

Фіногенова Ірина Олександрівна

Магістр, аспірант кафедри управління логістичними системами та проєктами,

<https://orcid.org/0000-0001-9409-6135>

Одеський національний морський університет, Одеса

БАГАТОРІВНЕВА МОДЕЛЬ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАЛЬНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДУ ФАХОВОЇ ОСВІТИ

***Анотація.** Сучасний стан фахової освіти в Україні характеризується загостренням конкуренції між закладами освіти, скороченням кількості абітурієнтів через демографічну кризу та воєнні дії, зміною вимог роботодавців до компетенцій здобувачів, а також низькою адаптивністю закладів освіти до змін у зовнішньому середовищі. В умовах цих викликів необхідно впроваджувати ефективні підходи до управління навчальною діяльністю закладів фахової освіти. Проєктно-орієнтоване управління дозволяє структурувати діяльність, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити високу якість освітніх послуг. Метою дослідження є розробка багаторівневої моделі проєктно-орієнтованого управління навчальною діяльністю закладу фахової освіти, яка враховує дуальність сприйняття освітнього процесу з позиції закладу та здобувача. Визначено особливості проєктно-орієнтованого управління закладом фахової освіти на рівнях портфелів проєктів, програм, мультипроєктів та окремих проєктів. Досліджено дуальність сприйняття проєктів різними учасниками освітнього процесу. Встановлено, що освітній процес структурується по-різному з точки зору закладу та здобувача. Розроблено багаторівневу модель проєктно-орієнтованого управління навчальною діяльністю, що враховує дуальну природу освітнього процесу. На рівні портфеля проєктів заклад розглядає всі освітні програми, а здобувач – можливості навчання за декількома програмами. На рівні програм заклад фокусується на реалізації освітньої програми конкретної спеціальності, а здобувач – на повному циклі навчання. На рівні мультипроєктів заклад організовує підготовку групи, а здобувач – навчання протягом семестру з різними дисциплінами. На рівні проєктів заклад розглядає окрему дисципліну або підготовку одного здобувача, а здобувач – вивчення конкретної дисципліни. Запропонована модель трансформує сприйняття навчального процесу від «надання освітніх послуг» до «спільного творення освітнього продукту», де і заклад, і здобувач є активними учасниками з власними цілями та стратегіями. Впровадження моделі забезпечує гнучкість навчальної діяльності, оптимальний розподіл ресурсів, індивідуалізацію освітніх траєкторій при збереженні єдиних стандартів, що підвищує конкурентоспроможність закладу та якість підготовки випускників. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних методів та інструментів проєктно-орієнтованого управління на кожному рівні моделі, а також у проведенні практичної апробації запропонованого підходу в умовах реального закладу фахової освіти.*

Ключові слова: проєктно-орієнтоване управління; заклад фахової освіти; освітня послуга; багаторівнева модель; навчальна діяльність

Постановка проблеми

Соціально-економічні потреби суспільства формують вимоги до системи освіти. Зокрема, вони полягають у створенні умов для забезпечення якісної фахової освіти, яка передбачає формування в особистості відповідних властивостей, умінь і навичок соціально-корисної продуктивної професійної діяльності. Це забезпечує її конкурентоспроможність на ринку праці та, таким чином, можливість її активної участі в соціально-економічній діяльності суспільства.

Останнім часом між закладами фахової освіти загострилася конкурентна боротьба не тільки на вітчизняному, а й на європейському та світовому рівнях ринку освітніх послуг. Це, зокрема, обумовлено демографічною кризою, що сталася в Україні, включно з наслідками війни, та призвела до зниження кількості абітурієнтів. Також змінилися цінності роботодавців щодо базових компетенцій здобувачів, а заклади освіти демонструють значно нижчий рівень адаптованості порівняно з бізнес-структурами до змін, які останнім часом відбуваються у зовнішньому середовищі. В умовах цих викликів виникає гостра необхідність

впровадження ефективних підходів до управління закладами фахової освіти, які б дозволили структурувати їхню діяльність, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити високу якість освітніх послуг.

Проектно-орієнтоване управління є одним із таких підходів, що дозволяє розглядати навчальну діяльність закладу фахової освіти як систему взаємопов'язаних проектів на різних рівнях організації. Однак наявна практика застосування проектного підходу в фаховій освіті має фрагментарний характер і не відображає дуальності освітнього процесу з точки зору різних учасників. Це зумовлює актуальність розробки багаторівневої моделі проектно-орієнтованого управління навчальною діяльністю в закладах фахової освіти.

Мета статті

Метою статті є розробка багаторівневої моделі проектно-орієнтованого управління навчальною діяльністю закладу фахової освіти, яка враховує дуальність сприйняття освітнього процесу з позиції закладу освіти та здобувача. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- визначити особливості проектно-орієнтованого управління закладом фахової освіти на різних рівнях управління;
- дослідити дуальність сприйняття проектів в освітньому середовищі з позиції різних учасників освітнього процесу;
- розробити та обґрунтувати багаторівневу модель проектно-орієнтованого управління навчальною діяльністю закладу фахової освіти, що враховує дуальну природу освітнього процесу.

