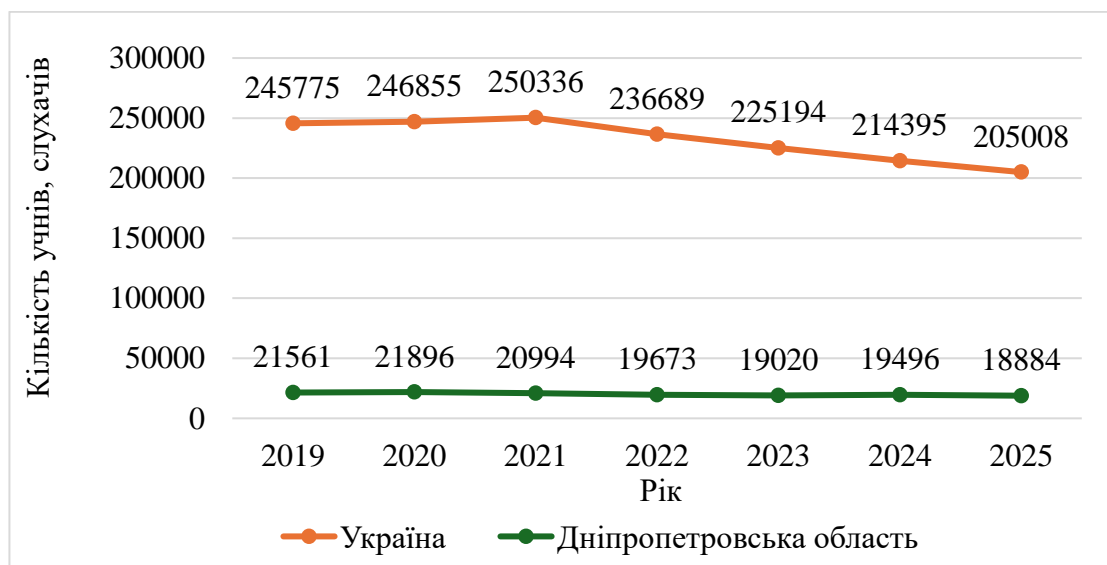


Рис. 2.2. Динаміка кількості учнів, слухачів закладів П(ПТ)О в Україні та Дніпропетровській області за 2019–2025 роки [7]

Упродовж досліджуваного періоду чітко простежується тенденція до зменшення контингенту здобувачів освіти. В Україні кількість учнів скоротилася з 245 775 осіб у 2019 році до 205 008 осіб у 2025 році, тобто на 40 767 осіб або на 16,6 %. Найбільш помітне зниження відбулося після 2021 року, що пов'язано з демографічним спадом, міграцією населення та наслідками воєнного стану.

У Дніпропетровській області зміни мали подібний характер, однак відбувалися менш інтенсивними темпами. Чисельність учнів і слухачів зменшилася з 21 561 до 18 884 осіб, або на 12,4 %. Скорочення контингенту підтверджує необхідність підвищення привабливості професійної освіти, удосконалення профорієнтаційної роботи та посилення взаємодії закладів освіти з роботодавцями.

Для оцінки місця Дніпропетровської області в системі професійної (професійно-технічної) освіти України доцільно визначити її питому вагу у загальній чисельності учнів і слухачів. Це дає змогу оцінити роль регіону у функціонуванні системи професійної освіти та визначити його місце серед інших областей держави (рис. 2.3).

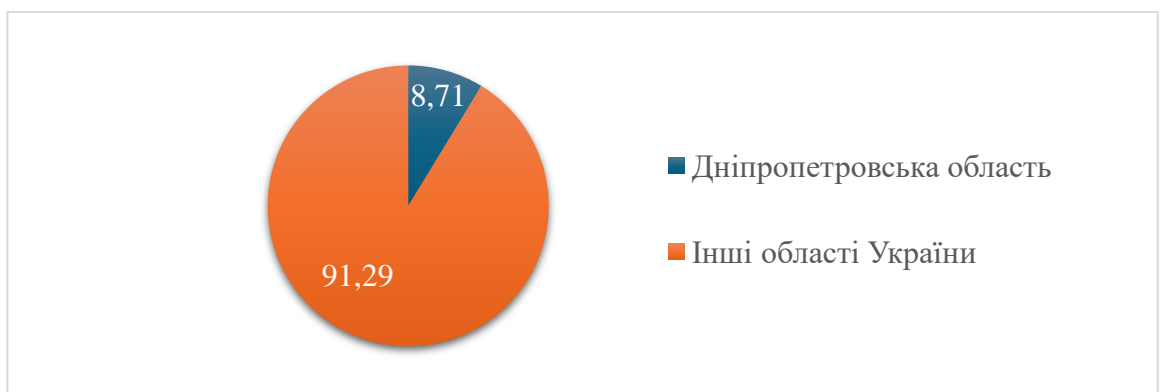


Рис. 2.3. Частка Дніпропетровської області в системі професійної (професійно-технічної) освіти України [7]

Структурний розподіл контингенту здобувачів освіти свідчить, що у 2025 році Дніпропетровська область забезпечувала навчання 8,71 % учнів і слухачів

закладів професійної (професійно-технічної) освіти України, тоді як на інші регіони припадало 91,29 %. Незважаючи на відносно невелику частку в загальноукраїнському масштабі, область належить до регіонів із найбільшим контингентом здобувачів професійної освіти, що підтверджує її статус провідного промислового центру України та важливого джерела кадрового потенціалу держави.

Після аналізу мережі закладів освіти та чисельності здобувачів доцільно перейти до розгляду показників прийому й випуску, що відображають інтенсивність освітнього процесу. Їх динаміка відображає рівень зацікавленості населення у здобутті робітничих професій, економічну ситуацію в країні та регіонах, а також на структурні зміни ринку праці. Відповідні дані наведено на рис. 2.4.

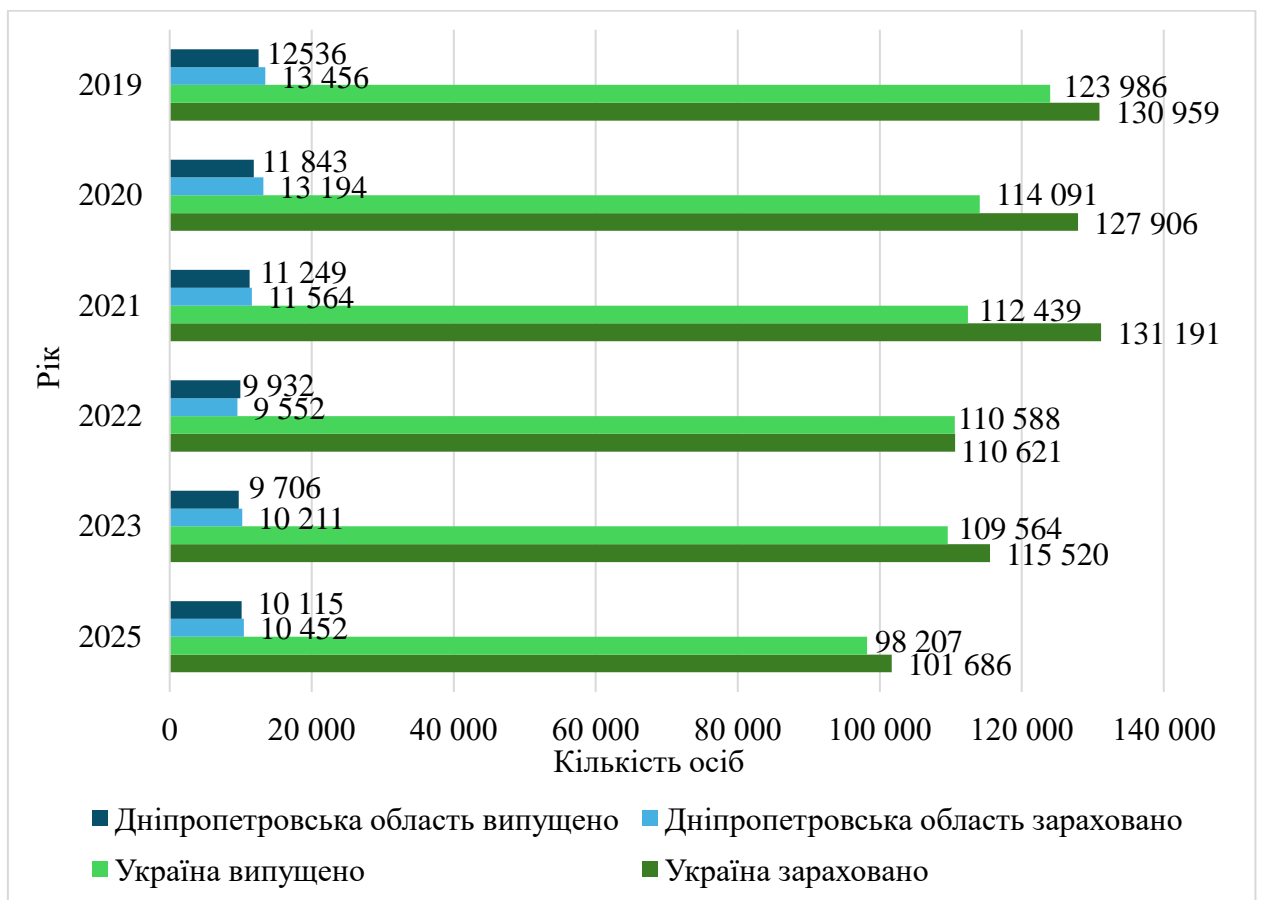


Рис. 2.4. Динаміка кількості прийнятих на навчання та випускників закладів П(ПТ)О в Україні та Дніпропетровській області за 2019–2025 роки [7]

Порівняльний аналіз показників прийому та випуску свідчить, що протягом досліджуваного періоду в Україні зберігалася відносна збалансованість між кількістю осіб, зарахованих на навчання, та кількістю випускників закладів професійної (професійно-технічної) освіти. При цьому в більшості років обсяги прийому перевищували кількість випускників, що створювало передумови для відтворення контингенту здобувачів освіти.

Водночас динаміка обох показників характеризується тенденцією до поступового скорочення. Якщо у 2019 році до закладів професійної (професійно-технічної) освіти України було зараховано 130 959 осіб, то у 2025 році цей показник становив 101 686 осіб, що на 29 273 особи, або 22,4 %, менше. За аналогічний період кількість випускників скоротилася зі 123 986 до 98 207 осіб, тобто на 25 779 осіб або 20,8 %. Такі зміни зумовлені насамперед міграційними процесами, а також впливом воєнного стану на функціонування освітньої системи та ринку праці.

Подібні процеси простежуються і в Дніпропетровській області. Кількість осіб, зарахованих на навчання, зменшилася з 13 456 осіб у 2019 році до 10 452 осіб у 2025 році, що становить 22,3 %. Водночас чисельність випускників скоротилася з 12 536 до 10 115 осіб, або на 19,3 %. Незважаючи на зменшення абсолютних значень обох показників, їх співвідношення протягом більшості років залишалось відносно стабільним, що свідчить про збереження здатності регіональної системи професійної освіти забезпечувати відтворення контингенту здобувачів освіти.

Водночас для більш об'єктивної оцінки інтенсивності його відтворення доцільно визначити коефіцієнт оновлення контингенту для України та Дніпропетровської області за 2019–2025 роки за такою формулою:

$$\text{Коефіцієнт оновлення контингенту} = \frac{\text{Кількість прийнятих}}{\text{Кількість випускників}} \quad (2.1)$$

Даний коефіцієнт характеризує співвідношення між кількістю прийнятих на навчання та кількістю випускників. Якщо його значення

перевищує 1, це свідчить про потенційне зростання контингенту здобувачів освіти, тоді як значення менше 1 вказує на його скорочення. Результати розрахунків наведено в табл. 2.2 [7].

Таблиця 2.2

**Коефіцієнт оновлення контингенту здобувачів освіти закладів
П(ПТ)О в Україні та Дніпропетровській області за 2019–2025 рр.**

Рік	Україна	Дніпропетровська область
2019	1,06	1,07
2020	1,12	1,11
2021	1,17	1,03
2022	1,00	0,96
2023	1,05	1,05
2024	1,05	1,24
2025	1,04	1,03

Аналіз даних табл. 2.2 свідчить, що протягом 2019–2025 років коефіцієнт оновлення контингенту здобувачів освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти в Україні переважно перевищував одиницю, що свідчить про відносно стабільне відтворення контингенту та незначне переважання кількості прийнятих над кількістю випускників. Найвище значення показника спостерігалось у 2021 році (1,17), що може бути пов'язано зі збільшенням прийому до закладів професійної освіти. У 2022 році коефіцієнт становив 1,00, тобто кількість прийнятих практично дорівнювала кількості випускників, після чого показник стабілізувався на рівні 1,04–1,05.

У Дніпропетровській області динаміка коефіцієнта була більш нерівномірною. У 2019–2021 роках його значення також перевищували одиницю, однак у 2022 році показник знизився до 0,96, що свідчить про перевищення кількості випускників над кількістю прийнятих та тимчасове скорочення контингенту здобувачів освіти. Така ситуація могла бути зумовлена негативним впливом повномасштабної війни, внутрішньою міграцією населення та змінами в організації освітнього процесу. Водночас уже у 2023 році коефіцієнт знову досяг значення 1,05, а у 2024 році зріс до максимального рівня за досліджуваний період – 1,24, що свідчить про суттєве перевищення

обсягів прийому над випуском та активне відновлення контингенту. У 2025 році показник дещо знизився до 1,03, проте залишився вищим за одиницю.

Загалом результати розрахунків свідчать, що як в Україні, так і в Дніпропетровській області у більшості років забезпечувалося відтворення контингенту здобувачів освіти. Проте для регіону характерні більш значні коливання показника, що вказує на вищу чутливість регіональної системи професійної освіти до соціально-економічних та демографічних змін.

Проведений аналіз основних показників функціонування сфери професійної освіти України свідчить про наявність низки проблем. Попри реформи та оновлення законодавчої бази, система функціонує в умовах значних демографічних, економічних і кадрових викликів.

У табл. 2.3 подано ключові проблеми розвитку сфери професійної освіти України та їх вплив на діяльність закладів освіти .