Аналіз основних досліджень і публікацій

На сьогодні проекти реалізуються в різноманітних сферах діяльності закладів освіти, а саме: стратегічній, освітній, науковій, навчальній, інноваційній, методичній, організаційній, міжнародній тощо. Тобто заклади освіти за своєю сутністю стають проектно-орієнтованими організаціями. Цей висновок підтверджується в роботах таких авторів, як: Д. І. Бедрій, С. Д. Бушуєв, А. А. Білощицький, А. Ю. Борзенко-Мірошніченко, О. Б. Данченко, О. П. Коляда, О. В. Криворучко, П. П. Лізунов, О. В. Логінов, В. С. Лисенко, І. І. Оберемок, Г. О. Оборський, С. П. Онищенко, В. М. Пітерська, О. П. Придатко, В. А. Рач, О. В. Россошанська, Н. С. Рулікова, Ю. Н. Тесля, С. В. Цюцюра, О. О. Шаров, І. В. Кононеко, Д. О. Тимченко, Ю. М. Кузьмінська, С. О. Єгоров, Д. І. Дятчик тощо.

Проектно-орієнтований заклад освіти, як визначається в [1], це заклад, розвиток та функціонування якого здійснюються за допомогою проектів. У роботі [2] розглядаються технологічні аспекти діяльності вищого навчального закладу як проектно-орієнтованої організації. В [3] стверджується, що проекти є внеском в управління існуючими можливостями на шляху досягнення стратегічних цілей окремого навчального закладу в різних напрямках його діяльності. Проектно-орієнтований підхід до управління закладами освіти дозволяє структурувати їх діяльність та перетворити її на керовані процеси з визначеними результатами.

Дослідження застосування проектно-орієнтованого управління в освіті зосереджені переважно на вивченні різноманітних аспектів діяльності закладів вищої освіти. Методологічні засади управління проектами в освіті розглядаються в роботі [4], де пропонується застосування інструментів методології Р2М в управлінні університетами. У роботі [5] наголошується на затребуваності організацій освітньої сфери у високоефективних методологіях управління проектами та розробляється структура методології проектно-векторного управління. У роботі [6] запропоновано інструментарій для портфельного управління розвитком вишів, де проектно-орієнтоване управління розглядається як підхід до операційної діяльності закладу як сукупності проектів. Питання компетентнісного підходу до формування інформаційних просторів виконавців освітніх проектів у динамічному середовищі розглядається в роботі [7]. Дослідженню конкурентних сторін міжнародних освітніх проектів присвячена робота [8]. Вирішено проблему підвищення ефективності комунікацій в освітніх проектах у роботі [9]. Аналіз ризиків освітніх проектів в умовах діджиталізації проводиться в роботі [10].

Більшість робіт присвячено питанням виділення в діяльності закладів вищої освіти проектів та програм, залишаючи поза увагою заклади фахової передвищої освіти. Як зауважується в роботі [2], застосування проектного підходу в управлінні закладами фахової освіти рівня професійно-технічної освіти в дослідженнях сучасних авторів висвітлено недостатньо глибоко. У роботі [11] підкреслюється, що дослідження в галузі управління проектами освітньої сфери поки що не об'єднані єдиним підходом, який міг би бути основою проблемно-орієнтованої методології.

Щодо застосування проектно-орієнтованого управління саме навчальною діяльністю, то в роботі [12] розглядається проблема управління якістю проектів навчання, пов'язаних з ризиками реалізації навчальних планів. У роботі [13] досліджуються

особливості розробки освітніх проектів компетентісно-кваліфікаційного навчання. Питанню управління освітніми проектами підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти присвячена робота [14], де виділені основні типи освітніх проектів та фактори їх успішної реалізації. У роботі [15] наголошується на важливості наявності чіткої концептуальної моделі для реформування системи освіти.

Проте існуюча теоретична база не пропонує комплексної моделі проектно-орієнтованого управління, яка б враховувала специфіку навчальної діяльності закладів фахової освіти та дуальність освітнього процесу з точки зору різних учасників. Саме ця прогалина в теорії проектно-орієнтованого управління освітніми закладами визначає актуальність нашого дослідження.

Виклад основного матеріалу

Особливості проектно-орієнтованого управління закладом фахової освіти

Проектно-орієнтоване управління закладом фахової освіти найбільш ефективно розглядати через призму багаторівневої моделі, де кожен рівень управління характеризується власними особливостями, завданнями та результатами. Така модель дозволяє узгодити взаємозв'язки між різними аспектами діяльності закладу фахової освіти та забезпечити їх цілеспрямовану координацію.

Побудова моделі базуватиметься на стандартній ієрархії проектного управління:

- *Портфель проектів* – найвищий рівень, стратегічний набір програм та проектів.
- *Програма* – група взаємопов'язаних проектів, що мають спільну стратегічну мету.
- *Мультипроект* – набір незалежних проектів, об'єднаних спільними ресурсами.
- *Проект* – базова одиниця для досягнення конкретного результату.

На найвищому рівні знаходиться *портфель освітніх проектів* закладу фахової освіти, який об'єднує всі освітні програми, наукові дослідження та організаційні ініціативи. Портфель відображає стратегічне бачення закладу та забезпечує збалансований розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів розвитку.

Другий рівень представлений *програмами* – взаємопов'язаними проектами зі спільною стратегічною метою. У контексті фахової освіти програмою можна вважати реалізацію конкретної освітньої програми за певною спеціальністю. Освітня програма має єдине цілісне спрямування на формування випускника з визначеним набором компетентностей.