Таблиця 2.3

Ключові проблеми розвитку сфери професійної освіти України та їх вплив на діяльність закладів освіти

Проблема	Прояв	Наслідки для закладів професійної освіти
Демографічний спад	Зменшення чисельності молоді	Скорочення контингенту здобувачів освіти
Міграція населення	Відтік молоді та кваліфікованих кадрів за кордон	Зниження кількості вступників та дефіцит педагогічних працівників
Низька престижність окремих робітничих професій	Недостатній попит серед молоді	Недоукомплектування навчальних груп
Невідповідність підготовки потребам ринку праці	Швидка зміна вимог роботодавців	Зниження конкурентоспроможності випускників
Старіння педагогічних кадрів	Збільшення середнього віку працівників	Ризик дефіциту кваліфікованого персоналу
Недостатнє фінансування	Обмежені ресурси для розвитку	Уповільнення модернізації закладів освіти
Застаріла матеріально-технічна база	Невідповідність обладнання сучасним технологіям	Зниження якості практичної підготовки
Недостатня взаємодія з роботодавцями	Обмежена участь бізнесу в освітньому процесі	Ускладнення працевлаштування випускників

Виявлені проблеми обумовлюють необхідність пошуку нових підходів до управління закладами професійної освіти, модернізації освітнього середовища, розвитку кадрового потенціалу та посилення співпраці з роботодавцями. Водночас сучасні законодавчі зміни створюють сприятливі умови для впровадження стратегічного управління, спрямованого на підвищення конкурентоспроможності закладів освіти та їх адаптацію до потреб ринку праці.

2.2. Загальна характеристика Західно-Донбаського професійного ліцею та аналіз основних фінансово-економічних показників

Західно-Донбаський професійний ліцей (ЗДПЛ) є закладом професійно-технічної освіти державної форми власності, який функціонує як неприбуткова бюджетна установа. Основною метою діяльності закладу є підготовка кваліфікованих робітничих кадрів для потреб регіонального ринку праці, забезпечення реалізації державної політики у сфері професійної освіти, а також формування професійних компетентностей здобувачів освіти відповідно до сучасних стандартів [16].

Організаційна структура ліцею є багаторівневою та включає адміністративне управління (директор, заступники директора), педагогічну раду, методичні комісії, навчально-виробничі майстерні, а також допоміжні підрозділи (бухгалтерія, господарська служба, бібліотека тощо). Освітній процес реалізується за освітньо-професійними програмами, які орієнтовані на підготовку робітничих професій технічного та сервісного спрямування [21].

Заклад здійснює підготовку здобувачів освіти за різними професіями, зокрема у сферах електротехнічних, будівельних, швейних та кулінарних спеціальностей, що свідчить про диверсифіковану структуру підготовки кадрів та орієнтацію на потреби ринку праці. Важливою складовою діяльності є співпраця з роботодавцями, організація виробничої практики та впровадження елементів дуальної освіти. Система управління Західно-Донбаського

професійного ліцею спрямована на забезпечення ефективного функціонування закладу професійної освіти, організацію якісного освітнього процесу, раціональне використання ресурсів та створення умов для професійного розвитку педагогічних працівників і здобувачів освіти. Управління закладом здійснюється відповідно до чинного законодавства України у сфері освіти, Статуту ліцею та внутрішніх нормативних документів.

Організаційна структура управління ліцеєм має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків між адміністрацією, педагогічним колективом та допоміжними службами. Безпосереднє керівництво закладом здійснює директор, який координує діяльність усіх структурних підрозділів та відповідає за результати освітньої, фінансово-господарської та кадрової діяльності (рис. 2.5).

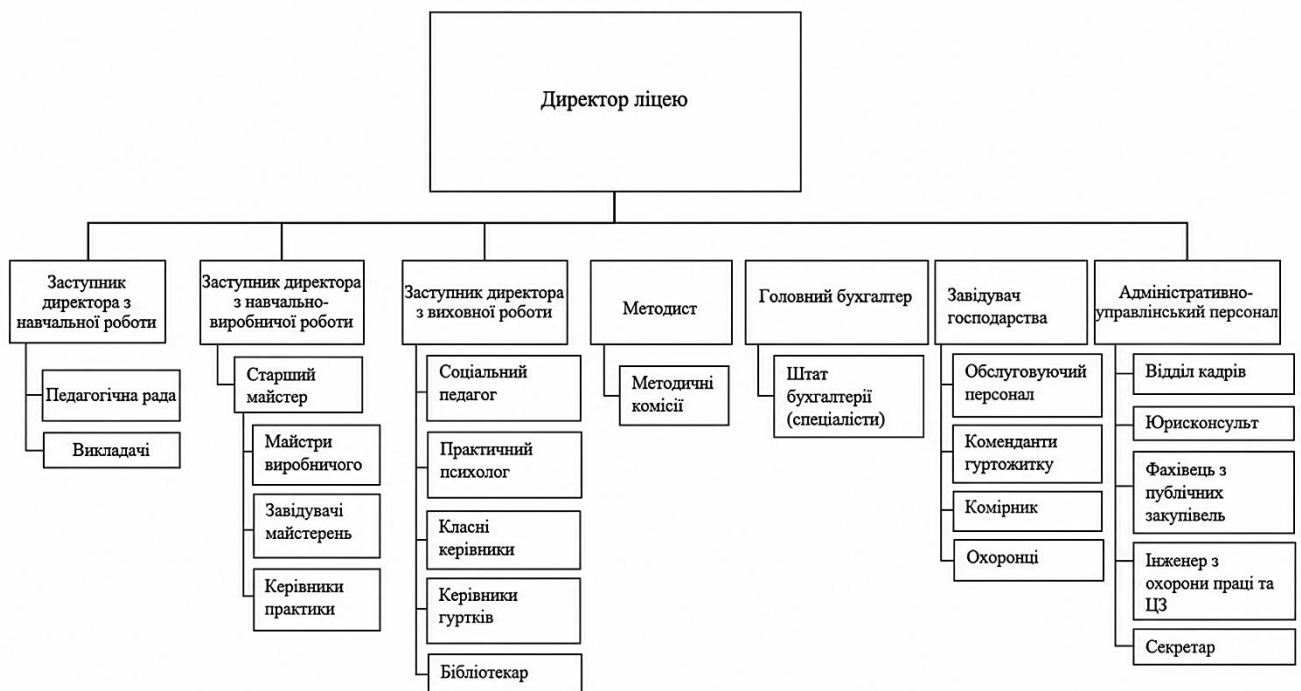


Рис. 2.5. Організаційна структура управління ЗДПЛ

Аналіз організаційної структури свідчить про достатній рівень управлінської координації між структурними підрозділами закладу. Система

управління дозволяє оперативно реагувати на зміни в освітньому середовищі та забезпечує належний контроль за виконанням поставлених завдань.

Кадрове забезпечення є одним із ключових чинників ефективності діяльності ліцею. У закладі працюють педагогічні працівники, майстри виробничого навчання, адміністративний персонал та працівники допоміжних служб. Важливу роль у системі управління відіграє педагогічна рада, яка забезпечує колегіальне вирішення основних питань організації освітнього процесу, удосконалення навчально-методичної роботи та підвищення якості професійної підготовки здобувачів освіти (табл. 2.4) [21].

Таблиця 2.4

Характеристика кадрового складу закладу

Категорія працівників	Характеристика
Адміністративний персонал	Забезпечує організацію та контроль діяльності закладу
Викладачі загальноосвітніх дисциплін	Реалізують освітні програми загальної середньої освіти
Майстри виробничого навчання	Забезпечують професійно-практичну підготовку
Практичний психолог та соціальний педагог	Здійснюють психологічний супровід здобувачів освіти
Допоміжний персонал	Забезпечує господарське та технічне обслуговування

Педагогічний колектив ліцею характеризується достатньо високим рівнем професійної компетентності, значним практичним досвідом та належним кадровим потенціалом, що створює передумови для якісної організації освітнього процесу. Більшість має відповідну фахову освіту, вищу кваліфікаційну категорію та багаторічний педагогічний стаж, що свідчить про високий рівень їхньої професійної підготовки. Наявність досвідчених викладачів і майстрів виробничого навчання сприяє ефективному формуванню професійних компетентностей здобувачів освіти, впровадженню сучасних методів навчання та забезпеченню стабільних результатів освітньої діяльності ліцею.

На основі даних про працівників Західно-Донбаського професійного ліцею за 2021–2022 н. р. проведено аналіз кадрового складу за рівнем кваліфікації (рис. 2.6).

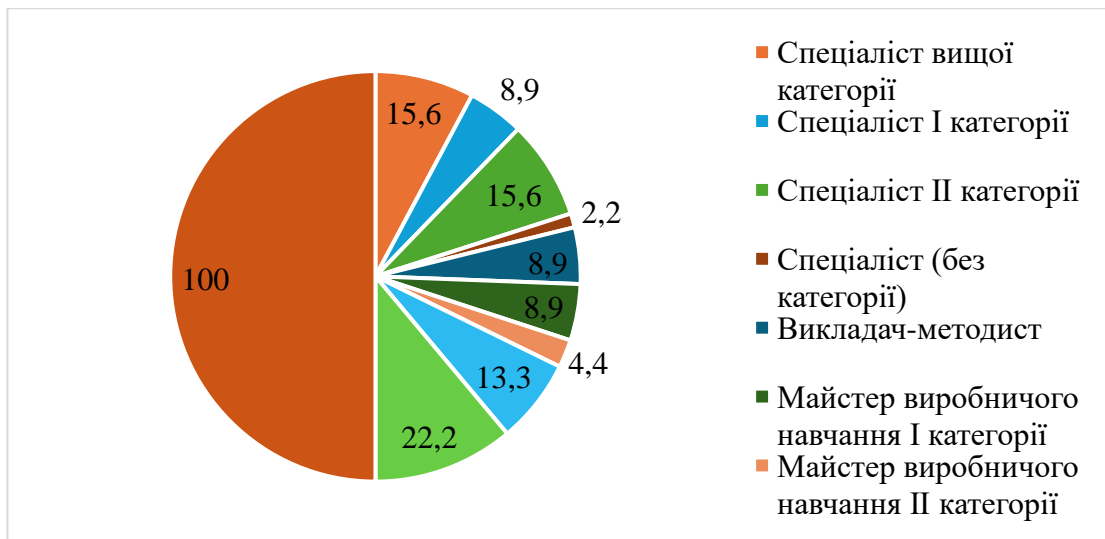


Рис. 2.6. Кваліфікаційна структура педагогічних працівників ЗДПЛ за 2021–2022 н. р., % [21]

Аналіз кадрового складу Західно-Донбаського професійного ліцею свідчить про достатньо високий рівень професійної кваліфікації педагогічних працівників. Найбільшу частку становлять працівники без кваліфікаційної категорії – 22,2%, що пояснюється наявністю молодих спеціалістів та працівників, які нещодавно розпочали педагогічну діяльність. Водночас значна кількість педагогів має високий професійний рівень: 15,6% працівників мають кваліфікацію «спеціаліст вищої категорії», ще 8,9% мають педагогічне звання «викладач-методист».

Серед майстрів виробничого навчання 13,3% мають I або II кваліфікаційні категорії, що свідчить про належний рівень професійної підготовки фахівців практичного навчання. Частка педагогів із кваліфікацією «спеціаліст I категорії» становить 8,9%, а «спеціаліст II категорії» – 15,6%. Отримані результати дають підстави стверджувати, що кадровий потенціал закладу характеризується поєднанням досвідчених педагогів високої кваліфікації та молодих спеціалістів, що забезпечує можливості для професійного розвитку колективу та підвищення якості освітнього процесу.

В умовах реформування професійної освіти та цифровізації освітнього середовища адміністрація ліцею приділяє значну увагу впровадженню сучасних методів управління та розвитку цифрових компетентностей педагогічних працівників. Педагоги активно використовують інформаційно-комунікаційні технології, електронні освітні ресурси та елементи дистанційного навчання.

Таблиця 2.5

Основні напрями кадрової роботи у ліцеї

Напрямок роботи	Зміст діяльності
Підвищення кваліфікації	Курси, семінари, тренінги
Атестація педагогічних працівників	Оцінювання професійної компетентності
Методична робота	Проведення педагогічних рад та методичних заходів
Наставництво	Підтримка молодих спеціалістів
Цифровізація освітнього процесу	Освоєння цифрових технологій навчання

Водночас у системі кадрового забезпечення існують певні проблеми, серед яких:

- дефіцит молодих педагогічних кадрів;
- необхідність постійного оновлення професійних компетентностей;
- підвищене навантаження на педагогічних працівників;
- складність залучення фахівців виробничого профілю [21].

Важливим показником ефективності діяльності закладу професійної освіти є контингент здобувачів освіти, який характеризує рівень попиту на освітні послуги, результативність профорієнтаційної роботи та здатність закладу забезпечувати збереження учнівського складу.

Аналіз динаміки контингенту дає змогу оцінити тенденції щодо прийому, відрахування та руху здобувачів освіти, а також визначити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на функціонування закладу.

Для оцінки змін у чисельності здобувачів освіти та основних показників їх навчальної діяльності проведено аналіз контингенту Західно-Донбаського

професійного ліцею за 2022–2025 навчальні роки, результати якого наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз контингенту здобувачів освіти за 2022–2025 роки [17; 18]

Показник	2022–2023 н.р.	2023–2024 н.р.	2024–2025 н.р.
Контингент на початок навчального року, осіб	450	427	467
Перебували за кордоном, осіб	37	23	–
Відраховано, осіб	50	46	5
Втрати контингенту, %	7,5	10,6	1,1
Перехідний контингент, осіб	255	305	304
Плановий прийом, осіб	182	н/д	н/д
Допущено до ДКА, осіб	162	128	136
Отримали диплом, осіб	129	76	135
Отримали свідоцтво кваліфікованого робітника, осіб	48	69	13
Отримали ПЗСО, осіб	113	63	106
Професійна компетентність, %	74	80	82
Якість знань за результатами ДКА, %	65	83	82

Протягом досліджуваного періоду контингент здобувачів освіти Західно-Донбаського професійного ліцею залишався відносно стабільним. У 2022–2023 навчальному році контингент становив 450 осіб, у 2023–2024 році – 427 осіб, а на початок 2024–2025 навчального року зріс до 467 осіб, що свідчить про збереження попиту на освітні послуги закладу та ефективність профорієнтаційної роботи.