Третій рівень складають *мультипроекти* – набори незалежних проектів, об'єднаних спільними

ресурсами. Прикладами мультипроектів у фаховій освіті є підготовка групи студентів однієї спеціальності або реалізація кількох паралельних дисциплін одного семестру.

На базовому рівні розташовані окремі *проекти* – унікальні заходи з чітко визначеними цілями, ресурсами та часовими межами. У фаховій освіті проектами можуть бути окремі навчальні дисципліни, підготовка конкретного випускника або науково-дослідна робота.

Ця ієрархічна структура дозволяє системно управляти всіма аспектами діяльності закладу фахової освіти, забезпечуючи їх узгодженість та спрямованість на досягнення стратегічних цілей.

Дуальність сприйняття проектів в освітньому середовищі

Особливість проектно-орієнтованого управління у фаховій освіті полягає у дуальності сприйняття проектів різними учасниками освітнього процесу. Один і той самий процес може розглядатися по-різному з точки зору закладу освіти та здобувача. Так, для закладу фахової освіти підготовка групи студентів за певною спеціальністю є мультипроектом, де кожен студент представляє окремий проект. Водночас для самого здобувача навчання за освітньою програмою є цілісним проектом з набуття кваліфікації, а вивчення паралельних дисциплін складає мультипроект, який вимагає розподілу особистих ресурсів.

Ця дуальність створює особливу динаміку взаємодії між учасниками освітнього процесу та потребує узгодження їхніх цілей та дій для досягнення оптимальних результатів. Розуміння різних перспектив дозволяє ефективніше планувати та реалізовувати проекти в системі фахової освіти.

При фокусуванні виключно на навчальній діяльності стає більш помітним, як один і той самий освітній процес структурується по-різному з точки зору організатора навчання (закладу фахової освіти) та його безпосереднього учасника (здобувача фахової освіти). Заклад фахової освіти розглядає освітній процес з організаційної перспективи, тоді як здобувач сприймає його через призму особистого розвитку та здобуття компетентностей (таблиця).

Особливості проектно-орієнтованого управління з позиції закладу фахової освіти

Рівень управління портфелем проектів

З позиції закладу фахової освіти, проектно-орієнтоване управління передбачає стратегічний підхід до формування та розвитку портфеля проектів. Цей портфель включає всі освітні програми та інші ініціативи закладу, і його балансування є ключовим завданням керівництва. Для забезпечення ефективного функціонування та розвитку закладу фахової освіти необхідна інтеграція різних типів проектів: навчальних, наукових, методичних, організаційних та проектів матеріально-технічного забезпечення.

Таблиця – Порівняння рівнів проєктного управління в навчальній діяльності закладу фахової освіти

Рівень управління	З позиції закладу фахової освіти	З позиції здобувача фахової освіти
Портфель	Усі освітні програми закладу за різними спеціальностями. Представляє освітню пропозицію закладу та забезпечує комплексну підготовку фахівців різних галузей.	Навчання одночасно на декількох спеціальностях, освітніх програмах або поєднання формальної освіти з додатковими курсами, сертифікаційними програмами та іншими освітніми активностями.
Програма	Освітня програма конкретної спеціальності з повним комплексом обов'язкових та вибіркових дисциплін, практик, атестації. Забезпечує формування компетентностей відповідно до стандарту освіти.	Повний цикл навчання за обраною спеціальністю, освітньою програмою від вступу до отримання диплома. Цілеспрямований процес здобуття фахової кваліфікації.
Мультипроєкт	Підготовка академічної групи або потоку студентів зі спільним навчальним планом. Організація навчального процесу для конкретного курсу/семестру з розподілом викладачів, аудиторій, розкладу.	Навчання протягом одного семестру з паралельним вивченням різних дисциплін. Вимагає балансування навчального навантаження та планування самостійної роботи.
Проєкт	Окрема навчальна дисципліна з чітко визначеним змістом, методами викладання та оцінювання. Підготовка одного здобувача згідно з індивідуальною траєкторією навчання.	Вивчення конкретної дисципліни від першого заняття до підсумкового контролю. Виконання індивідуального навчального завдання (проєкт, курсова робота тощо).

Такий підхід передбачає:

- узгодження цілей та результатів різних типів проєктів;
- координацію термінів та графіків виконання;
- ефективний розподіл ресурсів між проєктами;
- забезпечення взаємодії між виконавцями різних проєктів;
- оцінку впливу результатів одних проєктів на реалізацію інших.

Особливо важливою є інтеграція навчальних проєктів з науковими та методичними, оскільки результати наукових досліджень та методичних розробок безпосередньо впливають на якість освітнього процесу та підготовки фахівців.

Портфель проєктів закладу фахової освіти не є статичним – він постійно розвивається та оновлюється відповідно до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Це потребує від керівництва закладу стратегічного мислення та здатності приймати обґрунтовані рішення щодо включення нових проєктів, розвитку наявних та завершення тих, що втратили актуальність. Проєктно-орієнтоване управління дозволяє закладу фахової освіти забезпечити цю інтеграцію через формування єдиної системи управління проєктами, що охоплює всі аспекти діяльності закладу та забезпечує їх взаємозв'язок та взаємодію.