Найбільші втрати контингенту спостерігалися у 2023–2024 навчальному році – 10,6%, що на 3,1% більше порівняно з попереднім роком. Основними причинами відрахування були переведення до інших закладів освіти, академічні та декретні відпустки, а також невиконання навчальних планів. У 2024–2025 навчальному році втрати контингенту значно скоротилися та становили лише 1,1%, що вказує про покращення роботи із збереження контингенту. Позитивною тенденцією є збільшення перехідного контингенту: з 255 осіб у 2022–2023 навчальному році до 305 осіб у 2023–2024 році та 304

осіб у 2024–2025 році. Це характеризує достатній рівень успішності та продовження навчання здобувачами освіти.

Якість підготовки випускників також демонструє позитивну динаміку. Показник якості знань за результатами державної кваліфікаційної атестації зріс із 65% у 2022–2023 навчальному році до 83% у 2023–2024 році та залишився стабільно високим у 2024–2025 році (82%). Одночасно зросла професійна компетентність здобувачів освіти: з 74% до 82%.

Загалом аналіз контингенту свідчить про стабільне функціонування закладу освіти, поступове підвищення якості професійної підготовки здобувачів освіти та покращення показників збереження контингенту в останньому навчальному році.

Отже, аналіз системи управління та кадрового забезпечення Західно-Донбаського професійного ліцею свідчить про достатньо ефективну організацію управлінської діяльності та стабільний кадровий потенціал закладу. Разом із тим подальший розвиток ліцею потребує посилення кадрової політики, залучення молодих спеціалістів, розвитку цифрових компетентностей працівників та вдосконалення системи професійного розвитку педагогічного колективу.

Фінансово-економічний аналіз діяльності закладу професійно-технічної освіти є важливою складовою оцінки ефективності його функціонування та стратегічного розвитку. Рівень фінансового забезпечення закладу освіти безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, можливості оновлення матеріально-технічної бази, впровадження інноваційних технологій та забезпечення належних умов праці педагогічних працівників і навчання здобувачів освіти [58].

У сучасних умовах діяльність закладів професійно-технічної освіти значною мірою залежить від обсягів бюджетного фінансування, ефективності використання фінансових ресурсів, а також здатності залучати додаткові джерела надходжень через спеціальний фонд. Саме тому аналіз фінансово-економічних показників Західно-Донбаського професійного ліцею за 2022–

2024 роки дозволяє оцінити динаміку розвитку закладу, визначити рівень його фінансової стабільності та виявити основні тенденції використання ресурсів.

Для проведення аналізу були використані дані фінансової звітності Західно-Донбаського професійного ліцею, зокрема звіти про фінансові результати, рух грошових коштів, власний капітал та показники виконання кошторису за 2022–2024 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка фінансових результатів ЗДПЛ у 2022–2024 роках [19]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Загальні витрати загального фонду, тис. грн	15 870,4	16 420,8	18 965,2	+3 094,8	+19,5
Доходи спеціального фонду, грн	420 500	6 320 800	6 980 400	+6 559 900	+1560,0
Видатки спеціального фонду, грн	415 200	5 610 300	3 890 600	+3 475 400	+837,0
Фінансовий результат спеціального фонду, грн	5 300	710 500	3 089 800	+3 084 500	+58 198,1

Аналіз фінансових результатів діяльності закладу свідчить про позитивну динаміку розвитку та поступове зміцнення фінансового потенціалу ліцею. Упродовж 2022–2024 років спостерігалось зростання обсягів фінансування як за загальним, так і за фондом оплати праці, що забезпечило можливість підтримки стабільного функціонування закладу та часткової модернізації матеріально-технічної бази (табл. 2.7).

Загальні витрати закладу за рахунок державного бюджету у 2024 році збільшилися на 3 094,8 тис. грн порівняно з 2022 роком, або на 19,5%. Це свідчить про поступове розширення фінансового забезпечення діяльності ліцею та підвищення рівня бюджетної підтримки.

Особливо позитивною тенденцією стало стрімке зростання доходів фонду оплати праці. Якщо у 2022 році їх обсяг становив лише 420,5 тис. грн, то у 2024 році він досяг 6 980,4 тис. грн, тобто зріс більш ніж у 16 разів. Таке зростання свідчить про активізацію господарської діяльності закладу,

підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами та розширення можливостей залучення позабюджетних коштів.

Водночас у 2024 році спостерігалось скорочення витрат фонду оплати праці на 30,7% порівняно з 2023 роком, що є результатом оптимізації витрат та більш ефективного використання фінансових ресурсів. Унаслідок цього фінансовий результат фонду оплати праці у 2024 році досяг +3 089,8 тис. грн, що є найкращим показником за досліджуваний період.

Отримані результати свідчать про підвищення рівня фінансової стабільності Західно-Донбаського професійного ліцею та формування передумов для подальшого розвитку закладу.

Важливим є аналіз структури витрат, який дозволяє не лише оцінити фактичні напрями використання фінансових ресурсів, а й визначити чіткі пріоритети фінансування діяльності закладу освіти. У нашому випадку результати свідчать про те, що основна частина коштів спрямовується на забезпечення кадрового потенціалу та підтримку функціонування освітнього процесу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Структура витрат ЗДПЛ у 2024 році [19]

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка, %
Оплата праці	12 300,5	64,9
Нарахування на заробітну плату	2 706,1	14,3
Комунальні послуги	2 180,3	11,5
Предмети, матеріали	462,9	2,4
Обладнання	780,0	4,1
Інші витрати	535,4	2,8
Разом	18 965,2	100

Аналіз показує, що найбільшу частку витрат становлять витрати фонду оплати праці – 64,9% загального обсягу фінансування. Разом із нарахуваннями на заробітну плату частка витрат на персонал становить понад 79%, що є характерним для закладів професійно-технічної освіти та свідчить про високу роль кадрового потенціалу у забезпеченні освітнього процесу та функціонуванні закладу. Водночас це також вказує на високу залежність

структури витрат від кадрового забезпечення. Витрати на комунальні послуги у 2024 році становили 11,5%, що пов'язано зі зростанням вартості енергоресурсів та необхідністю забезпечення стабільного функціонування матеріально-технічної інфраструктури закладу.

Позитивною тенденцією є збільшення витрат на придбання обладнання до 780,0 тис. грн. Хоча частка цих витрат становить лише 4,1%, їх обсяг у порівнянні з 2022 роком зріс у 8,7 рази. Це свідчить про поступову модернізацію матеріально-технічної бази та прагнення закладу до оновлення освітнього середовища.

Для оцінки тенденцій розвитку закладу освіти доцільно проаналізувати зміну основних фінансових показників у динаміці за кілька років. Це дозволяє оцінити якість управління ресурсами та рівень адаптивності установи до сучасних макроекономічних умов.

Проведений аналіз дозволяє зробити висновок про позитивну динаміку фінансових показників ліцею (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка зміни основних фінансових показників у 2022–2024 роках [19]

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Загальні витрати, тис. грн	15 870,4	16 420,8	18 965,2	+3 094,8	+19,5
Фонд оплати праці, тис. грн	10 120,6	10 540,2	12 300,5	+2 179,9	+21,5
Комунальні послуги, тис. грн	1 980,4	2 105,7	2 180,3	+199,9	+10,1
Витрати на обладнання, тис. грн	90,0	210,4	780,0	+690,0	+766,7
Доходи спеціального фонду, грн	420 500	6 320 800	6 980 400	+6 559 900	+1560,0

Найбільші темпи зростання спостерігаються за статтею витрат на обладнання, що свідчить про активізацію процесів модернізації матеріально-технічної бази.

Зростання витрат на фонд оплати праці пов'язане з індексацією заробітної плати, підвищенням соціальних стандартів та необхідністю забезпечення належного кадрового потенціалу. Важливою тенденцією є суттєве збільшення доходів фонду оплати праці, що свідчить про розширення фінансових можливостей закладу та підвищення ефективності управління власними надходженнями [45].

Ефективність використання фінансових ресурсів визначається здатністю закладу забезпечувати стабільне функціонування, підвищення якості освітніх послуг та розвиток матеріально-технічної бази при раціональному використанні коштів.

Фінансова діяльність Західно-Донбаського професійного ліцею характеризується стабільною бюджетною підтримкою з боку держави та поступовим зростанням обсягів фінансування у досліджуваному періоді. Основна частка коштів спрямовується на фонд оплати праці, утримання закладу та часткове оновлення матеріально-технічної бази (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Динаміка фінансування загального фонду (державний бюджет),
2022–2024 рр., тис. грн [19]**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Загальні витрати	15 870,4	16 420,8	18 965,2	+3 094,8	+19,5
Фонд оплати праці	10 120,6	10 540,2	12 300,5	+2 179,9	+21,5
Нарахування на зарплату	2 226,5	2 318,8	2 706,1	+479,6	+21,5
Предмети, матеріали	310,2	385,6	462,9	+152,7	+49,2
Комунальні послуги	1 980,4	2 105,7	2 180,3	+199,9	+10,1
Обладнання	90,0	210,4	780,0	+690,0	+766,7

За період 2022–2024 років загальні витрати закладу зросли на 3 094,8 тис. грн (+19,5%), що свідчить про поступове розширення фінансового забезпечення діяльності.

Найбільш значне зростання відбулося за такими статтями:

1. Фонд оплати праці: +2 179,9 тис. грн (+21,5%);
2. Обладнання: +690,0 тис. грн (зростання у 8,7 рази);
3. Нарахування на зарплату: +479,6 тис. грн.

Це свідчить про два ключові процеси:

- індексацію та підвищення оплати праці працівників освіти;
- поступову модернізацію матеріально-технічної бази закладу.

Окрім державного фінансування, вагоме місце у структурі загального бюджету установи займають позабюджетні кошти. Доречним буде проаналізувати динаміку позабюджетних надходжень ліцею, які формують його спеціальний фонд. Це дозволяє об'єктивно оцінити здатність закладу залучати додаткові фінансові ресурси або грантову допомогу. Крім того, аналіз цих показників допомагає зрозуміти рівень фінансової автономії установи та її потенціал для подальшого інфраструктурного розвитку. Детальні розрахунки абсолютних і відносних змін цих надходжень представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка спеціального фонду (позабюджетні надходження),
2022–2024 рр., грн [19]**

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне відхилення 2024/2022	Відносне відхилення 2024/2022, %
Доходи	420 500	6 320 800	6 980 400	+6 559 900	+1560,0
Витрати	415 200	5 610 300	3 890 600	+3 475 400	+837,0
Фінансовий результат	5 300	710 500	3 089 800	+3 084 500	+58 198,1

Аналіз показує різке зростання доходів у 2023 році у 15 разів порівняно з 2022 роком (з 420,5 тис. грн до 6 320,8 тис. грн). У 2024 році зростання продовжилося, але більш помірними темпами (+10,4%).

Водночас важливою тенденцією є зменшення витрат у 2024 році на 30,7% порівняно з 2023 роком, що свідчить про:

- підвищення фінансової дисципліни;
- оптимізацію витрат;
- накопичення ресурсів для розвитку.

Позитивна динаміка свідчить про активізацію господарської діяльності закладу, підвищення рівня фінансового менеджменту та поступове розширення можливостей для самофінансування. Особливо важливим є збільшення доходів фонду оплати праці, оскільки це створює додаткові можливості для розвитку освітнього середовища, придбання сучасного обладнання, покращення умов навчання та організації практичної підготовки здобувачів освіти.

Разом із тим аналіз показав, що заклад все ще характеризується високою залежністю від бюджетного фінансування, що обмежує фінансову автономію та можливості оперативного реагування на сучасні виклики освітньої сфери. Недостатній рівень інвестицій у комплексну модернізацію матеріально-технічної бази також залишається одним із ключових стримувальних факторів розвитку ліцею. У перспективі це зумовлює необхідність подальшого стратегічного розвитку закладу, спрямованого на диверсифікацію джерел фінансування, активніше залучення позабюджетних коштів, участь у грантових програмах та реалізацію інноваційних освітніх проєктів.

Результати аналізу свідчать, що у 2022–2024 роках Західно-Донбаський професійний ліцей демонстрував поступове підвищення ефективності фінансового менеджменту. Це проявляється у:

1. Зростанні обсягів фінансування та доходів фонду оплати праці;
2. Скороченні темпів зростання витрат;
3. Збільшенні фінансового результату;
4. Оптимізації структури витрат;
5. Підвищенні рівня інвестицій у матеріально-технічну базу.

Особливо важливим є позитивний фінансовий результат фонду оплати праці у 2024 році, який становив понад 3 млн грн. Це свідчить про здатність закладу не лише забезпечувати поточну діяльність, а й формувати фінансовий резерв для подальшого розвитку.

Разом із тим проведений аналіз показав наявність окремих проблемних аспектів. Насамперед це висока залежність закладу від бюджетного

фінансування, оскільки основна частина коштів надходить із державного бюджету. Крім того, частка витрат на модернізацію матеріально-технічної бази залишається недостатньою порівняно з потребами сучасного освітнього процесу.

У перспективі підвищення ефективності використання фінансових ресурсів має бути пов'язане з:

1. Диверсифікацією джерел фінансування;
2. Розширенням обсягів власних надходжень;
3. Участю у грантових програмах та міжнародних проєктах;
4. Розвитком партнерства з роботодавцями;
5. Продовженням модернізації матеріально-технічної бази;
6. Впровадженням енергоощадних технологій.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що Західно-Донбаський професійний ліцей у 2022–2024 роках характеризувався позитивною динамікою фінансово-економічних показників, поступовим зміцненням фінансової стабільності та підвищенням ефективності використання фінансових ресурсів. Це створює належні передумови для реалізації стратегічних напрямів розвитку закладу та підвищення якості професійної освіти.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДУ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею на основі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища

Розробка ефективної стратегії розвитку закладу професійної освіти потребує врахування не лише внутрішнього потенціалу закладу, а й факторів зовнішнього середовища, які можуть впливати на його діяльність у довгостроковій перспективі. В умовах реформування системи професійної освіти, цифрової трансформації економіки, змін на ринку праці та демографічних викликів особливого значення набуває оцінка зовнішніх чинників, що визначають можливості та обмеження розвитку закладу освіти.

З метою визначення ключових факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність Західно-Донбаського професійного ліцею, доцільно провести PEST-аналіз. Даний інструмент стратегічного аналізу дозволяє систематизувати політичні (Political), економічні (Economic), соціальні (Social) та технологічні (Technological) фактори, що формують умови функціонування закладу професійної освіти та визначають перспективи його подальшого розвитку [51].

Кожна із груп факторів PEST-аналізу по-різному впливає на діяльність закладу професійної освіти. Політичні чинники визначають нормативно-правові умови функціонування, економічні – фінансові можливості та потреби ринку праці, соціальні – особливості формування контингенту здобувачів освіти, а технологічні – необхідність модернізації освітнього процесу. Комплексний розгляд зазначених факторів дозволяє оцінити рівень їхнього впливу та врахувати їх під час прийняття управлінських рішень. Узагальнені результати PEST-аналізу Західно-Донбаського професійного ліцею наведено в табл. 3.1.

PEST-аналіз Західно-Донбаського професійного ліцею

Група факторів	Фактор	Вплив на діяльність закладу
Політичні (Political)	Реформування системи професійної освіти відповідно до Закону України «Про професійну освіту»	Розширення автономії закладу та необхідність впровадження стратегічного управління
	Державна політика щодо розвитку професійної освіти	Створення умов для модернізації освітнього процесу та матеріально-технічної бази
	Децентралізація управління освітою	Підвищення ролі регіональних органів влади у розвитку закладу
	Воєнний стан в Україні	Ускладнення освітнього процесу та планування діяльності закладу
	Інтеграція до європейського освітнього простору	Впровадження європейських стандартів якості освіти
Економічні (Economic)	Потреба регіонального ринку праці у кваліфікованих робітниках	Можливість розширення підготовки за затребуваними професіями
	Залежність від бюджетного фінансування	Обмеження реалізації масштабних проектів розвитку
	Інфляційні процеси та зростання вартості ресурсів	Підвищення витрат на утримання та модернізацію закладу
	Можливість залучення грантів та інвестицій	Додаткові джерела фінансування розвитку закладу
	Відновлення промислового потенціалу регіону	Зростання попиту на випускників робітничих професій
Соціальні (Social)	Демографічний спад	Зменшення кількості потенційних вступників
	Міграція молоді та населення	Скорочення контингенту
	Зміна вимог молоді до освітніх послуг	Необхідність модернізації освітнього середовища
	Підвищення попиту на практикоорієнтоване навчання	Розвиток дуальної форми освіти та співпраці з роботодавцями
	Формування культури навчання впродовж життя	Розширення освітніх послуг для дорослого населення
Технологічні (Technological)	Цифровізація освітнього процесу	Необхідність впровадження сучасних цифрових технологій
	Розвиток дистанційного та змішаного навчання	Розширення можливостей організації освітнього процесу
	Автоматизація виробничих процесів на підприємствах	Потреба в оновленні змісту освітніх програм
	Швидке оновлення технологій та обладнання	Постійна модернізація матеріально-технічної бази
	Розвиток STEM-освіти та цифрових компетентностей	Підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці

Проведений PEST-аналіз свідчить, що найбільший вплив на діяльність Західно-Донбаського професійного ліцею здійснюють демографічні процеси, зміни на регіональному ринку праці, реформування системи професійної освіти та цифрова трансформація освітнього середовища. Водночас наявні можливості, пов'язані з розвитком дуальної освіти, співпрацею з роботодавцями, залученням грантового фінансування та розширенням автономії закладів освіти, створюють передумови для підвищення ефективності діяльності ліцею та його подальшого стратегічного розвитку.

Західно-Донбаський професійний ліцей функціонує на ринку професійно-технічної освіти Дніпропетровської області, де представлена значна кількість закладів професійної освіти, які здійснюють підготовку кваліфікованих робітничих кадрів за технічними, будівельними, транспортними, електротехнічними та сервісними професіями.

Конкурентне середовище у сфері професійної освіти характеризується:

1. Боротьбою за контингент здобувачів освіти;
2. Конкуренцією за фінансові ресурси;
3. Необхідністю співпраці з роботодавцями;
4. Потребою модернізації матеріально-технічної бази;
5. Розвитком цифрових технологій навчання;
6. Необхідністю формування позитивного іміджу закладу [53].

Основними конкурентами Західно-Донбаського професійного ліцею є заклади професійної освіти Дніпропетровської області, які здійснюють підготовку за спорідненими професіями та функціонують у близькому територіальному середовищі. Таке дослідження дає змогу оцінити місце ліцею серед основних конкурентів, визначити його сильні та слабкі сторони, а також виявити напрями підвищення конкурентоспроможності. Порівняння проведено за комплексом показників, що характеризують масштаби діяльності, якість освітнього процесу, рівень матеріально-технічного забезпечення, профорієнтаційну діяльність, міжнародне співробітництво та

інші аспекти функціонування закладів професійної освіти. Результати наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Порівняльна характеристика основних конкурентів ЗДПЛ за ключовими критеріями конкурентоспроможності [9; 11; 12; 41]

Критерій	Західно-Донбаський професійний ліцей	Конкурент 1 Зеленодольський професійний ліцей	Конкурент 2 Синельниківський професійний ліцей	Конкурент 3 Тернівський професійний гірничий ліцей
Кількість професій	25	16	7	7
Контингент здобувачів освіти	432	124	204	120
Навчально-практичні центри	+	–	–	–
Дуальна освіта	+	–	–	–
Співпраця з роботодавцями	+	–	–	+
Міжнародні проєкти	+	–	–	–
Участь у регіональних та всеукраїнських конкурсах	+	+	+	+
Матеріально-технічна база (сучасні майстерні)	високий рівень	середній рівень	середній рівень	високий рівень
Профорієнтаційна робота	активна	проводиться	проводиться	активна
Працевлаштування випускників	високий рівень	середній рівень	середній рівень	високий рівень
Наявність гуртожитку	+	+	+	+
Партнерство з підприємствами регіону	+	–	–	+

Порівняльний аналіз свідчить, що Західно-Донбаський професійний ліцей займає провідні позиції серед досліджуваних закладів за кількістю професій, контингентом здобувачів освіти та впровадженням інноваційних форм навчання. Перевагами ліцею є функціонування навчально-практичних центрів, впровадження дуальної форми здобуття освіти, активна співпраця з роботодавцями та участь у міжнародних проєктах. Це сприяє підвищенню

якості професійної підготовки, наближенню освітнього процесу до потреб сучасного ринку праці та забезпеченню високого рівня працевлаштування випускників.

Водночас значна кількість професій і здобувачів освіти потребує постійного оновлення матеріально-технічної бази та розширення кадрового потенціалу. Порівняно з іншими закладами ліцей має суттєві конкурентні переваги, які полягають у багатoproфільності підготовки, розвиненій партнерській мережі з підприємствами, використанні сучасних освітніх технологій та можливостях залучення додаткових ресурсів через міжнародне співробітництво. Саме ці чинники забезпечують його конкурентоспроможність на регіональному ринку освітніх послуг і створюють умови для подальшого розвитку.

Одним із найбільш ефективних інструментів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дає змогу систематизувати інформацію про внутрішній потенціал закладу та вплив зовнішніх факторів, що визначають перспективи його розвитку. Узагальнення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз створює основу для розроблення ефективної стратегії розвитку та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, результати SWOT-аналізу можуть бути використані для визначення пріоритетних напрямів удосконалення освітньої діяльності, зміцнення конкурентних позицій закладу та підвищення його адаптивності до змін зовнішнього середовища [47, с. 32].

Для Західно-Донбаського професійного ліцею проведення даного аналізу є особливо актуальним, оскільки заклад функціонує в умовах складного соціально-економічного середовища, демографічного спаду, обмеженого фінансування та високої конкуренції між закладами професійної освіти [16].

Результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища дозволили сформувати SWOT-матрицю розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею (табл. 3.3).

SWOT-аналіз Західно-Донбаського професійного ліцею

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> - Стабільне фінансування з обласного бюджету - Позитивна динаміка доходів та фінансових результатів - Досвідчений педагогічний колектив та сформована система професійної підготовки - Наявність навчально-виробничої бази для практичного навчання - Багатопрофільна підготовка за робітничими професіями - Налагоджена співпраця з підприємствами регіону - Позитивна репутація закладу в регіоні - Зростання надходжень спеціального фонду - Наявність досвіду організації виробничого навчання та практики 	<ul style="list-style-type: none"> - Висока залежність від бюджетного фінансування - Обмежені можливості самостійного формування додаткових фінансових ресурсів - Старіння частини педагогічного персоналу та недостатнє залучення молодих фахівців - Потреба в модернізації окремих навчально-виробничих майстерень та обладнання - Недостатня диверсифікація освітніх послуг та короткострокових програм навчання - Недостатній рівень участі роботодавців у формуванні освітніх програм - Недостатньо активне просування освітніх послуг та бренду закладу - Низький рівень цифровізації окремих управлінських процесів - Скорочення контингенту здобувачів освіти внаслідок демографічних процесів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> - Реалізація положень нового Закону України «Про професійну освіту» щодо автономії закладів - Розвиток дуальної форми здобуття освіти - Участь у державних, міжнародних та грантових програмах - Розширення співпраці з роботодавцями Дніпропетровської області - Створення навчально-практичних центрів сучасного професійного спрямування - Зростання попиту на кваліфікованих робітників у промисловому секторі регіону - Впровадження цифрових технологій та змішаного навчання - Розвиток міжнародного партнерства та академічної мобільності - Розширення програм для дорослого населення та перекваліфікації 	<ul style="list-style-type: none"> - Подальше скорочення чисельності молоді та демографічний спад - Відтік молоді та трудова міграція населення - Воєнний стан та його вплив на функціонування освітньої системи - Посилення конкуренції між закладами професійної та фахової передвищої освіти - Нестабільність економічної ситуації та інфляційні процеси - Зменшення обсягів державного фінансування освіти - Швидке моральне старіння обладнання та освітніх технологій - Дефіцит кваліфікованих педагогічних кадрів на ринку праці - Невідповідність окремих професій потребам сучасного ринку праці

Проведений SWOT-аналіз Західно-Донбаського професійного ліцею дозволив визначити ключові фактори, які впливають на його діяльність та перспективи розвитку. Результати аналізу свідчать про наявність вагомих

конкурентних переваг закладу, зокрема стабільного фінансування, позитивної динаміки фінансових показників, досвідченого педагогічного колективу, багатопрофільної системи підготовки та налагодженої співпраці з роботодавцями.

Водночас було виявлено низку внутрішніх проблем, серед яких потреба в модернізації матеріально-технічної бази, недостатній рівень цифровізації окремих процесів, обмежені можливості фінансування розвитку та скорочення контингенту здобувачів освіти. Наявність зазначених слабких сторін потребує розробки відповідних управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності закладу.

Аналіз зовнішнього середовища засвідчив наявність перспективних можливостей для розвитку ліцею, пов'язаних із розширенням співпраці з роботодавцями, розвитком дуальної освіти, участю у грантових програмах та впровадженням сучасних освітніх технологій. Разом із тим на функціонування закладу можуть негативно впливати демографічний спад, міграційні процеси, нестабільність економічної ситуації та посилення конкуренції між закладами професійної освіти.

Для розробки ефективної стратегії розвитку важливо не лише ідентифікувати сильні та слабкі сторони закладу, можливості й загрози зовнішнього середовища, а й встановити взаємозв'язки між ними та визначити найбільш доцільні напрями стратегічного розвитку.

З цією метою доцільно використати TOWS-аналіз, який дозволяє трансформувати результати SWOT-аналізу в конкретні стратегічні рішення. Застосування даного інструменту дає можливість сформулювати комплекс заходів, спрямованих на використання сильних сторін закладу для реалізації наявних можливостей, подолання слабких сторін, протидію зовнішнім загрозам та підвищення конкурентоспроможності ліцею в сучасних умовах функціонування.

Результати TOWS-аналізу Західно-Донбаського професійного ліцею наведено в табл. 3.4.

TOWS-аналіз Західно-Донбаського професійного ліцею

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії (Maxi-Maxi)	ST-стратегії (Maxi-Mini)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення дуальної форми навчання шляхом використання налагодженої співпраці з роботодавцями. 2. Залучення грантових коштів для розвитку навчально-виробничої бази та цифрової інфраструктури. 3. Використання позитивної репутації закладу для розвитку міжнародного партнерства та участі в освітніх проектах. 4. Розширення переліку освітніх послуг відповідно до потреб регіонального ринку праці. 5. Використання кадрового потенціалу для впровадження сучасних освітніх технологій. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Посилення профорієнтаційної роботи для протидії демографічному спаду та скороченню контингенту здобувачів освіти. 2. Використання співпраці з підприємствами для забезпечення працевлаштування випускників в умовах конкуренції між закладами освіти. 3. Застосування досвіду педагогічного колективу для адаптації освітніх програм до змін ринку праці. 4. Підвищення конкурентоспроможності ліцею через розвиток практичної складової навчання. 5. Використання фінансової стабільності для зниження впливу економічної нестабільності.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії (Mini-Maxi)	WT-стратегії (Mini-Mini)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення грантового фінансування для модернізації матеріально-технічної бази. 2. Впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності управління та освітнього процесу. 3. Розширення співпраці з роботодавцями для оновлення змісту освітніх програм та матеріального забезпечення. 4. Використання можливостей міжнародних проєктів для підвищення кваліфікації педагогічних працівників. 5. Розвиток нових освітніх програм і короткострокових курсів для збільшення контингенту здобувачів освіти. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація джерел фінансування з метою зменшення залежності від бюджетних коштів. 2. Розробка програми цифрової трансформації закладу для підвищення його конкурентоспроможності. 3. Оптимізація використання наявних ресурсів в умовах економічної нестабільності. 4. Посилення маркетингової та профорієнтаційної діяльності для залучення вступників. 5. Створення системи мотивації та професійного розвитку педагогічних працівників для запобігання кадровим ризикам.