Рівень управління програмами

У системі проєктно-орієнтованого управління кожна освітня програма закладу фахової освіти розглядається як окрема програма (в термінах проєктного менеджменту). Вона об'єднує взаємопов'язані проєкти, спрямовані на досягнення спільної мети – підготовки фахівців певної кваліфікації.

Програмний підхід до реалізації освітніх програм має такі особливості:

- інтеграція різних освітніх компонентів (дисциплін, практик, позааудиторної діяльності) у єдину систему;
- забезпечення послідовності та взаємозв'язку між різними етапами підготовки фахівців;
- орієнтація на досягнення компетентнісних результатів навчання;
- залучення різних ресурсів (кадрових, матеріально-технічних, інформаційних) для забезпечення якості підготовки;
- моніторинг та оцінка ефективності освітньої програми.

Програмний підхід дозволяє закладу фахової освіти забезпечити цілісність та системність підготовки фахівців, узгодженість різних освітніх компонентів та спрямованість на досягнення запланованих результатів навчання.

Рівень управління мультипроектами

Мультипроектне управління є ключовим аспектом діяльності закладу фахової освіти, оскільки одночасно реалізується значна кількість проектів, які поділяють спільні ресурси. З позиції закладу, мультипроектами можуть бути:

- підготовка групи студентів однієї спеціальності – кожен студент представляє окремий проект зі своїми особливостями, але всі вони використовують спільні ресурси (викладачі, аудиторії, обладнання);

- реалізація навчальних дисциплін одного семестру – різні дисципліни мають свої цілі та зміст, але взаємодіють між собою та використовують спільну інфраструктуру;

- науково-дослідна діяльність кафедри – різні наукові проекти та дослідження, що виконуються паралельно з використанням спільних ресурсів.

- Особливості мультипроектного управління в закладі фахової освіти включають:

- необхідність балансування ресурсів між різними проектами;

- узгодження графіків та розкладів для ефективного використання аудиторного фонду та залучення викладачів;

- координація діяльності різних підрозділів закладу;

- вирішення конфліктів ресурсів та пріоритетів;

- моніторинг та контроль виконання всіх проектів у мультипроектному середовищі.

Ефективне мультипроектне управління дозволяє закладу фахової освіти оптимально використовувати наявні ресурси та забезпечувати якісну реалізацію всіх проектів у портфелі.

Управління трансформацією освітнього продукту через проектний підхід

Особливою цінністю проектно-орієнтованого управління для закладу фахової освіти є можливість ефективно управляти трансформацією освітнього продукту – від абітурієнта до кваліфікованого випускника. Ця трансформація розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів:

1. *Розробка освітньої програми* – формування продукту, що буде запропонований на ринку освітніх послуг.

2. *Надання освітньої послуги* – реалізація освітньої програми через освітній процес та підготовка кваліфікованого випускника з набором компетентностей.

На кожному етапі трансформації освітнього продукту заклад фахової освіти реалізує відповідні

проекти та використовує специфічні методи управління. Проектний підхід дозволяє структурувати цей процес, визначити ключові контрольні точки та показники ефективності, забезпечити контроль якості на всіх етапах.

Важливо розуміти, що трансформація освітнього продукту є не просто технічним процесом, а складною взаємодією між закладом освіти та здобувачем, в якій обидві сторони активно впливають на результат. Проектно-орієнтоване управління дозволяє узгодити дії всіх учасників цього процесу та забезпечити досягнення запланованих результатів.

Особливості проектно-орієнтованого управління з позиції здобувача фахової освіти

Рівень управління портфелем проектів

З позиції здобувача фахової освіти, проектно-орієнтоване управління передбачає стратегічний підхід до формування та розвитку власного *освітнього портфеля*. Цей портфель може включати навчання одночасно за декількома спеціальностями, освітніми програмами або поєднання формальної освіти з додатковими курсами, сертифікаційними програмами та іншими освітніми активностями.

Для забезпечення ефективного професійного та особистісного розвитку здобувача необхідна інтеграція різних освітніх компонентів, які разом формують цілісну систему підготовки. Широкий портфель освітніх проектів дозволяє здобувачу сформувавши унікальний набір компетентностей, що підвищує його конкурентоспроможність на ринку праці. Формування портфелю проектів передбачає:

- узгодження цілей та результатів різних освітніх активностей;

- координацію термінів та планування часу для кожного компонента портфеля;

- ефективний розподіл особистих ресурсів (час, енергія, фінанси);

- забезпечення взаємодоповнюваності різних освітніх активностей;

- оцінку впливу результатів одних проектів на ефективність інших.

Особливо важливим для здобувача є здатність поєднувати формальну освіту з додатковими сертифікаційними програмами та курсами, що дозволяє розширити спектр компетентностей та адаптувати освітню траєкторію до потреб ринку праці.

Портфель освітніх проектів здобувача не є статичним – він постійно розвивається та оновлюється відповідно до змін у професійному

середовищі та особистих цілях здобувача. Це потребує від здобувача стратегічного мислення та здатності приймати обґрунтовані рішення щодо включення нових освітніх активностей та завершення тих, що втратили актуальність.