На основі результатів SWOT- та TOWS-аналізу визначено такі стратегічні напрями розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею:

– посилення інституційної спроможності та автономії закладу відповідно до положень Закону України «Про професійну освіту» шляхом

удосконалення системи стратегічного управління, розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти та підвищення ефективності управлінських процесів;

- модернізація матеріально-технічної бази та освітнього середовища через оновлення навчально-виробничого обладнання, створення сучасних навчально-практичних центрів та забезпечення відповідності освітньої інфраструктури вимогам ринку праці;

- цифрова трансформація освітньої та управлінської діяльності шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів, розвитку цифрових компетентностей працівників і здобувачів освіти;

- розвиток кадрового потенціалу закладу через підвищення кваліфікації педагогічних працівників, стимулювання професійного розвитку, залучення молодих фахівців та формування ефективної кадрової політики;

- розвиток партнерства з роботодавцями та впровадження дуальної форми здобуття освіти з метою забезпечення практикоорієнтованої підготовки здобувачів освіти та підвищення рівня їх працевлаштування;

- диверсифікація джерел фінансування та зміцнення фінансової стійкості закладу шляхом залучення грантових коштів, участі в міжнародних проєктах, розвитку партнерських програм та збільшення надходжень спеціального фонду;

- підвищення конкурентоспроможності та іміджу ліцею через розвиток профорієнтаційної діяльності, удосконалення комунікаційної політики, популяризацію робітничих професій та формування позитивного бренду закладу;

- розширення спектра освітніх послуг відповідно до потреб регіонального ринку праці шляхом відкриття нових освітніх програм, розвитку короткострокових курсів, програм професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації дорослого населення;

– забезпечення сталого розвитку та адаптивності закладу до змін зовнішнього середовища через впровадження механізмів управління ризиками, моніторингу результативності діяльності та своєчасного реагування на демографічні, економічні й соціальні виклики.

Визначені стратегічні напрями враховують результати проведеного аналізу діяльності Західно-Донбаського професійного ліцею, сучасні тенденції розвитку професійної освіти та вимоги нового законодавства, що створює підґрунтя для формування комплексної стратегії розвитку закладу на середньострокову перспективу.

3.2. Розробка стратегії розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею

У сучасних умовах реформування системи професійної освіти, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг та зростання вимог роботодавців до якості підготовки фахівців особливого значення набуває стратегічне управління закладами освіти. Ефективна стратегія розвитку дозволяє визначити довгострокові пріоритети діяльності закладу, забезпечити його адаптацію до змін зовнішнього середовища та створити умови для сталого розвитку.

Результати проведеного аналізу діяльності Західно-Донбаського професійного ліцею, а також SWOT- та TOWS-аналізу дозволили визначити ключові проблеми, конкурентні переваги та перспективні напрями розвитку закладу. Встановлено, що подальший розвиток ліцею має бути спрямований на посилення інституційної спроможності та автономії, модернізацію освітнього середовища, розвиток кадрового потенціалу, цифрову трансформацію, розширення співпраці з роботодавцями та забезпечення фінансової стійкості.

Розроблення стратегії розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею здійснюється з урахуванням положень Закону України «Про професійну освіту», державних пріоритетів розвитку освітньої галузі, потреб

регіонального ринку праці та сучасних тенденцій управління закладами освіти. Стратегія покликана забезпечити підвищення конкурентоспроможності ліцею, якості освітніх послуг та ефективності використання наявних ресурсів.

Важливим етапом розробки стратегії розвитку закладу освіти є визначення його візії, місії та цінностей, які формують ідейну основу стратегічного управління та визначають довгострокові орієнтири розвитку. Саме вони відображають призначення закладу, його прагнення щодо майбутнього стану та ключові принципи, якими керуються учасники освітнього процесу у своїй діяльності [46].

Візія визначає бажаний образ Західно-Донбаського професійного ліцею в перспективі, місія розкриває його суспільне призначення та роль у підготовці кваліфікованих фахівців, а цінності формують основу корпоративної культури та прийняття управлінських рішень. З огляду на результати проведеного аналізу діяльності закладу, сучасні тенденції розвитку професійної освіти та положення Закону України «Про професійну освіту» [37], сформовано візію, місію та систему цінностей Західно-Донбаського професійного ліцею.

Західно-Донбаський професійний ліцей – сучасний, інноваційний, автономний та конкурентоспроможний заклад професійної освіти, який забезпечує якісну підготовку кваліфікованих фахівців відповідно до потреб регіонального ринку праці, активно співпрацює з роботодавцями, впроваджує сучасні освітні технології та є центром професійного розвитку, кар'єрного зростання й навчання впродовж життя.

Місією Західно-Донбаського професійного ліцею є забезпечення доступної та якісної професійної освіти шляхом підготовки конкурентоспроможних, професійно компетентних, відповідальних і соціально активних фахівців, здатних ефективно працювати в умовах сучасної економіки, впроваджувати інновації у професійній діяльності та сприяти розвитку регіону і держави.

Заклад спрямовує свою діяльність на формування в здобувачів освіти професійних компетентностей, громадянської відповідальності, культури безперервного навчання та готовності до професійної самореалізації впродовж життя.

Основу діяльності Західно-Донбаського професійного ліцею становлять такі цінності:

- якість освіти – забезпечення високих стандартів освітньої діяльності та постійне вдосконалення освітнього процесу відповідно до потреб здобувачів освіти та роботодавців;

- професіоналізм – розвиток професійної майстерності педагогічних працівників і формування у здобувачів освіти сучасних професійних компетентностей;

- інноваційність – відкритість до змін, впровадження сучасних освітніх технологій, цифрових рішень та нових підходів до організації освітнього процесу;

- партнерство – розвиток співпраці з роботодавцями, органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями та міжнародними партнерами;

- відповідальність – дотримання принципів академічної доброчесності, прозорості, підзвітності та ефективного використання ресурсів;

- людиноцентризм – повага до особистості, забезпечення рівних можливостей, створення безпечного, інклюзивного та комфортного освітнього середовища;

- автономія та саморозвиток – підтримка інституційної спроможності закладу, розвиток управлінської автономії та прагнення до постійного вдосконалення;

- патріотизм і громадянська свідомість – виховання поваги до національних цінностей, історії та культури України, формування активної громадянської позиції;

– навчання впродовж життя – підтримка професійного, особистісного та кар'єрного розвитку людини на всіх етапах її життєвого шляху.

Сформовані візія, місія та цінності визначають стратегічні орієнтири діяльності Західно-Донбаського професійного ліцею та є основою для формування стратегії закладу на 2027-2031 роки.

Запропонована стратегія передбачає комплексний підхід до розвитку ліцею та охоплює ключові сфери його діяльності: управління, кадровий потенціал, освітній процес, матеріально-технічне забезпечення, цифровізацію, партнерську взаємодію з роботодавцями, фінансову стійкість та формування позитивного іміджу закладу. Кожен із визначених стратегічних напрямів конкретизується через систему операційних цілей, заходів, відповідальних виконавців, строків реалізації та показників результативності.

Реалізація стратегічного напрямку щодо посилення інституційної спроможності та автономії закладу потребує впровадження комплексу взаємопов'язаних управлінських заходів, спрямованих на вдосконалення системи стратегічного управління, розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти та підвищення ефективності управлінських процесів [39].

Досягнення визначених результатів передбачається шляхом реалізації низки операційних цілей, кожна з яких конкретизує окремі аспекти розвитку інституційної спроможності Західно-Донбаського професійного ліцею та визначає практичні механізми реалізації обраного стратегічного напрямку. Для кожної операційної цілі сформовано відповідні заходи, строки виконання, відповідальних виконавців та індикатори результативності, що дозволить забезпечити моніторинг виконання стратегії та оцінювання досягнутих результатів. Запропонована стратегія за напрямом 1. Посилення інституційної спроможності та автономії закладу відповідно до положень Закону України «Про професійну освіту» шляхом удосконалення системи стратегічного управління, розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти та підвищення ефективності управлінських процесів наведена у табл. 3.5.

Стратегічний напрям 1. Посилення інституційної спроможності та автономії закладу відповідно до положень Закону України «Про професійну освіту» шляхом удосконалення системи стратегічного управління, розвитку внутрішньої системи забезпечення якості освіти та підвищення ефективності управлінських процесів

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
1.1. Удосконалення системи стратегічного управління та розвитку закладу	Розроблення та впровадження системи стратегічного та операційного планування діяльності ліцею	2027 р.	Директор, заступники директора	Затверджена стратегія розвитку та операційні плани
	Створення системи моніторингу реалізації стратегії розвитку	2027–2031 рр.	Директор, заступники директора, педагогічна рада	Щорічні звіти про виконання стратегії
	Впровадження механізмів управління ризиками	2027–2028 рр.	Директор, заступник директора з НВР	Наявність реєстру ризиків та плану реагування
	Залучення роботодавців та інших стейкхолдерів до процесу управління закладом	Постійно	Директор, заступник директора з НВР	Кількість спільних засідань та консультацій
1.2. Розвиток внутрішньої системи забезпечення якості освіти	Проведення щорічного самооцінювання освітньої діяльності	Щорічно	Директор, педагогічна рада, методист	Підготовлені звіти про самооцінювання
	Удосконалення системи внутрішнього моніторингу якості освіти	2027–2031 рр.	Методист, методичні комісії	Кількість проведених моніторингових досліджень
	Організація опитувань здобувачів освіти, випускників та роботодавців	Щорічно	Методист	Рівень задоволеності учасників освітнього процесу
	Впровадження заходів за результатами моніторингу та самооцінювання	Постійно	Педагогічна рада, методичні комісії	Частка виконаних рекомендацій, %
1.3. Підвищення ефективності управлінських процесів та реалізація автономії закладу	Впровадження електронного документообігу та цифрових сервісів управління	2027–2028 рр.	Директор, секретар	Частка цифровізованих управлінських процесів, %
	Удосконалення внутрішніх комунікацій та інформаційного обміну	2027–2029 рр.	Директор, секретар	Рівень задоволеності працівників комунікаціями
	Забезпечення прозорості та відкритості діяльності закладом	Постійно	Директор, секретар	Кількість оприлюднених звітів та інформаційних матеріалів
	Реалізація повноважень закладу в умовах фінансової, кадрової та організаційної автономії	2027–2031 рр.	Директор, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів	Кількість управлінських рішень, реалізованих у межах автономії
	Підвищення управлінської компетентності керівного складу	Щорічно	Директор	Кількість підвищень кваліфікації та сертифікатів

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- формування ефективної системи стратегічного управління закладом;
- підвищення рівня інституційної спроможності ліцею;
- забезпечення функціонування внутрішньої системи забезпечення якості освіти;
- підвищення прозорості та результативності управлінських процесів;
- ефективна реалізація принципів автономії закладу відповідно до вимог Закону України «Про професійну освіту»;
- підвищення конкурентоспроможності та стійкості закладу в умовах змін зовнішнього середовища.

Однією з ключових умов забезпечення якісної професійної підготовки є наявність сучасної матеріально-технічної бази, яка відповідає вимогам роботодавців, сучасним виробничим технологіям та освітнім стандартам. Проведений аналіз діяльності Західно-Донбаського професійного ліцею засвідчив необхідність подальшого оновлення навчально-виробничого обладнання, модернізації освітньої інфраструктури та створення сучасного освітнього середовища, здатного забезпечити підготовку конкурентоспроможних фахівців [48].

Реалізація даного стратегічного напрямку спрямована на формування сучасної матеріально-технічної бази ліцею, створення навчально-практичних центрів, підвищення рівня технологічного забезпечення освітнього процесу та приведення освітнього середовища у відповідність до актуальних потреб регіонального ринку праці (табл. 3.6).

Стратегічний напрям 2. Модернізація матеріально-технічної бази та освітнього середовища через оновлення навчально-виробничого обладнання, створення сучасних навчально-практичних центрів та забезпечення відповідності освітньої інфраструктури вимогам ринку праці

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
2.1. Оновлення навчально-виробничої бази ліцею	Проведення аудиту стану навчально-виробничого обладнання	2027 р.	Заступник директора з НВР, старший майстер, завідувачі майстерень	Проведений аудит та сформований план оновлення
	Придбання сучасного обладнання відповідно до профілів підготовки	2027–2031 рр.	Директор, головний бухгалтер, фахівець з публічних закупівель	Частка оновленого обладнання, %
	Модернізація навчальних майстерень та лабораторій	2027–2030 рр.	Заступник директора з НВР, старший майстер, завідувачі майстерень,	Кількість модернізованих майстерень
2.2. Створення сучасного освітнього середовища	Оснащення навчальних кабінетів сучасними технічними засобами навчання	2027–2029 рр.	Методист, методичні комісії, викладачі	Частка оснащених кабінетів, %
	Створення безпечного, інклюзивного та комфортного освітнього простору	2027–2031 рр.	Директор, інженер з ОП та ЦЗ, соціальний педагог, практичний психолог	Рівень доступності освітнього середовища
	Покращення умов перебування здобувачів освіти в навчальних корпусах	2028–2031 рр.	Завідувач господарства, коменданти гуртожитку, обслуговуючий персонал	Рівень задоволеності здобувачів освіти, %
2.3. Створення та розвиток навчально-практичних центрів	Створення сучасних навчально-практичних центрів за пріоритетними професіями	2027–2030 рр.	Директор, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери	Кількість створених центрів
	Залучення роботодавців до оснащення навчально-практичних центрів	Постійно	Директор, заступник директора з НВР, керівники практики	Обсяг залучених ресурсів
	Використання сучасного виробничого обладнання в освітньому процесі	Постійно	Майстри виробничого навчання, завідувачі майстерень	Частка практичних занять із використанням нового обладнання, %
2.4. Розвиток інфраструктури відповідно до потреб ринку праці	Оновлення освітнього середовища відповідно до вимог роботодавців	2028–2031 рр.	Директор, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери	Кількість реалізованих проєктів модернізації
	Оснащення навчальних приміщень відповідно до сучасних технологій виробництва	2027–2031 рр.	Заступник директора з НВР, старший майстер, завідувачі майстерень	Рівень відповідності матеріально-технічної бази потребам роботодавців, %
	Моніторинг потреб ринку праці щодо технічного забезпечення підготовки фахівців	Щорічно	Заступник директора з НВР, методист, керівники практики	Кількість проведених моніторингових досліджень

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- оновлення та модернізація навчально-виробничої бази відповідно до сучасних технологічних вимог та потреб роботодавців;
- підвищення рівня забезпеченості освітнього процесу сучасним обладнанням, інструментами та технічними засобами навчання;
- створення та розвиток сучасних навчально-практичних центрів за пріоритетними напрямами підготовки;
- покращення умов організації освітнього процесу та практичної підготовки здобувачів освіти;
- формування безпечного, комфортного, інклюзивного та технологічно оснащеного освітнього середовища;
- підвищення рівня відповідності матеріально-технічної бази ліцею вимогам регіонального ринку праці та сучасного виробництва;
- розширення можливостей для впровадження інноваційних освітніх технологій і сучасних методів професійної підготовки;
- підвищення якості професійної підготовки здобувачів освіти та рівня сформованості їх практичних компетентностей;
- зміцнення партнерства з роботодавцями у сфері матеріально-технічного забезпечення освітнього процесу;
- підвищення конкурентоспроможності Західно-Донбаського професійного ліцею на регіональному ринку освітніх послуг.

Цифровізація є одним із ключових чинників підвищення ефективності діяльності сучасного закладу освіти та важливою умовою забезпечення його конкурентоспроможності [3]. Одним із пріоритетних напрямів розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею є цифрова трансформація освітньої та управлінської діяльності шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів та розвитку цифрових компетентностей працівників і здобувачів освіти. План реалізації стратегічного напрямку наведено в табл. 3.7.

Стратегічний напрям 3. Цифрова трансформація освітньої та управлінської діяльності шляхом впровадження сучасних цифрових технологій, автоматизації управлінських процесів, розвитку цифрових компетентностей працівників і здобувачів освіти

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
3.1. Розвиток цифрового освітнього середовища	Оснащення навчальних кабінетів сучасними цифровими засобами навчання	2027–2029 рр.	Директор, методист, завідувачі кабінетів	Частка оснащених кабінетів, %
	Розвиток електронних освітніх ресурсів та навчального контенту	2027–2031 рр.	Методист, методичні комісії, викладачі, майстри виробничого навчання	Кількість створених цифрових освітніх ресурсів
	Впровадження платформ дистанційного та змішаного навчання	2027–2028 рр.	Методист, системний адміністратор, викладачі	Частка навчальних дисциплін, забезпечених цифровими ресурсами, %
3.2. Автоматизація управлінських процесів	Впровадження електронного документообігу	2027–2028 рр.	Директор, системний адміністратор, секретар	Частка документів в електронному форматі, %
	Цифровізація процесів планування, обліку та звітності	2027–2029 рр.	Директор, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів	Кількість автоматизованих управлінських процесів
	Удосконалення офіційного вебсайту та цифрових каналів комунікації	2027–2028 рр.	Відповідальний за вебсайт, секретар, системний адміністратор	Рівень інформаційного наповнення вебресурсів
3.3. Розвиток цифрових компетентностей педагогічних працівників	Організація навчання та підвищення кваліфікації з питань цифрових технологій	Щорічно	Директор, методист, методичні комісії	Частка педагогів, які пройшли навчання, %
	Впровадження сучасних цифрових інструментів у викладанні	Постійно	Викладачі, майстри виробничого навчання	Частка педагогів, які використовують цифрові технології, %
	Поширення кращих практик цифрового навчання	Щорічно	Методична комісія, методист	Кількість проведених методичних заходів
3.4. Формування цифрових компетентностей здобувачів освіти	Інтеграція цифрових технологій у професійну підготовку	2027–2031 рр.	Викладачі, майстри виробничого навчання, керівники практики	Частка освітніх програм із цифровою складовою, %
	Організація тренінгів, курсів та практичних занять із цифрової грамотності	Щорічно	Викладачі інформатики / цифрових технологій, методист	Кількість проведених заходів
	Залучення здобувачів освіти до цифрових освітніх проєктів та конкурсів	Постійно	Керівники гуртків, викладачі, соціальний педагог	Кількість учасників цифрових проєктів

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- створення сучасного цифрового освітнього середовища в ліцеї;
- підвищення рівня цифровізації освітнього процесу та управлінської діяльності;
- впровадження електронного документообігу та автоматизація основних управлінських процесів;
- розширення використання цифрових освітніх ресурсів і технологій змішаного навчання;
- підвищення рівня цифрових компетентностей педагогічних працівників;
- формування у здобувачів освіти сучасних цифрових навичок, необхідних для професійної діяльності;
- покращення якості освітніх послуг та доступності навчальних матеріалів;
- підвищення ефективності комунікації між учасниками освітнього процесу;
- зменшення витрат часу на виконання адміністративних процедур;
- підвищення конкурентоспроможності Західно-Донбаського професійного ліцею в умовах цифрової трансформації системи освіти та економіки.

Кадровий потенціал є одним із ключових ресурсів розвитку закладу професійної освіти та визначальним чинником забезпечення якості освітнього процесу [57]. В умовах модернізації системи професійної освіти, впровадження нових освітніх технологій та посилення вимог до професійної компетентності педагогічних працівників особливого значення набуває формування ефективної кадрової політики, спрямованої на розвиток людського капіталу закладу. План реалізації стратегічного напрямку наведено в табл. 3.8.

Стратегічний напрям 4. Розвиток кадрового потенціалу закладу через підвищення кваліфікації педагогічних працівників, стимулювання професійного розвитку, залучення молодих фахівців та формування ефективної кадрової політики

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
4.1. Підвищення професійної компетентності педагогічних працівників	Організація систематичного підвищення кваліфікації педагогічних працівників	Щорічно	Методист, методична комісія	Частка педагогічних працівників, які пройшли підвищення кваліфікації, %
	Участь педагогів у тренінгах, семінарах, конференціях та вебінарах	Постійно	Методичні комісії, викладачі, майстри виробничого навчання	Кількість сертифікатів та заходів підвищення кваліфікації
	Розвиток внутрішньої системи наставництва та обміну досвідом	2027–2031 рр.	Методична рада, методист, досвідчені викладачі	Кількість проведених методичних заходів
4.2. Стимулювання професійного розвитку та мотивації персоналу	Запровадження системи морального та матеріального стимулювання працівників	2027–2028 рр.	Директор, головний бухгалтер, начальник відділу кадрів	Кількість працівників, відзначених за професійні досягнення
	Підтримка участі педагогів у професійних конкурсах та проєктах	Постійно	Методична рада, методист	Кількість учасників та переможців конкурсів
	Створення умов для професійної самореалізації та кар'єрного розвитку	Постійно	Директор, заступники директора, методична рада	Рівень задоволеності працівників умовами професійного розвитку, %
4.3. Залучення та адаптація молодих фахівців	Співпраця із закладами вищої та фахової передвищої освіти щодо залучення випускників до роботи в ліцеї	2027–2031 рр.	Директор, заступник директора з НР, заступник директора з НВР	Кількість укладених договорів про співпрацю
	Створення сприятливих умов для професійної адаптації новоприйнятих працівників	Постійно	Директор, начальник відділу кадрів, методист, наставники	Рівень закріплення молодих спеціалістів у закладі, %
4.4. Удосконалення кадрової політики та управління персоналом	Формування кадрового резерву керівних і педагогічних працівників	2027–2029 рр.	Директор, відділ кадрів, заступники директора	Наявність кадрового резерву
	Впровадження сучасних підходів до оцінювання діяльності персоналу	2028–2031 рр.	Директор, заступники директора, методична комісія, відділ кадрів	Частка працівників, охоплених системою оцінювання
	Моніторинг кадрових потреб та планування розвитку персоналу	Щорічно	Директор, начальник відділу кадрів, заступники директора	Наявність щорічного плану розвитку персона

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- підвищення рівня професійної компетентності педагогічних працівників;
- зростання кількості педагогів, які систематично проходять підвищення кваліфікації та професійне навчання;
- впровадження ефективної системи мотивації та професійного розвитку персоналу;
- залучення молодих фахівців до педагогічної діяльності та покращення їх адаптації в закладі;
- формування кадрового резерву для забезпечення сталого розвитку ліцею;
- зниження ризиків кадрового дефіциту та плинності кадрів;
- підвищення рівня задоволеності працівників умовами праці та можливостями професійного розвитку;
- поширення інноваційних педагогічних практик та сучасних освітніх технологій;
- підвищення якості освітнього процесу та результативності професійної підготовки здобувачів освіти;
- зміцнення кадрового потенціалу Західно-Донбаського професійного ліцею як основи його довгострокового розвитку та конкурентоспроможності.

Ефективна взаємодія закладів професійної освіти з роботодавцями є однією з ключових умов забезпечення якості професійної підготовки та підвищення конкурентоспроможності випускників на ринку праці. Сучасні тенденції розвитку професійної освіти передбачають активне залучення представників бізнесу до формування змісту освітніх програм, організації практичної підготовки здобувачів освіти та оцінювання результатів навчання [55]. План реалізації стратегічного напрямку наведено в табл. 3.9.

Стратегічний напрям 5. Розвиток партнерства з роботодавцями та впровадження дуальної форми здобуття освіти з метою забезпечення практикоорієнтованої підготовки здобувачів освіти та підвищення рівня їх працевлаштування

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
5.1. Розширення співпраці з роботодавцями	Укладання нових договорів про співпрацю з підприємствами та організаціями регіону	2027–2031 рр.	Директор, заступник директора з НВР, юрисконсульт	Кількість укладених договорів
	Залучення роботодавців до розроблення та оновлення освітніх програм	Постійно	Методист, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери	Частка освітніх програм, погоджених із роботодавцями, %
	Створення дорадчих органів за участю роботодавців	2027–2028 рр.	Директор, заступник директора з НВР	Кількість роботодавців, залучених до роботи дорадчих органів
5.2. Розвиток дуальної форми здобуття освіти	Розширення переліку професій, за якими здійснюється дуальне навчання	2027–2031 рр.	Директор, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери	Кількість професій із дуальною формою навчання
	Організація практичної підготовки здобувачів освіти на підприємствах-партнерах	Постійно	Майстри виробничого навчання, керівники практики	Частка здобувачів освіти, охоплених дуальною освітою, %
	Розроблення індивідуальних освітніх траєкторій для учасників дуального навчання	2028–2031 рр.	Викладачі, майстри виробничого навчання, роботодавці-партнери	Кількість індивідуальних освітніх планів
5.3. Підвищення якості практичної підготовки здобувачів освіти	Залучення фахівців-практиків до проведення занять та майстер-класів	Постійно	Методист, методичні комісії, роботодавці-партнери	Кількість проведених заходів за участю роботодавців
	Організація стажувань здобувачів освіти на сучасних підприємствах	Щорічно	Майстри виробничого навчання, керівники практики	Кількість здобувачів освіти, які пройшли стажування
	Оновлення програм виробничого навчання відповідно до вимог роботодавців	Постійно	Методист, методичні комісії, роботодавці-партнери	Частка оновлених програм, %
5.4. Сприяння працевлаштуванню випускників	Створення системи моніторингу працевлаштування випускників	2027–2028 рр.	Заступник директора з НВР, класні керівники, секретар	Наявність бази даних випускників
	Проведення ярмарків вакансій та кар'єрних заходів	Щорічно	Директор, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери	Кількість проведених заходів
	Розвиток механізмів супроводу випускників на ринку праці	Постійно	Класні керівники, майстри виробничого навчання, заступник директора з ВР	Рівень працевлаштування випускників, %

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- розширення партнерської мережі Західно-Донбаського професійного ліцею та зміцнення співпраці з роботодавцями регіону;
- підвищення рівня участі роботодавців у формуванні змісту професійної підготовки та розвитку освітніх програм;
- збільшення кількості освітніх програм, що реалізуються із застосуванням елементів дуальної форми здобуття освіти;
- підвищення якості практичної підготовки здобувачів освіти та рівня сформованості професійних компетентностей;
- забезпечення відповідності результатів навчання сучасним вимогам ринку праці та потребам роботодавців;
- розширення можливостей проходження виробничої практики та стажування на сучасних підприємствах;
- зростання рівня працевлаштування випускників за отриманою професією;
- скорочення періоду адаптації випускників до професійної діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності випускників на регіональному ринку праці;
- зміцнення позицій Західно-Донбаського професійного ліцею як надійного партнера бізнесу та провідного закладу професійної освіти регіону.

Фінансова стійкість є важливою передумовою забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу професійної освіти. Реалізація даного стратегічного напрямку спрямована на підвищення фінансової незалежності Західно-Донбаського професійного ліцею, створення додаткових можливостей для розвитку матеріально-технічної бази та забезпечення ефективного використання наявних фінансових ресурсів. План реалізації стратегічного напрямку наведено в табл. 3.10.

Стратегічний напрям 6. Диверсифікація джерел фінансування та зміцнення фінансової стійкості закладу шляхом залучення грантових коштів, участі в міжнародних проєктах, розвитку партнерських програм та збільшення надходжень спеціального фонду

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
6.1. Розвиток грантової діяльності та проєктного менеджменту	Створення системи моніторингу грантових програм та конкурсів	2027 р.	Директор, заступник директора з НВР, методист	Кількість опрацьованих грантових програм
	Підготовка та подання грантових заявок	2027–2031 рр.	Робоча група з проєктної діяльності, директор, методист, викладачі	Кількість поданих грантових заявок
	Реалізація грантових проєктів	2027–2031 рр.	Директор, головний бухгалтер, робоча група з проєктної діяльності	Обсяг залучених грантових коштів, грн
6.2. Розвиток міжнародного та міжсекторального партнерства	Розширення співпраці з міжнародними організаціями та фондами	2027–2031 рр.	Директор, заступник НВР, заступник директора з НР	Кількість міжнародних партнерських угод
	Участь у міжнародних освітніх проєктах і програмах	Постійно	Директор, методист, педагогічні працівники	Кількість реалізованих міжнародних проєктів
	Розвиток партнерських програм із підприємствами та громадськими організаціями	Постійно	Директор, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери	Кількість партнерських проєктів
6.3. Збільшення надходжень спеціального фонду	Розширення переліку платних освітніх послуг	2027–2031 рр.	Директор, головний бухгалтер, штат бухгалтерії	Обсяг надходжень від освітніх послуг
	Організація курсів професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації	Постійно	Заступник директора з НВР, методист, викладачі, майстри виробничого навчання	Кількість слухачів курсів
	Розвиток господарської діяльності відповідно до законодавства	2028–2031 рр.	Директор, головний бухгалтер, завідувач господарства	Обсяг надходжень спеціального фонду, грн
6.4. Підвищення ефективності фінансового управління	Удосконалення системи фінансового планування та контролю	2027–2028 рр.	Директор, головний бухгалтер, штат бухгалтерії	Виконання фінансових планів, %
	Оптимізація використання фінансових ресурсів	Постійно	Директор, головний бухгалтер, завідувач господарства	Частка ефективно використаних коштів, %
	Впровадження механізмів моніторингу фінансової стійкості закладу	2027–2031 рр.	Головний бухгалтер, штат бухгалтерії, директор	Щорічні звіти про фінансову стійкість

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- збільшення обсягів позабюджетного фінансування діяльності ліцею;
- зростання кількості реалізованих грантових та міжнародних проєктів;
- підвищення рівня участі закладу в міжнародних освітніх програмах і партнерських ініціативах;
- розширення співпраці з підприємствами, громадськими організаціями та міжнародними фондами;
- збільшення надходжень спеціального фонду та частки власних доходів у структурі фінансових ресурсів закладу;
- розширення спектра освітніх послуг для різних категорій населення;
- підвищення ефективності фінансового планування та використання ресурсів;
- зменшення залежності закладу від бюджетного фінансування;
- забезпечення додаткових фінансових можливостей для модернізації матеріально-технічної бази та реалізації інноваційних проєктів;
- зміцнення фінансової стійкості та інституційної спроможності Західно-Донбаського професійного ліцею.