Рівень управління програмами

У системі проєктно-орієнтованого управління навчання за обраною спеціальністю, освітньою програмою розглядається здобувачем як цілісна програма. Вона є повним циклом навчання від вступу до отримання диплома – цілеспрямованим процесом здобуття фахової кваліфікації. Програмний підхід до реалізації індивідуальної освітньої траєкторії має такі особливості:

- цілісне сприйняття всього періоду навчання як єдиного процесу з конкретною метою;
- розуміння взаємозв'язків між різними освітніми компонентами та їх впливу на формування фахових компетентностей;
- планування послідовності освоєння дисциплін і проходження практик;
- моніторинг особистого прогресу у формуванні компетентностей;
- корегування освітньої траєкторії відповідно до змін у професійному середовищі.

Програмний підхід дозволяє здобувачу забезпечити системність та цілеспрямованість власної освітньої діяльності, усвідомити взаємозв'язки між різними компонентами навчання та їхню роль у формуванні професійної кваліфікації.

Рівень управління мультипроєктами

Мультипроєктне управління є важливим аспектом навчальної діяльності здобувача, оскільки йому доводиться одночасно вивчати декілька дисциплін протягом одного семестру. З позиції здобувача, мультипроєктом є навчання протягом одного семестру з паралельним вивченням різних дисциплін, що вимагає балансування навчального навантаження та планування самостійної роботи.

Особливості мультипроєктного управління для здобувача включають:

- необхідність розподілу особистих ресурсів (час, увага, зусилля) між різними дисциплінами;
- встановлення пріоритетів між різними навчальними завданнями;
- узгодження графіків виконання завдань та підготовки до контрольних заходів;
- вирішення конфліктів термінів виконання завдань з різних дисциплін;
- адаптація до різних методів викладання та вимог викладачів.

Ефективне мультипроєктне управління вимагає від здобувача розвинених навичок планування часу, самоорганізації та самодисципліни. Важливим аспектом є також уміння встановлювати пріоритети та приймати рішення щодо розподілу зусиль між різними дисциплінами відповідно до їх важливості для формування фахових компетентностей.

Рівень управління проєктами

На рівні окремих проєктів здобувач фахової освіти розглядає вивчення конкретної дисципліни від першого заняття до підсумкового контролю або виконання індивідуального навчального завдання (проєкт, курсова робота тощо). Кожен такий проєкт має чіткі часові рамки, визначені результати навчання та критерії оцінювання.

Проєктний підхід до вивчення окремих дисциплін дозволяє здобувачу:

- структурувати процес опанування навчального матеріалу;
- встановлювати проміжні контрольні точки та відслідковувати прогрес;
- адаптувати стратегії навчання до особливостей конкретної дисципліни;
- своєчасно виявляти проблеми у засвоєнні матеріалу та корегувати свою діяльність.

Розглядаючи кожну дисципліну як окремий проєкт, здобувач може більш цілеспрямовано управляти процесом її вивчення, визначити ключові етапи та застосовувати ефективні методи навчання для досягнення необхідних результатів у встановлені терміни.

Управління трансформацією освітнього продукту через проєктний підхід

Особливою цінністю проєктно-орієнтованого управління для здобувача фахової освіти є можливість ефективно управляти власною трансформацією в кваліфікованого фахівця. З позиції здобувача, ця трансформація розглядається як послідовність взаємопов'язаних етапів, що охоплюють весь період навчання.

Проєктний підхід дозволяє здобувачу усвідомити себе як активного учасника освітнього процесу, а не пасивного споживача освітніх послуг. Він допомагає планувати власну траєкторію професійного розвитку та контролювати її реалізацію. Здобувач може приймати обґрунтовані рішення щодо вибору освітніх компонентів та додаткових освітніх можливостей. Також проєктний підхід сприяє формуванню індивідуального набору компетентностей відповідно до особистих цілей та вимог ринку праці. Нарешті, він дозволяє здобувачу

оцінювати результати власної навчальної діяльності та корегувати стратегію навчання. Важливо розуміти, що в процесі трансформації здобувач виступає не лише об'єктом освітнього впливу з боку закладу освіти, але й активним суб'єктом, який свідомо формує власну професійну компетентність. Проєктно-орієнтоване управління дозволяє здобувачу взяти на себе відповідальність за результати навчання та забезпечити досягнення бажаного рівня професійної підготовки [16].

Багаторівнева модель проєктно-орієнтованого управління навчальною діяльністю в закладі фахової освіти представляє собою комплексний підхід до організації освітнього процесу, що дозволяє ефективно структурувати взаємодію між закладом освіти та здобувачами. Основною перевагою моделі є її комплексний підхід, який охоплює всі рівні управління – від портфеля проєктів до окремих освітніх проєктів, забезпечуючи їх узгодженість та спрямованість на досягнення єдиних стратегічних цілей. Ключовою особливістю моделі є її дуальний характер, де навчальні процеси сприймаються та структурують по-різному з точки зору закладу фахової освіти та здобувача (рисунок).

Ця дуальність сприйняття навчальної діяльності створює особливу динаміку взаємодії між закладом освіти та здобувачами, яка потребує узгодження

цілей, дій та результатів. Розуміння цих різних перспектив дозволяє ефективніше організовувати навчальний процес, враховуючи як організаційні потреби закладу, так і особисті освітні цілі здобувачів.

Впровадження багаторівневої моделі проєктно-орієнтованого управління навчальною діяльністю забезпечує гнучкість та адаптивність навчальної діяльності до потреб різних учасників освітнього процесу, оптимальний розподіл ресурсів (часових, матеріально-технічних, кадрових) для забезпечення якості навчання, індивідуалізацію освітніх траєкторій здобувачів при збереженні єдиних стандартів підготовки.

Ключова цінність цієї моделі полягає у трансформації традиційного сприйняття навчального процесу від «надання освітніх послуг» до «спільного творення освітнього продукту», де і заклад освіти, і здобувач є активними учасниками, які мають власні цілі, стратегії та інструменти управління.

Таким чином, багаторівнева модель проєктно-орієнтованого управління навчальною діяльністю створює основу для формування сучасного освітнього середовища, яке відповідає викликам динамічного ринку праці та забезпечує ефективну підготовку конкурентоспроможних кваліфікованих випускників.

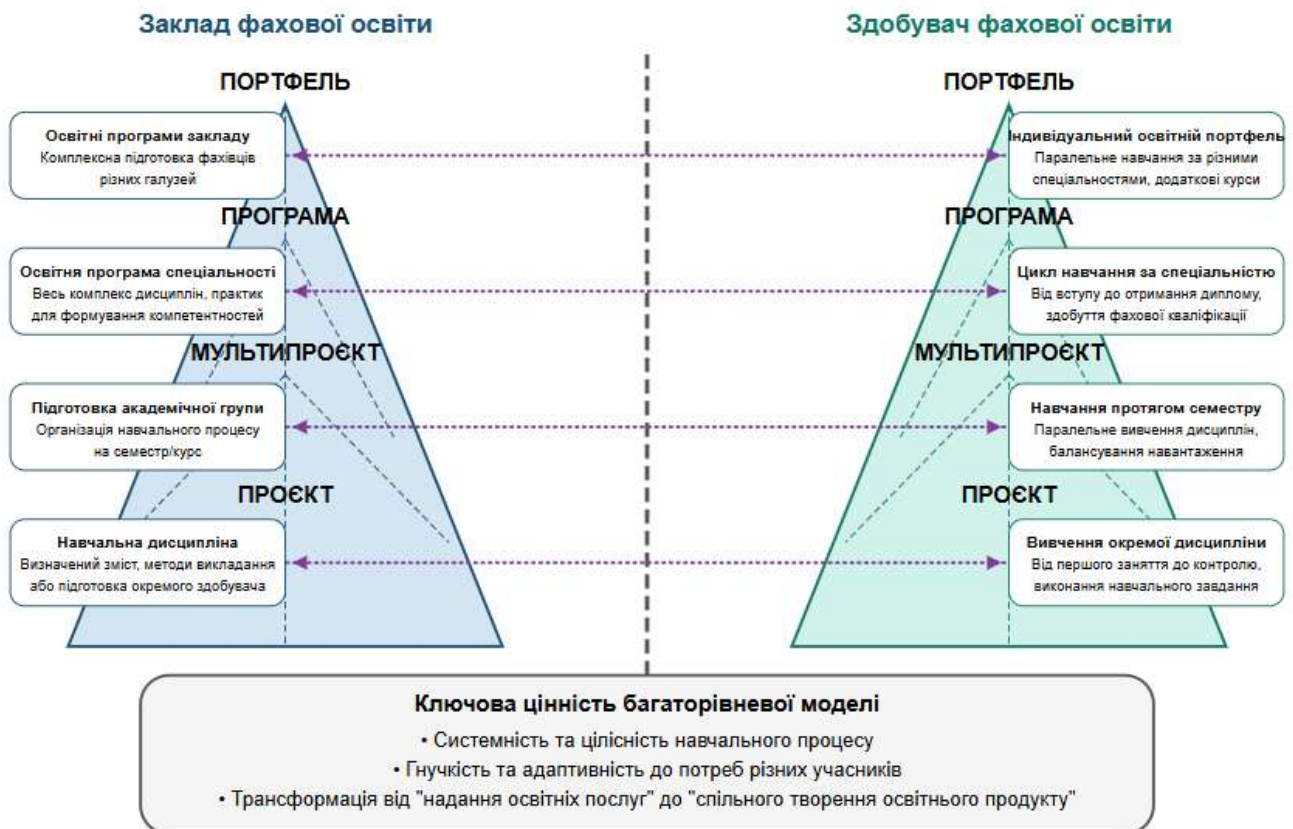


Рисунок – Багаторівнева модель проєктно-орієнтованого управління навчальною діяльністю закладу фахової освіти

Висновки

Проектно-орієнтоване управління навчальною діяльністю закладу фахової освіти найбільш ефективно реалізується через багаторівневу модель, що охоплює чотири рівні: портфелі проєктів, програми, мультипроєкти та окремі проєкти. Така структуризація дозволяє комплексно охопити всі аспекти навчальної діяльності та забезпечити їх узгодженість зі стратегічними цілями закладу. Ключовою особливістю проектно-орієнтованого управління у фаховій освіті є дуальність сприйняття освітнього процесу різними учасниками. Одні й ті самі навчальні процеси структурують та сприймають по-різному з позиції закладу освіти та здобувача освіти, що створює унікальну динаміку взаємодії між ними. Розроблена багаторівнева модель проектно-орієнтованого управління навчальною діяльністю

закладу фахової освіти враховує цю дуальність і трансформує традиційне сприйняття навчального процесу від "надання освітніх послуг" до "спільного творення освітнього продукту", де обидві сторони є активними учасниками з власними цілями та стратегіями. Впровадження запропонованої моделі забезпечує гнучкість та адаптивність навчальної діяльності, оптимальний розподіл ресурсів, індивідуалізацію освітніх траєкторій при збереженні єдиних стандартів підготовки, що в сукупності підвищує конкурентоспроможність закладу фахової освіти та якість підготовки випускників. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці конкретних методів та інструментів проектно-орієнтованого управління на кожному рівні моделі, а також у проведенні практичної апробації запропонованого підходу в умовах реального закладу фахової освіти.