В умовах зростання конкуренції на ринку освітніх послуг та демографічного скорочення контингенту потенційних вступників важливого значення набуває формування позитивного іміджу закладу професійної освіти та підвищення його конкурентоспроможності. Сучасний заклад освіти повинен не лише забезпечувати якісну підготовку фахівців, а й активно комунікувати свої переваги, популяризувати професійну освіту та формувати довіру з боку здобувачів освіти, батьків, роботодавців і громадськості. План реалізації стратегічного напрямку наведено в табл. 3.11.

Стратегічний напрям 7. Підвищення конкурентоспроможності та іміджу ліцею через розвиток профорієнтаційної діяльності, удосконалення комунікаційної політики, популяризацію робітничих професій та формування позитивного бренду закладу

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
7.1. Розвиток профорієнтаційної діяльності	Розроблення та реалізація комплексної програми профорієнтаційної роботи	2027–2031 рр.	Заступник директора з НВР, відповідальний за профорієнтацію	Наявність та виконання програми
	Проведення днів відкритих дверей, професійних майстер-класів та презентацій професій	Щорічно	Майстри виробничого навчання, викладачі, керівники гуртків	Кількість проведених заходів
	Розширення співпраці із закладами загальної середньої освіти	Постійно	Директор, заступник директора з ВР, відповідальний за профорієнтацію	Кількість шкіл-партнерів
	Організація профорієнтаційних заходів для учнівської молоді	Постійно	Відповідальний за профорієнтацію, соціальний педагог, класні керівники	Кількість учасників заходів
7.2. Удосконалення комунікаційної політики закладу	Розвиток офіційного вебсайту та сторінок у соціальних мережах	2027–2028 рр.	Відповідальний за вебсайт, секретар, системний адміністратор	Кількість оновлень та публікацій
	Створення сучасного інформаційного контенту про діяльність ліцею	Постійно	Секретар, методист, педагогічні працівники	Кількість інформаційних матеріалів
	Висвітлення досягнень здобувачів освіти та педагогічних працівників	Постійно	Секретар, класні керівники, майстри виробничого навчання	Кількість публікацій про досягнення
7.3. Формування позитивного бренду закладу	Розроблення бренд-стратегії ліцею	2027 р.	Директор, заступники директора, методист	Наявність брендбуку та бренд-стратегії
	Проведення іміджевих та презентаційних заходів	Щорічно	Директор, заступник директора з ВР, педагогічні працівники	Кількість проведених заходів
	Участь у регіональних та всеукраїнських освітніх проектах і конкурсах	Постійно	Педагогічні працівники, керівники гуртків	Кількість участей та відзнак
7.4. Популяризація робітничих професій	Організація інформаційних кампаній щодо престижності робітничих професій	Постійно	Директор, заступник директора з ВР, відповідальний за профорієнтацію	Кількість проведених кампаній
	Поширення історій успіху випускників ліцею	Постійно	Секретар, класні керівники, відповідальний за комунікації	Кількість опублікованих матеріалів
	Залучення роботодавців до популяризації професійної освіти	Постійно	Директор, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери	Кількість спільних заходів

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- підвищення впізнаваності Західно-Донбаського професійного ліцею серед потенційних вступників, роботодавців та громадськості;
- формування позитивного іміджу та конкурентних переваг закладу на ринку освітніх послуг;
- збільшення кількості вступників та стабілізація контингенту здобувачів освіти;
- підвищення ефективності профорієнтаційної роботи та розширення охоплення цільової аудиторії;
- розвиток сучасної системи зовнішніх та внутрішніх комунікацій;
- посилення присутності ліцею в інформаційному просторі та цифровому середовищі;
- підвищення рівня довіри з боку роботодавців, батьків та місцевої громади;
- популяризація робітничих професій та підвищення їх престижності серед молоді;
- зростання кількості партнерських ініціатив та спільних заходів із закладами освіти і роботодавцями;
- зміцнення репутації Західно-Донбаського професійного ліцею як сучасного, інноваційного та конкурентоспроможного закладу професійної освіти.

В умовах швидких змін на ринку праці та зростання попиту на безперервний професійний розвиток населення особливого значення набуває здатність закладів професійної освіти оперативно реагувати на кадрові потреби економіки та пропонувати широкий спектр освітніх послуг для різних категорій споживачів [54]. План реалізації стратегічного напрямку наведено в табл. 3.12.

Стратегічний напрям 8. Розширення спектра освітніх послуг відповідно до потреб регіонального ринку праці шляхом відкриття нових освітніх програм, розвитку короткострокових курсів, програм професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації дорослого населення

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
8.1. Оновлення та розширення переліку освітніх програм	Проведення моніторингу потреб регіонального ринку праці	Щорічно	Директор, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери, методист	Кількість проведених досліджень
	Відкриття нових професій та освітніх програм відповідно до потреб економіки регіону	2027–2031 рр.	Директор, педагогічна рада, заступники директора	Кількість нових освітніх програм
	Перегляд та актуалізація чинних освітніх програм	Постійно	Методист, методичні комісії, викладачі, майстри виробничого навчання	Частка оновлених освітніх програм, %
8.2. Розвиток професійного навчання дорослого населення	Організація програм професійного навчання для дорослих	2027–2031 рр.	Директор, заступник директора з НВР, майстри виробничого навчання	Кількість реалізованих програм
	Розвиток програм перепідготовки та підвищення кваліфікації	Постійно	Методист, методичні комісії, викладачі	Кількість слухачів програм
	Співпраця зі службою зайнятості та роботодавцями щодо навчання дорослого населення	Постійно	Директор, заступник директора з НВР, роботодавці-партнери	Кількість укладених договорів
8.3. Розвиток короткострокових освітніх програм та курсів	Розроблення короткострокових курсів за актуальними напрямками підготовки	2027–2028 рр.	Методист, методичні комісії, викладачі	Кількість розроблених курсів
	Впровадження гнучких форм навчання для різних категорій слухачів	Постійно	Викладачі, майстри виробничого навчання	Кількість слухачів короткострокових програм
	Організація сертифікатних програм професійного розвитку	2028–2031 рр.	Директор, методист	Кількість виданих сертифікатів
8.4. Формування системи навчання впродовж життя	Створення умов для безперервного професійного розвитку населення	2027–2031 рр.	Директор, заступники директора, методист	Кількість осіб, охоплених програмами навчання
	Розвиток консультативної підтримки щодо професійного навчання та кар'єрного розвитку	Постійно	Практичний психолог, класні керівники, викладачі	Кількість наданих консультацій
	Популяризація можливостей професійного навчання серед населення регіону	Постійно	Секретар, відповідальний за профорієнтацію, педагогічні працівники	Кількість проведених інформаційних заходів

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- розширення переліку освітніх послуг відповідно до актуальних потреб регіонального ринку праці;
- відкриття нових освітніх програм та професій, затребуваних роботодавцями;
- підвищення рівня відповідності змісту підготовки сучасним вимогам економіки та виробництва;
- збільшення кількості слухачів програм професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- розвиток короткострокових курсів і сертифікатних програм для різних категорій населення;
- зміцнення співпраці зі службою зайнятості, роботодавцями та іншими партнерами у сфері професійного навчання;
- створення умов для реалізації концепції навчання впродовж життя;
- підвищення доступності професійної освіти для дорослого населення;
- збільшення надходжень від надання освітніх послуг та зміцнення фінансової спроможності ліцею;
- посилення ролі Західно-Донбаського професійного ліцею як регіонального центру професійної освіти та професійного розвитку населення.

Сталий розвиток закладу професійної освіти передбачає формування ефективної системи стратегічного моніторингу, управління ризиками та прийняття управлінських рішень на основі аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів. Це дозволяє забезпечити стабільність функціонування закладу, своєчасно виявляти потенційні загрози та використовувати нові можливості для розвитку. Реалізація даного стратегічного напрямку спрямована на підвищення адаптивності Західно-Донбаського професійного ліцею до змін зовнішнього середовища, зміцнення його стійкості до ризиків та створення передумов для довгострокового розвитку в умовах невизначеності. План реалізації стратегічного напрямку наведено в табл. 3.13.

Стратегічний напрям 9. Забезпечення сталого розвитку та адаптивності закладу до змін зовнішнього середовища через впровадження механізмів управління ризиками, моніторингу результативності діяльності та своєчасного реагування на демографічні, економічні й соціальні виклики

Операційна ціль	Заходи (завдання)	Строк виконання	Відповідальні виконавці	Індикатори результату
9.1. Формування системи управління ризиками	Ідентифікація та оцінювання внутрішніх і зовнішніх ризиків діяльності закладу	2027 р.	Директор, заступники директора, робоча група зі стратегічного розвитку	Наявність реєстру ризиків
	Розроблення планів реагування на стратегічні ризики	2027–2028 рр.	Директор, заступник директора з НВР, методист, головний бухгалтер	Кількість розроблених планів реагування
	Проведення щорічного перегляду ризиків та коригування заходів реагування	Щорічно	Директор, заступники директора, методист	Кількість проведених оцінювань ризиків
9.2. Розвиток системи стратегічного моніторингу та оцінювання результативності діяльності	Впровадження системи моніторингу виконання стратегії розвитку	2027 р.	Директор, заступники директора, методист	Наявність системи моніторингу
	Щорічне оцінювання досягнення стратегічних цілей	Щорічно	Директор, педагогічна рада, методист	Частка досягнутих цільових показників, %
	Підготовка та оприлюднення звітів про реалізацію стратегії	Щорічно	Директор, секретар, відповідальний за вебсайт	Кількість оприлюднених звітів
9.3. Підвищення адаптивності закладу до демографічних, економічних та соціальних змін	Проведення аналізу тенденцій регіонального ринку праці та демографічної ситуації	Щорічно	Директор, заступник директора з НВР, методист, роботодавці-партнери	Кількість аналітичних досліджень
	Актуалізація освітніх програм відповідно до змін зовнішнього середовища	Постійно	Методист, методичні комісії, викладачі, майстри виробничого навчання	Частка оновлених програм, %
	Коригування стратегічних і операційних планів відповідно до результатів моніторингу	Щорічно	Директор, заступники директора	Кількість внесених змін до планових документів
9.4. Забезпечення організаційної стійкості та безперервності діяльності закладу	Розроблення планів безперервності діяльності в кризових умовах	2027–2028 рр.	Директор, інженер з ОП та ЦЗ, завідувач господарства	Наявність плану безперервності діяльності
	Удосконалення механізмів кризового управління та внутрішніх комунікацій	Постійно	Директор, заступники директора, секретар	Час реагування на кризові ситуації
	Підвищення готовності персоналу до роботи в умовах змін та невизначеності	Щорічно	Директор, заступники директора, методист, практичний психолог	Кількість проведених навчань та тренінгів

Очікувані результати реалізації стратегічного напрямку:

- створення дієвої системи управління ризиками та своєчасного реагування на внутрішні й зовнішні виклики;
- підвищення адаптивності ліцею до демографічних, економічних, соціальних та технологічних змін;
- впровадження ефективної системи моніторингу виконання стратегії розвитку та оцінювання результативності діяльності закладу;
- забезпечення своєчасного коригування управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища;
- підвищення якості стратегічного планування та прогнозування розвитку закладу;
- зміцнення організаційної стійкості та інституційної спроможності ліцею;
- забезпечення безперервності освітнього процесу та стабільності функціонування закладу в кризових умовах;
- зниження негативного впливу ризиків на діяльність закладу та підвищення ефективності використання ресурсів;
- підвищення готовності персоналу до роботи в умовах невизначеності та швидких змін;
- забезпечення сталого розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею та його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Ефективність реалізації стратегії розвитку закладу освіти значною мірою залежить від можливості здійснення постійного моніторингу досягнення визначених стратегічних цілей та своєчасного коригування управлінських рішень. Для оцінювання результативності впровадження запропонованої стратегії доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (Key Performance Indicators – KPI), які дозволяють кількісно оцінити досягнення запланованих результатів та визначити рівень реалізації стратегічних напрямів розвитку ліцею [56].

Запропонована система КРІ охоплює основні напрями діяльності Західно-Донбаського професійного ліцею та відповідає визначеним стратегічним пріоритетам розвитку. До складу показників включено індикатори, що характеризують освітню діяльність, кадровий потенціал, взаємодію з роботодавцями, фінансову стійкість, цифрову трансформацію та розвиток матеріально-технічної бази закладу (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Ключові показники ефективності реалізації стратегії розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею

Показник	Базове значення (2026 р.)	Цільове значення (2031 р.)
Контингент здобувачів освіти	475 осіб	+10–15 %
Рівень працевлаштування випускників за професією	78 %	не менше 85 %
Кількість роботодавців-партнерів	12	+50 % (≈18)
Частка освітніх програм, реалізованих із роботодавцями	40 %	100 %
Частка здобувачів освіти, охоплених дуальною формою навчання	20 %	не менше 30 %
Частка педагогічних працівників, які щорічно підвищують кваліфікацію	92 %	100 %
Частка цифровізованих управлінських процесів	75 %	не менше 90 %
Частка оновленого навчально-виробничого обладнання	55 %	не менше 70 %
Кількість створених або модернізованих навчально-практичних центрів	1 центр	2–3 центри
Обсяг надходжень спеціального фонду	7 200 000 грн	+30 %
Обсяг залучених грантових коштів	0 грн	щорічне зростання
Кількість нових освітніх програм та короткострокових курсів	8	+25 %
Рівень задоволеності здобувачів освіти якістю освітніх послуг	85 %	не менше 90 %
Рівень задоволеності роботодавців якістю підготовки випускників	87 %	не менше 90 %

Запропонована система показників дозволяє здійснювати комплексну оцінку результативності реалізації стратегії розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею та забезпечує можливість контролю за досягненням визначених стратегічних цілей. Використання системи КРІ створює підґрунтя для регулярного моніторингу результатів діяльності закладу, своєчасного

виявлення відхилень від запланованих показників та прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо коригування окремих заходів стратегії.