Список літератури

1. Логинов О. В. Основні проєкти розвитку освітньої діяльності ВНЗ. *Technology Audit and Production Reserves*. 2013. № 1 (3). С. 33–36. DOI: 10.15587/2312-8372.2013.12256.
2. Онищенко С. П., Логинов О. В. Організація розподілу завдань по підрозділах проектно-орієнтованого ВНЗ. *Technology Audit and Production Reserves*. 2016. № 4 (3). С. 61–67. DOI: 10.15587/2312-8372.2016.76138.
3. Коляда О. П. Стратегічна діяльність і стратегічні портфелі проєктів вищого навчального закладу в умовах соціально-демографічної кризи. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2008. № 4 (28). С. 67–72. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/28/08korpusk.pdf> (дата звернення: 29.03.2025).
4. Бушуєв С. Д., Криворучко О. В., Цюцюра М. І. Застосування моделі "Нова Башта P2M" в управлінні проєктами розвитку освіти. *Управління розвитком складних систем*. 2014. Вип. 17. С. 5–11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2014_17_3 (дата звернення: 29.03.2025).
5. Белошицкий А. А. Структура методологии проектно-векторного управления образовательными средами. *Управління розвитком складних систем*. 2011. № 7. С. 121–125. URL: <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/8730> (дата звернення: 29.03.2025).
6. Коляда О. П. Інструментальний засіб відбору проєктів у портфель вищого навчального закладу в рамках концепції стратегічної єдності. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2010. № 1/2 (43). С. 31–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2010_1%282%29_10 (дата звернення: 29.03.2025).
7. Кучанський О. Ю., Білошицький А. О., Андрашко Ю. В., Ван І. Розробка компетентнісного методу формування інформаційних просторів виконавців освітніх проєктів в динамічному середовищі. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. № 1 (3). С. 66–73. DOI: 10.15587/1729-4061.2022.253043.
8. Чжу Тін. Визначення й оцінка конкурентних сторін при розробці міжнародних спільних освітніх проєктів. *Управління розвитком складних систем*. 2022. № 51. С. 122–129. DOI: 10.32347/2412-9933.2022.51.122-129.
9. Мельниченко О. І., Лебідь І. Г., Ткаченко В. А. Системний аналіз управління комунікаціями в освітніх проєктах. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 41. С. 28–34. DOI: 10.32347/2412-9933.2020.41.28-34.
10. Семко І. Б., Мокієнко Ю. М. Аналіз ризиків освітніх проєктів в умовах діджиталізації. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 48. С. 39–46. DOI: 10.32347/2412-9933.2021.48.39-46.
11. Белошицкий А. А. Управление проблемами в методологии проектно-векторного управления образовательными средами. *Управління розвитком складних систем*. 2012. № 9. С. 104–107. URL: <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-9/104-107.pdf> (дата звернення: 29.03.2025).
12. Данченко О. Б., Олейнікова Т. Ю., Стріб А. В. Управління ризиками проєктів навчання в умовах модульно-рейтингової системи. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2007. № 2 (22). С. 84–88.
13. Шаров О. І. Підстави розроблення освітнього проєкту компетентнісно-кваліфікаційного навчання студентів. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2011. № 3 (39). С. 18–25. URL: <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soikns.pdf> (дата звернення: 29.03.2025).
14. Кузьмінська Ю. М. Класифікація освітніх проєктів підвищення кваліфікації в структурі безперервної освіти. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2019. № 1 (69). С. 38–52.
15. Борзенко-Мірошніченко А. Ю. Офіс управління портфелем проєктів регіонального освітнього кластеру. *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2011. № 2 (38). С. 135–141.
16. Ковтун Т. А., Меркт О. В., Фіногенова І. О. Маркетинг-орієнтоване управління наданням фахових освітніх послуг. *Розвиток транспорту*. 2024. № 1 (20). С. 27–34. DOI: 10.33082/td.2024.1-20.03.

Стаття надійшла до редколегії 29.04.2025

Finogenova Iryna

Master, PhD Student of the Department of Logistics Systems and Projects Management,

<https://orcid.org/0000-0001-9409-6135>

Odessa National Maritime University, Odessa

**MULTILEVEL MODEL OF PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT
OF EDUCATIONAL ACTIVITIES IN VOCATIONAL EDUCATION INSTITUTIONS**