Досягнення встановлених цільових значень сприятиме підвищенню конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг, зміцненню його фінансової та інституційної спроможності, покращенню якості освітніх послуг та посиленню взаємодії з роботодавцями. Водночас реалізація стратегічних заходів забезпечить модернізацію матеріально-технічної бази, розвиток цифрового освітнього середовища, підвищення професійної компетентності педагогічних працівників та розширення можливостей для професійної самореалізації здобувачів освіти.

Важливим результатом реалізації запропонованої стратегії має стати підвищення рівня відповідності підготовки фахівців сучасним потребам регіонального ринку праці, розширення практикоорієнтованого навчання та розвиток дуальної форми здобуття освіти. Це сприятиме зростанню рівня працевлаштування випускників за здобутою професією та посиленню ролі ліцею у формуванні кадрового потенціалу регіону.

Крім того, реалізація стратегії дозволить розширити спектр освітніх послуг, активізувати участь закладу у грантових програмах та міжнародних проєктах, збільшити надходження спеціального фонду та підвищити фінансову стійкість ліцею. Впровадження механізмів управління ризиками та системи стратегічного моніторингу забезпечить адаптивність закладу до змін зовнішнього середовища та сприятиме його сталому розвитку.

Отже, реалізація запропонованої стратегії дозволить сформувати сучасний, інноваційний, відкритий до партнерства та фінансово стійкий заклад професійної освіти, здатний ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища, забезпечувати високу якість професійної підготовки та зміцнювати свої позиції як одного з провідних закладів професійної освіти регіону.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку закладу професійно-технічної освіти на прикладі Західно-Донбаського професійного ліцею. Проведене дослідження дозволило досягти поставленої мети та виконати визначені завдання.

У межах першого завдання розкрито сутність та значення стратегічного управління у сфері професійно-технічної освіти. Встановлено, що діяльність закладів професійної освіти відбувається в умовах динамічних змін зовнішнього середовища, цифровізації освітнього процесу, посилення конкуренції на ринку освітніх послуг і необхідності адаптації до потреб ринку праці, а конкурентоспроможність закладу значною мірою залежить від ефективності стратегічного управління та здатності до інноваційного розвитку.

Охарактеризовано методичні підходи до формування стратегії розвитку закладу освіти. Визначено, що найбільш доцільними є системний, компетентнісний, інноваційний, конкурентний та процесний підходи, поєднання яких забезпечує комплексність стратегічного планування та орієнтацію діяльності закладу на потреби здобувачів освіти й роботодавців.

У другому розділі проведено аналіз сфери професійної освіти України та досліджено сучасні тенденції її розвитку. Встановлено, що галузь функціонує в умовах масштабних реформ, спрямованих на підвищення якості підготовки кадрів, розширення автономії закладів освіти та посилення їх взаємодії з роботодавцями. Визначено ключові проблеми розвитку професійної освіти, серед яких скорочення мережі закладів освіти, демографічний спад, зменшення контингенту здобувачів освіти, недостатній рівень оновлення матеріально-технічної бази та дефіцит педагогічних кадрів.

На основі статистичних даних проаналізовано динаміку кількості закладів професійної освіти, контингенту здобувачів освіти, прийому та випуску учнів, чисельності слухачів і педагогічних працівників в Україні та Дніпропетровській області. Результати аналізу підтвердили необхідність

впровадження сучасних механізмів управління та стратегічного розвитку закладів професійної освіти.

У межах дослідження діяльності Західно-Донбаського професійного ліцею проведено аналіз його фінансово-економічного стану, оцінено особливості функціонування закладу та визначено основні фактори, що впливають на його розвиток. За результатами SWOT-аналізу встановлено сильні та слабкі сторони ліцею, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Проведений TOWS-аналіз дозволив обґрунтувати стратегічні напрями розвитку закладу та сформуванню комплекс управління рішень, спрямованих на використання наявного потенціалу та мінімізацію негативного впливу зовнішніх ризиків.

У третьому розділі розроблено стратегію розвитку Західно-Донбаського професійного ліцею, визначено його місію, візію та цінності, які формують основу довгострокового розвитку закладу. Відповідно до результатів стратегічного аналізу сформовано дев'ять стратегічних напрямів розвитку, що охоплюють посилення інституційної спроможності та автономії закладу, модернізацію матеріально-технічної бази, цифрову трансформацію освітньої та управлінської діяльності, розвиток кадрового потенціалу, партнерства з роботодавцями, диверсифікацію джерел фінансування, підвищення конкурентоспроможності та іміджу ліцею, розширення спектра освітніх послуг і забезпечення сталого розвитку закладу.

Для кожного стратегічного напрямку визначено операційні цілі, заходи щодо їх реалізації, строки виконання, відповідальних осіб та показники результативності. Також запропоновано систему ключових показників ефективності, яка дозволяє здійснювати моніторинг реалізації стратегії та оцінювати рівень досягнення поставлених цілей.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розробленої стратегії розвитку в діяльності Західно-Донбаського професійного ліцею під час стратегічного планування, прийняття управлінських рішень та формування програм розвитку закладу. Реалізація

запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості освітніх послуг, зміцненню фінансової та інституційної спроможності закладу, розширенню співпраці з роботодавцями, покращенню показників працевлаштування випускників та забезпеченню сталого розвитку ліцею в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрущенко В. П. Філософія освіти XXI століття: пошук пріоритетів. Київ : Педагогічна думка, 2018. 312 с. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/filosofiya-osviti-hhi-stolittya-poshuk-prioritetiv>
2. Ансофф І. Стратегічне управління. Київ : Основи, 2019. 519 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/376047893_STRATEGICNE_UPRAVLI_NNA
3. Биков В. Ю. Цифрова трансформація освіти і науки: теорія та практика. Київ : Інститут цифровізації освіти НАПН України, 2021. 286 с. URL: <https://lnk.ua/XnePlpJQ0>
4. Василенко Л. М. Стратегічне управління закладами освіти. Київ : Освіта України, 2020. 274 с. URL: <https://academy.ks.ua/wp-content/uploads/2014/05/46.pdf>
5. Гріфін Рікі В. Основи менеджменту : підручник / В. Гріфін Рікі, В. Яцура. Львів : БаК, 2021. 624 с.
6. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в закладах освіти. Київ : Шкільний світ, 2019. 304 с. URL: <http://www.irbis-nbuv.gov.ua/publ/REF-0000046910>
7. Державна служба статистики України. Експлорер статистичних даних. URL: <https://stat.gov.ua/uk/explorer?md5=602d412c88de4eb2d1b3cd80d8128007>
8. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти : навчальний посібник. Київ: МАУП, 2019. 176 с.
9. Єдина державна електронна база з питань освіти. Реєстр закладів професійно-технічної освіти. URL: <https://registry.edbo.gov.ua/profesiyno-tekhnichna-osvita/12>
10. Сльникова Г. В. Теоретичні засади адаптивного управління закладами освіти. Харків : Основа, 2017. 352 с. URL: <https://lnk.ua/5w9Lu9jQ6>

11. Заклад професійної (професійно-технічної) освіти. Офіційний сайт. URL: <http://zpl.in.ua/>
12. Заклад професійної освіти. URL: <https://www.tpgl.org.ua/>
13. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
14. Закон України «Про професійну освіту» від 21.08.2025 № 4574-IX. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20>
15. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» від 10.02.1998 № 103/98-ВР. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-%D0%B2%D1%80/ed20030911>
16. Західно-Донбаський професійний ліцей : офіційний сайт. URL: <https://zdpl.site/>
17. Звіт директора за 2022–2023 н. р. URL: <https://lnk.ua/MTwY59oz9>
18. Звіт директора за 2024–2025 н. р. URL: <https://lnk.ua/4VuG5rjZ3>
19. Звіти про фінансові результати за 2023–2024 рр. та звіти про надходження і використання коштів загального фонду за I квартал і I півріччя 2025 р. URL: <https://zdpl.site>
20. Інститут професійної освіти НАПН України : офіційний сайт. URL: <https://ivet.edu.ua/>
21. Кадровий склад. URL: <https://lnk.ua/rpb3OojQm>
22. Калініна Л. М. Соціально-педагогічна інформація в управлінні закладами освіти. К.: Вересень. 2021. № 4 (18). С. 83–88.
23. Конституція України : Конституція України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
24. Кремень В. Г. Освіта і наука України: шляхи модернізації. Київ : Грамота, 2020. 496 с. URL: <https://opac.ucu.edu.ua/bib/209267>

25. Луговий В. І. Якість освіти як чинник конкурентоспроможності закладу освіти. Вища освіта України. 2021. № 3. С. 5–15. URL: <https://lnk.ua/Nf8b4jomB>
26. Мармаза О. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2017. 448 с.
27. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування. Київ : Наш Формат, 2018. 412 с. URL: <https://opac.kntu.kr.ua/bib/2973>
28. Міністерство освіти і науки України. Професійна освіта в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4574-20>
29. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова освіта. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
30. Національна стратегія розвитку освіти в Україні. Київ : МОН України, 2021. 58 с. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/344/2013>
31. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. К. : Шкільний світ, 2023. 400 с.
32. Осовська Г. В., Осовський О. А. Стратегічний менеджмент. Київ : Кондор, 2024. 548 с. URL: <https://lnk.ua/yt9BU3vRZ>
33. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ : Наш Формат, 2022. 424 с. URL: <https://lnk.ua/Ji4rAItDy>
34. Проценко Н. В. Стратегічне управління розвитком закладів освіти. Економіка та держава. 2021. № 7. С. 87–92. URL: <https://scholar.google.com/citations?user=pVn2DfIAAAAJ&hl=uk>
35. Про освіту : Закон України від 05 верес. 2017 р. № 2145-VIII. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
36. Про професійну освіту : Закон України від 21 серп. 2025 р. № 4574-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4574-20#Text>

37. Про професійну (професійно-технічну) освіту : Закон України від 10 лют. 1998 р. № 103/98-ВР. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>

38. Радкевич В. О. Професійна освіта і навчання в умовах цифрової трансформації економіки. Професійна освіта. 2022. № 1. С. 3–10. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/746545/1/EZU_9_radkevicz.pdf

39. Радкевич В. О. Розвиток професійної освіти в умовах сучасних викликів. Київ : ІПТО НАПН України, 2023. 248 с. URL: <https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/654>

40. Родіонов О. Розвиток стратегічного управління ВНЗ. Культура народів Причорномор'я. 2021. № 212. С. 60–62.

41. Сайт закладу професійної освіти СПЛ-38. URL: <https://spl-38.wixsite.com/spl-38>

42. Семенець-Орлова І. Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. Теорія та практика державного управління. 2025. Вип. 3. С. 52–60. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpdu_2015_3_11.

43. Сисоєва С. О. Освітні реформи та стратегія розвитку освіти. Київ : Видавничий дім «Освіта», 2023. 320 с. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711758/1/S_Sysoeva_2013_KUBG.pdf

44. Синицина Н. Нові підходи до управління людськими ресурсами в управлінні освітою. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2011. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=351>.

45. Сучасні тенденції розвитку професійної освіти : монографія за ред. В. О. Радкевич. Київ : ІПТО НАПН України, 2022. 356 с. URL: https://dnpb.gov.ua/wp-content/uploads/2021/07/Radkevich_V.O-2021.pdf

46. Система професійної (професійно-технічної) освіти України. Урядовий контактний центр. URL: <https://ukc.gov.ua/knowledge/systema-profesijnoyi-profesijno-tehничnoyi-osvity/>

47. Теоретико-прикладні аспекти управління закладами освіти : науково-методичний посібник / за ред. Л. М. Калініної. К. : Актуальна освіта, 2022. 52 с.

48. Управління якістю освіти: досвід та інновації: колективна монографія / під заг. ред. Л. Сушенцевої, Н. Житник. Дніпропетровськ: ІМА-прес, 2024. 462 с.

49. Федоренко В. Г. Стратегічний розвиток освітніх організацій. Київ : ДКС Центр, 2021. 275 с. URL: <https://lnk.ua/zeDaQQjJp>

50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління. Київ : КНЕУ, 2018. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/21968/>

51. Щоголева Л., Вознюк В. Стратегічне управління освітнім закладом як соціальною системою. Нова педагогічна думка. 2024. № 2. С. 237–240. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npd_2014_2_70.

52. Glazunova O., Shyshkina M. The Concept, Principles of Design and Implementation of the University Cloud-based Learning and Research Environment. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/711708/>

53. Modlo Y., Semerikov S., Shmeltzer E. Modernization of Professional Training of Electromechanics Bachelors: ICT-based Competence Approach. URL: <http://ds.knu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/998/1/Modlo%20Ye.%20O.%20Modernization%20of%20Professional%20Training.pdf>

54. Kerimbayev N., Abdykarimova S., Sharmuhanbet S. Methodical Aspects of Informatization of Physical Education at a Higher Education Institution. URL: <https://arxiv.org/pdf/1504.02837>

55. OECD. Education at a Glance 2024. Paris : OECD Publishing. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/09/education-at-a-glance-2024_5ea68448/c00cad36-en.pdf

56. UNESCO. Strategy for Technical and Vocational Education and Training (TVET). URL: <https://lnk.ua/CouxIDCvc>

57. European Commission. Vocational Education and Training in Europe.

URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/vocational-education-and-training>

58. World Bank. Skills Development and Technical Education Programs.

URL: <https://www.worldbank.org/en/programs/tes>