Abstract. *The contemporary state of vocational education in Ukraine is characterized by intensified competition among educational institutions, a reduction in the number of applicants due to demographic crisis and military actions, changing employer requirements for student competencies, and the low adaptability of educational institutions to external environmental changes. In the face of these challenges, it is crucial to implement effective approaches to managing the educational activities of vocational education institutions. Project-oriented management allows for structuring activities, optimizing resource use, and ensuring high-quality educational services. The aim of this research is to develop a multilevel model of project-oriented management for educational activities in vocational education institutions that accounts for the duality of perception of the educational process from the perspective of both the institution and the student. The study defines the features of project-oriented management in vocational education institutions at the levels of project portfolios, programs, multi-projects, and individual projects. It investigates the dual perception of projects by different participants in the educational process, establishing that the educational process is structured differently from the viewpoint of the institution versus the student. A multilevel model of project-oriented management of educational activities has been developed, explicitly considering this dual nature of the educational process. At the project portfolio level, the institution considers all educational programs, while the student views it as opportunities to study across several programs. At the program level, the institution focuses on implementing the educational program of a specific specialty, while the student focuses on the complete learning cycle. At the multi-project level, the institution organizes group training, while the student focuses on studying various disciplines simultaneously within a semester. At the project level, the institution considers an individual discipline or the preparation of one student, while the student focuses on mastering a specific discipline. The proposed model transforms the perception of the educational process from "providing educational services" to "co-creating an educational product," where both the institution and the student are active participants with their own goals and strategies. The implementation of the model ensures the flexibility of educational activities, optimal resource allocation, and individualization of educational trajectories while maintaining unified standards, which increases the competitiveness of the institution and the quality of graduate training. Prospects for further research lie in developing specific methods and tools for project-oriented management at each level of the model, as well as conducting practical testing of the proposed approach in a real vocational education institution.*

Keywords: *project-oriented management; vocational education institution; educational service; multilevel model; educational activities*

References

1. Loginov, O. V. (2013). Basic projects of educational activity development of higher educational institutions. *Technology Audit and Production Reserves*, 1 (3), 33–36. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2013.12256>.
2. Onyshchenko, S. P., & Loginov, O. V. (2016). Organization of tasks distribution by subdivisions of a project-oriented higher education institution. *Technology Audit and Production Reserves*, 4 (3), 61–67. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2016.76138>.
3. Koliada, O. P. (2008). Strategic activity and strategic project portfolios of a higher educational institution in the conditions of socio-demographic crisis. *Project Management and Production Development*, 4 (28), 67–72. <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/28/08kopusk.pdf>.
4. Bushuev, S. D., Kryvoruchko, O. V., & Tsiutsiura, M. I. (2014). Application of the "New Tower P2M" model in managing education development projects. *Management of Complex Systems Development*, (17), 5–11. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2014_17_3.
5. Beloshchitsky, A. A. (2011). Structure of project-vector management methodology for educational environments. *Management of Complex Systems Development*, (7), 121–125. <https://repository.knuba.edu.ua/handle/987654321/8730>.
6. Koliada, O. P. (2010). Instrumental tool for selecting projects into the portfolio of a higher educational institution within the concept of strategic unity. *Eastern-European Journal of Advanced Technologies*, 1/2 (43), 31–33. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2010_1%282%29_10.
7. Kuchanskyi, O. Yu., Biloshchytskyi, A. O., Andrashko, Yu. V., & Van, Yi. (2022). Development of a competency-based method for forming information spaces of educational project executors in a dynamic environment. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 1 (3), 66–73. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.253043>.
8. Zhu, Ting. (2022). Definition and evaluation of competitive aspects in the development of international joint educational projects. *Management of Complex Systems Development*, (51), 122–129. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.122-129>.

9. Melnychenko, O. I., Lebid, I. H., & Tkachenko, V. A. (2020). System analysis of communication management in educational projects. *Management of Complex Systems Development*, (41), 28–34. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.41.28-34>.
10. Semko, I. B., & Mokienko, Yu. M. (2021). Analysis of risks of educational projects in the conditions of digitalization. *Management of Complex Systems Development*, (48), 39–46. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.48.39-46>.
11. Beloshchitsky, A. A. (2012). Problem management in the methodology of project-vector management of educational environments. *Management of Complex Systems Development*, (9), 104–107. <https://urss.knuba.edu.ua/files/zbirnyk-9/104-107.pdf>.
12. Danchenko, O. B., Oliinykova, T. Yu., & Strib, A. V. (2007). Risk management of educational projects in the modular-rating system. *Project Management and Production Development*, 2 (22), 84–88.
13. Sharov, O. I. (2011). Foundations for developing an educational project of competency-qualification training for students. *Project Management and Production Development*, 3 (39), 18–25. <http://www.pmdp.org.ua/images/Journal/39/11soikns.pdf>.
14. Kuzminska, Yu. M. (2019). Classification of educational projects for professional development in the structure of continuous education. *Project Management and Production Development*, 1 (69), 38–52.
15. Borzenko-Miroshnychenko, A. Yu. (2011). Project portfolio management office of a regional educational cluster. *Project Management and Production Development*, 2 (38), 135–141.
16. Kovtun, T. A., Merkt, O. V., & Finogenova, I. O. (2024). Marketing-oriented management of professional educational services provision. *Transport Development*, 1 (20), 27–34. <https://doi.org/10.33082/td.2024.1-20.03>.

Посилання на публікацію

- APA Finogenova, I. O. (2025). Multilevel model of project-oriented management of educational activities in vocational education institutions. *Management of Development of Complex Systems*, 62, 115–124, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2025.62.115-124](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.115-124).
- ДСТУ Фіногенова І. О. Багаторівнева модель проектно-орієнтованого управління навчальною діяльністю закладу фахової освіти. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2025. № 62. С. 115 – 124, [dx.doi.org\10.32347/2412-9933.2025.62.115-124](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.115-124).